

Współudział pracowników w obszarze BHP



Fot. senivpetro/Freeplik

Zwiększenie **współudziału pracowników w obszarze BHP** powinno skutecznie przyczynić się do wzmocnienia zaufania pracowników do kierownictwa w sytuacjach, gdy deficyt zaufania wynika z:

- ✓ postrzegania kierownictwa jako nieuczciwego i nieżyczliwego wobec pracowników.

Wyniki badań wskazują, że niski poziom zaufania pracowników do kierownictwa wynikający z negatywnej oceny uczciwości kierownictwa i jego życzliwości wobec pracowników często współwystępuje z niskim współudziałem pracowników w obszarze BHP.

W takich sytuacjach zwiększenie **współudziału pracowników w obszarze BHP** może odegrać istotną rolę w odbudowie zaufania pracowników.

Dlaczego warto dbać o współudział pracowników w obszarze BHP?

Aktywne zaangażowanie pracowników jest jednym z filarów skutecznego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Choć ostateczna odpowiedzialność za zapewnienie bezpiecznych warunków pracy spoczywa na pracodawcach oraz kadrze kierowniczej wyższego szczebla, ich działania nie przyniosą oczekiwanych efektów bez aktywnego udziału pracowników. Eksperti z Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy podkreślają, że wyjście poza minimalne wymagania prawne – poprzez włączanie pracowników w podejmowanie decyzji, zgłaszanie uwag i wspólne rozwiązywanie problemów – znacząco zwiększa poziom bezpieczeństwa oraz efektywność organizacji. Dlatego skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem powinno opierać się na **otwartej komunikacji, partnerstwie i systematycznym dialogu między pracownikami a kierownictwem**, a także na **motywowaniu pracowników do aktywnego udziału** w działaniach związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy.

Współudział pracowników - co to jest?

Współudział pracowników w obszarze BHP odnosi się do wspólnych działań podejmowanych przez kadrę kierowniczą i pracowników, mających na celu poprawę bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy. Działania te obejmują nie tylko informowanie pracowników, wyrażanie przez nich opinii i konsultowanie, ale również udział pracowników w procesach podejmowania decyzji związanych z BHP [13] (tab. 3).

Tabela 3. Działania związane ze współpracą pracowników z kierownictwem

Podstawowy współudział	1	Informowanie pracowników	Przekazywanie pracownikom przez kierownictwo informacji o wszystkich sprawach związanych z ich bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy. Uznawane za najłabszą formę współudziału.
	2	Wysłuchiwanie opinii	Słuchanie opinii pracowników na temat zagrożeń i problemów dotyczących ich bezpieczeństwa i zdrowia, jednak bez prowadzenia dialogu. Opinie te mogą, lecz nie muszą być brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji.
Zaawansowany	3	Konsultowanie decyzji	Konsultowanie oznacza zarówno przekazywanie informacji pracownikom, jak i uwzględnianie ich poglądów przed podejmowaniem decyzji mających wpływ na bezpieczeństwo i zdrowie. Ich podstawowym celem jest zachęcanie pracowników do aktywnego zaangażowania w działania zmierzające do poprawy warunków pracy. Jednak zakończeniu konsultacji nie musi

			towarzyszyć porozumienie – może ono zostać osiągnięte, ale jeśli do niego nie dojdzie, pracodawca podejmuje decyzję samodzielnie.
Pełny współudział	4	Wspólne podejmowanie decyzji	Wspólne z pracownikami podejmowanie decyzji oznacza angażowanie pracowników do analizowania i rozwiązywania występujących problemów, a także do formułowania propozycji usprawnień, które mają bezpośredni wpływ na decyzje podejmowane na różnych szczeblach zarządzania.

W wielu przedsiębiorstwach współudział pracowników w obszarze BHP ogranicza się tylko do podstawowych, obowiązkowych form (pkt. 1-2 z tabeli 1 – głównie jednostronnego przekazywania informacji przez kierownictwo oraz wysłuchiwanie opinii pracowników, które nie zawsze są brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Taki model nie zapewnia prawdziwego dialogu i nie sprzyja budowaniu kultury bezpieczeństwa.

Skuteczne zarządzanie BHP wymaga aktywnego, pełnego zaangażowania pracowników, które obejmuje wszystkie poziomy współpracy: od informowania i konsultowania, przez realne uwzględnianie opinii, aż po współdecydowanie w kluczowych kwestiach. wymagany jest aktywny udział pracowników w zarządzaniu BHP.

