



## **2. Planowanie wdrażania systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy**

### **2.1. Co to jest system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy?**

Rozumienie systemu zarządzania BHP bywa różne. Na ogół przyjmuje się, że wprowadzenie tego systemu w przedsiębiorstwie jest równoznaczne z dostosowaniem się do wymagań zawartych w określonej normie; niekiedy jest ono wręcz utożsamiane z opracowaniem wymaganej w zapisie normy dokumentacji. Warto więc przytoczyć definicję systemu zarządzania Deminga, który określił system zarządzania jako zbiór funkcji lub czynności (które są nazywane elementami), współdziałających ze sobą przy realizacji celów przedsiębiorstwa (Skrzypek 2000).

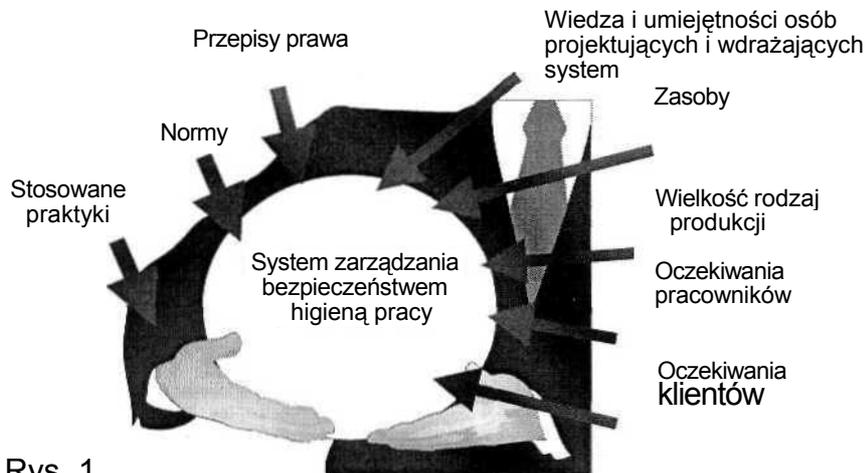
W polskiej normie PN-N-18001:1999 „*Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*” system zarządzania zdefiniowano jako kompozycję, o różnym stopniu złożoności, zasobów, personelu, polityki i procedur, której składniki współdziałają w zorganizowany sposób, w celu zapewnienia realizacji określonych zadań lub osiągnięcia czy utrzymania określonego stanu. System zarządzania BHP stanowi zgodnie z podaną w tej normie definicją część ogólnego systemu zarządzania, która

obejmuje strukturę organizacyjną, planowanie, zakres odpowiedzialności, zasady postępowania, procedury oraz procesy i zasoby, które są potrzebne do opracowania, wdrażania, realizowania, przeglądu i utrzymywania polityki BHP, a tym samym do zarządzania ryzykiem zawodowym, występującym w środowisku pracy w związku z działalnością przedsiębiorstwa. System składa się więc z elementów, których współdziałanie służy odpowiedniemu wykorzystaniu posiadanych zasobów, aby osiągnąć ustalone cele. Podstawowe zasady postępowania skierowane na zapewnienie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników są zawarte w przepisach prawnych i to one właśnie kształtują w znacznym stopniu systemy zarządzania BHP w przedsiębiorstwach. W celu spełnienia tych wymagań konieczne jest, między innymi, wdrożenie takich elementów systemu zarządzania BHP: .

- ocena ryzyka zawodowego
- szkolenie i informowanie, a także konsultowanie działań w zakresie BHP z pracownikami
- identyfikowanie prac szczególnie niebezpiecznych i opracowanie instrukcji umożliwiających ich bezpieczne wykonywanie
- instrukcje bezpiecznego wykonywania pracy
- zapisy dotyczące BHP
- monitorowanie środowiska pracy
- przygotowanie przedsiębiorstwa na możliwość zaistnienia wypadku przy pracy lub awarii.

W przepisach prawnych określono także podstawową odpowiedzialność pracodawcy, kadry kierowniczej oraz pracowników za przestrzeganie przepisów BHP. Tak więc, system zarządzania BHP - mniej lub bardziej sformalizowany - powinien funkcjonować w każdym przedsiębiorstwie, w którym są przestrzegane wymagania określone w przepisach. Sposób zaprojektowania i funkcjonowania takiego systemu, z którym wiąże się również jego skutecz-

ność, mogą być jednak bardzo różne, w zależności od wiedzy i umiejętności osób projektujących te systemy, a także wielu innych czynników, wśród których można wymienić: rodzaj i wielkość produkcji, występujące zagrożenia, a także wielkość przedsiębiorstwa (rys.1),



Rys. 1.  
Podstawowe czynniki, wpływające na system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwa, które chcą wprowadzić systemy zarządzania BHP w sposób skuteczny, powinny w jak najszerszym stopniu wykorzystywać informacje o modelowych rozwiązaniach systemów zarządzania, a także uważnie obserwować działania, które prowadzą do poprawy BHP w przedsiębiorstwie.

