

Dostosowanie Systemów Zarządzania BHP do wytycznych wynikających z normy ISO/DIS 45001.2

Zofia Pawłowska, Anna Skład

Wstęp


Powszechnie uznaje się, że pierwszą w świecie normą krajową odnoszącą się do Systemów Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy (SZ BHP) była opracowana w roku 1996 norma brytyjska BS 8800, zawierająca wytyczne do projektowania i wdrażania takich systemów w sposób umożliwiający ich integrację z ogólnym systemem zarządzania przedsiębiorstwem. Podobne normy, przeznaczone do dobrowolnego stosowania, opracowano i ustanowiono również w innych krajach, w tym w Polsce. W skali międzynarodowej ważną rolę w promowaniu i wdrażaniu SZ BHP odgrywają wytyczne ILO-OSH 2001 [1], opracowane przez Międzynarodową Organizację Pracy (MOP), które odnoszą się zarówno do szczebla krajowego, jak i przedsiębiorstwa, i mają wspomagać organizacje we wdrażaniu Systemów Zarządzania BHP. W Polsce wytyczne MOP są transponowane na poziom krajowy poprzez normy serii PN-N-18000 [2, 3].

Z badań wynika, że dostosowanie SZ BHP do wymagań zawartych w tych normach wpływa zazwyczaj na poprawę procesów zarządzania oraz wyników osiąganych w tym obszarze [4–6]. Jednak nawet w przypadku tych przedsiębiorstw, w których zgodność Systemów Zarządzania BHP z wymaganiami norm potwierdzono odpowiednimi certyfikatami, ocena wielu procesów pozostaje niezadowolająca. Dotyczy to najczęściej: przywództwa, współdziałania pracowników, a także planowania działań oraz pomiaru funkcjonowania i osiąganych wyników [7–9].

Równocześnie od dawna zwraca się uwagę na potrzebę integrowania SZ BHP z systemami zarządzania środowiskowego i systemami zarządzania jakością. Normy dotyczące tych dwóch ostatnich (ISO 9001:2015 oraz ISO 14001:2015) zostały w ostatnich latach dostosowane do dyrektyw ISO/IEC [10], które określają ich jednolitą strukturę, zakres wspólnego tekstu, podstawowe terminy i definicje, a także tytuły podrozdziałów. Takie podejście ma na celu ułatwienie wdrażania zawartych w normach wymagań i integrowania systemów zarządzania w różnych obszarach. W 2013 roku Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna uznała za celowe opracowanie normy międzynarodowej również dla Systemu Zarządzania BHP. Przewiduje się, że nowa norma zostanie opublikowana w 2018 roku. Dostosowanie jej struktury do ogólnej struktury norm dotyczących systemów zarządzania powinno ułatwić integrowanie SZ BHP z systemami zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego. Norma jest opracowywana z myślą o wszelkiego rodzaju organizacjach, niezależnie od wielkości oraz rodzaju

Streszczenie: Dostosowanie Systemów Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy (SZ BHP) do wymagań nowej normy będzie wymagało dokładnej analizy już wdrożonych procesów i praktyk zarządzania. W artykule przedstawiono ogólną strukturę Systemu Zarządzania BHP według nowej normy i zwrócono uwagę na wymagania w odniesieniu do wybranych procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, które zostały rozszerzone lub uszczegółowione w stosunku do wymagań formułowanych w normach obecnie istniejących.

Słowa kluczowe: system zarządzania bhp, normy, procesy zarządzania, ISO 45001

 **Abstract:** The adjustment of the OSH Management Systems to the requirements of the new standard will take a thorough analysis of the already implemented processes and management practices. The article presents a general structure of the OSH Management Systems in accordance to the new standard and underlines requirements specific to chosen OSH management processes – either broadened or refined in relation to requirements formed in the presently existing standards.

