



# Przywództwo w zarządzaniu w dziedzinie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy

**PRAKTYCZNY PRZEWODNIK**



## Spis treści

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Wstęp                                                                     | 4  |
| Wprowadzenie: Dlaczego bezpieczeństwo i zdrowie w pracy są ważne?         | 6  |
| Korzyści wynikające z troski o bezpieczeństwo i zdrowie w pracy           | 9  |
| Podejście kierownictwa do bezpieczeństwa i zdrowia w pracy                | 10 |
| Samoocena jakości przywództwa w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy | 16 |
| Dodatkowe informacje                                                      | 21 |
| O nas                                                                     | 22 |

*„W XXI w. zaangażowanie kierownictwa firmy w sprawy bezpieczeństwa i zdrowia w pracy powinno się uważać za kwestię podstawową dla prowadzenia każdego rodzaju działalności”.*



# Wstęp



**Christa Sedlatschek,**  
Dyrektor Europejskiej Agencji  
Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy



W ostatnich dziesięcioleciach europejskie firmy wprowadziły znaczne udoskonalenia pod względem bezpieczeństwa i zdrowia w pracy. Uznano bowiem, że aktywna rola przywódcza w dziedzinie bhp jest ważna nie tylko ze względów prawnych czy etycznych, lecz także przynosi korzyści czysto biznesowe. Niniejszy przewodnik dotyczący przywództwa jest jednym z wydawnictw przygotowanych w ramach kampanii „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy”, prowadzonej przez EU-OSHA w latach 2012–2013.

Kampania skupia się na możliwościach współpracy firmy, pracowników i ich przedstawicieli oraz innych zainteresowanych stron w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia w pracy. Ten praktyczny przewodnik, zatytułowany *Przywództwo w zarządzaniu w dziedzinie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy*, jest przeznaczony dla kadry kierowniczej i osób, które chcą wykazać się w tym zakresie przywództwem. Podkreśla się w nim potrzebę stałego podnoszenia poziomu bezpieczeństwa pracy, a także rolę, jaką powinni odgrywać kierownicy, jeśli chcą być liderami w tej dziedzinie.

Prosperująca w gospodarce społeczność biznesowa zapewnia zatrudnienie i dobrobyt, a kluczem do takiej sytuacji jest zdrowie i bezpieczeństwo wszystkich pracowników. Bezpieczne warunki pracy to zasadniczy warunek wysokiej jakości towarów i usług.

Sukces firmy zależy od podejmowania skalkulowanego ryzyka. Oceniając je i podejmując właściwe środki zapobiegawcze, firmy mogą podnosić swoją produktywność, a co za tym idzie, zwiększać zysk.

Organizacja BUSINESSEUROPE jest głęboko zaangażowana w prowadzenie działań na rzecz ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracowników. Przedsiębiorstwa są kluczową częścią struktury społecznej i źródłem wielu miejsc pracy. W związku z tym będziemy podejmować działania mające na celu szerokie upowszechnienie niniejszego przewodnika i jego odpowiednie rozpropagowanie. Jestem przekonany, że będzie on stanowił przydatne narzędzie, które przyczyni się do zapobiegania zagrożeniom dla zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy. Współcześni pracodawcy muszą traktować politykę w dziedzinie zdrowia i bezpieczeństwa jako jeden z elementów realizowanej przez siebie strategii biznesowej. Przystępując wspólnie do realizacji tego przedsięwzięcia, zapraszamy pracodawców i członków kadry kierowniczej do korzystania ze wszystkich możliwych działań na rzecz zapobiegania zagrożeniom dla bezpieczeństwa i zdrowia w pracy.



A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Philippe de Buck'.

**Philippe de Buck,**

Dyrektor Generalny organizacji BUSINESSEUROPE



# Wprowadzenie:

## Dlaczego bezpieczeństwo i zdrowie w pracy są ważne?

Każdego roku w Unii Europejskiej ponad 5550 osób traci życie w wyniku wypadków w miejscu pracy. Bardzo trudno jest określić ilościowo wpływ chorób zawodowych w UE i nie ma zgody co do przedstawianych danych. Z oszacowań Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) wynika jednak, że wskutek chorób zawodowych corocznie umiera w UE 159 tys. osób. Z powodu wypadków w miejscu pracy firmy działające w Unii Europejskiej tracą co roku około 143 mln dni roboczych<sup>1</sup>. Przedstawiane są różne oszacowania, ale takie wypadki i problemy zdrowotne kosztują gospodarkę UE co najmniej 490 mld euro rocznie. Dla zmniejszenia tych strat podstawowe znaczenie mają: przewidywanie ryzyka, wdrażanie skutecznych zabezpieczeń i rygorystyczne działania na rzecz poprawy warunków pracy.

