

Zarządzanie dokumentami w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy – wizualizacja procesu bhp

Dokumenty z obszaru bhp większości pracodawcom i pracownikom służby bhp (niestety) jawią się jako pojedyncze wyspy na morzu, niepołączone ze sobą mostami. Nie dostrzegają oni wzajemnych relacji i powiązań występujących pomiędzy poszczególnymi dokumentami. A przecież nie same dokumenty, lecz związki pomiędzy nimi są kluczowym elementem systemu zarządzania.

Statystyczny pracodawca w swojej zakładowej dokumentacji posiada kilkadziesiąt dokumentów z obszaru bhp, począwszy od związanych z badaniami profilaktycznymi i szkoleniami z dziedziny bhp poprzez dokumenty związane z oceną ryzyka zawodowego, instrukcjami bhp po różnego rodzaju rejestry i raporty. Dokumenty te są tworzone w związku z różnymi sytuacjami występującymi w zakładzie, np. w związku z zatrudnieniem nowego pracownika, utworzeniem stanowiska pracy, oceną ryzyka zawodowego. W większości przypadków tworzenie poszczególnych dokumentów następuje w sposób intuicyjny, oparty na wiedzy (w tym znajomości przepisów) i doświadczeniu poszczególnych osób (głównie kadr i służby bhp), nie zaś wynika z planowego – systemowego działania opartego na wewnętrznych procedurach wewnątrzzakładowych w obszarze bhp. Brak systemowego podejścia przedsiębiorstw do zarządzania bhp powoduje, że dokumenty z obszaru bhp często są błędnie sporządzane lub niesporządzone wcale. Dla służb wewnątrzzakładowych, w wielu przypadkach, problemem jest zidentyfikowanie procesów zachodzących w obszarze bhp i przypisanie do tych procesów dokumentów z obszaru bhp. Można temu zaradzić przez wizualizację procesów, która jest dobrym sposobem na efektywne zarządzanie dokumentami z obszaru bhp¹.

Dariusz Smoliński

doktor nauk o zdrowiu, inspektor pracy, biegły sądowy, laureat ZŁOTYCH SZELEK



Podejście procesowe

Podejście procesowe sprowadza się zawsze do trzech podstawowych etapów: identyfikacja procesu, opis (wizualizacja) procesu, doskonalenie procesu (analiza, wprowadzanie zmian). Opis procesu polega na przedstawieniu wszystkich elementów procesu w sposób uporządkowany i chronologiczny. Dla każdego procesu należy ustalić punkt wyjściowy i końcowy (efekt procesu). Sam proces jest zawarty (opisany) między tymi punktami. Opis procesu może być podzielony na etapy oraz odwoływać się do innych procesów związanych z nim. Opisując proces warto, oprócz chronologicznego wskazania działań z nim związanych, wskazać dokumenty powiązane z procesem oraz osoby odpowiedzialne za realizację całego lub poszczególnych elementów danego procesu. Należy przy tym pamiętać, że niektóre procesy z uwagi na swój charakter wykraczają poza obszar bhp i są powiązane z takimi obszarami, jak kadry, technologia, zarządzanie ope-

racyjne itp. Bhp nie można bowiem postrzegać w oderwaniu od innych obszarów funkcjonowania organizacji (zakładu, przedsiębiorstwa).

Rekrutacja i wdrażanie do pracy

Dobrym przykładem na zobrazowanie tego zagadnienia jest proces rekrutacji i wdrażania do pracy nowych pracowników. Proces ten, obok procesu tworzenia i modernizacji stanowisk pracy oraz procesu oceny ryzyka zawodowego, jest podstawowym procesem w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy. Pracownicy służby bhp w wielu przypadkach mają jednak problem z prawidłowym przypisaniem dokumentów do tego procesu. Powszechnie sporządzane są takie dokumenty, jak zaświadczenie lekarskie o braku przeciwwskazań do pracy i karta szkolenia wstępnego. Niewątpliwie powyższe dokumenty są kluczowe w tym procesie, jednakże nie są to jedyne dokumenty z nim związane. Wytypowanie innych dokumentów powiązanych nastęrcza trudności, jeszcze większe stwarza opisanie wzajemnych powiązań występujących między tymi dokumentami.