Duże znaczenie współpracy pracowników jest szczególnie podkreślane w wytycznych normy ISO 45001. Osiągnięcie zgodności z normą nie jest możliwe bez zapewnienia pełnej współpracy, a więc realnego wpływu osób zatrudnionych na procesy decyzyjne. Ograniczenie się jedynie do minimalnych, jednostronnych form współudziału nie spełnia wymogów normy i nie prowadzi do skutecznego wdrożenia systemu zarządzania BHP.

Udział pracowników w obszarze BHP zgodnie z normą ISO 45001

Wytyczne normy ISO 45001 podkreślają znaczenie aktywnego udziału pracowników szeregowych, czyli osób niepełniących funkcji kierowniczych, w kluczowych działaniach związanych z BHP. Obejmują one m.in.:

- współtworzenie mechanizmów konsultacji i współudziału,
- identyfikację zagrożeń oraz ocenę ryzyk i szans,
- wskazywanie działań eliminujących zagrożenia i ograniczających ryzyko,

- określanie potrzebnych kompetencji, potrzeb szkoleniowych i ocenę skuteczności szkoleń,
- ustalanie zakresu i sposobów przekazywania informacji,
- udział w badaniu incydentów i niezgodności oraz w opracowywaniu działań korygujących.

Aktywne zaangażowanie pracowników na każdym z tych etapów jest warunkiem skutecznego funkcjonowania systemu zarządzania BHP oraz budowania kultury bezpieczeństwa w organizacji.

Konsultacje pracowników zgodnie z normą ISO 45001 i przepisami prawa

Oprócz aktywnego udziału w działaniach operacyjnych, szeregowi pracownicy powinni być również włączeni w proces konsultacji dotyczących kluczowych aspektów systemu zarządzania BHP. Zgodnie z wytycznymi normy ISO 45001 oraz obowiązującymi przepisami, konsultacje z pracownikami w obszarze BHP powinny obejmować m.in.:

- określanie potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron,
- współtworzenie polityki BHP,
- przypisywanie ról, odpowiedzialności i uprawnień w organizacji,
- ustalanie sposobów spełniania wymagań prawnych i innych,
- definiowanie celów BHP i planów ich realizacji,
- nadzorowanie dostawców wyrobów i usług w zakresie BHP,
- określanie zasad monitorowania, pomiaru i oceny efektów działań,
- planowanie, wdrażanie i utrzymywanie programu audytów,
- uczestnictwo w procesie ciągłego doskonalenia,
- konsultacje w sprawie zmian organizacyjnych, technologicznych oraz dotyczących stanowisk pracy i stosowanych substancji chemicznych,
- udział w ocenie ryzyka zawodowego i informowanie o związanych z nim zagrożeniach,

- współdecydowanie o kształcie służby BHP oraz wyznaczaniu osób odpowiedzialnych za pierwszą pomoc, ochronę przeciwpożarową i ewakuację,
- opiniowanie zasad przydzielania środków ochrony indywidualnej oraz odzieży i obuwia roboczego,
- udział w ustalaniu potrzeb szkoleniowych w zakresie BHP,
- opiniowanie wykazu prac szczególnie niebezpiecznych.

Pełne i rzeczywiste włączanie pracowników w te obszary pozwala nie tylko spełnić wymagania normy ISO 45001, ale przede wszystkim wzmacnia kulturę bezpieczeństwa i podnosi skuteczność całego systemu zarządzania BHP.

Jak zwiększyć zaangażowanie pracowników w obszarze BHP?

Zgodnie z wytycznymi normy ISO 45001, w działaniach systemu zarządzania BHP powinny uczestniczyć osoby ze wszystkich szczebli struktury organizacyjnej, w tym pracownicy szeregowi. W tym celu powinny zostać ustanowione, wdrożone i utrzymywane procesy, które zapewniają konsultowanie i współudział osób pracujących i/lub ich przedstawicieli w zarządzaniu BHP.