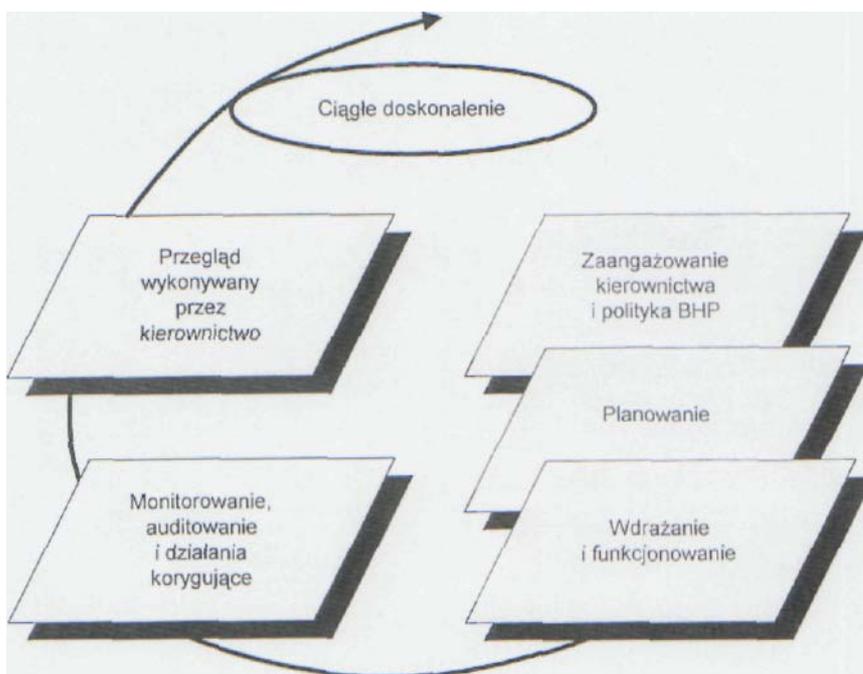
Przedsiębiorstwa, które chcą wprowadzić systemy zarządzania BHP w sposób skuteczny, powinny w jak najszerszym stopniu wykorzystywać informacje o modelowych rozwiązaniach systemów zarządzania, a także uważnie obserwować działania, które prowadzą do poprawy BHP w przedsiębiorstwie.

## *i* 2.2. Jak powinien wyglądać skuteczny system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy?

Odpowiedzi na to pytanie można szukać w opracowywanych przez różne instytucje (krajowe i zagraniczne) wymaganiach i wytycznych, odnoszących się do systemów zarządzania bezpieczeń-

stwem i higieną pracy. Polskim przedsiębiorstwom zalecić można wdrażanie systemu BHP zgodnie z wymaganiami i wytycznymi zawartymi w polskich normach serii PN-N-18000 lub wytycznych Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP).

Model systemu zarządzania BHP przedstawiony w normach polskich serii PN-N-18000 (rys. 2) jest oparty na cyklu ciągłego doskonalenia (zwanym często cyklem Deminga lub PDCA) i obejmuje następujące elementy:



Rys. 2. Model systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy przyjęty w normach serii PN-N-18000

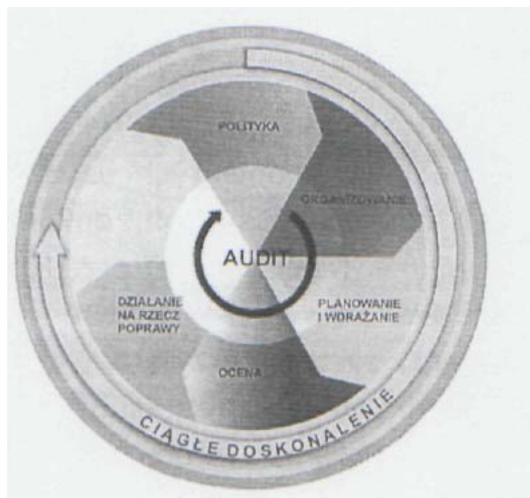
- zaangażowanie najwyższego kierownictwa i polityka BHP,
- planowanie działań, na które składa się ustalanie celów ogólnych i szczegółowych oraz sporządzanie planów ich realizacji; przy ustalaniu celów konieczne jest uwzględnianie wymagań prawnych oraz wyników oceny ryzyka zawodowego.
- wdrażanie i funkcjonowanie systemu, a w tym:
  - ustalenie struktury organizacyjnej i zakresu odpowiedzialności i uprawnień
  - zapewnienie zasobów potrzebnych do wdrożenia i funkcjonowania systemu
  - określenie potrzebnych kompetencji i szkolenie oraz kształtowanie świadomości i motywowanie pracowników komunikowanie się

- dokumentowanie systemu zarządzania BHP
- sterowanie pracami i działaniami związanymi ze znaczącymi zagrożeniami
- gotowość do reagowania na wypadki przy pracy i awarie
- sprawdzanie funkcjonowania systemu w praktyce, obejmujące monitorowanie i auditowanie oraz działania korygujące i zapobiegawcze
- przegląd istniejącego systemu zarządzania BHP dokonywany przez kierownictwo i ciągłe doskonalenie systemu.

Przyjęty w polskiej normie model systemu zarządzania BHP jest zgodny z modelem systemu zarządzania środowiskowego przedstawionym w normie PN-EN ISO 14001:1998 „Systemy zarządzania środowiskowego. Specyfikacja i wytyczne stosowania”. Logika przedstawionego systemu jest prosta: w procesie zarządzania BHP należy ustalić politykę, zaplanować działania w celu jej realizacji, stworzyć warunki wykonania tych działań, sprawdzać ich rezultaty oraz wciąż doskonalić system, dokonując okresowych ocen osiąganych wyników. Nieco inaczej przedstawiono strukturę systemu zarządzania BHP w wytycznych MOP (rys. 3), w których za podstawowe elementy systemu przyjęto:

- określenie polityki BHP oraz współdziałanie pracowników we wdrażaniu i funkcjonowaniu systemu
- organizowanie, obejmujące ustalenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności, określenie potrzebnych kompetencji i zapewnienie szkolenia, sporządzanie dokumentacji oraz komunikowanie się
- planowanie i wdrażanie systemu zarządzania BHP, a w tym:
  - przegląd wstępny systemu
  - planowanie, projektowanie i wdrażanie systemu
  - cele ogólne BHP
  - zapobieganie zagrożeniom
- ocenę, na którą składają się: monitorowanie i pomiary badania wypadków przy pracy, auditowanie oraz przegląd przeprowadzany przez kierownictwo
- podejmowanie działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy, a w szczególności działań zapobiegawczych i korygujących oraz ciągłe doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

W modelu systemu zarządzania, przedstawionym w wytycznych MOP, można znaleźć te same elementy co w polskiej normie. Uwagę w wytycznych MOP zwraca bardzo wyraźne akcentowanie konieczności współdziałania pracowników we wdrażaniu i funkcjonowaniu systemu.