Proces rekrutacji i przygotowania pracownika do pracy można podzielić na dwa podstawowe etapy: przed nawiązaniem stosunku pracy (podpisaniem umowy o pracę) i po tym zdarzeniu (przykład w tabeli).

W etapie pierwszym (rekrutacji) wyodrębnić można takie zdarzenia, jak powstanie potrzeby zatrudnienia nowego pracownika, składanie i analiza ofert pracy, wybór kandydata oraz sprawdzenia zdolności kandydata do podjęcia pracy.

W etapie drugim występują po sobie działania związane z ogólnym zaznajomieniem pracownika z organizacją (zakładem, przedsiębiorstwem), wyposażeniem go w odzież, obuwie i środki ochrony indywidualnej oraz instruktażem na stanowisku pracy.

Pierwszy etap – rekrutacja

Działaniem inicjującym proces rekrutacji zazwyczaj jest zgłoszenie zapotrzebowania na nowego pracownika. Zwykle takie zgłoszenie następuje ze strony osób średniego szczebla kierownictwa, np. kierowników wydziału. Oni to bowiem znają najlepiej potrzeby kadrowe. Oczywiście proces rekrutacji może być zainicjowany przez inną osobę, np. dział kadr po otrzymaniu wiadomości, że jakiś pracownik złożył wypowiedzenie z pracy i konieczne będzie znalezienie nowej osoby na jego miejsce.

Dokumentem związanym z tym zdarzeniem powinien być wniosek o zatrudnienie pracownika, w którym podane zostaną takie elementy, jak nazwa funkcji (stanowiska), opis kwalifikacji wymaganych na tym stanowisku oraz innych wymagań zawodowych, nazwa lub nazwy stanowisk pracy, na których będzie wykonywał pracę. Dane zawarte we wniosku wskazują na dokumen-

Tabela. Proces rekrutacji i przygotowania do pracy nowo zatrudnionego pracownika w aspekcie bhp (przykład)

Etap	Działanie	Dokumenty związane z działaniem	Osoba odpowiedzialna
I. Rekrutacja	Zgłoszenie zapotrzebowania na nowego pracownika	● Zgłoszenie zapotrzebowania na nowego pracownika	Kierownik jednostki organizacyjnej (np. wydziału) lub inna osoba
	Rozmowy kwalifikacyjne	● Kwestionariusz osobowy kandydata na pracownika ● Dokumenty potwierdzające kwalifikacje kandydata	Dział personalny
	Profilaktyczne badania lekarskie	■ Skierowanie na profilaktyczne badania lekarskie ● Zaświadczenie o braku przeciwwskazań do pracy	Dział personalny
II. Przygotowanie do pracy	Instruktaż ogólny	● Szczegółowy program instruktażu ogólnego ● Układ zbiorowy lub regulamin pracy ● Instrukcje ppoż. ● Instrukcje udzielania pierwszej pomocy ■ Karta szkolenia wstępnego (część I)	Dział bhp
	Wyposażenie w odzież roboczą, obuwie i środki ochrony indywidualnej	● Ocena ryzyka zawodowego ● Regulamin pracy ■ Imienna karta przydziału odzieży i środków ochrony indywidualnej	Magazyn
	Instruktaż stanowiskowy	● Szczegółowy program instruktażu stanowiskowego ● Ocena ryzyka zawodowego ● Instrukcje technologiczne, wykonywania prac, obsługi maszyn i urządzeń technicznych, postępowania z materiałami szkodliwymi dla zdrowia i niebezpiecznymi ■ Karta szkolenia wstępnego (część II)	Bezpośredni przełożony

Legenda:

■ dokument wytwarzany w wyniku procesu

● dokument wykorzystywany w procesie

(Źródło: opracowanie własne).

Opis procesu polega na przedstawieniu wszystkich elementów procesu w sposób uporządkowany i chronologiczny. Dla każdego procesu należy ustalić punkt wyjściowy i końcowy (efekt procesu). Sam proces jest zawarty (opisany) między tymi punktami. Opisując proces warto, oprócz chronologicznego wskazania działań z nim związanych, wskazać dokumenty powiązane z procesem oraz osoby odpowiedzialne za realizację całego lub poszczególnych elementów danego procesu.

ty związane z tym procesem, takie jak: wykaz stanowisk (funkcji), wykaz stanowisk pracy, ocena ryzyka zawodowego.

