

dr ZOFIA PAWŁOWSKA  
Centralny Instytut Ochrony Pracy  
– Państwowy Instytut Badawczy

# System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – wpływ na partycypację bezpośrednią

Wdrażanie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wspomaga rozwój różnych form partycypacji pracowniczej, a w szczególności partycypacji bezpośredniej, zakładającej osobiste zaangażowanie pracowników w sprawy bhp. W artykule przedstawiono wyniki badania rozwiązań w zakresie partycypacji bezpośredniej, wprowadzanych w przedsiębiorstwach. Potwierdzają one, że w przedsiębiorstwach, gdzie wdrożono SZ BHP częściej wdrażane są wszystkie formy partycypacji bezpośredniej, większy jest udział pracowników w partycypacji oraz jej siła.

## Occupational Safety and Health management system – impact on direct participation

Implementation of an OSH management system (MS) supports the development of different forms of direct participation. This article presents the results of a survey on direct participation implemented in companies. They confirm that in companies with OSH MS all forms of direct participation are implemented more frequently and the number of workers taking part in OSH-related activities is higher.



Fot. Sanja Gjenero

## Wstęp

Partycypacja oznacza udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem i zapewnia przepływ informacji między pracownikami a kadrami kierowniczą, a także umożliwia pracownikom wpływ na decyzje podejmowane w procesie zarządzania. Włączenie spraw bhp w obszar partycypacji jest obowiązkiem wynikającym z wymagań prawa. Zgodnie z nimi pracodawca powinien konsultować z pracownikami lub ich przedstawicielami wszystkie działania związane z bezpieczeństwem i higieną pracy oraz zapewnić odpowiednie warunki do przeprowadzania tych konsultacji. Pracownicy lub ich przedstawiciele mogą również zgłaszać pracodawcy wnioski w sprawie eliminowania lub ograniczania zagrożeń zawodowych [1, 2].

Rozwiązania wdrażane w przedsiębiorstwach, najczęściej ze względu na wymagania obowiązującego prawa, mają charakter partycypacji pośredniej. Oznacza to, że pracownicy wyrażają swoje opinie i wywierają wpływ na podejmowane decyzje za pośrednictwem wybieranych przez siebie przedstawicieli, działających zazwyczaj w ramach komisji ds. bhp, nie uczestnicząc jednak bezpośrednio w procesach konsultacyjnych i podejmowaniu decyzji. Równocześnie badania wykazały, że powierzenie obowiązku prezen-

towania spraw bhp przedstawicielom może zmniejszyć osobiste zaangażowanie pracowników [3]. Partycypacja bezpośrednia zwiększa to zaangażowanie, wiążąc się z konsultowaniem i/lub delegowaniem odpowiedzialności przez kierownictwo, tak aby umożliwić indywidualnym pracownikom bądź grupom pracowniczym podejmowanie decyzji – zgodnie z wewnętrznymi rozwiązaniami organizacyjnymi – odnoszącymi się do ich zadań zawodowych, organizacji pracy lub warunków pracy. Wśród różnych form partycypacji bezpośredniej w literaturze wymieniane są konsultacje indywidualne „twarzą w twarz”, „na odległość ramienia”, konsultacje grupowe, a także delegowanie uprawnień indywidualnym pracownikom lub grupom [4].

Zgodnie z PN-N-18001 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania* [5] współudział pracowników jest jednym z najważniejszych elementów systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (SZ BHP). Norma wskazuje na potrzebę wprowadzenia rozwiązań organizacyjnych powodujących, że pracownicy i/lub ich przedstawiciele będą mieli czas i środki umożliwiające im aktywne uczestnictwo w procesach planowania, wdrażania, utrzymywania, sprawdzania, działaniach korygujących i zapobiegawczych oraz wszelkich działaniach zmierzających do ciągłego dosko-

nalenia, realizowanych w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. To ogólne wskazanie nie pozwala jednak ustalić, jakiego rodzaju rozwiązania organizacyjne należy wdrożyć. W związku z tym istnieje duża różnorodność rozwiązań w zakresie partycypacji, które mogą być stosowane w przedsiębiorstwach wdrażających SZ BHP. Ponadto często wyrażane są wątpliwości, czy te przedsiębiorstwa w zadowalającym stopniu uwzględniają partycypację bezpośrednią w działaniach z zakresu bhp.