Rys. 3. Model systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy przyjęty w wytycznych MOP ILO-OSH 2001

Chociaż ukształtowany pod wpływem przepisów prawnych system zarządzania BHP w przedsiębiorstwie może być w dużej mierze dostosowany do wymagań i zaleceń zawartych w normach i wytycznych, to o wdrażaniu systemu mówi się na ogół dopiero wówczas, gdy zaczyna on być analizowany i projektowany z uwzględnieniem zaleceń zawartych w normach i wytycznych. Takie podejście umożliwia nie tylko właściwe zaprojektowanie i wdrożenie wszystkich składających się na system elementów, lecz także wpływa na nadanie odpowiedniej rangi problemom bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników w przedsiębiorstwie.

Podczas projektowania i wdrażania systemu zarządzania BHP oraz interpretowania odnoszących się do tego systemu wymagań i wytycznych, trzeba pamiętać, że skuteczność jego funkcjonowania zależy przede wszystkim od postaw i przekonań ludzi. Opracowanie struktury formalnej, zgodnej z wymaganiami, służy niewątpliwie uporządkowaniu działań, jednak system, który nie aktywizuje wszystkich pracowników i nie wpływa pozytywnie na zmiany kultury BHP, będzie miał niewielki wpływ na poprawę stanu BHP w przedsiębiorstwie. Kultura BHP, stanowiąca wynik indywidualnych i grupowych wartości oraz postaw, a także stylu i jakości zarządzania BHP (rys. 4) ma decydujący wpływ na wyniki funkcjonowania systemu zarządzania BHP. Aby więc system

ten mógł być skuteczny i wykazywał zdolność do doskonalenia, jego elementy muszą zostać ukształtowane w sposób sprzyjający kształtowaniu kultury BHP w przedsiębiorstwie.



Rys. 4. Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy jako jeden z podstawowych czynników, kształtujących kulturę bezpieczeństwa i higieny pracy

Na podstawie wyników licznych badań (Geller 1996) można stwierdzić, że budowaniu kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie sprzyja przede wszystkim:

- zaangażowanie najwyższego kierownictwa w problemy BHP oraz przywództwo
- ustalenie deklaracji polityki BHP oraz odpowiednich procedur i norm
- przekonanie, że bezpieczeństwo jest wartością połączoną z każdym celem przedsiębiorstwa
- stymulowanie zaangażowania pracowników, wzmacnianie ich poczucia własnej wartości
- identyfikowanie się pracowników z BHP, przekonanie o ich ważności i konieczności osiągnięcia oraz praca zespołowa
- edukacja i szkolenie pracowników
- rozwijanie - wykraczającej poza wymagania określone w przepisach - troski o bezpieczeństwo własne i współpracowników
- wyrażanie uznania dla osiągnięć grupowych i indywidualnych
- komunikowanie się oparte na wzajemnym zaufaniu
- szybkie reagowanie na występujące problemy dotyczące bezpieczeństwa.

Świadomość potrzeby kształtowania kultury bezpieczeństwa towarzyszyć powinna wszystkim działaniom podejmowanym w związku z wdrażaniem systemu zarządzania BHP.



### **2.3. Jak przygotować się do wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy?**

Od czego zacząć? To pytanie stawia sobie wiele osób, przekonanych o celowości systemowego podejścia do zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Początki każdej działalności są na ogół najtrudniejsze i często mogą decydować o powodzeniu przedsięwzięcia jako całości.

Przede wszystkim warto się zastanowić, czy i w jakim stopniu kadra kierownicza, a w szczególności najwyższe kierownictwo jest przekonane o potrzebie wdrożenia systemu zarządzania BHP. Ich poparcie i współudział są niezbędne do rozpoczęcia działań związanych z wdrażaniem systemu. Zanim jednak to nastąpi, muszą się oni zainteresować problemem i uwierzyć, że wdrożenie systemu ma sens. Zainteresowanie wywołać można w różny sposób -przez poruszanie tematów związanych z zarządzaniem BHP na zebraniach, zapewnienie udziału kierownictwa w szkoleniach i konferencjach dotyczących tej problematyki, a także przez rozmowy nieformalne. Oczywiście, działania te są znacznie łatwiejsze i trwają krócej, jeżeli inicjatorem wdrożenia systemu jest jeden z członków najwyższego kierownictwa.

Argumenty przemawiające za wdrożeniem systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy:

- po pierwsze: wdrożenie systemu zarządzania BHP pomaga spełnić wymagania określone w przepisach prawnych.

Skuteczne, systemowe zarządzanie BHP w przedsiębiorstwie jest konieczne ze względu na potrzebę spełnienia wymagań określonych w obowiązujących przepisach,

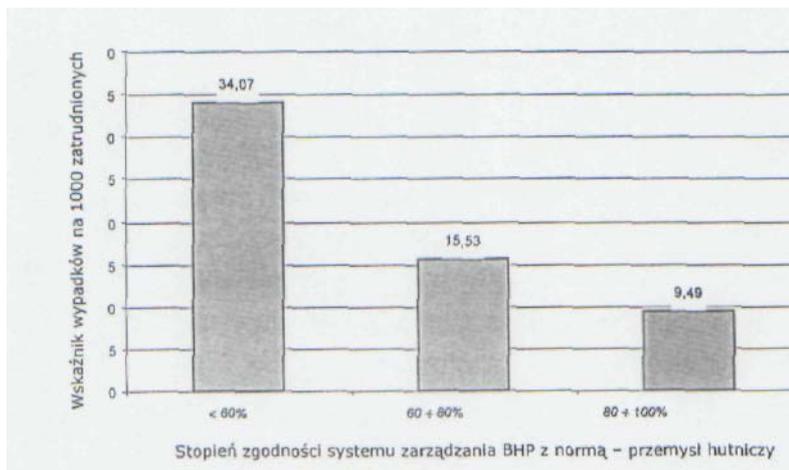
Zgodnie z tymi przepisami, obowiązkiem pracodawcy jest prowadzenie kompleksowej działalności profilaktycznej, obejmującej ocenę ryzyka zawodowego oraz stosowanie najlepszych z punktu widzenia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników środków ochrony, a także szkolenie pracowników oraz konsultowanie z nimi działań dotyczących BHP. Z analizy tych obowiązków wynika, że każde przedsiębiorstwo, spełniające wymagania zawarte w przepisach prawnych, musi wdrożyć niemal wszystkie elementy

systemu zarządzania BHP, które się składają na system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy opisany w normach serii PN-N-18000 oraz wytycznych MOP. Uporządkowanie tych elementów oraz zapewnienie ich współdziałania w sposób zalecany w tych normach i wytycznych pozwoli nie tylko spełnić wymagania określone w przepisach prawnych, lecz również osiągnąć większą, przynoszącą wymierne korzyści skuteczność działań w zakresie BHP;

