



Małgorzata Pęciło-Pacek
Małgorzata Galwas-Grzeszkiewicz

OCENA SKUTECZNOŚCI REALIZACJI PROCESÓW ZARZĄDZANIA BHP

Materiały informacyjne

Opracowano na podstawie wyników V etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w latach 2021-2022 w zakresie zadań służb państwowych ze środków Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej

Zadanie nr 2.SP.30

pt. Wspomaganie oceny skuteczności procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Koordinator Programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Autorki: dr Małgorzata Pęciłło-Pacek, dr inż. Małgorzata Galwas-Grzeszkiewicz

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Opracowanie redakcyjne: Kamil Jach

Projekt okładki: Anna Antoniszewska

© Copyright by Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
Warszawa 2022

CIOP  **PIB**

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa
tel. (48-22) 623 36 98, www.ciop.pl

Wydana w 2018 roku międzynarodowa norma ISO 45001 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania i wytyczne stosowania” wprowadza konieczność stosowania, w ramach systemów zarządzania bhp, podejścia procesowego, w sposób analogiczny do systemów zarządzania jakością i środowiskiem. Przedstawione poniżej informacje mają na celu przybliżyć przedsiębiorstwom problematykę związaną z zarządzaniem procesowym oraz wesprzeć ich w prowadzeniu oceny skuteczności procesów zarządzania bhp.

Więcej na temat samego systemu zarządzania bhp można przeczytać w publikacji:

Doskonalenie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z uwzględnieniem wymagań i wytycznych normy międzynarodowej ISO 45001

¹

Schemat materiałów:

Co to jest proces organizacyjny?

Co to jest proces zarządzania bhp?

Jak mierzyć skuteczność w obszarze zarządzania bhp?

Jak zintegrować system oceny procesów zarządzania bhp z ogólnym systemem oceny organizacji?

Narzędzie do oceny skuteczności procesów zarządzania bhp?

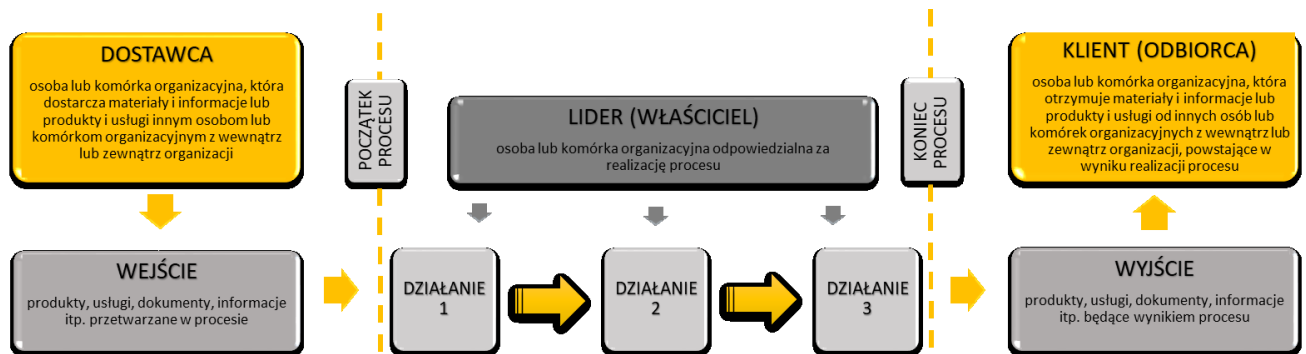
¹ <https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/91714/Poradnik-do-pobrania.pdf>

Co to jest proces organizacyjny?

Według zapisów normy ISO 45001 pojęcie „proces” należy rozumieć, jako zbiór wzajemnie powiązanych lub na siebie wzajemnie oddziałujących działań, które przekształcają wejścia w wyjścia.

Wejściami i wyjściami w procesach mogą być, w zależności od ich charakteru, zarówno produkty i usługi, jak i dokumenty oraz informacje. Te pierwsze dominują w wewnętrznych procesach gospodarczych, te drugie zaś w procesach organizacyjnych, których realizacja niezbędna jest do sprawnego zarządzania organizacją. Stąd procesy organizacyjne noszą też nazwę procesów zarządzania lub zarządczych.

