

Wytyczne realizacji działań
z zakresu zarządzania wiekiem
w ramach
zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy



Warszawa, 2016

Opracowano w projekcie:

**„Zarządzanie wiekiem w aspekcie kształtowania warunków pracy i jej efektywności”,
realizowanym w ramach programu wieloletniego**

„Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego przez NCBR

Spis treści:

	str.
1. Wprowadzenie	1
2. Cel i zakres zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie	1
3. Przywództwo i zaangażowanie kierownictwa w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek	4
4. Współdziałanie pracowników w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek	6
5. Określenie polityki bezpieczeństwa i higieny pracy uwzględniającej różnorodność ze względu na wiek	7
6. Planowanie działań w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek	9
7. Kompetencje i świadomość w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek	11
8. Komunikowanie się w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek	13
9. Zarządzanie ryzykiem zawodowym z uwzględnieniem różnorodności ze względu na wiek	15
10. Monitorowanie w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek	17
11. Przegląd zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z uwzględnieniem różnorodności ze względu na wiek	18

1. Wprowadzenie

Niniejsze wytyczne dotyczą integrowania zarządzania wiekiem z zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy. Mogą być one stosowane we wszystkich organizacjach, które są zainteresowane realizacją działań w zakresie zarządzania wiekiem, zarówno w tych wdrażających sformalizowane, dostosowane do wymagań norm systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, jak i w organizacjach takich systemów nie wdrażających. Zakres stosowania wytycznych może być różny i zależy od potrzeb organizacji, wynikających w szczególności ze specyfiki działalności i występujących zagrożeń oraz analizy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego.

W wytycznych przedstawiono:

- cele i zakres zarządzania wiekiem oraz elementy systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, których sposób wdrożenia ma zasadnicze znaczenie dla skutecznej realizacji działań odnoszących się do zarządzania wiekiem,
- podstawowe wymagania dotyczące tych elementów, sformułowane w normach odnoszących się do systemów zarządzania BHP, z uwzględnieniem wymagań zawartych w opracowanym w roku 2016 projekcie normy międzynarodowej ISO DIS 45000 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – wymagania i wytyczne stosowania” oraz wskazówki dotyczące uwzględnienia różnorodności ze względu na wiek przy ich projektowaniu i wdrażaniu.

2. Cel i zakres zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie ma umożliwić pracownikom wykonywanie pracy w warunkach zapewniających im bezpieczeństwo i życie w zdrowiu do wieku emerytalnego, a także po jego osiągnięciu i koncentruje się utrzymywaniu zdolności do pracy przez cały okres życia zawodowego. Zarządzanie to polega na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku. Nie jest ono tożsame z uprzywilejowaniem pracowników starszych i dotyczy wszystkich osób pracujących.

Celem ogólnym zarządzania wiekiem jest utrzymywanie zdolności pracownika do pracy przez cały okres jego życia zawodowego. Zdolność do pracy jest przy tym definiowana jako wynik interakcji między wymaganiami pracy w zakresie wysiłku fizycznego i umysłowego a zdolnościami funkcjonalnymi i umiejętnościami pracownika oraz jego stanem zdrowia i własną oceną funkcjonowania w określonej sytuacji organizacyjnej i społecznej [7]. Do podstawowych czynników kształtujących zdolność do pracy należą:

- zasoby jednostki, do których zalicza się jej zdrowie oraz zdolności funkcjonalne: fizyczne, psychiczne i społeczne i które warunkują zdolność do pracy przez cały okres aktywności zawodowej;
- wiedza i umiejętności, składające się na kompetencje jednostki; rozwój tych kompetencji i ich uaktualnianie jest jednym z istotnych czynników warunkujących utrzymywanie zdolności do pracy przez cały okres aktywności zawodowej;
- uznawane przez jednostkę wartości i przyjmowane postawy oraz motywacja do pracy;
- rodzaj wykonywanej pracy i jej środowisko materialne i psychospołeczne oraz postawy przywódcze kadry kierowniczej.

Jako czynniki wspomagające rozwój zdolności do pracy wymieniane są również rodzina, otoczenie społeczne (przyjaciele i znajomi), a także środowisko zewnętrzne, w którym funkcjonują sprawne systemy ochrony zdrowia i które wspiera działania w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w przedsiębiorstwach.