Keywords: OSH management system, standards, management processes, ISO 45001

działalności. Zawiera wymagania i wytyczne dotyczące SZ BHP, który ma być projektowany i wdrażany z uwzględnieniem kontekstu organizacji, czyli czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na podejście do określania i osiągania celów.

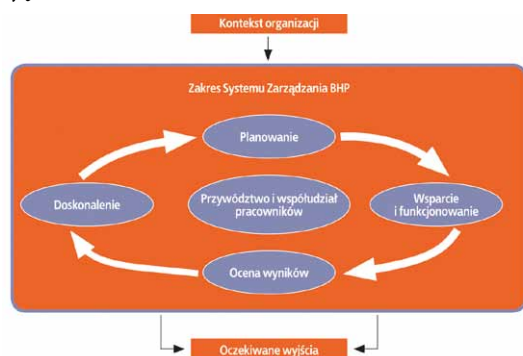
Przy opracowywaniu nowej normy wykorzystano dotychczasowe doświadczenia związane z wdrażaniem i oceną Systemów Zarządzania BHP. Już na wstępie podkreślono, że identyfikacja zagrożeń, ograniczanie ryzyka i koncentrowanie się na osiągnięciu zgodności z wymaganiami nie wystarczy do stworzenia skutecznego SZ BHP, gdyż kluczowe znaczenie mają tu: zaangażowanie, świadomość, reagowanie i aktywne wsparcie najwyższego kierownictwa oraz współdziałanie pracowników i ich przedstawicieli.

Celem artykułu jest prezentacja ogólnej struktury Systemu Zarządzania BHP według projektu nowej normy ISO/DIS 45001.2 „Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use”, zatwierdzonego w lipcu 2017 r., a także zwrócenie uwagi na wymagania

stawiane w normie tym procesom zarządzania, w przypadku których zostały one rozszerzone lub uszczegółowione w stosunku do wymagań formułowanych w normach obecnie istniejących. W wielu organizacjach, również takich, w których wdrożono już SZ BHP, procesy te będą musiały być na nowo zaprojektowane lub znacznie udoskonalone.

Ogólna struktura SZ BHP według projektu nowej normy

Model SZ BHP opisany w projekcie nowej normy opiera się na koncepcji ciągłego doskonalenia. Jego struktura jest niemal taka sama, jak struktura modeli systemów zarządzania jakością czy zarządzania środowiskowego, opisanych w normach ISO. Istotną różnicą jest umiejscowienie w centrum tego modelu, obok przywództwa najwyższego kierownictwa, współudziału pracowników (rys. 1), który jest szczególnie ważny w kontekście zapewnienia skuteczności w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy. Do podstawowych procesów Systemu Zarządzania BHP, obok przywództwa i współudziału pracowników, należą: planowanie, a w szczególności działania w celu analizy i oceny ryzyka i szans, określanie celów i planowanie ich osiągnięcia; wsparcie, obejmujące zapewnienie zasobów, kompetencji, rozwijanie świadomości, zapewnienie skutecznej komunikacji i udokumentowanych informacji na temat SZ BHP; funkcjonowanie, w tym planowanie operacyjne działań i nadzorowanie procesów zarządzania; ocena efektów działalności, w tym monitorowanie, pomiary, analiza i ocena osiąganych wyników, audyt wewnętrzny oraz przegląd zarządzania; doskonalenie, którego podstawą jest analiza niezgodności i działania korygujące.



Rys. 1. Model Systemu Zarządzania BHP w projekcie normy ISO/DIS 45001.2 [12]

Zrozumienie kontekstu organizacji

W normach ISO dotyczących systemów zarządzania wprowadzono pojęcie „kontekstu organizacji”, definiowane jako kombinacja czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które mogą wpływać na podejście organizacji do ustalania i osiągania celów [11]. Równocześnie w literaturze dotyczącej zarządzania od wielu lat używane jest określenie „otoczenie organizacji”, definiowane jako zbiór czynników i procesów, które oddziałują na organizację w sposób bezpośredni i pośredni [13], a więc stanowią *de facto* kontekst organizacji w rozumieniu norm ISO.