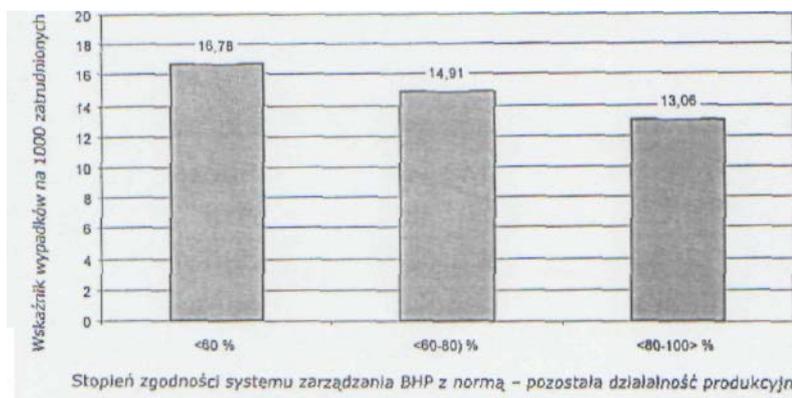
- po drugie: w przedsiębiorstwach wdrażających systemy zarządzania BHP poprawiają się warunki pracy.

Na podstawie wyników badań, przeprowadzonych przez Centralny Instytut Ochrony Pracy w 71 polskich przedsiębiorstwach, wykazano, że istnieje związek między stopniem zgodności systemu zarządzania BHP z wymaganiami zawartymi w polskiej normie PN-N-18001 a wskaźnikami wypadkowości w przedsiębiorstwach należących do tej samej działalności (Pawłowska i in. 2001).

Na przykład w przedsiębiorstwach przemysłu hutniczego, w których system zarządzania BHP jest w znacznym stopniu zgodny z wymaganiami zawartymi w normie PN-N-18001, wskaźniki wypadków są ponad trzykrotnie mniejsze niż w przedsiębiorstwach, których funkcjonowanie w zakresie BHP jest nastawione przede wszystkim na spełnienie wymagań zawartych w obowiązujących przepisach (rys. 5). Natomiast w przedsiębiorstwach reprezentujących działalność usługową i handlową, które charakteryzują się dobrą oceną systemu zarządzania BHP, wskaźniki wypadków są o około 30% mniejsze niż w przedsiębiorstwach handlowych usługowych, w których zgodność systemu zarządzania z zaleceniami zawartymi w polskiej normie została oceniona źle (rys.6).



Rys. 5. Wskaźniki wypadków w zależności od stopnia zgodności systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z wymaganiami zawartymi w normie dotyczącej przemysłu hutniczego (Pawłowska i in. 2001)



Rys. 6. Wskaźniki wypadków w zależności od stopnia zgodności systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z wymaganiami zawartymi w normie dotyczącej pozostałej działalności produkcyjnej (Pawłowska i in. 2001)

W zakładach wdrażających systemy zarządzania BHP zmniejsza się na ogół nie tylko liczba wypadków przy pracy, lecz także maleje absencja chorobowa pracowników. Na przykład w Zakładach Tekstylny-Konfekcyjnych w Łodzi, wdrażających zasady systemowego zarządzania BHP od 1997 roku, po dwóch latach liczba wypadków przy pracy zmniejszyła się trzykrotnie, zaś po trzech latach - czterokrotnie. Absencja chorobowa pracowników zmalała o ponad 4 000 dni. Jednocześnie poprawił się przepływ informacji między kierownictwem i pracownikami oraz zwiększyło się zaangażowanie pracowników w działania związane z zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy (Reczulski, Bednarz 2001);

- po trzecie: uzyskana w wyniku wdrożenia systemu zarządzania BHP poprawa warunków pracy wpływa korzystnie na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa.

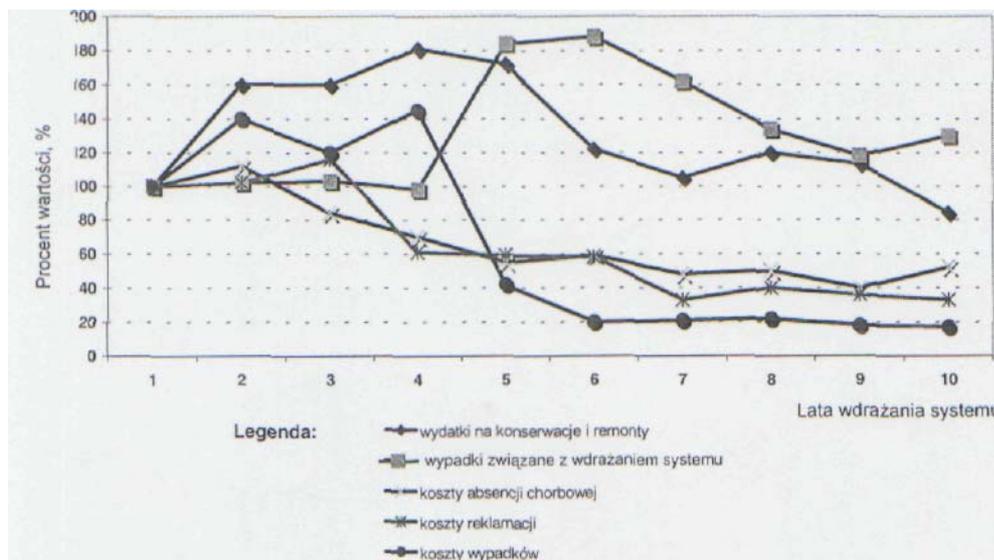
Konieczne jest odejście od tradycyjnego myślenia o bezpieczeństwie wyłącznie w kategoriach ponoszonych kosztów. Jest rzeczą udowodnioną, że poprawa stanu BHP wpływa korzystnie np. na:

- ograniczenie strat, powstających w wyniku braku bezpieczeństwa
- poprawę jakości i zwiększenie wydajności pracy
- poprawę wizerunku przedsiębiorstwa i wzrost jego konkurencyjności.