Osoba lub komórka organizacyjna dostarczająca wejścia w procesie nazywana jest dostawcą, odbierająca wyjścia – klientem lub odbiorcą procesu, a odpowiedzialna za jego realizację – liderem lub właścicielem procesu. Wyjście w jednym procesie może stanowić wejście do kolejnego procesu, a tym samym klient pierwszego procesu, staje się dostawcą w kolejnym procesie.



Rys. 1. Model procesu realizowanego w organizacji

Spojrzenie na organizację przez pryzmat realizowanych tam procesów oraz ich wzajemnych powiązań i oddziaływań, a nie przez pryzmat struktury organizacyjnej, stanowi istotę zarządzania procesowego. Procesy organizacyjne przecinają bowiem granice komórek organizacyjnych, pokazując w których miejscach następuje przepływ informacji, dokumentów oraz usług i materiałów. Procesy te przebiegają w kierunku poziomym, stąd też mówiąc o zarządzaniu procesowym często mówimy o horyzontalnym (poziomym) podejściu do zarządzania, w odróżnieniu od tradycyjnego (pionowego), opartego na strukturze organizacyjnej. Wdrożenie zatem podejścia procesowego w obszarze zarządzania bhp powinno przyczynić się do:

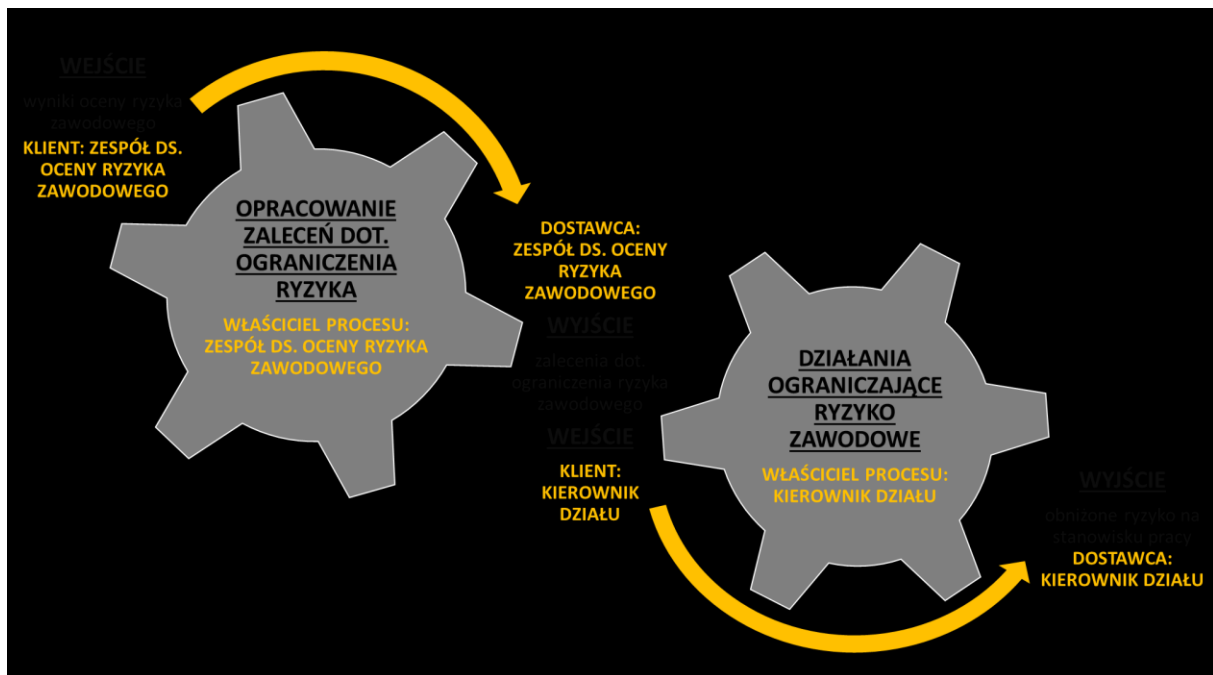
- lepszego zrozumienia funkcjonowania systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy przez wszystkich pracowników oraz osoby, które wykonują prace na rzecz organizacji,
- zmniejszenie barier funkcjonalnych i hierarchicznych, a tym samym poprawę komunikacji i współpracy w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz
- wzrost zaangażowania pracowników w działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa

i zdrowia w pracy.