Należy tu odróżnić nabór nowego pracownika od tworzenia nowego stanowiska pracy. Są to odrębne procedury. Nabór nowego pracownika zawsze winien odbywać się w ramach istniejących stanowisk pracy oraz stanowisk (funkcji) w organizacji. Jeśli zatrudnienie nowego pracownika związane jest ze zmianami organizacyjnymi lub tworzeniem nowych stanowisk pracy, to najpierw trzeba dokonać stosownych zmian w schematach organizacyjnych i wykazach stanowisk pracy. Nie należy dokonywać naboru na stanowiska niewystępujące w strukturze organizacyjnej, przed formalnym utworzeniem stanowiska pracy, przeprowadzeniem procesu oce-

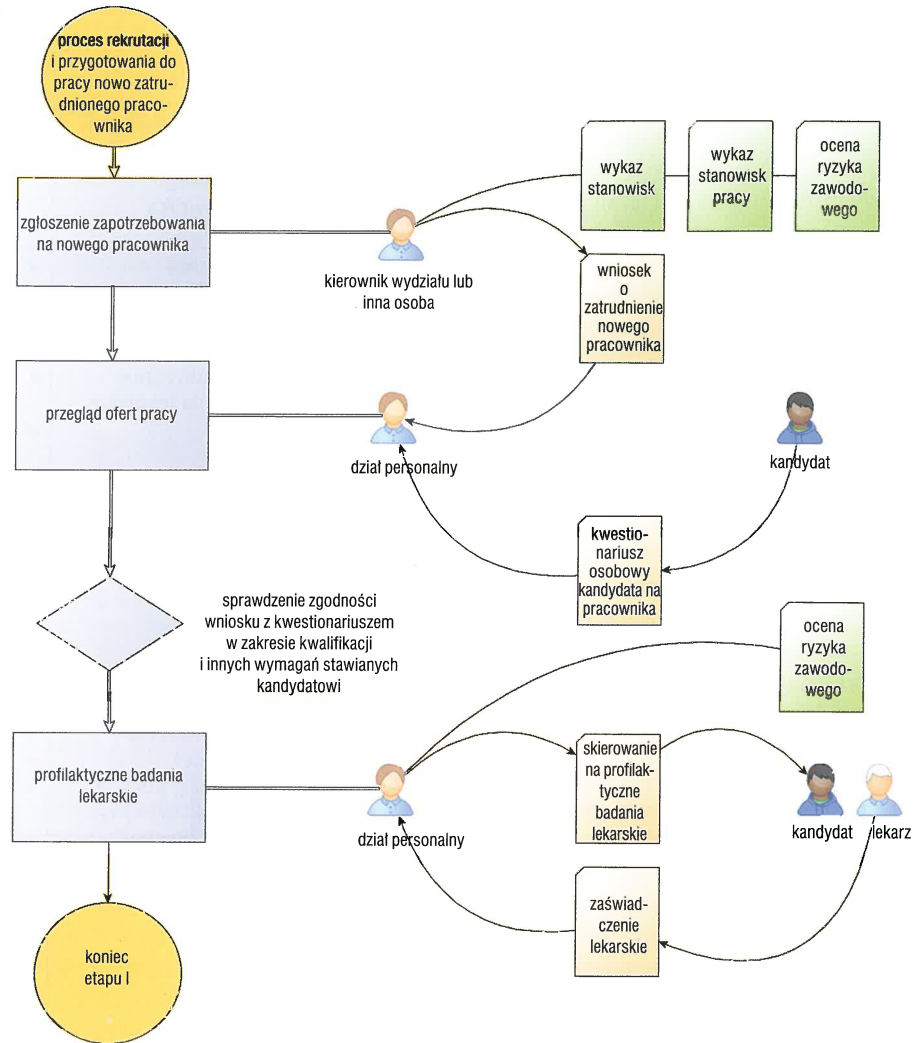
ny ryzyka zawodowego i dokonaniem zmian w dokumentach odnoszących się do stanowisk pracy.