## Badanie rozwiązań organizacyjnych w zakresie partycypacji bezpośredniej

### Cel i zakres badań

W celu określenia, czy i w jakim stopniu wdrażanie SZ BHP wpływa na rozwój różnych form partycypacji bezpośredniej, przeprowadzono – w ramach działalności statutowej CIOP-PIB – badania rozwiązań organizacyjnych służących realizacji współudziału pracowników w 81 przedsiębiorstwach. Większość, bo ponad 33% badanych przedsiębiorstw zatrudnia więcej niż 500 pracowników, 19% z nich od 250 do 500, 35% od 50 do 250, zaś 14% – mniej niż 50 pracowników. W większości, bo w 66% badanych przedsiębiorstw, funkcjonują systemy zarządza-

nia jakością, w 11% przedsiębiorstw systemy zintegrowane, a w 42% systemy zarządzania środowiskowego. W 41% badanych przedsiębiorstw wdrożono system zarządzania bhp. W większości badanych przedsiębiorstw wdrożono więcej niż jeden system zarządzania.

Badania przeprowadzono metodą wywiadów bezpośrednich oraz telefonicznych, z wykorzystaniem przygotowanego do tego celu kwestionariusza. Pytania kwestionariusza odnosiły się do wdrażania różnych rozwiązań organizacyjnych, służących realizacji partycypacji bezpośredniej. Przedstawiciele przedsiębiorstw reprezentujący kadrę kierowniczą lub służby bhp byli w szczególności pytani, czy:

- rozwiązywaniem problemów bhp i wprowadzaniem usprawnień ergonomicznych zajmują się powoływane do tego przez kadrę zarządzającą zespoły pracownicze (grupy powoływane do realizacji określonych zadań)
- pracownicy mają możliwość zgłaszania problemów lub wyrażania opinii o decyzjach dotyczących bhp za pośrednictwem swoich przedstawicieli lub w formie pisemnej – np. kartki z informacjami wrzucane do skrzynek (partycypacja „na odległość ramienia”)
- odbywają się spotkania przedstawicieli kierownictwa z pracownikami, podczas których są dyskutowane sprawy dotyczące bhp (konsultacje grupowe)
- przełożeni omawiają z podwładnymi problemy dotyczące bhp na ich stanowiskach pracy w bezpośrednich kontaktach (konsultacje indywidualne „twarzą w twarz”)
- pracownicy są informowani przez bezpośrednich przełożonych lub pracowników służb bhp o zagrożeniach i środkach ochrony oraz o planowanych zmianach organizacyjnych, technologicznych itp., które mogą wpływać na ich bezpieczeństwo i zdrowie
- decyzje mające wpływ na bhp są konsultowane z pracownikami i/lub ich przedstawicielami
- pracownicy sami (ale w ustalonych ramach organizacyjnych) podejmują decyzje dotyczące działań odnoszących się do bezpieczeństwa i zdrowia na ich stanowiskach pracy.

Pytania dotyczyły również udziału pracowników w tych działaniach.

### **Wdrażanie partycypacji bezpośredniej w badanych przedsiębiorstwach**

W ponad 50% badanych przedsiębiorstw powoływane są zespoły pracownicze, zajmujące się rozwiązywaniem problemów bhp i wprowadzaniem usprawnień ergonomicznych. Brak jest istotnych zależności między wdrażaniem tej formy partycypacji bezpośredniej a wielkością przedsiębiorstwa. Istotny wpływ na jej wdrażanie ma natomiast funkcjonowanie SZ BHP – jest ona stosowana w 91% przedsiębiorstw wdrażających systemy, wobec 29% przedsiębiorstw niewdrażających (rys. 1.). Różnica jest istotna statystycznie.

Wśród rozwiązań organizacyjnych określanych jako partycypacja bezpośrednia „na odległość ramienia” najczęściej wymienia się zgłaszanie problemów lub wyrażanie opinii o decyzjach dotyczących bhp za pośrednictwem przedstawicieli (w niemal 70% badanych przedsiębiorstw) lub w formie pisemnej, np. przez wrzucanie kartek z informacjami do specjalnie w tym celu przygotowanych skrzynek (w prawie 60% przedsiębiorstw). Oznacza to, że obie te formy partycypacji „na odległość ramienia” funkcjonują często równocześnie. Wdrożenie systemu zarządzania bhp w istotny sposób wspomaga wprowadzanie tych form partycypacji: pracownicy mają możliwość zgłaszania problemów w zakresie bhp przez swoich przedstawicieli w ponad 90% przedsiębiorstw wdrażających SZ BHP, w stosunku do ponad 50% przedsiębiorstw takich systemów niewdrażających, a w formie pisemnej w ponad 75% tych przedsiębiorstw, w stosunku do 38% przedsiębiorstw systemów niewdrażających (rys. 1.). Różnice są istotne statystycznie.