W celu zwiększenia zaangażowania pracowników należy:

- zapewnić odpowiednie rozwiązania organizacyjne, czas, szkolenia i zasobów – np. konsultacje powinny się odbywać w godzinach pracy, za poświęcony czas pracownikom przysługuje normalne wynagrodzenie,
- umożliwić dostęp do czytelnych, zrozumiałych i adekwatnych informacji o systemie BHP,
- identyfikować i eliminować bariery współudziału oraz minimalizować te, których nie da się całkowicie usunąć – wśród barier współudziału wymienia się brak odpowiedzi na postulaty i sugestie, bariery językowe oraz praktyki zniechęcające do współudziału,
- zapewnić, że pracownicy lub ich przedstawiciele nie mogą ponosić jakichkolwiek niekorzystnych konsekwencji z tytułu udziału w konsultacjach.

Takie podejście sprzyja realnemu wpływowi pracowników na decyzje BHP oraz wzmacnia kulturę bezpieczeństwa w organizacji.

Według wytycznych i przepisów prawa konsultacje w obszarze BHP mogą być prowadzone nie tylko bezpośrednio z pracownikami, lecz także z ich przedstawicielami oraz w ramach komisji BHP. Komisja ocenia warunki pracy i stan bezpieczeństwa, opiniuje działania zapobiegające wypadkom i chorobom zawodowym, formułuje wnioski poprawiające warunki pracy oraz współpracuje z pracodawcą w realizacji jego obowiązków BHP.

Przedstawiciele pracowników ds. BHP pełnią ważną rolę w tworzeniu bezpiecznych warunków pracy, uczestnicząc aktywnie w kontrolowaniu stanu BHP, badaniu wypadków, opiniowaniu działań poprawiających bezpieczeństwo oraz podejmowaniu inicjatyw wspierających przestrzeganie przepisów i zasad BHP.

Czynniki wpływające na rozwój współudziału pracowników w działaniach na rzecz BHP

Badania przeprowadzone przez CIOP-PIB wykazały, że najważniejszym czynnikiem rozwoju współudziału pracowników w obszarze BHP jest postawa kierownictwa, w tym przede wszystkim jego przekonanie o znaczeniu tego współudziału oraz realne zaangażowanie w sprawy bezpieczeństwa. Duży wpływ mają również wymagania prawne i standardy systemów zarządzania. Z kolei mniejsze znaczenie przypisywano działaniom związków zawodowych czy akcjom promującym aktywność pracowników w tym obszarze.

Wśród czynników utrudniających rozwój współudziału najczęściej wskazywano postawy samych pracowników, takie jak: niechęć do angażowania się w działania BHP bez dodatkowego wynagrodzenia, przekonanie, że za bezpieczeństwo odpowiada wyłącznie pracodawca lub służba BHP, czy też przeświadczenie, że wystarczający jest udział samych przedstawicieli pracowników. Rzadziej wskazywano obawy przed konsekwencjami zgłaszania problemów, brak wiedzy, brak jasno określonych zasad współpracy oraz niskie zainteresowanie własnym bezpieczeństwem i zdrowiem.

Współudział pracowników – atmosfera zaufania i zaangażowane przywództwo

Podstawą skutecznej współpracy w obszarze BHP jest zaufanie, które buduje się przede wszystkim poprzez otwarty dialog, poczucie równości. Zaufanie rozwija się, gdy pracownicy identyfikują się z grupą i mają poczucie, że ich wkład jest doceniany i odwzajemniany. Dlatego tak ważną rolę odgrywa postrzeganie podobieństwa w zakresie wartości, kultury organizacyjnej czy sposobu działania. W celu socjalizacji pracowników i stworzenia tożsamości grupowej dobrymi praktykami będą dbanie o nieformalne spotkania, uczestnictwo w wydarzeniach sportowych, świętowanie firmowych sukcesów i osiągnięć i inne wspólne aktywności. Takie działania wzmacniają relację pomiędzy pracownikami i ułatwia współpracę.

We wzmacnianiu relacji wśród pracowników pomocne jest również wdrożenie i monitorowanie normy wzajemności. Wzajemność i wspólne wartości sprzyjają tworzeniu kapitału społecznego, a w konsekwencji większemu zaangażowaniu pracowników. Natomiast w poprawie relacji z kierownictwem przede wszystkim liczy się dotrzymywanie obietnic oraz wykazywanie troski o dobro pracowników.