Systemy zarządzania bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy mają za zadanie identyfikację i minimalizację zagrożeń w miejscu pracy. Skuteczność takich systemów wpływa również na wyniki biznesowe – negatywnie, jeśli są uciążliwe lub biurokratyczne, bądź pozytywnie, jeśli są właściwie skonstruowane i funkcjonują efektywnie. Aby ich wpływ był pozytywny, systemy takie muszą działać sprawnie, w zgodzie z ogólną strategią zarządzania firmą, a nie wbrew niej, w sposób umożliwiający terminowe osiągnięcie celów produkcyjnych.

W świetle powyższego warto pamiętać, że obowiązkiem prawnym (i moralnym) pracodawców jest zapewnienie pracownikom odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy, a także konsultowanie się z pracownikami i/lub ich przedstawicielami oraz umożliwienie im udziału w dyskusjach dotyczących tych kwestii. Pomocne może być przy tym dobrze kształtowane przywództwo w zakresie zarządzania bezpieczeństwem pracy.

*„Lepiej zapobiegać niż leczyć”.*



<sup>1</sup> „Przyczyny i okoliczności wypadków w miejscu pracy w UE” (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=207&furtherPubs=yes>)





## Lepiej zapobiegać niż leczyć

Zapobieganie to podstawa europejskiego podejścia do bezpieczeństwa i zdrowia w pracy. W praktyce oznacza ono analizę procesów pracy, w celu zidentyfikowania krótko- i długoterminowych zagrożeń, a następnie podjęcie odpowiednich działań w celu ich uniknięcia lub zminimalizowania.

# Korzyści wynikające z troski o bezpieczeństwo i zdrowie w pracy

Działania w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy umożliwiają poprawę wydajności przedsiębiorstwa, a także lepszą ochronę pracowników. Możliwości te przeanalizowano w ostatnim europejskim badaniu przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń (ESENER)<sup>2</sup>.

Do korzyści zaliczają się:

- mniejsze koszty i mniejsze ryzyko – ograniczenie nieobecności pracowników i rotacji personelu, liczby wypadków, zagrożenia procesem sądowym i karami,
- większa ciągłość działalności, a co za tym idzie większa produktywność – dzięki uniknięciu incydentów, wypadków, szkód i awarii systemowych,
- wzmocnienie pozycji biznesowej i lepsza opinia wśród dostawców, klientów i innych partnerów.



*„Prewencja polega na zarządzaniu ryzykiem. Ryzykiem zarządzają ludzie, którzy ze sobą współpracują”.*



<sup>2</sup> <http://www.esener.eu>

# Podejście kierownictwa do bezpieczeństwa i zdrowia w pracy



## Punkt 1: Skuteczne i silne przywództwo

Właściwe przywództwo to warunek powodzenia. Podejście prewencyjne może być owocne jedynie wówczas, gdy jest wspierane przez kierownictwo. Silne i widoczne przywództwo oraz zaangażowani kierownicy na wszystkich poziomach zarządzania mogą takie podejście ukierunkowywać i kształtować. W ten sposób dla wszystkich zatrudnionych staje się jasne, że bezpieczeństwo i zdrowie w pracy są dla firmy kwestiami strategicznymi.

W praktyce oznacza to, że:

- kierownictwo angażuje się w sprawy bezpieczeństwa i zdrowia w pracy i uznając je za podstawową wartość organizacji, komunikuje to pracownikom,
- kierownictwo dysponuje dokładnym obrazem ryzyka zawodowego w organizacji,
- kierownictwo daje przykład i wykazuje rzetelność w przywództwie, m.in. stale przestrzegając wszystkich zasad bezpieczeństwa i zdrowia w pracy,
- role i obowiązki poszczególnych osób zaangażowanych w zapobieganie zagrożeniom w pracy oraz w zarządzanie nimi są jasno zdefiniowane, zaplanowane i aktywnie monitorowane,
- kwestie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy mogą stanowić element firmowej strategii zrównoważonego rozwoju lub odpowiedzialności społecznej oraz mogą być promowane w całym łańcuchu dostaw.

W dziedzinie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy rolę przywódczą może odgrywać kadra kierownicza. Fundamentalne znaczenie dla poprawy poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy mają trzy podstawowe zasady zarządzania. Są to:

- skuteczne i silne przywództwo,
- zaangażowanie pracowników i ich konstruktywny udział w działaniach na rzecz bhp,
- ciągła ocena i przegląd.

Te trzy punkty omówiono bardziej szczegółowo poniżej.

*„Podejście prewencyjne jest owocne jedynie wówczas, gdy jest wspierane przez kierownictwo. Silne i widoczne przywództwo oraz zaangażowani kierownicy mogą ukierunkowywać i kształtować takie podejście”.*





## Do praktycznych przykładów przywództwa w dziedzinie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy należą:

- wizyty na stanowiskach pracy w celu omawiania z pracownikami spraw dotyczących bezpieczeństwa i zdrowia (pracownicy mogą wskazywać nie tylko problemy, lecz również rozwiązania),
- przyjmowanie odpowiedzialności i okazywanie zaangażowania,
- dawanie dobrego przykładu,
- inwestowanie – w miarę możliwości – środków finansowych i czasu.