Osoba sporządzająca wniosek o zatrudnienie nowego pracownika powinna jednoznacznie określić stanowisko pracy (lub stanowiska pracy), na których kandydat ma być zatrudniony. Przy sporządzaniu wniosku należy posiłkować się oceną ryzyka zawodowego, w tym określić kwalifikacje, jakie są wymagane od kandydata oraz ewentualne przeciwwskazania dotyczące zatrudnienia. Ocena ryzyka zawodowego, co do zasady, jest nośnikiem informacji w zakresie wymagań stawianych osobie zatrudnionej na danym stanowisku pracy. W części opisowej oceny powinna znajdować się m.in. informacja o wymaganych kwalifikacjach formalnych (potwierdzonych świadectwem kwalifikacyjnym) lub →

→ nieformalnych (umiejętności). W ocenie ryzyka powinna znajdować się także informacja o ewentualnych przeciwwskazaniach do zatrudnienia na danym stanowisku pracy, np. że wykonywane są na nim prace szczególnie uciążliwe dla kobiet. Określenie we wniosku wymaganych kwalifikacji i ewentualnych przeciwwskazań do zatrudnienia ułatwi działowi personalnemu analizę ofert pracy i wybór odpowiedniego kandydata.

Dział personalny podczas sprawdzania ofert pracy dokonuje porównania danych z wniosku o zatrudnienie z danymi zawartymi w kwestionariuszach kandydatów na pracowników i dokumentach potwierdzających ich kwalifikacje zawodowe. Na tej podstawie dokonuje się wstępnego wyboru kandydata.

Kolejnym działaniem z obszaru bhp jest skierowanie kandydata, który przeszedł pierwszą fazę rekrutacji, na profilaktyczne badania lekarskie. Możliwość przeprowadzenia profilaktycznych badań lekarskich przed podpisaniem umowy o pracę wynika bezpośrednio z przepisów prawa pracy. Skierowania na profilaktyczne badania lekarskie



Ryc. 1. Diagram I etapu rekrutacji (przykład). Źródło: opracowanie własne (wykorzystano Yed Graph Editor)².

Brak systemowego podejścia przedsiębiorstw do zarządzania bhp powoduje, że dokumenty z obszaru bhp często są błędnie sporządzane lub niesporządzane wcale. Dla służb wewnętrznych, w wielu przypadkach, problemem jest zidentyfikowanie procesów zachodzących w obszarze bhp i przypisanie do tych procesów dokumentów z obszaru bhp. W większości przypadków tworzenie poszczególnych dokumentów następuje w sposób intuicyjny, oparty na wiedzy (w tym znajomości przepisów) i doświadczeniu poszczególnych osób (głównie kadr i służby bhp), nie zaś wynika z planowego – systemowego działania oparte go na wewnętrznych procedurach wewnętrznych w obszarze bhp.