Konsultacje grupowe odbywają się podczas spotkań przedstawicieli kierownictwa z pracownikami, w trakcie których są dyskutowane sprawy dotyczące bhp. Tego rodzaju spotkania odbywają się w 55% badanych przedsiębiorstw, przy czym częściej w przedsiębiorstwach większych (zatrudniających ponad 250 osób). W przedsiębiorstwach wdrażających SZ BHP są one organizowane ok. dwukrotnie częściej niż w przedsiębiorstwach, w których nie wdrożono takich systemów (rys. 1.). Różnice są istotne statystycznie.

Konsultacje „twarzą w twarz”, które mogą być realizowane w bezpośrednich kontaktach przełożony – podwładny, odbywają się w ok. 67% badanych przedsiębiorstw, przy czym znacznie częściej w przedsiębiorstwach z wdrożonymi SZ BHP (rys. 1.).

### **Udział pracowników w partycypacji bezpośredniej**

Dla każdej z analizowanych form partycypacji bezpośredniej wyznaczono punktowy, średni wskaźnik udziału pracowników, przyjmując dla szacowanego udziału pracowników następujące wartości punktowe: prawie wszyscy = 4; większość = 3, mniejszość = 2, nieliczni = 1. Oznacza to, że jeżeli średnia wartość wskaźnika udziału pracowników jest równa lub zbliżona do 4, to w analizowanej formie partycypacji biorą udział niemal wszyscy pracownicy. Jeżeli wartość ta jest równa lub zbliżona do 1, to zaangażowani są tylko nieliczni.

Bezpośrednie kontakty z przełożonymi są formą partycypacji, w której udział pracowników jest najliczniejszy, bez względu na wielkość przedsiębiorstwa (rys. 2.). Średnio około połowa pracowników dyskutuje problemy bhp na spotkaniach z przedstawicielami kierownictwa. Podobny jest udział pracowników w partycypacji „na odległość ramienia” (zgłaszanie problemów przez przedstawicieli lub pisemnie). W każdym z przedsiębiorstw, które powołują zespoły, jedynie mała część pracowników jest zaangażowana do

prac przy rozwiązywaniu problemów dotyczących bhp. Nie stwierdzono przy tym istotnych różnic średniego wskaźnika udziału pracowników w partycypacji między przedsiębiorstwami różnej wielkości. Istotnie większy jest natomiast udział pracowników we wszystkich analizowanych formach partycypacji bezpośredniej w przedsiębiorstwach z wdrożonymi SZ BHP niż bez nich (rys. 2.). Różnice są istotne statystycznie.

### **Siła partycypacji**

Istotną cechą, charakteryzującą różne formy partycypacji, jest stopień wpływu pracowników na podejmowane decyzje. Zakres udziału pracowników w podejmowaniu decyzji można scharakteryzować następująco:

- podejmowanie decyzji przez kierownictwo i informowanie pracowników (informowanie jest uznawane za najłagodniejszą formę partycypacji)
- wysłuchiwanie opinii pracowników oraz ich informowanie o podjętych decyzjach
- konsultacje z pracownikami przed podjęciem ostatecznej decyzji
- wspólne z pracownikami podjęcie decyzji oraz
- samodzielne podjęcie decyzji przez pracowników.

W obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy mamy na ogół do czynienia z informowaniem o podjętych decyzjach, wysłuchiowaniem opinii pracowników oraz konsultowaniem decyzji przed ich ostatecznym podjęciem.