Zazwyczaj nie ma w przedsiębiorstwach informacji o stratach, wynikających z niewłaściwego poziomu bezpieczeństwa. Nie są bowiem obliczane koszty, które ponoszą przedsiębiorstwa w związku z wypadkami i chorobami zawodowymi. Zgodnie z oszacowaniami Państwowej Inspekcji Pracy jeden wypadek śmiertelny i ciężki oznacza dla przedsiębiorstwa straty, które wynoszą średnio około 43 000 zł (Kossakowska 2001). Wyniki badań, przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach przez Centralny Instytut Ochrony Pracy w 1997 roku, świadczą o tym, że jeden wypadek przy pracy (który nie jest wypadkiem śmiertelnym ani ciężkim) kosztuje przedsiębiorstwo około 5 000 zł, przy czym w niektórych przypadkach straty te mogą być kilkakrotnie większe (Pawłowska, Pęciłło 2002).

Jeżeli w wyniku wdrożenia systemu zarządzania BHP zmniejszą się wskaźniki wypadków przy pracy i chorób zawodowych oraz poprawią się warunki pracy, będzie to miało korzystny wpływ na rezultaty ekonomiczne przedsiębiorstwa, przyczyniając się nie tylko do ograniczenia strat związanych z wypadkami i chorobami zawodowymi, lecz także do zmniejszenia kosztów absencji chorobowej, poprawy jakości i zwiększenia wydajności pracy, między innymi dzięki zwiększonemu zaangażowaniu pracowników zarówno w problemy bezpieczeństwa i higieny pracy, jak i w problemy produkcji. Potwierdzeniem tego są wyniki badań przeprowadzonych w norweskich hutach aluminium, wdrażających system zarządzania BHP (rys. 7).

Wdrożenie systemu zarządzania BHP przyczynia się również do stworzenia pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa na rynku i ułatwia zawieranie umów z partnerami, u których takie systemy już funkcjonują.



Rys. 7. Wydatki związane z wdrażaniem systemu i wybrane składniki kosztów bezpieczeństwa i higieny pracy w kolejnych latach wdrażania systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w norweskiej hucie aluminium (Kjellen i in. 1997)

Jeżeli przynajmniej część z przytoczonych wcześniej argumentów przekona kierownictwo, że wdrożenie systemu zarządzania BHP jest nowoczesnemu przedsiębiorstwu potrzebne, to powstaje kolejne pytanie: kto powinien wdrażać system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy?

Oczywiście we wdrażanie systemu zarządzania BHP powinni być zaangażowani wszyscy pracownicy, gdyż stanowi to niezbędny warunek jego skutecznego funkcjonowania. Projektować system i czuwać nad jego wdrażaniem musi jednak specjalnie w tym celu powołany zespół, którego pracom przewodzi upoważniona przez kierownictwo i kompetentna osoba - przedstawiciel kierownictwa ds. wdrażania systemu zarządzania BHP. Tworząc ten zespół, warto pamiętać, że w jego skład powinni wchodzić przedstawiciele wszystkich komórek organizacyjnych, w których system jest wdrażany, a także o tym, że:

- w składzie zespołu wdrażającego system zarządzania BHP powinna być przynajmniej jedna osoba, mająca doświadczenie we wdrażaniu systemów zarządzania, a jeśli jej nie ma, to warto skorzystać z usług konsultanta zewnętrznego
- członkom zespołu wdrażającego należy zapewnić odpowiednie szkolenie.

Istotne jest, aby członkowie zespołu wdrażającego byli nie tylko projektantami, lecz także rzecznikami systemu zarządzania BHP w swoich komórkach organizacyjnych.

Powierzenie zadania projektowania systemu wyłącznie ekspertom zewnętrznym nie jest najlepszym rozwiązaniem - wykazano, że systemy takie, mimo ich dobrego zaprojektowania, funkcjonują na ogół gorzej. Podstawową tego przyczyną jest brak zaangażowania pracowników w tworzenie systemu zarządzania BHP w danym przedsiębiorstwie.



## 2.4. Co to jest przegląd wstępny?

Czy można wdrożyć system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy bez przeprowadzenia przeglądu wstępnego? Pytanie to można zastąpić innym: czy można wprowadzić zmiany, nie znając i nie analizując stanu obecnego? Na pewno nie, jeżeli zmiana ma poprawić istniejącą sytuację. Dlatego zaplanowanie i przeprowadzenie przeglądu wstępnego jest na ogół jednym z pierwszych działań związanych z wdrażaniem systemu.