## PRZYKŁAD DOBRYCH PRAKTYK

### Rafineria ropy naftowej w Belgii

Do rafinerii ropy naftowej Total w Antwerpii sprowadzono wykonawców z firmy SPIE Belgium, mających pomóc w utrzymaniu rurociągów i maszyn. Jak się wkrótce okazało, doszło do zderzenia różnych kultur, zarówno kultury bezpieczeństwa, jak i kultury biznesowej. Należało je dostosować tak, aby w istotnym stopniu ograniczyć liczbę wypadków przy pracy i zachorowań.

Wskutek intensywnych starań firmy wyeliminowały główne różnice organizacyjne, a następnie skupiły się na zachowaniach pracowników na terenie zakładu. Zachęcano ich do wykazywania w pracy odpowiedzialności i samodzielności, ucząc np. oceniania ryzyka przed rozpoczęciem nowego zadania. Dopasowanie kultur korporacyjnych udało się dzięki intensywnym, choć w dużej mierze nieformalnym konsultacjom.

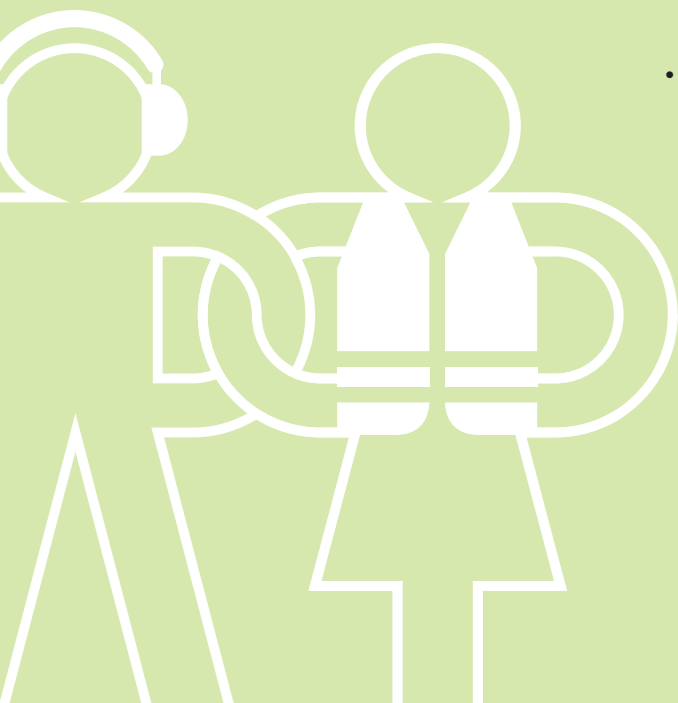
Dzięki tym usprawnieniom od czasu uzgodnienia przez firmy „najlepszych praktyk”, liczba wypadków spadła do zera.

#### Czynniki sukcesu

Dostosowanie kultury bezpieczeństwa obu firm było możliwe tylko dzięki otwartej komunikacji, dobremu przywództwu, aktywnemu zaangażowaniu pracowników i innowacyjnemu podejściu do zapobiegania zagrożeniom. Udział wyższego kierownictwa pokazał pracownikom, jak duże znaczenie firma przywiązuje do wszystkich spraw bezpieczeństwa i higieny pracy.

#### Kluczowymi działaniami w tym procesie były:

- publikacja biuletynów i zarządzanie przepływem informacji,
- wizytowanie miejsc pracy, służące kontroli bezpieczeństwa,
- organizowanie spotkań informacyjnych i krótkie prezentacje dla pracowników, dotyczące określonego aspektu bezpieczeństwa i zdrowia w pracy,
- rozbudowane szkolenia.



## Punkt 2: Zaangażowanie pracowników i ich konstruktywny udział

Dla powodzenia inicjatyw podejmowanych przez kierownictwo ważny jest dwustronny proces angażowania pracowników i ich konstruktywnego udziału.

Zgodnie z prawem UE w sprawach bezpieczeństwa i zdrowia w pracy pracodawcy muszą konsultować się z pracownikami. Ten obowiązek obejmuje: przekazywanie informacji, instruktaż i szkolenia oraz prowadzenie konsultacji z pracownikami i ich przedstawicielami. Zależnie od wymogów krajowych pracodawcy mogą być zobowiązani do utworzenia komisji ds. bezpieczeństwa lub stanowiska przedstawiciela pracowników.

Udział pracowników pomaga ustanowić w organizacji kulturę dialogu. Pracowników i ich przedstawicieli zachęca się do udziału w procesie podejmowania decyzji dotyczących bezpieczeństwa i zdrowia w pracy. Niektórzy pracodawcy uznali za korzystne wyjście poza te wymogi prawne. Zachęcają oni pracowników do czynnego angażowania się w działania na rzecz bezpieczeństwa pracy podczas codziennych obowiązków zawodowych, a także umożliwiają pracownikom udział w dodatkowych forach, takich jak np. grupy robocze zajmujące się określonymi zagadnieniami.