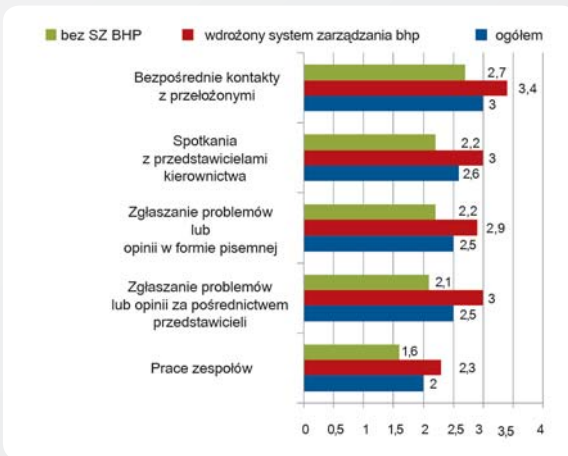
Pracownicy są informowani o zagrożeniach i stosowanych środkach ochrony w 85% badanych przedsiębiorstw (co może oznaczać, że 15% nie spełnia wymagań prawa). Informowanie ma częściej miejsce w przedsiębiorstwach dużych niż małych i średnich, zatrudniających mniej niż 100 pracowników. W 77% badanych przedsiębiorstw pracownicy są informowani z wyprzedzeniem o zmianach, które mogą wpływać na ich bezpieczeństwo i zdrowie, przy czym nie ma istotnych różnic w procesie tego informowania między przedsiębiorstwami różnej wielkości. Istnieją natomiast statystycznie istotne różnice między realizacją obowiązku informowania w przedsiębiorstwach wdrażających SZ BHP i takich systemów niewdrażających (rys. 3.).

W 73% badanych przedsiębiorstw decyzje mające wpływ na bhp są konsultowane z pracownikami i/lub ich przedstawicielami. Wielkość przedsiębiorstwa nie ma zasadniczego wpływu na realizację tego obowiązku, chociaż wyniki badania wskazują, że jest on realizowany najczęściej w przedsiębiorstwach zatrudniających od 250 do 500 pracowników. Konsultacje odbywają się znacznie częściej w przedsiębiorstwach wdrażających SZ BHP (w 85% tych przedsiębiorstw) niż w przedsiębiorstwach systemów niewdrażających (rys. 3.). Przedstawiciele 57% badanych przedsiębiorstw stwierdzają, że pracownicy



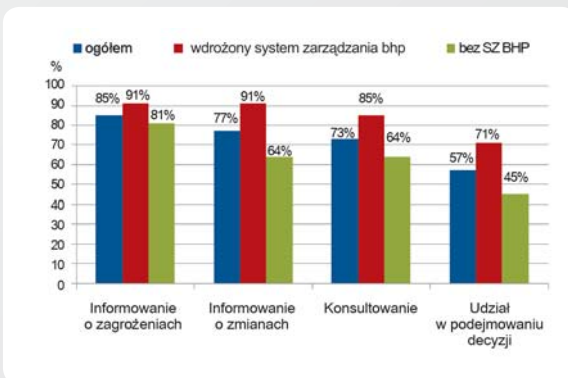
Rys. 1. Przedsiębiorstwa wdrażające różne formy partycypacji bezpośredniej (w procentach)

Fig. 1. Percentage of enterprises implementing different forms of direct participation



Rys. 2. Średni wskaźnik udziału pracowników w różnych formach partycypacji bezpośredniej, w przedsiębiorstwach ogółem, gdzie wdrożono SZ BHP i gdzie ich nie wdrożono

Fig. 2. Average value of the participation index for different forms of direct participation in all enterprises, and in enterprises with and without an OSH MS



Rys. 3. Prowadzenie działań w zakresie partycypacji w przedsiębiorstwach, gdzie wdrożono SZ BHP i gdzie ich nie wdrożono (w procentach)

Fig. 3. Percentage of enterprises (with and without OSH MS) in which different activities related to participation (information, consultation and influence) have been implemented

– w mniejszym lub większym stopniu – uczestniczą w podejmowaniu decyzji dotyczących bhp. Chociaż wielkość przedsiębiorstwa nie wpływa w zdecydowany sposób na wdrażanie tej formy współudziału, to można stwierdzić, że jest ona częściej stosowana w przedsiębiorstwach dużych. SZ BHP w istotny sposób wspomaga wdrażanie tej formy partycypacji: w ponad 70% przedsiębiorstw z wdrożonymi SZ BHP pracownicy biorą udział w podejmowaniu decyzji dotyczących bhp (stosunku do 45% przedsiębiorstw systemów niewdrażających), a także zostały ustalone procedury zapewniające ten współudział. Różnice – w stosunku do przedsiębiorstw niewdrażających SZ BHP – są istotne statystycznie.