Punktem wyjścia do wdrożenia podejścia procesowego jest zidentyfikowanie i opisanie, często w formie graficznej procesów. Trzeba zwrócić uwagę na fakt, że pojęcie „proces” często jest błędnie utożsamiane z procedurą. Przyczyną takiej sytuacji zapewne jest fakt, że w procedurach często zamieszczane są schematy blokowe do złudzenia przypominające schemat graficzny procesu. Procedura, według wspomnianej normy ISO 45001, oznacza ustalony sposób przeprowadzenia działania lub procesu. Procedura zatem może wskazywać, jak dany proces powinien być przeprowadzony, ale nie, jak jest realizowany w rzeczywistości. Przystępując zatem do opisu procesów zarządzania w przedsiębiorstwie można, jako punkt wyjścia, potraktować zapisy procedury, ale zawsze je należy skonfrontować z rzeczywistością.

Co to jest proces zarządzania bhp?

Proces zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy można zdefiniować jako każdą sekwencję następujących po sobie działań, realizowanych w przedsiębiorstwie w celu zapewnienia bezpieczeństwa wszystkim pracownikom oraz ochrony ich zdrowia na stanowiskach pracy. W odniesieniu do procesów bezpieczeństwa i higieny pracy wejściami mogą być również postawy pracowników wobec bezpieczeństwa, świadomość i ich wiedza na temat zagrożeń czy skłonność pracowników do podejmowania zachowań niebezpiecznych. Procesy elementarne zarządzania bhp, podobnie jak wszystkie procesy elementarne, łączą się w łańcuchy procesów.



Rys. 2. Przykład powiązań pomiędzy procesami elementarnymi zarządzania bhp

W normie ISO 45001 wśród procesów o kluczowym znaczeniu dla skuteczności systemu zarządzania bhp wymieniono następujące:

- konsultacje i współdziałanie pracowników;
- planowanie;
- identyfikacja zagrożeń oraz ocena ryzyka i szans;
- eliminowanie zagrożeń i ograniczanie występujących w organizacji ryzyka;
- identyfikacja i zapewnienie dostępu do wymagań prawnych i innych;
- komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna;
- wdrażanie zmian, zarówno tymczasowych, jak i stałych;
- nadzorowanie dostaw i usług oraz outsourcingu;

- przygotowanie i reagowanie na sytuacje awaryjne;
- monitorowanie, pomiaru, analizy i ocena wyników;
- ocena zgodności z wymaganiami prawnymi i innymi;
- zgłaszanie, badanie incydentów i niezgodności i podejmowanie działań korygujących.

Nie istnieje jednak jeden zamknięty katalog procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ich zdefiniowana liczba zależy od przyjętego w organizacji poziomu uogólnienia, na którym będą opisywane procesy, a także od specyfiki firmy, stopnia jej złożoności oraz celów wdrożenia podejścia procesowego. Teoretycy zarządzania procesowego również z nie są zgodni co do liczby procesów, które powinny zostać zidentyfikowane i opisane w przedsiębiorstwie: liczba ta waha się od czterech do stu, ale nie jest też jasne, czy liczba ta ma dotyczyć całej organizacji, czy jednego obszaru funkcjonalnego. Trudno zatem dokonywać uogólnień i stwierdzić w sposób kategoriyczny, ile i jakie procesy powinny być uwzględnione w organizacji.