Na większość wymienionych wyżej czynników mogą mieć wpływ działania organizacji, prowadzone w ramach zarządzania wiekiem. Realizacja tych działań wymaga uwzględniania różnorodności ze względu na wiek w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy.

Zgodnie z propozycją Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy w Dublinie zarządzanie wiekiem może być włączone do zarządzania zasobami ludzkimi przez uwzględnianie różnorodności ze względu na wiek w działaniach takich jak:

- rekrutacja,
- kształcenie ustawiczne,
- planowanie i rozwój karier pracowników,
- elastyczna organizacja czasu pracy, dostosowana do potrzeb pracowników,
- promocja i ochrona zdrowia, projektowanie stanowisk pracy,
- możliwość zmiany stanowiska pracy,

oraz przez wspomaganie pracowników na etapie zakończenia pracy i przechodzenia na emeryturę.

Włączenie działań z zakresu zarządzania wiekiem do zarządzania zasobami ludzkimi nie jest jednak warunkiem wystarczającym skutecznego zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Konieczne jest również integrowanie zarządzania wiekiem z zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy, które oznacza uwzględnianie różnorodności ze względu

na wiek w elementach składających się na system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie. Wymagania odnośnie tych elementów oraz wytyczne ich wdrażania określają normy odnoszące się do systemów zarządzania BHP, do których należą w szczególności normy polskie PN-N-18001 „Systemy zarządzania BHP. Wymagania” oraz PN-N-18004 „Systemy zarządzania BHP. Wytyczne wdrażania”. Obecnie opracowywana jest również norma międzynarodowa ISO 45001 „Systemy zarządzania BHP. Wymagania wraz z wytycznymi wdrażania”. W normie tej zwraca się szczególną uwagę na określenie zakresu systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z uwzględnieniem analizy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji, a w szczególności na konieczność zrozumienia potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron.

Biorąc pod uwagę wymagania i wytyczne zawartych w wyżej wymienionych dokumentach oraz wyniki badań dotyczących zdolności do pracy można określić, które elementy systemu zarządzania BHP są szczególnie ważne dla utrzymywania zdolności do pracy, a tym samym dla skutecznej realizacji działań w zakresie zarządzania wiekiem. Do elementów tych zaliczyć można:

- przywództwo i zaangażowanie kierownictwa, współudział pracowników w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy oraz politykę bezpieczeństwa i higieny pracy,
- planowanie działań,
- szkolenie, świadomość i kompetencje,
- komunikowanie się,
- zarządzanie ryzykiem zawodowym,
- monitorowanie,
- okresowe przeglądy i ciągłe doskonalenie.

Podstawowe wymagania dla tych elementów w systemach zarządzania BHP¹ oraz zasady integrowania działań z zakresu zarządzania wiekiem w ramach tych elementów opisano w kolejnych punktach.

¹ Uwaga: Przedstawione w wytycznych wymagania są zgodne ze sformułowanymi w polskich normach serii PN-N-18000 oraz w projekcie normy międzynarodowej ISO DIS 45001 „Occupational health and safety management systems - Requirements with guidance for use”, 2016

3. Przywództwo i zaangażowanie kierownictwa w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek

Oddziaływanie na wartości, postawy i motywację wymaga zaangażowania kierownictwa i rozwoju przywództwa. Pracownicy powinni mieć poczucie, że są szanowani i mogą ufać pracodawcy. Dostrzegają i doceniają oni sprawiedliwe traktowanie oraz brak tolerancji dla dyskryminacji ze względu na wiek.

a) Przywództwo i zaangażowanie kierownictwa w systemie zarządzania BHP - podstawowe wymagania

Zgodnie z wymaganiami stawianymi systemom zarządzania BHP, najwyższe kierownictwo organizacji powinno wykazywać przywództwo i zaangażowanie w zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy, w szczególności przez:

