

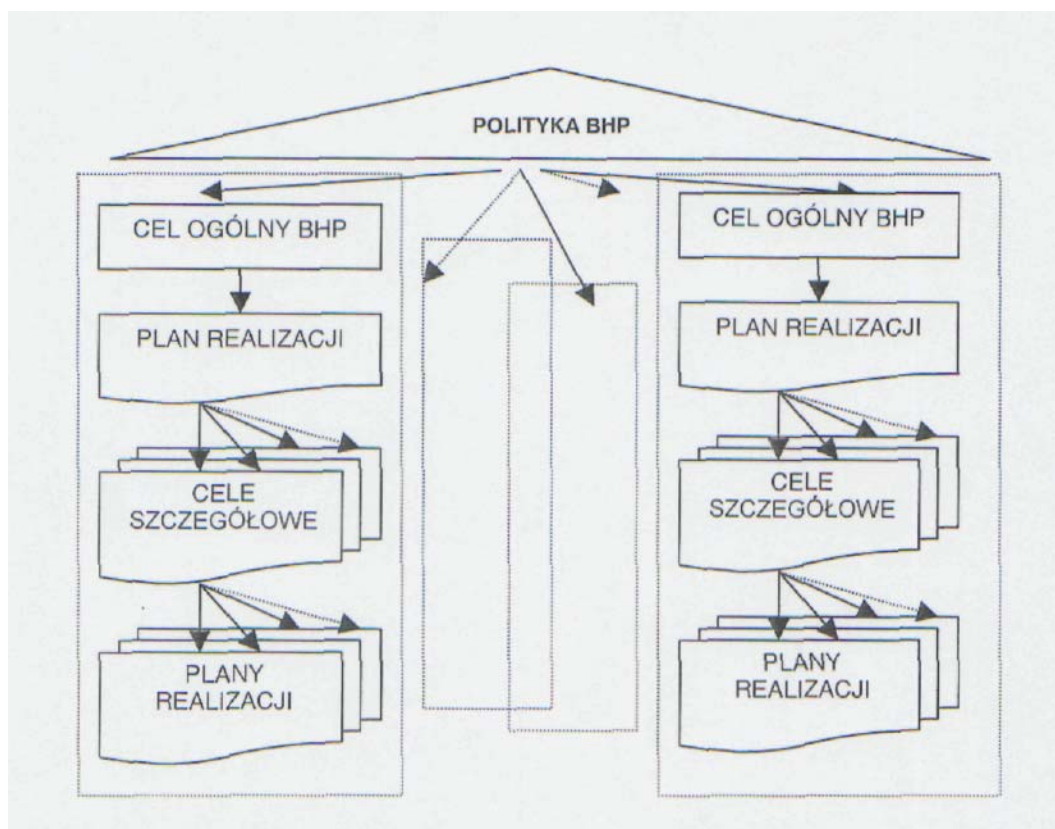
5. Planowanie działań w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

5.1. Jakie znaczenie ma planowanie działań w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy ?



Planowanie jest ważnym elementem systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, nieodłącznie związanym z realizacją ustalonej polityki BHP. Obejmuje ono wytyczanie celów i określanie prowadzących do ich osiągnięcia działań oraz sposobu realizacji tych działań, a także potrzebnych zasobów.

Związane z realizacją polityki cele długoterminowe powinny być ustalane przez kierownictwo wyższych szczebli zarządzania, którego członkowie są na ogół jednocześnie odpowiedzialni za ich osiągnięcie. Cele te są w polskiej normie PN-N-18001 nazywane celami ogólnymi. Określając plany związane z osiągnięciem tych celów, należy ustalić cele średnioterminowe i krótkoterminowe (nazywane celami szczegółowymi), których osiągnięcie - jak należy oczekiwać na podstawie analizy istniejących warunków - powinno doprowadzić w rezultacie do osiągnięcia celu ogólnego (rys. 12). Odpowiedzialność za osiągnięcie celów szczegółowych spoczywa przeważnie na kierownictwie niższych szczebli.



