



4. Zaangażowanie kierownictwa i współdziałanie pracowników - podstawowe warunki skutecznego wdrażania polityki bezpieczeństwa i higieny pracy

4.1. Jakie działania świadczą o zaangażowaniu kierownictwa we wdrażanie i funkcjonowanie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy?

Na wdrożenie i funkcjonowanie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zasadniczy wpływ ma zaangażowanie najwyższego kierownictwa, które decyduje nie tylko o budowie w przedsiębiorstwie struktur formalnych, lecz także ma największy wpływ na kreowanie postaw i zachowań pracowników w stosunku do zagadnień BHP. Podkreślono to wyraźnie w polskiej normie PN-N-18004:2001, w której znaleźć można informację o tym, że decydujące znaczenie dla osiągnięcia sukcesu w postaci wdrożonego i skutecznie funkcjonującego systemu zarządzania BHP ma silne i widoczne przywództwo oraz zaangażowanie najwyższego kierownictwa w działania na rzecz BHP. Wyrazem tego zaangażowania, zgodnie z zapisem w normie PN-N-18001, powinno być:

- wdrażanie i aktualizowanie ustalonej polityki BHP
 - udostępnienie zasobów niezbędnych do realizowania polityki BHP
 - wykonywanie okresowych przeglądów systemów zarządzania BHP.

Czynne zaangażowanie kierownictwa w działania związane z wdrażaniem funkcjonowania systemu zarządzania BHP pracy jest niezbędne, aby możliwe było spełnienie, wyrażanego we wszystkich wymaganiach i wytycznych, postulatów przewodzenia działaniom w zakresie BHP. Widocznym dowodem tego zaangażowania może być, między innymi:

- ustalanie ogólnych celów bezpieczeństwa i higieny pracy, związanych z realizacją polityki BHP i zapewnianie środków potrzebnych do ich osiągnięcia

- zaangażowanie własnego czasu w planowanie działań zmierzających do poprawy stanu bezpieczeństwa
- omawianie problemów BHP na zebraniach kierownictwa oraz na zebraniach regularnych z pracownikami
- przeprowadzanie regularnych przeglądów stanu BHP w przedsiębiorstwie
- obchody wydziałów produkcyjnych i bezpośrednie rozmowy z pracownikami z uwzględnieniem zagadnień bhp.

Pracownicy muszą wiedzieć, że problemy związane z bezpieczeństwem ich pracy są dla kierownictwa tak samo ważne jak problemy produkcyjne. W przeciwnym razie może powstać przekonanie, że mimo formalnej deklaracji kierownictwo przywiązuje wagę wyłącznie do spraw produkcji i opublikowanie zasad polityki nie będzie miało większego wpływu na postawy pracowników w stosunku do zagadnień BHP. Podobny skutek może również wywołać np. widoczne niestosowanie się przedstawicieli kierownictwa do zasad BHP.



4.2. Jak zapewnić zaangażowanie i współdziałanie pracowników we wdrażaniu oraz funkcjonowaniu systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy?

Niezbędnym warunkiem skutecznego wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie oraz realizacji polityki bezpieczeństwa i higieny pracy jest współdziałanie pracowników.

Zgodnie z wytycznymi Międzynarodowej Organizacji Pracy współdziałanie ten jest podstawowym elementem systemu zarządzania BHP, a do zadań pracodawcy należy wprowadzenie rozwiązań organizacyjnych, umożliwiających pracownikom aktywne uczestniczenie we wdrażaniu i funkcjonowaniu systemu. Na konieczność zapewnienia, że wszyscy pracownicy będą uczestniczyli w pracach związanych z wdrażaniem i funkcjonowaniem systemu zarządzania BHP wskazują również zapisy w polskich normach serii PN-N-18000.

W normie PN-N-18001 sformułowano wymaganie, aby w przedsiębiorstwie wdrażającym system zarządzania BHP wprowadzono odpowiednie metody motywowania pracowników do angażowania się na rzecz działań związanych z BHP. Oznacza to, że kierownictwo przedsiębiorstwa powinno zaplanować i realizować działania, zmierzające do wzbudzania u pracowników chęci do identyfikowania, analizowania i rozwiązywania problemów związanych z BHP.

Ważną rolę w procesie motywowania odgrywają:

- wyrażane w sposób widoczny zaangażowanie kierownictwa w problemy BHP
- styl kierowania
- sposób komunikowania się kierownictwa z pracownikami
- osobisty przykład kierownictwa.