- przyjmowanie odpowiedzialności za zapewnienie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w miejscu pracy,
- ustanowienie polityki i celów w zakresie BHP, zgodnych ze strategią organizacji,
- zapewnienie integrowania działań w zakresie BHP z procesami biznesowymi,
- zapewnienie zasobów niezbędnych do wdrożenia, utrzymywania i doskonalenia systemu zarządzania BHP,
- zapewnienie aktywnego współdziałania pracowników i ich przedstawicieli w zarządzaniu BHP oraz usuwanie przeszkód w realizacji tego współdziałania,
- komunikowanie znaczenia skutecznego zarządzania BHP oraz dostosowania się do wymagań stawianych systemom zarządzania BHP,
- zapewnienie, że są osiągnięte zamierzone wyniki w zakresie BHP,
- kierowanie i wspomaganie pracowników w celu zwiększenia skuteczności zarządzania BHP,
- zapewnienie ciągłego doskonalenia zarządzania BHP, w szczególności przez identyfikowanie niezgodności, zagrożeń i szans poprawy oraz podejmowanie odpowiednich działań,
- wspomaganie rozwoju postaw przywódczych u osób kierujących pracownikami,
- rozwijanie i promowanie kultury organizacyjnej, która wspomaga skuteczne zarządzanie BHP.

b) Przywództwo i zaangażowanie kierownictwa w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek

Przywództwo i zaangażowanie kierownictwa jest podstawowym warunkiem skutecznego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, a także skutecznego zarządzania wiekiem. Dlatego kierownictwo przedsiębiorstwa powinno znać i rozumieć zagadnienia związane z różnorodnością ze względu na wiek i możliwości wzmocnienia zdolności do pracy w ramach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Zaangażowanie kierownictwa w zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym zagadnienia różnorodności ze względu na wiek wyrażać się może w szczególności przez:

- ustanowienie polityki bezpieczeństwa i higieny pracy, obejmującej deklaracje dotyczące działań skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy,
- wyznaczenie osoby koordynującej działania w zakresie zarządzania wiekiem,
- zapewnienie, że zgodnie z wyrażonymi w polityce deklaracjami są ustalane cele działań skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy, z uwzględnieniem grup pracowników w różnym wieku i o różnym stanie zdrowia,
- zapewnienie, że w procesach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (takich jak np. zarządzanie ryzykiem zawodowym, komunikowanie się, monitorowanie) są uwzględniane zagadnienia związane z różnorodnością, w tym różnorodnością ze względu na wiek,
- zapewnienie zasobów niezbędnych do realizacji działań związanych z zarządzaniem wiekiem w ramach zarządzania BHP, w tym zasobów ludzkich,
- przyjmowanie i analizowanie informacji o realizacji działań skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy i ich wynikach,
- zapewnienie aktywnego współdziałania pracowników z różnych grup wieku w działaniach skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy.

4. Współdziałanie pracowników w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek

Kierownictwo organizacji powinno dbać o rozwój kultury organizacyjnej, w której różnorodność pracowników ze względu na wiek jest postrzegana jako wartość dla organizacji i która wspiera aktywne zaangażowanie wszystkich pracowników w działania skierowane na utrzymywanie zdolności do pracy.

a) Współdziałanie pracowników w zarządzaniu BHP - podstawowe wymagania

W systemie zarządzania BHP konieczne jest ustanowienie, wdrożenie i utrzymywanie procesów zapewniających współdziałanie w zarządzaniu BHP pracowników na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej, odpowiednio do ich roli w organizacji.

W celu realizacji współdziałania należy:

- zapewnić mechanizmy, czas, szkolenie i zasoby niezbędne do współdziałania,
- zapewnić dostęp do informacji dotyczących systemu zarządzania BHP,
- zidentyfikować i wyeliminować czynniki utrudniające współdziałanie oraz ograniczyć te, które nie mogą być wyeliminowane,
- zwracać szczególną uwagę na udział szeregowych pracowników w ustalaniu mechanizmów współdziałania, identyfikowaniu zagrożeń i ocenie ryzyka zawodowego oraz działaniach skierowanych na jego ograniczenie, identyfikowaniu potrzeb szkoleniowych i ocenie szkoleń, w określaniu zakresu potrzebnych pracownikom informacji i sposobu ich przekazywania, a także w badaniu wypadków przy pracy i zdarzeń potencjalnie wypadkowych oraz określaniu działań korygujących,
- zwracać szczególną uwagę na udział szeregowych pracowników w konsultacjach dotyczących ich potrzeb i oczekiwań, polityki BHP, ról, odpowiedzialności i uprawnień w zarządzaniu BHP, celów BHP, zakresu monitorowania i oceny osiągniętych wyników oraz działań w zakresie doskonalenia zarządzania BHP.