To, że przeglądu wstępnego nie uwzględniono w zapisie normy PN-N-18001 jako koniecznego elementu systemu zarządzania wynika wyłącznie z faktu, że przegląd wstępny jest działaniem jednorazowym i dlatego trudno jest go traktować w podobny sposób jak funkcjonujące stale elementy systemu. Jednak zarówno w normie PN-N-18004, zawierającej zalecenia do projektowania systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, jak i w wytycznych Międzynarodowej Organizacji Pracy wyraźnie wskazano na potrzebę przeprowadzenia - przed przystąpieniem do planowania prac wdrożeniowych -- przeglądu wstępnego. Co powinno być przedmiotem takiego przeglądu? W zaleceniach zawartych w normie polskiej znaleźć można stwierdzenie, że celowe jest przeprowadzenie przeglądu wszystkich aspektów zarządzania BHP w przedsiębiorstwie, a w szczególności przeanalizowanie i ocenienie:

- znajomości obowiązujących wymagań przepisów prawnych i norm dotyczących BHP oraz zgodności z zawartymi w nich wymaganiami
- sposobu funkcjonowania systemu zarządzania BHP i stopnia jego zgodności z przyjętymi wymaganiami
- znajomości występujących zagrożeń w przedsiębiorstwie i związanego z nimi ryzyka
- przyczyn występujących wypadków przy pracy i awarii

- podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań w zakresie BHP w porównaniu z najlepszą praktyką i funkcjonowaniem innych przedsiębiorstw, należących do tego samego rodzaju działalności gospodarczej lub do innych rodzajów działalności
- wykorzystania zasobów (finansowych i ludzkich) przeznaczonych na zarządzanie BHP.

Podobny zakres zagadnień wymieniono w wytycznych MOP, wskazując dodatkowo na potrzebę analizy danych, dotyczących stanu zdrowia pracowników. Mówiąc najprościej, przegląd wstępny obejmuje identyfikację działań, realizowanych w procesie zarządzania BHP w przedsiębiorstwie, ocenę ich zgodności z przyjętymi wymaganiami (np. zamieszczonymi w określonej normie) i ocenę ich skuteczności. Podczas oceny skuteczności należy określić:

- jakie są wskaźniki wypadków i chorób zawodowych w stosunku do wskaźników średnich dla przedsiębiorstw o podobnej działalności?
- czy wskaźniki wypadków i chorób zawodowych oraz absencja chorobowa pracowników wykazują tendencję spadkową?
- czy wyniki kontroli zewnętrznych są zadowalające?

Otrzymana w wyniku przeglądu wstępnego diagnoza stanu istniejącego jest podstawą planowania działań wdrożeniowych.

Przygotowując się do przeprowadzenia przeglądu wstępnego, należy ustalić, przede wszystkim:

- kto będzie przeprowadzał przegląd wstępny?
  - jakie materiały i informacje należy przygotować w celu sprawnego przeprowadzenia przeglądu wstępnego?
  - jaki będzie harmonogram prac związanych z przygotowaniem i przeprowadzaniem przeglądu wstępnego i jak udokumentować jego wyniki?

Zazwyczaj działania związane z przygotowaniem i przeprowadzeniem przeglądu wstępnego koordynuje zespół wdrażający system zarządzania BHP. Zespół ten może sam przeprowadzić przegląd, zwłaszcza jeżeli:

- w jego skład wchodzi wykwalifikowani specjaliści, którzy dobrze znają zarówno wymagania odnoszące się do systemu zarządzania BHP, jak i wymagania prawne oraz inne wymagania, obowiązujące przedsiębiorstwo w zakresie BHP

- informacje potrzebne do przeprowadzenia przeglądu są łatwo dostępne i wiarygodne - wówczas wystarczy zgromadzenie ich w jednym miejscu i przeanalizowanie w celu wyciągnięcia wniosków co do kierunków oraz zakresu działań wdrożeniowych, dostosowujących istniejący system do przyjętych wymagań zawartych w normie.

W szczególności, w większości przedsiębiorstw powinny być dostępne zapisy, dotyczące istniejących zagrożeń oraz oceny związanego z nimi ryzyka zawodowego, wyników przeprowadzonych przeglądów stanu BHP, wypadków przy pracy i chorób zawodowych, szkoleń pracowników itp., których sporządzania wymagają określone przepisy prawne. Opracowywane są również w przedsiębiorstwie okresowe sprawozdania o stanie bezpieczeństwa i higieny pracy. Zapisy takie mogą być źródłem informacji o skuteczności funkcjonującego systemu zarządzania BHP.

Jeżeli okaże się, że potrzebne do analizy informacje są niedostępne lub niewiarygodne, warto jest podjąć wszechstronnejsze działania, w celu obiektywnej oceny stanu istniejącego i włączyć do pracy pracowników zatrudnionych na objętych analizą obszarach. Zespoły złożone z tych pracowników mogą dokonać - zgodnie z wytycznymi zespołu wdrażającego - oceny działań w zakresie BHP oraz ich wyników w swoich jednostkach organizacyjnych. W ten sposób pracownicy mogą już na etapie przeglądu wstępnego zaangażować się w działania związane z wdrażaniem systemu. Przyjęcie takiego rozwiązania wymaga starannego przygotowania do pracy, a w szczególności zapewnienia tym pracownikom:

- odpowiedniego szkolenia i informacji
- takich materiałów wspomagających pracę zespołów, jak kwestionariusze i listy kontrolne
- dostępu do odpowiednich informacji oraz możliwości przeprowadzania obserwacji i wywiadów.

Ważne jest, aby opracowane dla potrzeb przeglądu wstępnego kwestionariusze i listy kontrolne ujmowały wszystkie istotne zagadnienia, związane z koniecznością spełnienia w przedsiębiorstwie wymagań zawartych w przepisach prawnych; obejmować one mogą pytania odnoszące się np. do: stanu technicznego maszyn i innych urządzeń technicznych, identyfikacji zagrożeń i oceny związanego z nimi ryzyka, odpowiedniości i stanu stosowanych środków ochrony indywidualnej, znajomości i przestrzegania przepisów BHP przez kadrę kierowniczą i pracowników, kompletności oraz prawidłowości

sporządzanych zapisów dotyczących BHP, odnoszących się do stosowanych metod zarządzania BHP oraz ich zgodności z wymaganiami i wytycznymi zawartymi w normach serii PN-N-18000. Identyfikacja wszystkich zagadnień, które należy objąć przeglądem, nie jest sprawą prostą i do opracowania tego rodzaju kwestionariuszy i list warto jest wykorzystać wiedzę ekspercką.