Zgodnie z wymaganiami normy ISO 45001 organizacja powinna określić czynniki zewnętrzne i wewnętrzne istotne

w odniesieniu do celu jej działania oraz takie, które wpływają na zdolność organizacji do osiągnięcia zamierzonych wyników działania SZ BHP. Zrozumienie organizacji i jej kontekstu w sposób zgodny z wymaganiami normy można osiągnąć za pomocą: identyfikacji stron zainteresowanych działaniami organizacji w zakresie bhp oraz określenia ich potrzeb i oczekiwań, których spełnienie jest istotne w kontekście zrównoważonego rozwoju organizacji; identyfikacji innych czynników w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym organizacji, które mają wpływ na działania dotyczące bhp oraz osiągnięte w tym zakresie wyniki.

Stroną zainteresowaną (interesariuszem) jest osoba lub organizacja, która może mieć wpływ na decyzje lub działania organizacji, podlegać ich wpływowi lub postrzegać siebie jako podlegającą wpływowi tych decyzji lub działań¹. W przypadku Systemu Zarządzania BHP podstawową grupę interesariuszy stanowią pracownicy, których współudział w działaniach prowadzonych w systemie jest jednym z podstawowych warunków osiągnięcia zamierzonych wyników. Norma formułuje wytyczne dotyczące współudziału pracowników, których realizacja pozwala między innymi na określanie ich potrzeb i oczekiwań.

Do innych zainteresowanych stron należą przede wszystkim instytucje działające w ramach krajowego systemu ochrony pracy, jak: minister właściwy ds. pracy i inni ministrowie ustanawiający przepisy prawa dotyczące bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy oraz odpowiednie organy nadzoru i kontroli nad warunkami pracy, w tym przede wszystkim Państwowa Inspekcja Pracy, Inspekcja Sanitarna, Urząd Dozoru Technicznego, a w przypadku zakładów górniczych również Wyższy Urząd Górniczy, a także Główny Urząd Statystyczny oraz Zakład Ubezpieczeń Społecznych. Potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron znajdują swoje odzwierciedlenie przede wszystkim w wymaganiach prawa.

Poza potrzebami i oczekiwaniami zainteresowanych stron na działania organizacji mogą wpływać inne czynniki, które są związane z jej otoczeniem politycznym, ekonomicznym, kulturowym i społecznym, a także technologicznym. Ich identyfikacja jest związana z potrzebą pozyskiwania odpowiednich informacji z zewnątrz organizacji.

Sformułowane w normie ISO 45001 wymagania i wytyczne dotyczące kontekstu organizacji mają charakter ogólny i nie dają jednoznacznych wskazówek na temat rozwiązań, które mogą być wdrażane w celu ich spełnienia. Daje to dużą swobodę interpretacji tych wymagań przez osoby wdrażające systemy, jak również audytorów.

Rozwój przywództwa i zaangażowania najwyższego kierownictwa

Przywództwo i zaangażowanie najwyższego kierownictwa ma zasadnicze znaczenie dla skutecznego funkcjonowania każdego systemu zarządzania.

W nowej normie akcentuje się to w szczególności sposobem przez wskazanie, że przywództwo najwyższego kierownictwa odgrywa kluczową rolę w rozwijaniu kultury organizacyjnej wspierającej funkcjonowanie SZ BHP i osiąganie zamierzonych wyników. Kulturę taką charakteryzuje aktywny współudział

pracowników, współpraca i komunikacja oparta na wzajemnym zaufaniu, a także przekonanie o skuteczności stosowanych środków ochrony i zaangażowanie pracowników w poszukiwanie szans, mogących wpłynąć na poprawę wyników osiągniętych w Systemie Zarządzania BHP [12].