b) Współdziałanie pracowników w zarządzaniu BHP uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek

Współdziałanie pracowników w zarządzaniu w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek oznacza współdziałanie pracowników i kadry kierowniczej w działaniach skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy. Może on być realizowany przez:

- informowanie pracowników o wszystkich sprawach związanych z ich bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy, z uwzględnieniem zagadnień związanych z wiekiem, a w szczególności o możliwych różnicach potencjału fizycznego i intelektualnego pracowników w różnych grupach wieku i związanych z nimi różnicach w ryzyku zawodowym związanym z występującymi w miejscu pracy zagrożeniami, a także o możliwościach ograniczania tego ryzyka,
- konsultowanie z pracownikami decyzji dotyczących celów i planów działań skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy, z uwzględnieniem opinii pracowników z różnych grup wieku,
- współdziałanie pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących spraw związanych z utrzymywaniem zdolności do pracy,
- wspieranie inicjatyw pracowników odnośnie działań skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy w różnych grupach wieku.

5. Określenie polityki bezpieczeństwa i higieny pracy uwzględniającej różnorodność ze względu na wiek

a) Polityka w systemie zarządzania BHP - podstawowe wymagania

Polityka bezpieczeństwa i higieny pracy określa kierunki działań strategicznych (długoterminowych), przyjętych w przedsiębiorstwie w celu osiągnięcia zakładanych wyników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy i ich ciągłej poprawy. Wyznacza ona ramy do ustalania celów i planów ich osiągnięcia.

Zgodnie z wymaganiami przyjętymi dla systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, polityka bezpieczeństwa i higieny pracy powinna obejmować co najmniej deklaracje odnośnie:

- zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w celu zapobiegania wypadkom przy pracy i chorobom związanym z pracą,
- spełniania wymagań prawa i innych wymagań,
- zarządzania ryzykiem zawodowym, z uwzględnieniem hierarchii stosowanych środków eliminujących i ograniczających to ryzyko,
- ciągłego doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w celu uzyskiwania coraz lepszych wyników,
- zapewnienia współdziałania pracowników w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy.

b) Polityka w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek

W celu podkreślenia, że polityka bezpieczeństwa i higieny pracy uwzględnia zagadnienia różnorodności ze względu na wiek, celowe jest włączenie do niej deklaracji dotyczących:

- uwzględniania różnorodności ze względu na wiek w działaniach zmierzających do poprawy warunków pracy i skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy, a w szczególności w zarządzaniu ryzykiem zawodowym;
- zapewnienia rozwoju kwalifikacji i kompetencji pracowników ze wszystkich grup wieku;
- wspomagania reintegracji zawodowej pracowników poszkodowanych w wypadkach przy pracy;
- eliminowania stresu związanego z pracą oraz przeciwdziałania dyskryminacji, molestowaniu i mobbingowi w miejscu pracy,

Realizacja określonych w polityce kierunków działań wymaga ustanowienia celów i planów ich osiągnięcia, a także odpowiedniego zaprojektowania i wdrożenia procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

6. Planowanie działań w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek

a) Planowanie w systemie zarządzania BHP - podstawowe wymagania

Planowanie obejmuje określanie celów i planów ich realizacji. Przy określaniu celów uwzględnia się:

- przyjętą politykę BHP,
- wymagania prawne i inne,
- wyniki oceny ryzyka zawodowego i możliwości jego ograniczania,
- opinie pracowników, wyrażone podczas konsultacji,

Cele powinny być mierzalne lub możliwe do oceny, monitorowane, zakomunikowane i w razie potrzeby uaktualniane.