Nie istnieje również jedno uniwersalne podejście do zarządzania procesowego. Zachęcamy, aby zaznajomić się z *Modelem systemu zarządzania bhp w podejściu procesowym z zastosowaniem map kognitywnych* dostępnym tu:

Model systemu zarządzania bhp w podejściu procesowym z zastosowaniem map kognitywnych

2

²https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?nfpb=true&pageLabel=P16600139261348474174014&html_tresc_root_id=19958&html_tresc_id=24026&html_klucz=19958&html_klucz_spis=

Jak mierzyć skuteczność w obszarze zarządzania bhp?

Zgodnie z treścią normy ISO 45001 skuteczność oznacza stopień, w jakim zaplanowane działania są realizowane i planowane wyniki są osiągnięte. Można zatem mówić o pełnej lub niepełnej skuteczności działań, nieskuteczności, ale również o działaniach przeciwnie skutecznych, jeśli te oddalają nas od celu, dla którego zostały podjęte.

Natomiast termin „efektywność”, często traktowany jako synonim terminu „skuteczność”, sugerujemy stosować w odniesieniu do aspektów ekonomicznych. Więcej na temat rozumienia obydwu terminów w obszarze bhp można przeczytać w publikacji:

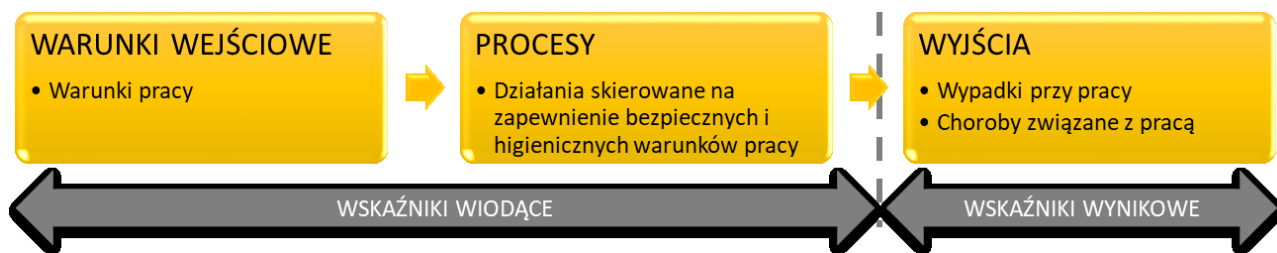
Ocena procesów zarządzania bhp – aspekty teoretyczne

3

Skuteczność działań i procesów można mierzyć za pomocą dwóch rodzajów wskaźników:

- **wynikowych** które, jak sama nazwa wskazuje, mierzą skutki realizowanych działań. W obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy są to typowe wskaźniki statystyczne, takie jak wskaźnik wypadków przy pracy, czy chorób zawodowych. Są to wskaźniki, które ze swej natury pozbawione są zdolności diagnostycznej, a na ich podstawie możliwe jest wprowadzanie działań korygujących, ale już nie zapobiegawczych. Często też są one odroczone w czasie, podlegają wpływom czynników zewnętrznych, na przykład czasowym ograniczeniom produkcji, a na ich ukształtowanie może mieć wpływ szereg czynników, których jednoznaczne przypisanie do konkretnego wskaźnika jest trudne, a wręcz niemożliwe. Ze względu na swój uniwersalizm doskonale nadają się do prowadzenia analiz poziomu bezpieczeństwa i higieny w średnim i długim okresie czasu oraz do porównywania międzyorganizacyjnego;
- **wiodących**, których celem jest bieżąca ocena warunków pracy w przedsiębiorstwie oraz realizowanych procesów i działań w celu identyfikacji zaistniałych dysfunkcji i wprowadzeniu działań korygujących i zapobiegawczych, tak, aby nie dopuścić do powstania wypadków przy pracy, czy chorób zawodowych i dolegliwości związanych z pracą. Tak więc wskaźniki wiodące są niejako predykatorem wskaźników wynikowych. Jak ocena warunków pracy nie przysparza większych problemów w przedsiębiorstwach, tak ocena realizacji procesów zarządzania bhp może już być problematyczna. Do ich oceny wykorzystuje się często różnego rodzaju listy kontrolne, a jeśli stosuje się wskaźniki ilościowe, to często trudno jest określić dla nich poziom referencyjny, a ich interpretacja bez znajomości przedsiębiorstwa jest niemożliwa. Są to też często wskaźniki indywidualnie dobrane przez przedsiębiorstwa, a więc nie nadają się do porównywania międzyorganizacyjnego.