Największe grupy pracowników uczestniczą w najsłabszych formach partycypacji, do których należy informowanie. Niemal wszyscy pracownicy są informowani o zagrożeniach i środkach ochrony (brak informowania świadczy o niespełnieniu wymagań prawa), a większość jest informowana z wyprzedzeniem o zmianach wpływających na ich bezpieczeństwo. Ponad połowa pracowników badanych przedsiębiorstw uczestniczy – w większym lub mniejszym stopniu – w różnych formach konsultacji dotyczących działań w zakresie bhp, zaś mniej niż połowa jest zaangażowana w procesy decyzyjne. Wdrożenie w przedsiębiorstwie SZ BHP w istotny sposób wpływa na zwiększenie udziału pracowników, zwłaszcza w procesach podejmowania decyzji w sprawach dotyczących bhp.

### Podsumowanie

Współudział pracowników w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy jest uznawany powszechnie za jeden z podstawowych warunków skuteczności tego zarządzania. Przekonanie to znajduje odbicie w wymaganiach przepisów prawa w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, ustanawianych zarówno na poziomie międzynarodowym, jak i krajowym; w szczególności kodeks pracy wymaga konsultowania z pracownikami lub ich przedstawicielami wszystkich działań związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy. Obowiązek ten może być realizowany przez wdrażanie różnych form partycypacji pośredniej, a także bezpośredniej. Biorąc pod uwagę, że delegowanie odpowiedzialności za działania w sferze bezpieczeństwa i higieny pracy formalnym przedstawicielom lub komisjom ds. bhp może zmniejszać zainteresowanie poszczególnych pracowników tymi sprawami i ich poczucie odpowie-

dzialności za własne bezpieczeństwo, celowe jest bezpośrednie angażowanie pracowników w te działania.

Badania wykazały, że system zarządzania bhp wspomaga rozwój partycypacji bezpośredniej w działaniach na rzecz bhp, która, w różnych formach organizacyjnych, jest znacznie częściej wdrażana w tych przedsiębiorstwach, w których taki system funkcjonuje. W szczególności trzy razy częściej powoływane są w tych przedsiębiorstwach zespoły pracownicze do rozwiązywania problemów dotyczących bhp, dwa razy częściej są wdrażane rozwiązania umożliwiające zgłaszanie problemów i opinii dotyczących bhp w formie pisemnej oraz dwa razy częściej odbywają się spotkania kierownictwa z pracownikami w celu przedyskutowania problemów dotyczących bhp. Również pozostałe rozwiązania organizacyjne w zakresie partycypacji bezpośredniej (zgłaszanie problemów i opinii przez przedstawicieli, bezpośrednie kontakty pracowników z przełożonymi) są częściej wdrażane w tych przedsiębiorstwach. Większy jest także udział pracowników we wszystkich formach partycypacji bezpośredniej, a różnice – w stosunku do przedsiębiorstw niewdrażających SZ BHP – są istotne statystycznie. Znacznie częściej również pracownicy biorą udział w konsultacjach i podejmowaniu decyzji dotyczących bhp. Wynika to w szczególności z ustalenia zasad współudziału w procedurach systemu zarządzania, które, opracowywane zgodnie z wymaganiami i wytycznymi norm dotyczących systemu zarządzania bhp, powinny uwzględniać aktywne uczestnictwo pracowników w procesach planowania, wdrażania, utrzymywania i sprawdzania, w działaniach korygujących i zapobiegawczych oraz wszelkich innych działaniach na rzecz ciągłego doskonalenia, realizowanych w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

### PIŚMIENNICTWO

[1] B. Krzyśków *Partycypacja pracownicza w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy – aspekty prawne*, „Bezpieczeństwo Pracy” 1(424)2007  
 [2] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy. T. jedn. DzU z 1998 r. nr 21 poz. 94 z późn. zm.  
 [3] *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions on the practical implementation of the provisions of the Health and Safety at Work Directives 89/391 (Framework), 89/654 (Workplaces), 89/655 (Work Equipment), 89/656 (Personal Protective Equipment), 90/269 (Manual Handling of Loads) and 90/270 (Display Screen Equipment)*, COM(2004) 62 final, Brussels, 05.02.2004 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2004:0062:FIN:EN:PDF>  
 [4] M. Warszevska, M. Widerszal-Bazyl *Formy bezpośredniej partycypacji pracowników w zarządzaniu firmą*, „Bezpieczeństwo Pracy” 4(381)2003  
 [5] PN-N-18001 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*.

*Publikacja opracowana na podstawie wyników uzyskanych w ramach zadania badawczego realizowanego w zakresie działalności statutowej Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego w latach 2008-2010.*