Plany osiągnięcia ustalonych celów powinny określać:

- co ma być zrobione,
- jakie zasoby są do tego potrzebne,
- kto odpowiada za osiągnięcie celów,
- kiedy cele mają być osiągnięte.
- jak często monitorować realizację planów i jakie wskaźniki stosować w procesie ich monitorowania,
- jak oceniać osiągnięte wyniki,
- jak działania skierowane na osiągnięcie celów BHP będą integrowane z działalnością biznesową.

Należy zapewnić współdziałanie pracowników w procesie planowania, a także, jeżeli to właściwe, zaangażowanie innych zainteresowanych stron.

b) Planowanie w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek

Celem ogólnym zarządzania wiekiem w ramach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest utrzymywanie zdolności do pracy pracowników przez cały okres aktywności zawodowej. Cele szczegółowe wpisujące się w realizację tego celu ogólnego mogą być formułowane w różny sposób, z uwzględnieniem wyników analizy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji. Dokonując tej analizy warto jest między innymi zwrócić uwagę na

następujące zagadnienia, które mogą mieć znaczenie z punktu widzenia działań skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy:

- dostęp do informacji na temat skutecznych strategii zarządzania wiekiem lub konsultacji w tym zakresie,
- dostęp do opieki medycznej,
- uwarunkowania kulturowe, a w szczególności stereotypy dotyczące pracowników starszych i młodszych,
- różnice w przyczynach wypadków przy pracy i absencji chorobowej pracowników należących do różnych grup wieku,
- zasoby niezbędne do planowania i realizacji działań związanych z utrzymywaniem zdolności do pracy, w tym zasoby ludzkie;
- struktura wiekowa pracowników, ich potrzeby i oczekiwania.

Ustalone po przeprowadzeniu takiej analizy cele szczegółowe dotyczyć mogą na przykład:

- przeprowadzenia oceny ryzyka zawodowego z uwzględnieniem wieku i stanu zdrowia pracownika,
- dostosowania wyposażenia stanowisk pracy do potrzeb pracowników, z uwzględnieniem ich możliwości psychofizycznych,
- oceny subiektywnej zdolności do pracy pracowników z różnych grup wieku,
- dostosowania organizacji pracy do obniżonych możliwości psychofizycznych pracowników starszych,
- modyfikacji zachowań niebezpiecznych w grupie pracowników młodszych,
- określenia i wdrożenia zasad monitorowania psychospołecznego środowiska pracy.

Przed ustaleniem planów działań skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy w ramach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy należy, podobnie jak w przypadku planowania innych działań, zidentyfikować ryzyka i szanse, które są istotne z punktu widzenia osiągnięcia ustalonych celów oraz doskonalenia zaplanowanych działań. Do ryzyk związanych z osiągnięciem celów skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy należeć mogą:

- niewłaściwe dostosowanie działań planowanych dla pracowników należących do określonych grup wieku do indywidualnych potrzeb osób zaliczonych do tych grup, wynikające np. z nieuwzględnienia zróżnicowania ich wieku biologicznego i psychologicznego,
- powstawanie konfliktów między grupami pracowników zaliczanych do różnych grup wieku w przypadku skierowania działań na jedną z tych grup,

- brak wystarczających zasobów, a w szczególności kompetencji potrzebnych do realizacji planowanych działań.

Do szans skutecznej realizacji planowanych działań zaliczyć można:

- wzrost zaangażowania kadry kierowniczej,
- zwiększenie współudziału pracowników w realizacji planowanych działań,

Celowe jest zapewnienie współudziału pracowników reprezentujących różne grupy wieku w planowaniu działań skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy.

7. Kompetencje i świadomość w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek

a) Kompetencje i świadomość w systemie zarządzania BHP - podstawowe wymagania

Jednym z warunków skutecznego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest zapewnienie pracownikom odpowiednich kompetencji, obejmujących wiedzę i umiejętności potrzebne do realizacji powierzanych im zadań, a w szczególności kompetencji potrzebnych do udziału w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy, odpowiednio do roli pełnionej w organizacji. Z zapewnieniem kompetencji potrzebnych do skutecznego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy związane jest:

- określenie kompetencji niezbędnych do osiągnięcia ustalonych celów bezpieczeństwa i higieny pracy dla wszystkich osób wykonujących pracę na rzecz przedsiębiorstwa,
- zapewnienie, że osoby te dysponują niezbędnymi kompetencjami, w tym odpowiednim wykształceniem, szkoleniem i doświadczeniem.