W Systemie Zarządzania BHP spełniającym wymagania nowej normy międzynarodowej najwyższe kierownictwo organizacji powinno w szczególności:

- zapewnić, iż:
 - ustalona została polityka bezpieczeństwa i higieny pracy oraz cele skierowane na jej realizację,
 - wytyczne dotyczące zarządzania bhp są zintegrowane z procesami biznesowymi,
 - dostępne są zasoby niezbędne do skutecznego wdrożenia i funkcjonowania SZ BHP;
- wspierać i promować współudział pracowników w działaniach na rzecz bezpieczeństwa.

Do zadań najwyższego kierownictwa w tym zakresie należy przede wszystkim:

- kierowanie pracownikami i wspieranie ich we współuczestnictwie w działaniach skierowanych na zwiększenie skuteczności zarządzania bhp;
- wspieranie kierowników wszystkich szczebli w rozwijaniu i wykazywaniu postaw przywódczych, odpowiednio do ich roli w organizacji i odpowiedzialności;
- zapewnienie, że pracownicy bez obawy mogą zgłaszać informacje o incydentach, zagrożeniach, ryzyku i szansach;
- zapewnienie, że zostały odpowiednio zaprojektowane i wdrożone procesy konsultacji i współudziału pracowników.

Porównując te wymagania z wymaganiami zawartymi w opracowanych wcześniej polskich normach [2] oraz wytycznych MOP [1] dla Systemu Zarządzania BHP, można stwierdzić, że nowa norma silniej akcentuje potrzebę rzeczywistego przeprowadzenia działaniom na rzecz bhp i osobiste zaangażowanie najwyższego kierownictwa w zarządzanie tym obszarem.

Wzmacnianie procesów konsultacji i współudziału pracowników

W Systemie Zarządzania BHP zgodnym z wytycznymi wynikającymi z nowej normy współudział pracowników, podobnie jak przywództwo najwyższego kierownictwa, jest uznawany za podstawowy warunek jego skutecznego funkcjonowania. Współudział jest przy tym rozumiany jako zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji, zaś konsultacje polegają na wysłuchiwanie ich opinii przed jej podjęciem. Zarówno współudział, jak i konsultacje mogą być realizowane w różny sposób, przyjmując formy charakterystyczne dla partycypacji bezpośredniej (w przypadku bezpośredniego udziału pracowników w tych działaniach) lub pośredniej (w przypadku zaangażowania w te działania przedstawicieli pracowników). W Systemie Zarządzania BHP dostosowanym do wytycznych pochodzących z nowej normy konieczne jest wdrożenie takich procesów, które stwarzają warunki niezbędne do realizacji konsultacji i współudziału, a w szczególności: zapewnienie pracownikom dostępu do szkoleń niezbędnych do realizacji konsultacji i współudziału; zapewnienie pracownikom dostępu do rzetelnych i zrozumiałych informacji o SZ BHP; identyfikowanie i eliminowanie

przeszkód lub barier współudziału oraz minimalizowanie tych, które nie mogą być wyeliminowane. Do przeszkód i barier zalicza się przy tym brak odpowiedzi na postulaty i sugestie pracowników oraz zniechęcanie ich do współudziału lub karanie za próby współudziału.

Przy projektowaniu procesów konsultacji i współudziału należy zwrócić szczególną uwagę na zaangażowanie tych pracowników, którzy nie pełnią funkcji kierowniczych. Powinni oni uczestniczyć w szczególności w określaniu potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron, ustalaniu polityki oraz celów bezpieczeństwa i higieny pracy, a także planowaniu działań, przypisywaniu odpowiedzialności i uprawnień oraz określaniu, co powinno być monitorowane, mierzone i oceniane. Konieczne jest również zapewnienie udziału szeregowych pracowników w następujących działaniach: określanie mechanizmów współudziału i konsultacji; identyfikacja zagrożeń, ocena ryzyka zawodowego i jego ograniczanie; identyfikacja potrzebnych kompetencji i szkoleń oraz ocena szkoleń; określanie zakresu informacji przekazywanych w ramach komunikowania się w SZ BHP i metod ich komunikowania; badanie wypadków przy pracy i niezgodności oraz określanie działań korygujących. Wymagania normy ISO 45001 dotyczące współudziału pracowników nie odbiegają zasadniczo od wymagań polskich norm serii PN-N-18000 w tym zakresie. Jednak w wymaganiach normy ISO 45001 wyraźniej podkreślono potrzebę współudziału i konsultowania szeregowych pracowników, a także wymieniono procesy i działania, których powinny dotyczyć współudział i konsultacje.