W niektórych sytuacjach korzystniejsze może się okazać przeprowadzenie przeglądu wstępnego przez ekspertów zewnętrznych, którzy łatwiej niż pracownicy związani z określonymi działaniami mogą mówić o błędach i niedociągnięciach w przedsiębiorstwie. Mogą oni również zidentyfikować występowanie problemów związanych z BHP, których przyzwyczajeni do istniejącego stanu rzeczy pracownicy przedsiębiorstwa nie dostrzegają.

W praktyce zaobserwować można, że przedsiębiorstwa większe, mimo posiadania wyspecjalizowanej kadry, chętniej sięgają po pomoc ekspertów zewnętrznych. Decydują o tym na ogół zarówno posiadane zasoby, jak i chęć uzyskania niezależnej, obiektywnej oceny dotychczasowych działań w zakresie BHP. Jedynie w nielicznych przypadkach, w działania związane z przeglądem, a w szczególności w pozyskiwanie potrzebnych informacji angażowani są pracownicy ze wszystkich komórek organizacyjnych. Zalecić można, aby nawet w przypadku przeprowadzania przeglądu wstępnego z udziałem ekspertów zewnętrznych odbywał się on z aktywnym udziałem pracowników.

Uzyskane w wyniku przeglądu wstępnego informacje stanowią podstawę do opracowania planu wdrażania systemu zarządzania BHP oraz planów działań korygujących, które powinny doprowadzić do wyeliminowania stwierdzonych podczas przeglądu niezgodności (rys.8).



Rys. 8. Wykorzystanie wyników przeglądu wstępnego

Wyniki przeprowadzonego przeglądu wstępnego powinny zostać udokumentowane. W niektórych przedsiębiorstwach dokumentacja przeglądu, w której zamieszczono zarówno dokumenty robocze zespołów przeglądowych, jak i opisy niezgodności oraz propozycje działań zmierzających do ich usunięcia, liczy wiele stron. Zalecać jednak można sporządzanie raportu syntetycznego, łatwo czytelnego zarówno dla zespołu wdrażającego, jak i członków najwyższego kierownictwa, w którym jednocześnie są sformułowane propozycje działań, mających na celu pełne dostosowanie stanu istniejącego do przyjętych wymagań. Raport ten stanowi podstawę do opracowania planu wdrażania systemu zarządzania BHP.

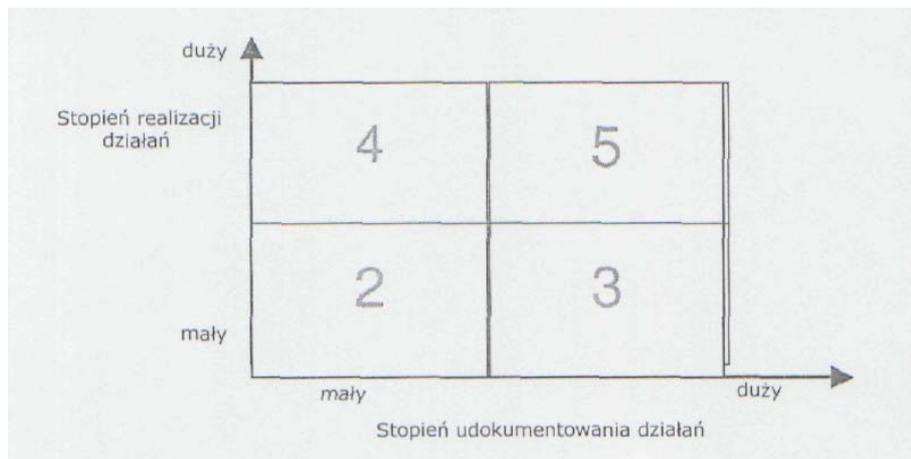
#### **2.4.1. Jak opracować plan wdrażania systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy**



Przeгляд wstępny pozwala odpowiedzieć na pytanie: gdzie jesteśmy? - czyli: jaki jest nasz system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy i jaka jest jego skuteczność? Cel, do którego chcemy dojść, określają wymagania zawarte w normach - ma to być system zarządzania, który będzie wspierał przestrzeganie wymagań zawartych w przepisach prawnych, a także umożliwiał ciągłe doskonalenie działań oraz stanu BHP w przedsiębiorstwie. Opracowując plan wdrażania systemu, należy odpowiedzieć na pytanie, jak chcemy ten cel osiągnąć. Na wybór dróg dojścia wpływ mają różne czynniki, przy czym za najważniejsze można uznać oczekiwania kierownictwa, wyniki przeglądu wstępnego oraz posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby (do których zaliczane są zarówno środki finansowe, jak i wiedza oraz umiejętności ludzi).

W wyniku przeglądu wstępnego uzyskuje się informacje o stopniu dostosowania systemu zarządzania BHP do wymagań zawartych w normie. Może się przy tym okazać (rys. 9), że wymagane działania (elementy systemu) są:

- w pełni realizowane, a sposób ich realizacji został odpowiednio zaplanowany i opisany (np. w procedurach lub za rządzeniach wewnętrznych)
- wdrożone, lecz nieudokumentowane
- udokumentowane, lecz nierealizowane
- niewdrożone i nieudokumentowane.



Rys. 9. Stożień udokumentowania i realizacji działań a ocena systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy: 5 - system w bardzo dużym stopniu spełniający wymagania zawarte w normie, 4 - system w dużym stopniu spełniający wymagania zawarte w normie, 3 - system niefunkcjonujący, w małym stopniu dostosowany do wymagań zawartych w normie, 2 - system niedostosowany do wymagań zawartych w normie

Tego rodzaju ocenę można przeprowadzić dla każdego z elementów systemu z osobna i systemu jako całości. Im więcej działań się nie realizuje, tym wdrożenie systemu będzie trudniejsze, gdyż będzie się wiązało z wprowadzeniem wielu zmian w funkcjonowaniu i zakresie obowiązków różnych komórek organizacyjnych. Podstawowym zadaniem będzie, poza właściwym zaprojektowaniem działań, przekonanie ludzi o celowości ich realizacji. Jeżeli działań są już realizowane, warto jest przyrzeć się sposobowi ich realizacji, gdyż wdrażanie systemu jest dobrą okazją do wprowadzenia usprawnień. W każdym przypadku należy je udokumentować, co najmniej w zakresie wskazanym w normie, określającej wymagania dla systemu zarządzania BHP.