W przypadku stwierdzenia, że kompetencje nie odpowiadają potrzebom, konieczne jest podjęcie działań skierowanych na ich odpowiednie dostosowanie i rozwój. Do działań takich zaliczyć można szkolenia, mentoring, a także zmianę zakresu zadań powierzanych pracownikom do realizacji. W szczególnych przypadkach może okazać się konieczne zapewnienie konsultacji zewnętrznych lub usług podwykonawców.

Ważne jest również zapewnienie, żeby osoby wykonujące pracę na rzecz organizacji były świadome:

- ustalonej polityki bezpieczeństwa i higieny pracy,
- korzyści wynikających z poprawy stanu bezpieczeństwa i higieny pracy i swojej roli w osiągnięciu tej poprawy;
- skutków nieprzestrzegania zasad bezpiecznej pracy,
- przyczyn występujących wypadków przy pracy i chorób zawodowych.

b) Kompetencje i świadomość w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek

Konieczne jest zwiększenie świadomości zagadnień związanych z wiekiem oraz kompetencji w zakresie zarządzania wiekiem, szczególnie wśród kadry kierowniczej.

Uwzględnienie w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy różnorodności ze względu na wiek jest związane z potrzebą rozwoju kompetencji odnoszących się do:

- możliwych różnic w zakresie potencjału fizycznego i intelektualnego pracowników w różnych grupach wieku i związanych z nimi różnic w poziomie ryzyka zawodowego związanego z zagrożeniami występującymi w miejscu pracy oraz środkach stosowanych w celu jego ograniczenia,
- czynników wpływających na utrzymywanie zdolności do pracy.

Istotną rolę w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy odgrywają kompetencje pracowników służb bezpieczeństwa i higieny pracy. W celu włączenia działań z zakresu zarządzania wiekiem w zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy konieczne jest, aby osoby wykonujące obowiązki tych służb dysponowały wiedzą na temat zmian potencjału zdrowotnego i funkcjonalnego wraz z wiekiem, potrafiły oceniać ryzyko zawodowe z uwzględnieniem różnorodności ze względu na wiek, a także rozumiały potrzebę dostosowania miejsca pracy i organizacji pracy do potrzeb pracowników (zarówno młodszych, jak i starszych) i wiedziały, jakie rozwiązania można zastosować w celu tego dostosowania.

Wszyscy pracownicy powinni być świadomi że:

- utrzymywanie zdolności do pracy przynosi korzyści zarówno im samym, jak i organizacji,
- konieczne jest eliminowanie lub odpowiednie ograniczanie zagrożeń, które mogą negatywnie wpływać na ich zdolność do pracy,

- styl życia oraz podejście do pracy istotnie wpływają na zdolność do pracy.

Kształtowaniu świadomości służyć może w szczególności:

- komunikowanie pracownikom zobowiązań najwyższego kierownictwa wynikających z polityki bezpieczeństwa i higieny pracy i wyjaśnianie ich znaczenia,
- komunikowanie pracownikom ustalonych celów, skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy i wyjaśnianie znaczenia ich realizacji,
- wyjaśnianie pracownikom (na przykład podczas zebrań, szkoleń, w biuletynach informacyjnych itp.) korzyści wynikających z utrzymywania zdolności do pracy oraz zasad jej utrzymywania
- realizacja programów skierowanych na promocję zdrowego stylu życia.

8. Komunikowanie się w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek

a) Komunikowanie się w systemie zarządzania BHP - podstawowe wymagania

Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy wiąże się z potrzebą ustalenia celów i zasad komunikowania się w sprawach dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, a w szczególności określenie:

- jakie informacje mają być przekazywane,
- kiedy informacje mają być przekazane,
- komu należy przekazać informację,
- w jaki sposób przekazać informację i jak na nią odpowiedzieć.