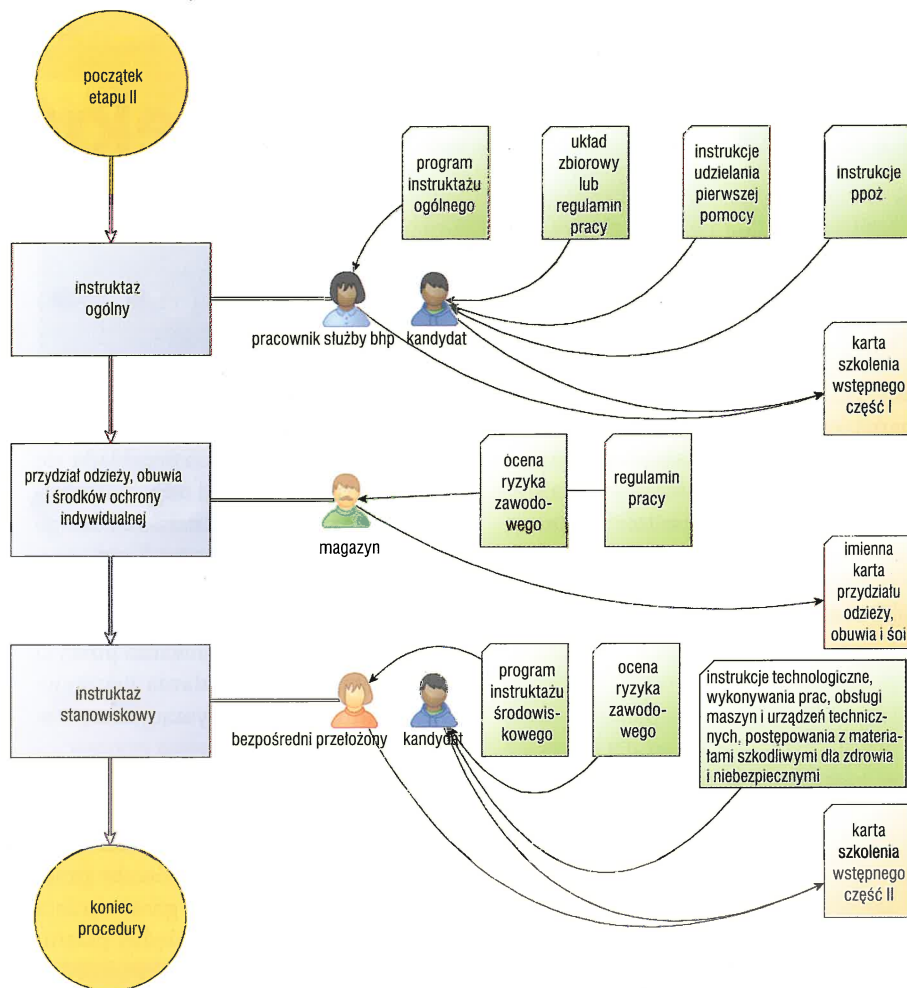
zazwyczaj wystawia dział personalny. W skierowaniu wymagane jest podanie danych dotyczących czynników szkodliwych i uciążliwych, na jakie będzie narażony pracownik. Z tego powodu osoba wypełniająca skierowanie na badanie musi skorzystać ze szczegółowych informacji dotyczących stanowiska. Informacje te powinna pozyskać z oceny ryzyka zawodowego. Niekiedy potrzebna jest tu fachowa pomoc służby bhp. W niektórych przedsiębiorstwach służba bhp przygotowuje dla działów personalnych wyciągi z oceny ryzyka zawodowego, zawierający wyłącznie informacje niezbędne do sporządzenia skierowania na profilaktyczne badania lekarskie. Należy jednak w takim przypadku pamiętać, że wyciągi te muszą być aktualizowane po każdej zmianie dokonanej w ocenie ryzyka zawodowego.

Dokumentem zwrotnym z profilaktycznych badań lekarskich jest zaświadczenie lekarskie. Jeśli zaświadczenie za-

wiera klauzulę o braku przeciwwskazań do pracy, to kandydat, po podpisaniu umowy o pracę, może rozpocząć szkolenia w dziedzinie bhp.

Drugi etap – przygotowanie pracownika do pracy

Drugi etap procedury rozpoczyna się instruktażem ogólnym. Instruktaż ten często jest prowadzony przez pracowników służby bhp. Jego celem jest zaznajomienie pracownika z podstawowymi przepisami bezpieczeństwa i higieny pracy zawartymi w Kodeksie pracy, w układach zbiorowych pracy lub w regulaminach pracy; przepisami oraz zasadami bhp obowiązującymi w danym zakładzie pracy, zasadami udzielania pierwszej pomocy w razie wypadku. Szkolenie to powinno odbywać się na podstawie szczegółowego programu szkolenia. W trakcie szkolenia nowo zatrudniony powinien zostać zapoznany z takimi dokumentami, jak układ zbiorowy lub regulamin pracy, instrukcje



Ryc. 2. Diagram II etapu rekrutacji (przykład). Źródło: opracowanie własne (wykorzystano Yed Graph Editor).

ppoż., instrukcje udzielania pierwszej pomocy. Dokumentem wyjściowym jest tu karta szkolenia wstępnego wypełniona w części poświęconej instruktażowi ogólnemu.