Zazwyczaj podstawowym wyznacznikiem, decydującym o kształcie planu wdrażania, a szczególnie o harmonogramie działań związanych z wdrażaniem systemu są oczekiwania najwyższego kierownictwa, które w większości przypadków dąży do jak najszybszego uzyskania certyfikatu potwierdzającego wdrożenie systemu. Stanowi to poważne zagrożenie wdrożenia skutecznego systemu zarządzania BHP, ponieważ prowadzi na ogół do ograniczenia działań wdrożeniowych tylko do opracowania dokumentacji, którą można przedstawić auditorom<sup>\*)</sup> zewnętrznym.

<sup>\*)</sup> Pisownię słów: audyt, audytor, audytowanie przyjęto w pracy zgodnie z ich zapisem w normach serii PN-N-18000 [Red.]

Zawsze ważne jest, aby już od początku wdrażaniu systemu towarzyszyły konkretne działania, których efekty mogą być widoczne po możliwie krótkim czasie. Zarówno kadra kierownicza, jak i pracownicy, których zaangażowanie ma kluczowe znaczenie dla skuteczności systemu zarządzania BHP, muszą możliwie szybko dostrzec korzystny wpływ prowadzonych działań wdrożeniowych na warunki pracy w przedsiębiorstwie. Należy to zagadnienie uwzględnić, opracowując plan wdrażania systemu zarządzania BHP.

Zasady sporządzania planu wdrażania systemu zarządzania BHP są takie same jak każdego innego planu działań w przedsiębiorstwie. Należy w nim określić cele, które powinny zostać osiągnięte na etapie wdrażania systemu, komórki organizacyjne (osoby) odpowiedzialne za realizację tych celów oraz potrzebne środki.

Jak określać cele na etapie wdrażania systemu zarządzania BHP, aby jak najszybciej osiągnąć efekt w postaci wdrożonego i działającego systemu?

Zaobserwować można, że wdrożenie systemu zarządzania BHP jest w wielu przedsiębiorstwach utożsamiane z opracowaniem zestawu procedur, opisujących wymienione w normie elementy systemu zarządzania BHP. Jeżeli opracowanie tych procedur jest połączone z analizą wykonywanych działań, akcją informacyjną, konsultacjami i szkoleniami, to realizacja tego planu może dać oczekiwane efekty. Jeżeli natomiast rozdzieli się pisanie procedur od ich wdrożenia i funkcjonowania, to rezultaty mogą być nie najlepsze - stworzony zostanie „papierowy” system, który nie wniesie nic nowego do rzeczywistych działań przedsiębiorstwa. Dlatego plany wdrażania trzeba opracowywać z rozwagą, uwzględniając konieczność zapewnienia odpowiedniego funkcjonowania systemu.

Fragment przykładowego planu wdrażania systemu zarządzania BHP, opracowanego po ogłoszeniu przez najwyższe kierownictwo decyzji (w formie zarządzenia) o wdrażaniu systemu zarządzania BHP, przedstawiono w tabeli 1. Wymienione w tym planie działania są przeprowadzane w związku z wdrażaniem systemu w większości przedsiębiorstw. Ich kolejność oraz czas realizacji mogą być różne w różnych przedsiębiorstwach, w zależności od wyników przeglądu wstępnego. Z doświadczeń wynika, że wdrożenie systemu zarządzania BHP w przedsiębiorstwie może trwać, w zależności od poziomu funkcjonowania oraz stanu BHP w chwili rozpoczęcia wdrażania systemu, od dwóch do pięciu lat.

**Tabela 1. Plan wdrażania systemu zarządzania BHP w przedsiębiorstwie (pominięto zawarte w planie informacje o środkach potrzebnych do realizacji działań)**

Lp.	Zadanie	Odpowiedzialni	Miesiące														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1.	Powołanie zespołu ds. wdrażania systemu zarządzania BHP. Określenie i zakomunikowanie odpowiedzialności za wdrażanie systemu zarządzania BHP i związanych z tym uprawnień	dyrektor naczelny  pełnomocnik ds. wdrażania systemu zarządzania BHP	■														
2.	Zorganizowanie i przeprowadzenie szkoleń dla kadry kierowniczej na temat zarządzania BHP (w celu zapewnienia zrozumienia wymagań systemu zarządzania BHP i zaangażowania tej kadry we wdrażanie systemu)	dział szkolenia	■	■													
3.	Wyznaczenie osób do przeprowadzenia przeglądu wstępnego	kierownicy wydziałów		■													
4.	Opracowanie planu przeglądu wstępnego i list kontrolnych dla zespołów wykonujących przegląd. Szkolenie osób wykonujących przegląd	pełnomocnik ds. wdrażania systemu zarządzania BHP		■	■												
5.	Przeprowadzenie przeglądu wstępnego					■	■										
6.	Podsumowanie wyników przeglądu i weryfikacja planu wdrażania z uwzględnieniem jego wyników							■									
7.	Opracowanie projektu polityki BHP	Pełnomocnik ds. wdrażania systemu zarządzania BHP						■									
8.	Konsultowanie polityki z pracownikami	Kierownicy komórek organizacyjnych						■									
9.	Ustanowienie polityki BHP	zarząd							■								
10.	Opublikowanie polityki BHP	Pełnomocnik ds. wdrażania systemu zarządzania BHP							■								
11.	Określenie propozycji celów ogólnych bezpieczeństwa i higieny pracy	Kierownicy wydziałów  Pełnomocnik ds. wdrażania systemu zarządzania BHP								■							