³ https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/93961/202201218367&BP_1_2022_20_23.pdf



Rys. 3. Zależności pomiędzy wskaźnikami wynikowymi i wiodącymi w zakresie bhp w organizacji

Biorąc pod uwagę naturę wskaźników wiodących i wynikowych oraz ich wady i zalety najlepiej jest stosować do oceny działań realizowanych w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy obydwa rodzaje.

Szczegółowe informacje nt. oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy z wykorzystaniem wskaźników wynikowych i wiodących można znaleźć w następujących Materiałach informacyjnych oraz Wytycznych w tym zakresie.

Ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy z wykorzystaniem wskaźników wynikowych i wiodących
Materiały informacyjne

4

Wytyczne do oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy z wykorzystaniem wskaźników wynikowych i wiodących

5

Szczegółowy zaś przykład zastosowania wskaźników wiodących dla procesu przywództwa został przedstawiony w artykule:

Przywództwo jako podstawowy proces w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

⁴ https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/71798/ocena_funkcjonowania_bhp.pdf

⁵ https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/71799/wytyczne_oceny_funkcjonowania_bhp.pdf

Jak zintegrować system oceny procesów zarządzania bhp z ogólnym systemem oceny organizacji?

W normie ISO 45001 zwraca się szczególną uwagę, na fakt, że system zarządzania bhp nie jest autonomicznym obszarem organizacji, a integralną jej częścią, a jego wdrożenie i utrzymanie, skuteczność i zdolność osiągnięcia zamierzonych wyników zależy od wielu kluczowych czynników, do których należy zaliczyć integrację systemu zarządzania bhp z procesami biznesowymi organizacji. Oznacza to, że polityka bezpieczeństwa i higieny pracy powinna stanowić część strategii organizacji.

Zarządzanie strategiczne bhp wymaga powiązania oceny skuteczności procesów zarządzania bhp zarówno z poziomem strategicznym, jak i poziomem operacyjnym organizacji. W odniesieniu do każdego poziomu zarządzania (tj. dla poziomu: strategicznego, procesów i działów oraz stanowisk pracy) należy ustalić cele, zaczynając od ustalania celów na poziomie organizacji, a kończąc na poziomie stanowiska pracy, a następnie przypisać tym poziomom, poczynając od stanowiska pracy, a kończąc na poziomie strategicznym odpowiednie mierniki. W Zrównoważonej Karcie Wyników poziomy te noszą nazwę perspektyw.

Więcej na temat Zrównoważonej Karty Wyników w obszarze bhp można przeczytać zakładce

Zarządzania strategiczne BHP

6

Wdrażając system oceny procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy należy pamiętać o kilku zasadach, a mianowicie:

- strategia globalna przedsiębiorstwa, w tym polityka bezpieczeństwa i higieny pracy stanowi integralny element systemu oceny organizacji,
- w celu zapewnienia zrównoważonego i holistycznego spojrzenia na organizację, systemy pomiaru należy oprzeć na wyodrębnionych poziomach (perspektywach), wśród których perspektywa procesów wewnętrznych jest kluczowa; perspektywa klientów w przypadku oceny procesów zarządzania bhp została zastąpiona perspektywą klientów wewnętrznych, co, z punktu widzenia normy ISO 45001 oznacza pracowników oraz inne osoby wykonujące pracę na rzecz organizacji (w tym podwykonawców),
- ocena procesów zarządzania bhp, jak każda inna ocena, opiera się na ograniczonej liczbie mierników,
- system oceny procesów zarządzania bhp należy oprzeć na zależnościach

⁶https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?nfpb=true&pageLabel=P16600139261348474174014&html_tresc_root_id=19958&html_tresc_id=24047&html_klucz=19958&html_klucz_spis=

przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi miernikami i poziomami organizacji (pracownikami, procesami zarządzania bhp i polityką bezpieczeństwa i higieny pracy).