Efektywna komunikacja w górę ma kluczowe znaczenie – słucha się pracowników i na podstawie tego, co mówią, podejmuje się odpowiednie działania. Co jest równie ważne, pracownicy przyjmują odpowiedzialność za przestrzeganie zasad bezpieczeństwa oraz w konstruktywny i pożyteczny sposób współpracują z kierownictwem. Dzięki temu dwustronnemu procesowi powstaje kultura, w której relacje między pracodawcą a pracownikami opierają się na współdziałaniu, zaufaniu i wspólnym rozwiązywaniu problemów. Taka kultura pracy pomaga wprowadzać udoskonalenia w zakresie bhp.

Bezpośredniego zaangażowania pracowników nie należy traktować jako alternatywy dla systemu opartego na przedstawicielach pracowników. Są to dwie różne płaszczyzny, które można efektywnie wykorzystać, zgodnie z krajowymi ramami prawnymi i specyfiką danego miejsca pracy.

Do korzyści zapewnianych przez kulturę opartą na współpracy można zaliczyć: mniejszą liczbę wypadków, rozwiązania racjonalne pod względem kosztów oraz większą produktywność pracowników. To z kolei może prowadzić do ograniczenia absencji i skuteczniejszego przeciwdziałania zagrożeniom w miejscu pracy.

Udział i wkład pracowników są szczególnie cenne na etapie:

- oceny ryzyka,
- opracowania polityki oraz sposobów interwencji,
- zgłaszania istotnych uwag podczas szkolenia i na etapie wdrażania.

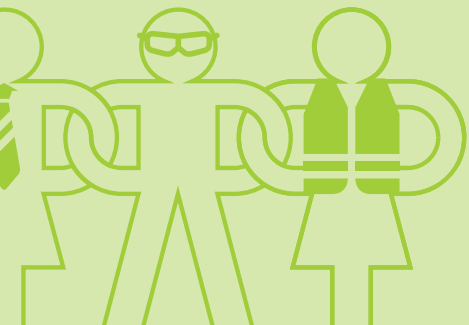
*„Udział pracowników pomaga ustanowić kulturę dialogu. Pracowników i ich przedstawicieli zachęca się do udziału w procesie podejmowania decyzji dotyczących bezpieczeństwa pracy.”*



#### PRZYKŁAD DOBRYCH PRAKTYK

### Strategia firmy odzieżowo-tekstylnej w zakresie zapobiegania zranieniom igłami

Członkowie kierownictwa i związków zawodowych w brytyjskiej firmie odzieżowej omawiali sposoby ograniczenia liczby zranień igłami wśród personelu zajmującego się obsługą maszyn do szycia, ponieważ standardowe osłony nie zapewniły wystarczającej ochrony. W jednym z zakładów powołano niewielki zespół, w którego skład wchodziło m.in. dwóch pracowników obsługujących maszyny do szycia i poproszono go o zaprojektowanie osłony, która zapewni bezpieczeństwo wszystkim pracownikom. Następnie poproszono pracowników w poszczególnych zakładach o przetestowanie prototypów. Zamontowanie tej osłony wyeliminowało zranienia igłami. Współdziałanie to, nie tylko wpłynęło pozytywnie na pracowników, lecz także przyniosło korzyści biznesowe, zmniejszając koszty pracownicze, do których należały odszkodowania i składki ubezpieczeniowe.



### Punkt 3: Ciągła ocena i przegląd stanu bezpieczeństwa pracy

Monitorowanie i sprawozdawczość to podstawowe narzędzia poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy. Systemy zarządzania przewidujące np. przekazywanie kierownictwu firmy raportów specjalnych (na przykład dotyczących poszczególnych wypadków) i rutynowych raportów dotyczących skuteczności polityki bezpieczeństwa i zdrowia w pracy mogą być przydatne, gdyż umożliwiają zwrócenie uwagi na istotne kwestie, zgłaszanie problemów, a co za tym idzie poprawę sytuacji w tej dziedzinie.

Do elementów dobrego systemu oceny i przeglądu należą:

- procedury zgłaszania członkom kierownictwa firmy i jej właścicielom w najwcześniejszym możliwym terminie poważnych uchybień pod względem bezpieczeństwa i higieny pracy,
- systemy rejestracji i zgłaszania w odpowiednim czasie dokładnych informacji o incydentach, takich jak liczba wypadków i zachorowań,
- mechanizmy konsultacji z pracownikami oraz uwzględniania ich poglądów i doświadczeń,
- raporty okresowe dotyczące wpływu, jaki na zdrowie i bezpieczeństwo w pracy mają działania zapobiegawcze, takie jak szkolenia i stosowane programy,
- regularne audyty skuteczności oceny ryzyka i ograniczania zagrożeń,
- ocena wpływu, jaki na bezpieczeństwo i zdrowie w pracy mają zmiany takie jak wprowadzanie nowych procesów roboczych, procedur lub produktów,
- skuteczne procedury wdrażania nowych i zmienionych wymogów prawnych.