Analiza ryzyka i szans jako podstawa planowania działań w zakresie bhp

Zgodnie z nową normą, podstawą planowania działań w Systemie Zarządzania BHP ma być analiza i ocena ryzyka oraz szans w zakresie jego ograniczania. W analizach i ocenach towarzyszących planowaniu działań powinno być uwzględnione zarówno to ryzyko, które jest związane z zagrożeniami dotyczącymi bezpieczeństwa i zdrowia, jak i ryzyko związane z zagrożeniami w skutecznym wdrożeniu i funkcjonowaniu SZ BHP.

W analizach ryzyka dotyczącego bezpieczeństwa i zdrowia uwzględniane być powinny zagrożenia, które: powstają w wyniku działań organizacji, pozostają pod jej kontrolą i mogą oddziaływać zarówno na osoby pracujące w organizacji, jak i na osoby z zewnątrz organizacji (podwykonawców, osoby odwiedzające organizację); mogą oddziaływać na pracowników wykonujących pracę poza stałą jednostką lokalną organizacji i na które organizacja nie ma bezpośredniego wpływu.

Szanse w zakresie ograniczania ryzyka związanego z tymi zagrożeniami są związane w szczególności z możliwościami:

- eliminowania zagrożeń i ograniczania ryzyka zawodowego już na etapie projektowania;
- ograniczenia pracy monotonnej lub w wymuszonym tempie;
- stosowania nowych technologii;
- kształtowania wysokiej kultury bezpieczeństwa.

Analizując zagrożenia w skutecznym wdrożeniu i funkcjonowaniu Systemu Zarządzania BHP, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na kontekst organizacji, dostępne zasoby,

program audytu, kompetencje osób pełniących kluczowe funkcje w SZ BHP, zaangażowanie najwyższego kierownictwa, stopień uwzględnienia potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron, a także wyniki uzyskiwane w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Do szans odnoszących się do doskonalenia Systemu Zarządzania BHP zaliczyć można na przykład zwiększenie widocznego wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa, doskonalenie procesów badania incydentów, zwiększenie współdziałania pracowników w działaniach na rzecz bhp, benchmarking, a także współpracę z innymi podmiotami w ramach forów koncentrujących się na problemach bhp.

Określanie kryteriów realizacji i nadzorowanie procesów zarządzania

W celu zapewnienia skutecznego funkcjonowania SZ BHP konieczne jest planowanie, wdrażanie i nadzorowanie procesów, które stanowią zespół wzajemnie powiązanych działań i składają się na ten system. Wśród tych procesów w projekcie normy wymieniono przede wszystkim konsultacje i współudział pracowników, planowanie działań, ocenę ryzyka i szans, identyfikowanie i wdrażanie obowiązujących organizacji wymagań prawa, komunikowanie się, zarządzanie zmianami, outsourcing, postępowanie w sytuacjach awaryjnych, monitorowanie oraz pomiar, analizę i ocenę osiąganych wyników i audytowanie. Dla każdego z tych procesów należy: określić kryteria realizacji; wdrożyć kontrolę procesu zgodnie z ustalonymi kryteriami; utrzymywać udokumentowane informacje w zakresie niezbędnym do wykazania, że procesy przebiegają w zaplanowany sposób; określić sytuacje, w których brak udokumentowanych informacji może prowadzić do odstępstw od polityki bhp i celów.