Pozytywnie na motywację pracowników wpływa między innymi:

- ustalanie zadań dotyczących BHP przy współudziale tych pracowników, którzy będą je realizowali
- bezpośrednie łączenie nagród z osiągnięciem wytyczonych celów
- zwiększanie uprawnień pracowników
- popieranie prowadzenia rzetelnych analiz BHP oraz wykorzystywanie ich wyników do ustalania zadań i inicjowania działań korygujących
- potępienie zjawiska ukrywania problemów, które mogą stworzyć zagrożenia lub wynikają z zagrożeń, oraz stwarzanie warunków uniemożliwiających ich ukrywanie
- organizowanie zebrań z pracownikami, podczas których są omawiane i rozwiązywane problemy BHP
- ścisłe przestrzeganie przez członków kierownictwa procedur związanych z zapewnieniem BHP w przedsiębiorstwie.

Motywuującą rolę odgrywa również uświadamianie pracownikom korzyści, które mogą wynikać z eliminacji zagrożeń i ograniczania ryzyka, a także możliwych skutków niestosowania się do obowiązujących zasad bezpiecznego wykonywania pracy.

Wymagania dotyczące motywacji określone w normie PN-N-18001 odnoszą się jednak przede wszystkim do systemu kar i nagród, który jest wprowadzany w związku z wdrażaniem systemu zarządzania BHP i którego skuteczność zależy przede wszystkim od jego dostosowania do struktury potrzeb pracowników. Niewątpliwie do najbardziej skutecznych narzędzi motywacji we wszystkich przedsiębiorstwach należą nagrody i kary pieniężne. Za osiągnięcie ustalonych celów można także nagradzać, przyznając nagrody rzeczowe i inne (np. udział w wycieczkach czy wczasy). Czynnikiem motywującym mogą być również: możliwość doksztalcania się (udział w szkoleniach, studiach podyplomowych) czy awansu, a także pochwały czy wyróżnienia.

Motywuując pracowników do zaangażowania, należy preferować nagradzanie, co nie oznacza, że w niektórych przypadkach skuteczniejszym narzędziem mogą być kary. Powinny być one jednak stosowane tylko w przypadku wielokrotnych i powtarzających się zaniedbań.

Wszystkie działania związane z motywowaniem pracowników do angażowania się w działania związane z BHP służą kształtowaniu w przedsiębiorstwie kultury bezpieczeństwa, decydującej o skuteczności wdrażanego systemu zarządzania.



4.3. Jak ocenić zaangażowanie najwyższego kierownictwa w problemy bezpieczeństwa i higieny pracy?

Aby ocenić zaangażowanie najwyższego kierownictwa w problemy bezpieczeństwa i higieny pracy, wystarczy odpowiedzieć na podane niżej pytania. Im więcej odpowiedzi brzmi „tak”, tym ocena zaangażowania kierownictwa jest większa;

- czy najwyższe kierownictwo zna występujące w przedsiębiorstwie problemy w zakresie BHP?
- czy najwyższe kierownictwo udostępnia środki niezbędne do zapewnienia pracownikom bezpieczeństwa i ochrony ich zdrowia podczas pracy?

- czy na zebraniach najwyższego kierownictwa są omawiane zagadnienia związane z BHP?
- czy najwyższe kierownictwo ustala cele ogólne i plany dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy?
- czy najwyższe kierownictwo uznaje, że zagadnienia BHP są tak samo ważne, jak jakość i wydajność pracy?
- czy najwyższe kierownictwo uczestniczy w inspekcjach stanu BHP?
- czy najwyższe kierownictwo stosuje się do obowiązujących wymagań BHP?
- czy najwyższe kierownictwo omawia zagadnienia związane z BHP na zebraniach z pracownikami?
- czy najwyższe kierownictwo zachęca pracowników do angażowania się w działania związane z BHP?
- czy najwyższe kierownictwo przeprowadza przeglądy systemu zarządzania BHP?
- czy najwyższe kierownictwo zapewniło pracownikom możliwość udziału w pracach związanych z wdrażaniem i funkcjonowaniem systemu zarządzania BHP?
- czy najwyższe kierownictwo wprowadziło system motywujący pracowników do angażowania się w działania na rzecz BHP?