## PRZYKŁAD DOBRYCH PRAKTYK

**Dostosowanie procedur oceny i przeglądu stanu bezpieczeństwa pracy po wypadku w młynie (Włochy)**

Trzech pracowników odniosło rany w wypadku, do którego doszło podczas rutynowej konserwacji jednej z maszyn w młynie. W trakcie wstępnej kontroli stwierdzono, że procedury bezpieczeństwa były przestrzegane, a maszyna była sprawna. Przyczyną wypadku był problem z jej konstrukcją. Zakład należał do francuskiej grupy z branży młynarskiej, zatrudniającej 160 pracowników w prowincji Siena we Włoszech.

Pracodawca postanowił kontynuować dochodzenie, angażując w nie przedstawicieli różnych zainteresowanych stron, takich jak: członkowie kierownictwa firmy, wyspecjalizowani przedstawiciele ds. bezpieczeństwa i zdrowia w pracy, inspektorat bezpieczeństwa i zdrowia w pracy oraz urzędnicy regionalnego funduszu ubezpieczenia zdrowotnego. W odkryciu przyczyn wypadku pomagali przedstawiciele pracowników wchodzący w skład komisji ds. bezpieczeństwa i higieny pracy, pracownicy i personel nadzorujący.

Podejście partycypacyjne obejmowało wywiady z operatorami oraz uwzględnienie przedstawionych przez nich propozycji dotyczących udoskonalenia konstrukcji maszyn. Wspólne dochodzenie wykazało, że konieczne jest poprawienie konstrukcji monitora temperatury. Analiza wykazała również, że wypadek był częściowo skutkiem zbyt małej liczby pracowników oraz doprowadziła do określenia tematów szkoleń. Ponadto w wyniku dochodzenia Ministerstwo Pracy ustanowiło procedurę mającą na celu wykrywanie i identyfikację uchybień wobec standardów bezpieczeństwa.



© Fotolia/Richard Villaïon



© EU-OSHA/Jim Holmes

**„Monitorowanie i sprawozdawczość to podstawowe narzędzia poprawy stanu bezpieczeństwa i higieny pracy”.**



# Samooceńa jakości przywództwa w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy

**Tak samo jak stworzenie przedsiębiorstwa, opracowanie skutecznej polityki zapobiegania wypadkom wymaga długotrwałych wysiłków.**

**Dobrym początkiem jest analiza sytuacji w firmie. Niniejsze narzędzie do samooceńy umożliwia zgromadzenie niezbędnych informacji oraz określenie możliwości poprawy sytuacji.**

## Kto powinien to robić?

Zaleca się, aby oceny dokonał osobiście szef przedsiębiorstwa. Ocenę może również prowadzić większa liczba osób, a ostateczny wynik uzyskuje się przez obliczenie średniej lub w drodze dyskusji, prowadzącej do ustalenia najbardziej odpowiedniego dla firmy stopnia.

## Jak to działa?

Podczas oceny szczególną uwagę zwraca się na wybrane aspekty podejścia firmy do kwestii bezpieczeństwa i zdrowia w pracy. Są to:

- polityka zapobiegania zagrożeniom,
- przywództwo,
- narzędzia do zapobiegania zagrożeniom,
- informacja, szkolenie i konsultacje.

W odniesieniu do każdego z tych aspektów przedstawione narzędzie umożliwia dokonanie przeglądu trzech elementów. W przypadku każdego elementu należy określić poziom rozwoju w przedsiębiorstwie, stosując czterostopniową skalę. Należy wskazać, który stopień (A, B, C czy D) najlepiej odpowiada sytuacji w firmie. Ostateczny wynik oblicza się za pomocą matrycy.

## Jak poprawić wynik?

Punktacja daje wyobrażenie o poziomie ograniczania zagrożeń. Analiza osiągniętych stopni może być także inspirująca i pokazywać konkretne możliwości udoskonaleń umożliwiających osiągnięcie wyższego wyniku.

*„Firmy, które odniosą sukces jutro, to te, które dziś potrafią połączyć wizję i umiejętność przewidywania, a także zainwestować w innowacje oraz w bezpieczeństwo i zdrowie swoich pracowników”.*