Po odbyciu instruktażu ogólnego, a przed rozpoczęciem instruktażu stanowiskowego, pracownik powinien zostać wyposażony w odzież, obuwie i środki ochrony indywidualnej. Miejszem ich wydawania zazwyczaj jest magazyn. Powinny zostać wydane zgodnie z wymaganiami określonymi dla stanowiska pracy, na którym pracownik ma być zatrudniony. Informacja o tym powinna znajdować się w ocenie ryzyka zawodowego. Niekiedy zawarta jest w regulaminie pracy, a dokładnie w załączniku do tego regulaminu nazywanego „tabelą norm przydziału odzieży, obuwia i środków ochrony indywidualnej”. Tworzenie takiego dokumentu niekiedy usprawnia proces przydziału odzieży i soi pracownikom, ale rodzi także istotne zagrożenia związane z ewentualną niezgodnością danych zawartych w „tabeli” z informa-

cjami zawartymi w ocenie ryzyka zawodowego. Należy więc pamiętać, że każda zmiana w ocenie ryzyka zawodowego wymaga sprawdzenia, czy nie należy dokonać modyfikacji w „tabeli”. Równocześnie dla każdego nowo zatrudnionego jest zakładana imienna karta przydziału odzieży, obuwia i środków ochrony indywidualnej, w której odnotowywana jest data wydania poszczególnych składników odzieży i soi.

Odpowiednio wyposażony pracownik może stawić się na stanowisku pracy i rozpocząć instruktaż stanowiskowy. Instruktaż przeprowadzany powinien być przez bezpośredniego przełożonego nowo zatrudnionego pracownika. Celem szkolenia jest uzyskanie przez pracownika informacji o czynnikach środowiska pracy występujących na danym stanowisku pracy i w jego bezpośrednim otoczeniu oraz o ryzyku zawodowym związanym z wykonywaną pracą, wiedzy i umiejętności dotyczących sposobów ochrony przed zagrożeniami wypadkowymi i zagrożeniami dla

zdrowia w warunkach normalnej pracy i w warunkach awaryjnych, wiedzy i praktycznych umiejętności z zakresu bezpiecznego wykonywania powierzonych prac. Podczas szkolenia pracownik powinien zostać zapoznany z oceną ryzyka zawodowego, instrukcjami bhp, tj. instrukcją technologiczną, wykonywania prac, obsługi maszyn i urządzeń technicznych oraz postępowania z materiałami szkodliwymi dla zdrowia i niebezpiecznymi. Całość instruktażu powinna zostać przeprowadzona zgodnie ze szczegółowym programem opracowanym dla danego stanowiska lub grupy stanowisk pracy. Instruktaż powinien się zakończyć sprawdzeniem wiedzy i umiejętności nowo zatrudnionego w zakresie wykonywania pracy na danym stanowisku pracy. W przypadku pozytywnego zakończenia etapu sprawdzenia wiedzy i umiejętności przełożony wypełnia drugą część karty szkolenia wstępnego z dziedziny bhp. Tym samym kończy się procedura rekrutacji i przygotowania pracownika do pracy.

Jak widać na powyższym przykładzie, dzięki opisowi procesu można prześledzić, w jaki sposób odbywa się rekrutacja i przygotowanie do pracy nowo zatrudnionych pracowników, kto w niej uczestniczy oraz jakie dokumenty są z tym procesem związane. Można łatwo zaobserwować, czy nie należy wprowadzić jakichś zmian lub modyfikacji do tego procesu, czy proces nas zadowala, czy jest kompletny i przejrzysty. Można także odpowiedzieć na pytania, czy nie należy go zintegrować z innymi procesami realizowanymi w przedsiębiorstwie lub też nie powiązać dokumentów z danego procesu z dokumentami występującymi w obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa niezwiązanych bezpośrednio z bhp, np. jakości, finansów itp.

W cyklu artykułów poświęconych zarządzaniu dokumentami w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy autor omówił dotychczas: politykę bhp (ATEST 6/2016), projektowanie procesu pracy (8/2016), schemat zakładu i rejestr dokumentów (10/2016). ■

¹ Zobacz: <http://archiwum.ciop.pl/zasoby/r10.pdf>
² Porównaj: <http://archiwum.ciop.pl/zarzadzanie/quality/ejakosca2a3.html?p1=5&p2=2773C701-7AA0-4FEB-BE2C-02B9C5E7F545&p3=prc>