Zgodnie z tymi wymaganiami każdy proces składający się na System Zarządzania BHP powinien być zaplanowany w taki sposób, aby możliwe było określenie, czy i w jakim stopniu jest on realizowany. Spełnienie tych wymagań oznacza, że już na etapie planowania procesów należy ustalić, które wskaźniki mogą dostarczyć odpowiednich informacji o jakości procesu i jego wynikach i w jaki sposób będą one wyznaczane i monitorowane.

Podsumowanie

Chociaż wytyczne i wymagania zawarte w projekcie nowej normy międzynarodowej ISO/DIS 45001.2 nie odbiegają w zasadniczy sposób od tych, które sformułowano w innych normach i dokumentach odnoszących się do Systemów Zarządzania BHP, to pełne dostosowanie tych systemów do wymagań nowej normy będzie na pewno wymagało dokładnej analizy procesów już wdrożonych i dotychczas stosowanych praktyk w zakresie bezpieczeństwa pracy. Należy oczekiwać, że zarówno interpretacja, jak i spełnienie szeregu wymagań zawartych w projekcie normy stanowić będzie wyzwanie dla osób wdrażających SZ BHP, a także dla audytorów.

Celowe jest w szczególności wypracowanie wspólnego podejścia w odniesieniu do analizy kontekstu organizacji, w tym oczekiwań pracowników i innych zainteresowanych stron, a także w stosunku do przywództwa najwyższego kierownictwa i współdziałania pracowników, oceny ryzyka i szans oraz identyfikacji, planowania, wdrażania i nadzorowania procesów

mających wpływ na osiągnięcie zamierzonych wyników bhp. Jest to tym ważniejsze, że tylko właściwe wdrożenie tych wytycznych do praktyki przedsiębiorstw może wpłynąć na poprawę wyników osiąganych w Systemie Zarządzania BHP.

Przypisy

- 1 Termin wspólny dla wszystkich norm systemów zarządzania, podany w załączniku SL Skonsolidowanego Suplementu ISO do Dyrektyw ISO/IEC, Część 1.

Literatura

- [1] Wytyczne do systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, ILO-OSH 2001, CIOP, Warszawa 2001.
- [2] PN-N-18001:2004 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania.*
- [3] PN-N-18004:2001 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne.*
- [4] PAWŁOWSKA Z.: *Ocena skuteczności działań w zakresie doskonalenia zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwach.* „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 425/2007.
- [5] PAWŁOWSKA Z.: *System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – wpływ na partycypację bezpośrednią.* „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 448/2009.
- [6] PODGÓRSKI D.: *Methods, Standards and Models of Occupational Health and Safety Management Systems*, [IN:] *Handbook of Occupational Safety and Health*. Taylor Francis 2010.
- [7] PAWŁOWSKA Z.: *Zastosowanie wskaźników wynikowych i wiodących do oceny skuteczności zarządzania bhp w przedsiębiorstwach.* „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 507/2013.
- [8] PODGÓRSKI D.: *Workers' Involvement – A Missing Component in the Implementation of Occupational Safety and Health Management Systems in Enterprises.* „International Journal of Safety and Ergonomics” 3(11)/2005.
- [9] SKŁAD A.: *Przegląd czynników organizacyjnych istotnych w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy.* „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 524/2015.
- [10] Dyrektywy ISO/IEC. Część 1. Skonsolidowany Suplement ISO – Procedury specyficzne dla ISO. Załącznik SL: Propozycje dotyczące norm systemów zarządzania.
- [11] PN-EN ISO 9000:2015 *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia.*
- [12] ISO/DIS 45001.2:2017 (E) *Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use.*
- [13] GRIFFIN R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami.* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Publikacja opracowana na podstawie wyników IV etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w latach 2017–2019 w zakresie zadań służb państwowych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.

 dr inż. Zofia Pawłowska, mgr Anna Skład

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy,
e-mail: zopaw@ciop.pl