Rys. 12. Struktura celów i planów w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

W wielu przedsiębiorstwach, nawet w tych wdrażających systemy zarządzania BHP, planowanie jest ograniczone do sporządzenia tradycyjnie przygotowywanych rocznych planów poprawy warunków pracy. W planach tych są uwzględniane przede wszystkim takie działania techniczne, jak np. wprowadzenie środków ochrony zbiorowej czy też wprowadzenie zmian do stosowanych procesów technologicznych. Takie podejście - często akceptowane zarówno przez osoby wdrażające, jak i auditorów systemu zarządzania BHP - rzadko prowadzi do osiągnięcia widocznych postępów w wyniku wdrożenia systemu. Pamiętać należy, że na skuteczną realizację polityki BHP wpływa zarówno trafność ustalanych w procesie planowania celów, jak i sposób ich ustalania.



5.2. Jak planować działania w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy?

Wprawdzie nie ma jednoznacznych wymagań co do sposobu podejścia do planowania działań w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, jednak w wytycznych dotyczących tych systemów, znaleźć można zalecenie, aby cele były określane przez kierownictwo odpowiednich szczebli przy współudziale osób zaangażowanych w działania związane z ich osiaganiem oraz w konsultacji z pracownikami.

W niektórych przedsiębiorstwach, w których proces planowania działań w zakresie BHP jest słabo zorganizowany, a decyzje dotyczące tych działań mają charakter doraźny, zespoły wdrażające system zarządzania BHP uznają za celowe opracowanie specjalnej procedury, odnoszącej się do planowania. Jeżeli natomiast przyjęte zwyczajowo procedury planowania funkcjonują w sposób zadowalający, można, wdrażając system, zastanowić się nad ich udoskonaleniem, biorąc pod uwagę potrzebę zapewnienia udziału pracowników w procesie planowania. W ten sposób można osiągnąć większe zaangażowanie pracowników w realizację planów związanych z osiaganiem tych celów.



5.3. Jak ustalać cele ogólne i szczegółowe dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy?

Planowanie działań w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy należy rozpocząć od ustalenia celów. Ustalając cele, należy pamiętać o konieczności przypisania im mierzalnych wskaźników, które umożliwiają ocenę stopnia ich osiagnięcia. Równocześnie powinny być one:

- realistyczne, czyli możliwe do osiagnięcia w określonych warunkach (ekonomicznych, społecznych, politycznych i technicznych)
- zrozumiałe, czyli sformułowane w prosty sposób (bez względu na sposób sformułowania celów należy się upewnić czy są one zrozumiałe dla wszystkich osób, które uczestniczą w ich osiagnięciu)

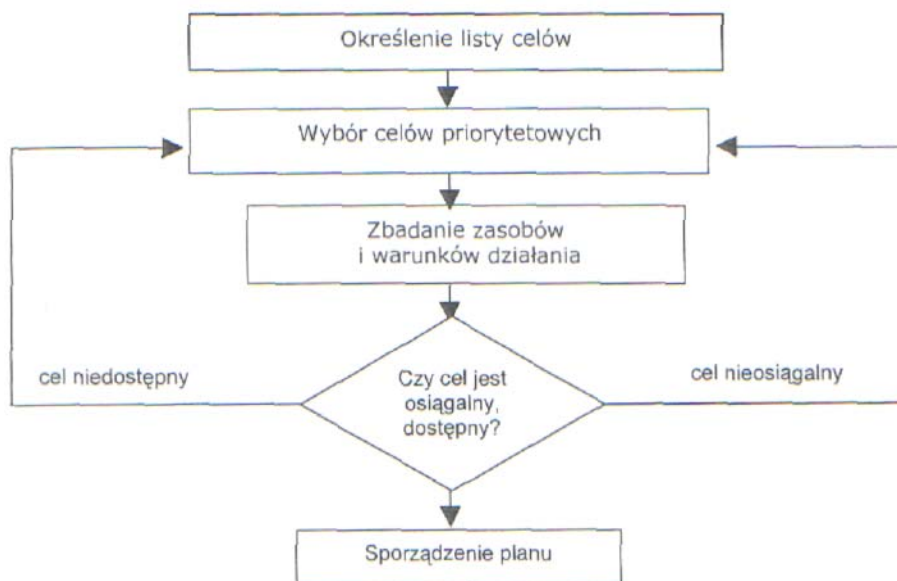
- akceptowane przez pracowników
- motywujące, co oznacza, że ich osiągnięcie nie może być ani za łatwe, ani też tak trudne, że uniemożliwia ich osiągnięcie osobom za to odpowiedzialnym.