W budowie atmosfery zaufania bardzo ważne jest budowanie komunikacji otwartej, w której każdy pracownik ma poczucie, że może swobodnie zgłaszać uwagi dotyczące zagrożeń, a jego zdanie będzie brane pod uwagę przy wprowadzaniu nowych rozwiązań i podejmowaniu decyzji dotyczących bezpieczeństwa. Badania pokazują, że umożliwianie pracownikom samodzielnego kształtowania zadań, obowiązków i warunków pracy (*job crafting*) zwiększa ich poczucie wpływu i zaufanie do kierownictwa. Dzięki temu rośnie motywacja, a pracownicy chętniej angażują się w działania na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy.

Narzędzie do diagnozy współudziału pracowników

W dalszej części tekstu przedstawiono narzędzie do oceny gotowości pracowników do współpracy w obszarze BHP. Narzędzie to można zastosować zarówno do diagnozy aktywności pracowników (pytania 1-5), jak i identyfikacji głównych barier wpływających na

podejmowanie współpracy przez pracowników w obszarze BHP (6-10). Narzędzie to jest rodzajem kwestionariusza ankiety, skierowanym do pracowników. Po wypełnieniu ankiet przez pracowników, należy zliczyć uzyskane punkty w poszczególnych obszarach (pytania 1-5 oraz 6-9) i podzielić je przez liczbę osób wypełniających ankietę.

Interpretacja wyników badania stanu współudziału pracowników w obszarze BHP (pytania 1-5):

- wynik około 3 i poniżej oznacza bardzo niski poziom współpracy pracowników i wskazuje na konieczność przeprowadzania działań naprawczych w tym obszarze;
- wynik około 4 oznacza, że współpraca jest na dobrym poziomie, chociaż pewne działania doskonalące mogą być przeprowadzone.
- wynik około 5 oznacza, że współpraca pracowników w obszarze BHP jest na bardzo wysokim poziomie.

Interpretacja wyników badania głównych barier wpływających na podejmowanie współpracy przez pracowników w obszarze BHP (pytania 6-10):

- wynik około 3 i poniżej oznacza, że niska współpraca pracowników w obszarze BHP prawdopodobnie wynika z błędów w zarządzaniu, w tym przede wszystkim niestarczającym zaangażowaniem kierownictwa w obszarze BHP, nieprawidłową komunikacją lub/oraz brakiem odpowiednich zachęt do podejmowania aktywności przez pracowników;
- wynik 4-5 oznacza brak istnienia głównych barier współpracy, jeżeli diagnoza stanu współpracy jest niska konieczne jest przeprowadzenie pogłębionej analizy sytuacji w przedsiębiorstwie.

Proszę wskazać w jakim stopniu poszczególne twierdzenia są prawdziwe dla przedsiębiorstwa, w którym Pani/Pan pracuje (zaznaczając odpowiednią liczbę).

W przedsiębiorstwie, w którym pracuję:	Nie dotyczy	Zdecydowanie się zgadzam	Częściowo się zgadzam	Trudno powiedzieć	Częściowo się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
1. Pracownicy są informowani o wszystkich ważnych dla nich sprawach dotyczących bezpieczeństwa i zdrowia	0	5	4	3	2	1
2. Pracownicy uczestniczą w ocenie zagrożeń na swoich stanowiskach pracy	0	5	4	3	2	1
3. Zdanie pracowników jest brane pod uwagę przy doborze sprzętu i odzieży ochrony indywidualnej	0	5	4	3	2	1
4. Przed realizacją zaplanowanych działań w zakresie bhp są one konsultowane z pracownikami lub ich przedstawicielami	0	5	4	3	2	1
5. Najwyższe kierownictwo uwzględnia opinie pracowników przy podejmowaniu ważnych decyzji dotyczących spraw bhp	0	5	4	3	2	1
6. Kierownictwo reaguje na uwagi od pracowników, wprowadzając zmiany w organizacji i warunkach pracy	0	5	4	3	2	1
7. Na spotkaniach z kierownictwem zawsze jest czas na rozmowy o sprawach bhp	0	5	4	3	2	1
8. Kierownictwo nie wyciąga konsekwencji wobec pracownika, który zgłasza zauważone problemy w zakresie bhp (np. przełożonemu lub na piśmie)	0	5	4	3	2	1
9. Pracownicy są zachęcani do angażowania się w różne dodatkowe działania mające na celu poprawę stanu bhp w przedsiębiorstwie	0	5	4	3	2	1
10. Pracownicy są zachęcani do zgłaszania uwag dotyczących organizacji i warunków pracy	0	5	4	3	2	1