System oceny w zakresie zarządzania bhp można wykorzystać jako narzędzie umożliwiające zapoznanie uczestników organizacji z polityką bezpieczeństwa i higieny pracy oraz wspomagające wdrożenie tej polityki w przedsiębiorstwie.

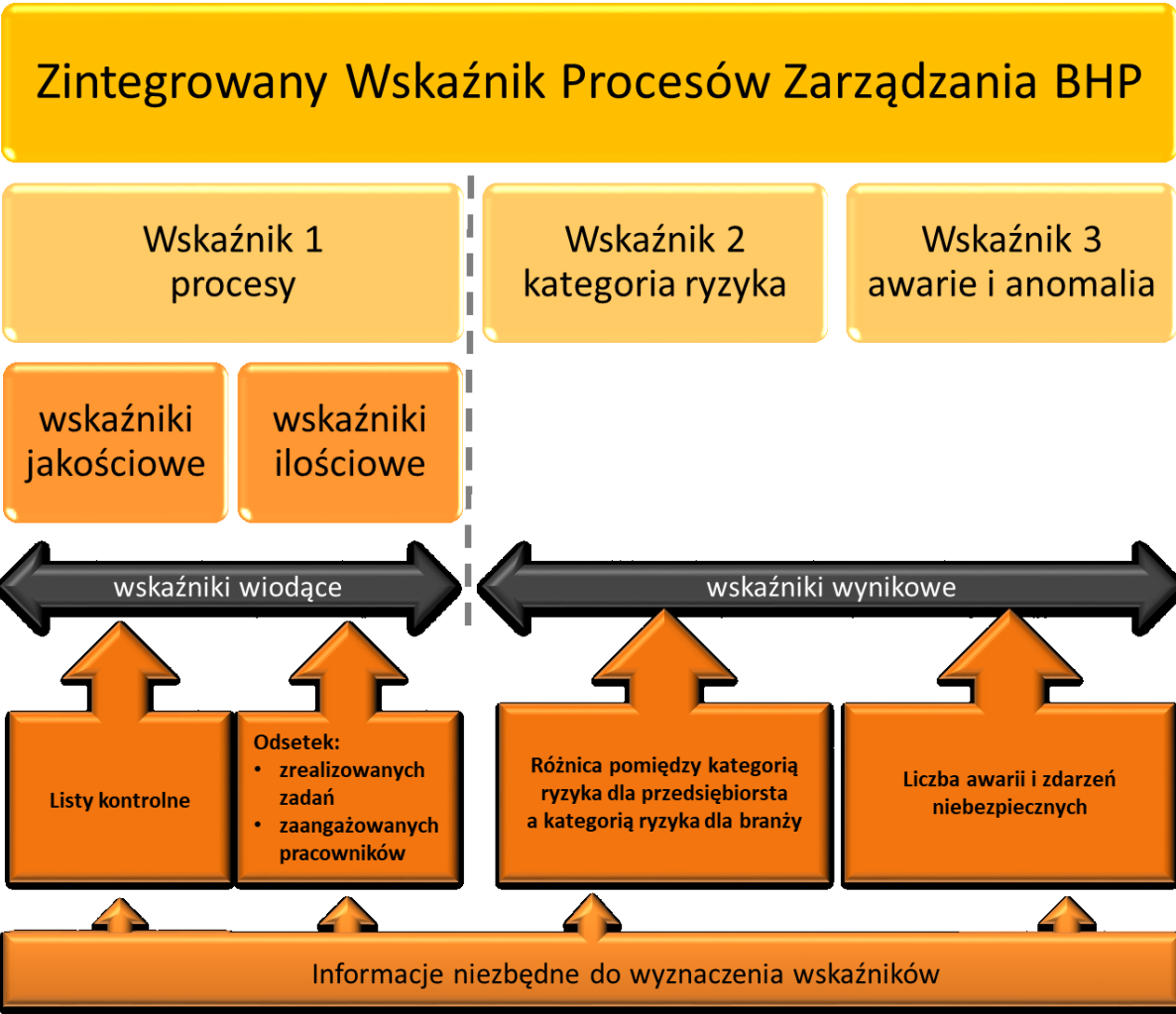


Rys. 4. Przykład strategicznej karty wyników w obszarze bhp

Metoda i narzędzie do oceny skuteczności procesów zarządzania bhp

Przyjmując za podstawę wcześniejsze doświadczenia, w CIOP-PIB opracowano metodę i narzędzie do oceny skuteczności procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. W szczególności umożliwiają one:

- ocenę procesów zarządzania w zmiennym otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji. Autorzy normy ISO 45001 zwracają uwagę na potrzebę analizy tego otoczenia czyli tzw. kontekstu organizacji: czynniki w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym organizacji mogą oddziaływać na prowadzone działania i zdolność do osiągnięcia założonych celów i stanowić zarówno ryzyka, jak i szanse dla systemu zarządzania bhp. Postulat realizacji oceny procesów w zmiennym otoczeniu jest zapewniony poprzez możliwość dokonania tej oceny w dowolnym punkcie czasu z wykorzystaniem wskaźników wiodących, które, w odróżnieniu od wskaźników wynikowych, pozwalają na bieżącą ocenę działań. W proponowanej metodzie wytypowano podstawowe procesy zarządzania bhp takie jak: komunikowanie się, szkolenia i świadomość, identyfikacja ryzyka i szans dla systemu zarządzania bhp oraz dla bezpieczeństwa i zdrowia; reagowanie na dysfunkcje, monitowanie aktywnego i reaktywne oraz przegląd wykonywanego przez najwyższe kierownictwo;