Przed określeniem celów BHP należy przeanalizować przede wszystkim:

- statystykę wypadków i chorób zawodowych w przedsiębiorstwie
- wyniki identyfikacji zagrożeń i oceny ryzyka zawodowego
- wyniki monitorowania stanu BHP oraz auditów systemu zarządzania BHP przeprowadzanych w przedsiębiorstwie
- wymagania zawarte w przepisach prawnych i inne wymagania w zakresie BHP, obowiązujące w przedsiębiorstwie

Następnie należy zidentyfikować podstawowe problemy, które należy rozwiązać w świetle zobowiązań wyrażonych w polityce BHP. W wyniku tej analizy można sporządzić listę proponowanych celów ogólnych. Cele te mogą mieć różne znaczenie w realizacji polityki BHP. Również możliwości ich osiągnięcia mogą być różne. Należy to wziąć pod uwagę przy wybieraniu z tej listy celów priorytetowych, które powinny być osiągnięte w pierwszej kolejności - są to te cele, których osiągnięcie jest możliwe i które ocenia się jako istotne w realizacji polityki BHP - należą do nich na przykład cele związane z koniecznością dostosowania się do obowiązujących wymagań przepisów prawnych.

Zasady postępowania przy ustalaniu celów w systemie zarządzania BHP przedstawiono na rysunku 13.



Rys. 13. Postępowanie przy ustalaniu celów w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Ustalone cele muszą być osiągalne, co oznacza możliwość ich osiągnięcia przy danym poziomie wiedzy i w danych warunkach technicznych, a także dostępne, czyli możliwe do osiągnięcia z wykorzystaniem zasobów, będących w dyspozycji przedsiębiorstwa.

Dobrze jest, jeżeli propozycje celów ogólnych są formułowane i oceniane przez zespół złożony z przedstawicieli kierownictwa najwyższego i średniego szczebla, którzy następnie będą odpowiedzialni za realizację planów działań związanych z osiągnięciem tych celów, najlepiej w konsultacji ze specjalistami ds. bezpieczeństwa i higieny pracy. Możliwe jest wówczas osiągnięcie większego zrozumienia różnych celów związanych z BHP oraz ustalenie wspólnych poglądów co do celów priorytetowych. Z doświadczeń różnych przedsiębiorstw wynika, że ten sposób ustalania celów daje najlepsze rezultaty i sprzyja zaangażowaniu w ich osiągnięcie.

Po określeniu celów ogólnych należy - uwzględniając dostępne informacje i zasoby ustalić cele szczegółowe, wytyczające działania, prowadzące do ich osiągnięcia. Ustalanie celów szczegółowych może być zadaniem kierownictwa średniego szczebla, które angażować powinno w to działanie również pracowników. W ten sposób osiągnąć można nie tylko większe zaangażowanie pracowników w realizację planów osiągnięcia celów, lecz także zwiększyć ich

zainteresowanie problemami bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie i wykazać, że wdrażanie systemu zarządzania BHP służy ich interesom. Dobrym rozwiązaniem jest przedyskutowanie proponowanych celów szczegółowych na zebraniach. Warunkiem podstawowym skuteczności takiego rozwiązania jest wzajemne zaufanie pracowników i kadry kierowniczej, a jego zastosowanie może służyć umacnianiu tego zaufania.