A B C D

| Polityka zapobiegania                   |                                                                                                                                  |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cele polityki zapobiegania</b>       | Nie ma określonych celów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.                                                              | Określono ogólne cele w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.                                                         | Określono szczegółowe cele w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, co pewien czas poddawane przeglądowi.                                                                                                        | Dokonuje się szczegółowych pomiarów wskaźników bezpieczeństwa i higieny pracy i odpowiednio dostosowuje się politykę w celu zapewnienia stałego doskonalenia.                                                                |
| <b>Deklaracja polityki zapobiegania</b> | Nie ma deklaracji polityki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.                                                            | Istnieje ogólna i zawierająca nieprecyzyjne sformułowania deklaracja polityki w zakresie bezpieczeństwa i higienypracy.  | Opracowano jasno sformułowaną deklarację polityki, wyrażającą zaangażowanie firmy.                                                                                                                                 | Jasno sformułowaną deklarację polityki, wyrażającą zaangażowanie firmy z komunikowaniem pracownikom i klientom.                                                                                                              |
| <b>Plany działania</b>                  | Od czasu do czasu podejmuje się środki w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy (po wypadkach, w związku z inspekcjami itd.). | Podaje się pewne działania w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy, na podstawie globalnej oceny działalności firmy. | Na podstawie oceny ryzyka przygotowano plan działania w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy (z podaniem terminów, podziału obowiązków i zasobów), który jest regularnie poddawany przeglądowi i dostosowywany. | Na podstawie dogłębnej oceny ryzyka przygotowano plan działania w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy (z podaniem terminów, podziału obowiązków i zasobów), który jest regularnie poddawany przeglądowi i dostosowywany. |

## A B C D

## Przywództwo

| <b>Przywództwo</b> | Nikt nie odgrywa roli przywódczej w zakresie zapobiegania zagrożeniom, ponieważ zakładają się, że wszystkie osoby same zdają sobie sprawę z jego znaczenia.                           | Rolę przywódczą w zakresie zapobiegania zagrożeniom odgrywa specjalista ds. bhp. Propaguje on politykę w tym zakresie, dając dobry przykład.                                                         | Rolę przywódczą w zakresie zapobiegania zagrożeniom odgrywa kierownictwo. Jest to wyraźnie powiedziane w deklaracji polityki firmy.                                                                                    | Kierownictwo daje przykład i odgrywa rolę przywódczą w zakresie zapobiegania zagrożeniom.                                                                                                                                         |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Obowiązki</b>   | Nikt w organizacji nie ma wyraźnie przypisanych obowiązków w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.                                                                                 | Obowiązki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy powierzono specjalście ds. bhp.                                                                                                                  | Za politykę bezpieczeństwa i zdrowia w pracy odpowiada specjalista ds. bhp wraz z kierownikiem liniowym.                                                                                                               | Za wprowadzanie w życie polityki bezpieczeństwa i zdrowia w pracy odpowiada kierownik liniowy.                                                                                                                                    |
| <b>Zarządzanie</b> | Podczas posiedzeń kierownictwa i/lub zarządu prawie nigdy nie omawia się spraw bezpieczeństwa i zdrowia w pracy i nie traktuje się ich jako kryteriów oceny efektywności kierowników. | Podczas posiedzeń kierownictwa i/lub zarządu sprawy bezpieczeństwa i zdrowia w pracy omawia się tylko po poważnych wypadkach i wówczas traktuje się je jako kryteria oceny efektywności kierowników. | Sprawy bezpieczeństwa i zdrowia w pracy to stały punkt obrad na posiedzeniach kierownictwa i/lub zarządu, a w razie potrzeby odbywa się dyskusja na ich temat. Należą one do kryteriów oceny skuteczności kierowników. | Sprawy bezpieczeństwa i zdrowia w pracy to stały punkt obrad na posiedzeniach kierownictwa i/lub zarządu, łącznie z działaniami, które należy podjąć i komunikacją. Stanowią one istotne kryteria oceny skuteczności kierowników. |



**A                      B                      C                      D**

## Narzędzia do zapobiegania zagrożeniom

| <b>Ocena ryzyka</b>                              | Przedsiębiorstwa przeprowadzają ocenę ryzyka związanego z prowadzoną działalnością dopiero wówczas, gdy dojdzie do poważnego wypadku.                    | Specjalista ds. bhp w danym przedsiębiorstwie dysponuje dokładnymi informacjami na temat profilu ryzyka tego przedsiębiorstwa.                                       | Kierownicy dysponują dokładnym obrazem profilu ryzyka w organizacji.                                                     | Uwzględnia się wszystkie czynniki ryzyka dla bezpieczeństwa i zdrowia w pracy, są one dokumentowane oraz regularnie poddawane ocenie i przeglądowi. Wszyscy pracownicy otrzymują odpowiednie informacje i instruktaż.                            |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kontrole w miejscu pracy</b>                  | Nie prowadzi się żadnych kontroli w miejscu pracy, gdyż do zapewnienia bezpieczeństwa i zdrowia wystarczają instrukcje i procedury.                      | Specjalista ds. bhp co pewien czas przeprowadza kontrole w miejscu pracy, aby ocenić sytuację w zakładzie pod względem bezpieczeństwa i zdrowia.                     | Specjalista ds. bhp regularnie przeprowadza kontrole w miejscu pracy wraz z kierownikiem liniowym danego działu/zakładu. | Regularne kontrole w miejscu pracy przeprowadza kierownictwo, które podejmuje odpowiednie środki w celu eliminacji każdej niezgodności.                                                                                                          |
| <b>Zaopatrzenie (usługi, dostawcy, produkty)</b> | Zaopatrzenie uwzględnia różne aspekty, głównie takie jak cena i efektywność. Kryteriów bezpieczeństwa i zdrowia w pracy nie uważa się za istotny aspekt. | Zaopatrzenie uwzględnia różne aspekty, takie jak cena i efektywność. Kryteria bezpieczeństwa i zdrowia w pracy uwzględnia się przy zakupie „niebezpiecznych” maszyn. | Przy zakupie urządzeń, towarów i usług uwzględnia się szczególne kryteria bezpieczeństwa i zdrowia w pracy.              | Przy zakupie urządzeń, towarów i usług uwzględnia się szczególne kryteria bezpieczeństwa i zdrowia w pracy, a następnie przed oddaniem do użytku / wykorzystaniem takich urządzeń, towarów lub usług przeprowadza się weryfikację pod tym kątem. |