- diagnozę procesów zarządzania bhp oraz słabych stron realizowanych procesów i możliwości ich doskonalenia; Postulat ten jest realizowany poprzez zastosowanie zestawu wskaźników wiodących opartych na listach kontrolnych (ocena za pomocą wskaźników wiodących, w odróżnieniu od wynikowych, daje możliwości diagnozowania dysfunkcji procesów zarządzania bhp, a priori, czyli zanim zdarzy się wypadek);
- wdrożenie koncepcji *resilience engineering*, w tym realizacją podstawowego założenia tej koncepcji jakim jest koncepcja Safety II, która zakłada, że analiza i ocena organizacji powinna opierać się zarówno na analizie i wyciąganiu wniosków z negatywnych, jak i pozytywnych zjawisk. Proponowany zestaw wskaźników jakościowych w postaci list kontrolnych i ilościowych dostarcza organizacji informacji o poziomie realizacji procesów zarządzania bhp, a tym samym pozwala stwierdzić, które są realizowanej prawidłowo, a które w sposób dysfunkcyjny, tym samym wspomaga identyfikację mocnych i słabych stron zarządzania bhp,
- porównywanie się wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne (*benchmarking*); co jest możliwe dzięki zastosowaniu jednolitego systemu wskaźników; porównywanie się wewnątrzorganizacyjne może odbywać się zarówno na poziomie poszczególnych procesów jak i w czasie, natomiast międzyorganizacyjne na poziomie wskaźników zintegrowanych: wskaźnika ogólnego oraz trzech podwskaźników: procesów, kategorii ryzyka oraz awarii i anomalii. Porównywanie się z wykorzystaniem tych podwskaźników uwzględnia specyfikę przedsiębiorstwa wynikającą z poziomu zagrożeń.



Rys. 5. Metodyka oceny procesów zarządzania bhp zastosowana w narzędziu komputerowym

Narzędzie to jest dostępne w formie aplikacji komputerowej.

Więcej informacji można uzyskać pisząc na adres:

mapec@ciop.pl

magal@ciop.pl