Typowym celem ogólnym przyjmowanym w wielu przedsiębiorstwach, wdrażających systemy zarządzania BHP, jest zmniejszenie liczby wypadków przy pracy lub zmniejszenie liczby osób pracujących w warunkach zagrożenia, czyli większego niż dopuszczalne narażenia na oddziaływanie czynników szkodliwych (należy przy formułowaniu celu określić, o ile te liczby powinny się zmniejszyć). Jeżeli celem ogólnym jest zmniejszenie liczby wypadków przy pracy, to do jego osiągnięcia należy dążyć, formułując cele szczegółowe, w których należy wskazać konkretne działania, mogące doprowadzić do osiągnięcia celu ogólnego. Natomiast próba sformułowania takiego celu jako szczegółowego może doprowadzić do ukrywania wypadków, a także zmniejszenia motywacji potrzebnej do osiągnięcia celu - w powszechnym odczuciu bowiem poszczególni pracownicy nie mają na ogół większego wpływu na powstawanie wypadków (zdarzają się one zawsze innym, nie nam samym) i dlatego ich działania nie ulegną zmianie.

Na przykład w przedsiębiorstwie, w którym rejestruje się dużą liczbę wypadków w transporcie wewnętrznym, celem ogólnym może być zmniejszenie wypadków o 50 lub 70% w ciągu roku. Na podstawie informacji o przyczynach tych wypadków można cele szczegółowe, których osiągnięcie powinno doprowadzić do celu ogólnego, sformułować następująco:

- przeprowadzenie szkoleń wszystkich pracowników, wykonujących ręczne prace transportowe w zakresie zasad podnoszenia i przenoszenia ciężkich przedmiotów (np. w terminie 3 miesięcy)
- wyraźne oznakowanie dróg transportu i utrzymywanie ich w porządku i czystości (np. w terminie 2 miesięcy)
- przegląd stanu technicznego maszyn i innych urządzeń stosowanych w transporcie wewnętrznym (np. w terminie 2 miesięcy)

- wprowadzenie zasady rejestrowania wszystkich wydarzeń potencjalnie wypadkowych, związanych z transportem wewnętrznym i informowanie pracowników o przyczynach tych wydarzeń (np. w terminie 1 miesiąca)
- wprowadzenie cotygodniowych zebrań pracowników transportu wewnętrznego, na których będą omawiane bieżące problemy bezpieczeństwa.

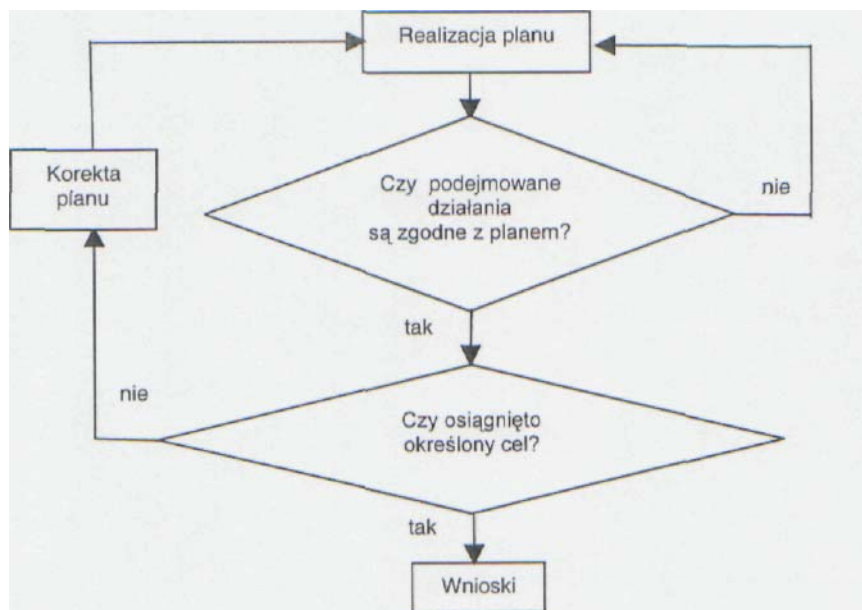


5.4, Jak opracować plan działań w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy i oceniać jego realizację?