A B C D

Informacje, szkolenia i konsultacje

|                                           |                                                                                                                                             |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Wprowadzenie do pracy i instruktaż</b> | Nowi pracownicy (w tym tymczasowi i praktykanci) od razu podejmują pracę. Informacje i instruktaż otrzymują, kiedy znajdzie się na to czas. | Nowi pracownicy (w tym tymczasowi i praktykanci) podejmują pracę po zapoznaniu się z pisemnymi instrukcjami.               | Zanim nowi pracownicy (w tym tymczasowi i praktykanci) podejmą pracę, otrzymują wszystkie niezbędne informacje i instruktaż. Sprawdza się także, czy zrozumieli te informacje i instrukcje. | Zanim nowi pracownicy (w tym tymczasowi i praktykanci) podejmą pracę, otrzymują wszystkie niezbędne informacje i instruktaż. Sprawdza się także, czy zrozumieli te informacje i instrukcje. |
| <b>Szkolenie</b>                          | Pracownicy i kierownictwo nie przechodzą szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy. Uczą się przez doświadczenie.               | Pracownicy przechodzą specjalne szkolenie, związane z wykonywanymi zadaniami, w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy. | Pracownicy i kierownictwo przechodzą specjalne, związane z wykonywanymi zadaniami, szkolenie w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy.                                                   | Każda osoba w firmie, od pracowników do kierownictwa, otrzymuje wszelkie niezbędne szkolenie w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy oraz jego regulame uzupełnienia.                   |
| <b>Konsultacje</b>                        | Specjalista ds. bhp w danym przedsiębiorstwie opracowuje założenia polityki zapobiegania zagrożeniom i przekazuje je kierownictwu.          | Kierownictwo przygotowuje politykę zapobiegania zagrożeniom. Ostateczne ustalenia są następnie przekazywane pracownikom.   | Kierownictwo ustala politykę zapobiegania zagrożeniom po przeprowadzeniu konsultacji z pracownikami (przedstawicielami pracowników).                                                        | Kierownictwo prowadzi stały dialog z pracownikami (przedstawicielami pracowników) w kwestiach związanych z bhp.                                                                             |

Punkcja

Liczbę punktów należy obliczyć za pomocą poniższej tabeli wyników.

|                            |     |   |
|----------------------------|-----|---|
| Liczba wybranych stopni A= | x 1 | = |
| Liczba wybranych stopni B= | x 3 | = |
| Liczba wybranych stopni C= | x 5 | = |
| Liczba wybranych stopni D= | x 7 | = |
| <b>OGÓŁEM</b>              |     | = |

Wynik

- 61 i więcej:** polityka zapobiegania zagrożeniom dla bezpieczeństwa i zdrowia w pracy znajduje się w Twojej firmie na stosunkowo wysokim poziomie. Tak trzymać.
- 37–60:** z pewnością w Twojej firmie przykłada się wagę do zapobiegania, ale w niektórych aspektach możliwe są udoskonalenia.
- 12–36:** zapobieganie w Twojej firmie znajduje się jeszcze w powijakach. Przygotuj się pilnie do podjęcia większej liczby środków zapobiegawczych.



# Dodatkowe informacje

W celu zapewnienia kierownikom dodatkowych wskazówek i wytycznych utworzono specjalną sekcję na stronach internetowych kampanii Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy. Znajdują się na niej linki do różnych publikacji i stron internetowych, a także niniejszy przewodnik do pobrania.