W planach wskazuje się osoby odpowiedzialne za osiągnięcie ustalonych celów oraz terminy ich osiągnięcia, a także potrzebne do osiągnięcia celów zasoby. Ważne jest, aby potrzebne do realizacji planu zasoby (w tym nie tylko zasoby finansowe, lecz także wiedza pracowników i ich umiejętności specjalistyczne) były dostępne. Jest to podstawowy warunek, aby plan mógł być realizowany.

Zgodnie z wymaganiami zawartymi w normie PN-N-18001 plany w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy powinny być udokumentowane. Formę ich udokumentowania każde przedsiębiorstwo może dostosować do swoich potrzeb i przyjętych wcześniej zasad. Plany działań w zakresie BHP są na ogół sporządzane w przedsiębiorstwach jako plany roczne i dokumentowane razem z planami działań w innych obszarach.

Realizacja każdego planu powinna być monitorowana. W zależności od wyników monitorowania może się okazać konieczne skorygowanie planu (rys. 14).



Rys. 14. Monitorowanie realizacji planu

Dobry plan umożliwia osiągnięcie wytyczonych celów po realizacji wszystkich zaplanowanych działań. Jeżeli cel nie jest osiągnięty, ponieważ nie wszystkie zaplanowane działania zostały przeprowadzone, to należy zapewnić ich realizację. Jeżeli mimo realizacji wszystkich zaplanowanych działań cel nie został osiągnięty, to należy skorygować plan.

Plan jest nieodpowiedni także wówczas, gdy cel został osiągnięty mimo niezrealizowania zaplanowanych działań. Należy wówczas sprawdzić, co faktycznie doprowadziło do osiągnięcia celu i wykorzystać wnioski w przyszłym planowaniu działań.



5.5. Jak ocenić, czy proces planowania w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy jest zgodny z wymaganiami i wytycznymi zawartymi w normach serii PN-N-18000 oraz wytycznych Międzynarodowej Organizacji Pracy?

W ocenie zgodności procesu planowania z wymaganiami i wytycznymi zamieszczonymi w polskich normach serii PN-N-18000 oraz wytycznych Międzynarodowej Organizacji Pracy mogą pomóc odpowiedzi na następujące pytania:

- czy są ustalane cele ogólne dotyczące BHP?

- czy są ustalane cele szczegółowe dotyczące BHP?
- czy przy ustalaniu celów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy uwzględnia się obowiązujące wymagania prawne i inne?
- czy przy ustalaniu celów dotyczących BHP uwzględnia się wyniki identyfikacji zagrożeń i oceny ryzyka?
- czy są określane mierzalne kryteria (wskaźniki liczbowe, terminy) osiągnięcia celów?
- czy cele dotyczące BHP są ustalane przy współudziale osób, które będą realizowały działania związane z ich osiągnięciem?
- czy cele dotyczące BHP są przeglądane i aktualizowane?
- czy są opracowywane plany osiągnięcia celów dotyczących BHP?
- czy plany osiągnięcia celów dotyczących BHP są dokumentowane?
- czy w planach wyznacza się osoby odpowiedzialne za osiągnięcie celów?
- czy w planach określa się środki niezbędne do osiągnięcia celów?
- czy w planach określa się terminy osiągnięcia celów?
- czy przeprowadza się okresowe przeglądy i korekty planów?