Informacje te są dostępne w 24 językach pod adresem: <http://www.healthy-workplaces.eu>

Dodatkowych informacji mogą udzielić następujące organizacje:

**Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA)**  
<http://osha.europa.eu>

- Reprezentacja pracowników i konsultacje w sprawie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy – analiza ustaleń europejskiego badania przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń (ESENER)
- Zarządzanie bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy – analiza ustaleń przedstawionych w europejskim badaniu przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń (ESENER)
- Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym – analiza ustaleń przedstawionych w europejskim badaniu przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń (ESENER)
- Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym w europejskich przedsiębiorstwach: analiza czynników stymulujących, barier i potrzeb na podstawie ustaleń badania ESENER

<http://osha.europa.eu/en/publications/reports>

**BUSINESSEUROPE**  
<http://www.buinesseurop.eu>

**Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP)**  
<http://www.ilo.org>

Systemy zarządzania bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy, program SafeWork MOP



# 0 nas

Kampania **Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy** jest koordynowana przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy oraz jej partnerów w ponad 30 krajach, a w jej ramach organizowany jest szeroki wachlarz działań na poziomie krajowym i europejskim. Prowadzona w latach 2012–2013 kampania „Partnerstwo dla prewencji” służy podnoszeniu świadomości znaczenia przywództwa w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy oraz zaangażowania pracowników na rzecz zapobiegania wypadkom w pracy i chorobom zawodowym.

## Główne daty

- Początek kampanii: 18 kwietnia 2012 r.
- Europejskie Tygodnie Bezpieczeństwa i Ochrony Zdrowia w Pracy: październik 2012 i 2013 r.
- Ceremonia rozdania nagród w konkursie dobrych praktyk: kwiecień 2013 r.
- Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy – spotkanie na szczycie: listopad 2013 r.

<http://www.healthy-workplaces.eu>

**Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA)** przyczynia się do uczynienia Europy bezpieczniejszym, zdrowszym i wydajniejszym miejscem pracy. Agencja bada, opracowuje i rozpowszechnia wiarygodne, zrównoważone i bezstronne informacje na temat bezpieczeństwa i higieny pracy oraz organizuje ogólnoeuropejskie kampanie informacyjne. Agencja została powołana przez Unię Europejską w 1996 r. i ma siedzibę w Bilbao w Hiszpanii; zrzesza przedstawicieli Komisji Europejskiej, rządów państw członkowskich, organizacji pracodawców i pracowników, a także czołowych specjalistów z każdego z państw członkowskich UE-27 i spoza tych państw.

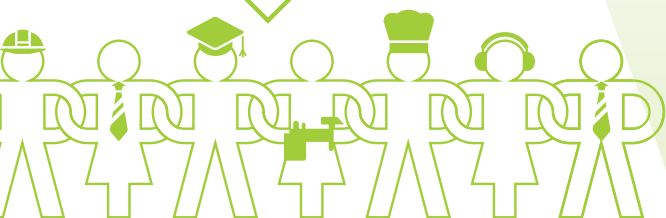
**BUSINESSEUROPE** jest organizacją zrzeszającą 41 centralnych federacji przemysłu i pracodawców z 35 krajów, wspólnie dążących do zapewnienia wzrostu gospodarczego i konkurencyjności w Europie. BUSINESSEUROPE reprezentuje małe, średnie i duże przedsiębiorstwa.

BUSINESSEUROPE odgrywa w Europie kluczową rolę jako główna organizacja biznesowa na poziomie UE. Za pośrednictwem swoich 41 federacji członkowskich BUSINESSEUROPE reprezentuje 20 mln firm. Jej głównym zadaniem jest zapewnienie reprezentacji i obrony interesów przedsiębiorstw wobec instytucji europejskich, a jej podstawowy cel to utrzymanie i wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw. BUSINESSEUROPE bierze czynny udział w europejskim dialogu społecznym, promując bezproblemowe funkcjonowanie rynków pracy.



## Przywództwo w zarządzaniu w dziedzinie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy – praktyczny przewodnik

*Bezpieczne i zdrowe miejsca pracy pomagają przedsiębiorstwom i organizacjom w odniesieniu sukcesu i przynoszą korzyści szeroko pojętemu społeczeństwu. Ten przewodnik zapewnia liderom biznesu praktyczne informacje o możliwościach poprawy stanu bezpieczeństwa i zdrowia w pracy poprzez skuteczne przywództwo, zaangażowanie pracowników oraz ciągłą ocenę i przegląd warunków pracy, dzięki którym przedsiębiorstwa i organizacje stają się bezpieczniejsze i zdrowsze dla każdego. Diagnoza sytuacji daje wyobrażenie o poziomie zapobiegania zagrożeniom w firmie i dostarcza pomysłów, jak ten proces usprawnić.*



### Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy

Gran Vía 33, 48009 Bilbao, HISZPANIA

tel.: +34 944794360

faks: +34 944794383

e-mail: [information@osha.europa.eu](mailto:information@osha.europa.eu)

<http://osha.europa.eu>

### BUSINESSEUROPE

Avenue de Cortenbergh/Kortenberglaan 168,

1000 Bruxelles/Brussel,

BELGIQUE/BELGIË

tel.: +32 22376511

faks: +32 22311445

e-mail: [main@businessseurope.eu](mailto:main@businessseurope.eu)

<http://www.businessseurope.eu>

ISBN 978-92-9191-631-3



9 789291 916313



Urząd Publikacji