Przy określaniu zakresu przekazywanych informacji i metod ich przekazywania należy uwzględnić aspekty związane z różnorodnością (np. aspekty kulturowe, wykształcenie itp.).

b) Komunikowanie się w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek

W celu włączenia zagadnień różnorodności ze względu na wiek w zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy konieczne jest określenie:

- jakie informacje są do tego potrzebne,
- w jaki sposób można pozyskać te informacje,

- jak przekazywać te informacje wewnątrz przedsiębiorstwa,

Należy przy tym uwzględnić zróżnicowane potrzeby pracowników należących do różnych grup wieku i zajmujących różne miejsca w strukturze organizacyjnej.

Przekazywane informacje dotyczyć mogą w szczególności:

- korzyści wynikających z utrzymywania zdolności do pracy i czynników wpływających na tę zdolność,
- celów zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie,
- zasad integrowania zarządzania wiekiem z zarządzaniem zasobami ludzkimi i bezpieczeństwem i higieną pracy,
- dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem,
- roli przywództwa i psychospołecznego środowiska pracy w utrzymywaniu zdolności do pracy,
- zachowań prozdrowotnych,
- zasad oceny i ograniczania ryzyka zawodowego z uwzględnieniem wieku pracownika.

Metody przekazywania informacji powinny być dostosowane do potrzeb pracowników. Celowe jest wykorzystywanie do przekazywania informacji kilku różnych metod.

Uwaga:

Przy określaniu metod przekazywania informacji należy zwracać uwagę na preferencje pracowników w tym zakresie. Badania przeprowadzone w 2015 roku wykazały, że:

- *wśród metod przekazywania informacji ocenianych jako przydatne dominują metody tradycyjne. W grupie ponad 1500 badanych pracowników niemal 80% ocenia jako przydatne szkolenia na tematy BHP, a 65% zebrania z kierownictwem oraz dyskusje z kolegami; ok. 46% osób uznaje za przydatne przekazywanie informacji przez e-mail lub wewnętrzną sieć komputerową; tylko nieco ponad 20% badanych, wskazuje na przydatność e-learningu oraz mediów społecznościowych.*
- *pracownicy starsi i o dłuższym stażu pracy niżej oceniają przydatność elektronicznych metod komunikowania się niż młodsi; równocześnie pracownicy wyżej niż inni oceniają oni przydatność tradycyjnych szkoleń, zebrań z kierownictwem oraz pisemnych instrukcji bezpiecznego wykonywania pracy.*

9. Zarządzanie ryzykiem zawodowym z uwzględnieniem różnorodności ze względu na wiek

a) Zarządzanie ryzykiem zawodowym w systemie zarządzania BHP - podstawowe wymagania

Zarządzanie ryzykiem zawodowym obejmuje identyfikację zagrożeń dla bezpieczeństwa i zdrowia oraz ocenę i ograniczanie związanego z nimi ryzyka zawodowego. Proces zarządzania ryzykiem zawodowym obejmować powinien wszystkie stanowiska pracy oraz działania, lub usługi, które organizacja może nadzorować oraz na które może wpływać.

Identyfikacja zagrożeń i ocena związanego z nimi ryzyka zawodowego przeprowadzana być powinna:

- okresowo, z częstotliwością zależną od potrzeb organizacji, która jest uwarunkowana przede wszystkim wymaganiami obowiązujących przepisów oraz rodzajem występujących zagrożeń,
- na etapie projektowania nowych działań, wyrobów i usług,
- po wprowadzeniu nowych działań, wyrobów i usług,
- przed wprowadzeniem zmian w działaniach, wyrobach i usługach,
- po wprowadzeniu tych zmian,
- po wystąpieniu wypadku przy pracy lub stwierdzeniu choroby związanej z pracą.

Jeżeli wyniki oceny ryzyka zawodowego wskażą na możliwość pogorszenia się stanu zdrowia pracownika lub wystąpienia wypadku przy pracy, konieczne jest zaplanowanie i wdrożenie działań umożliwiających odpowiednie jego ograniczenie.

b) Zarządzanie ryzykiem zawodowym w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek

Odpowiednie dostosowanie warunków pracy i jej zorganizowanie z uwzględnieniem mocnych stron, potrzeb i możliwości pracowników ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia zdolności do pracy, dobrostanu i wydajności.

Zarządzanie ryzykiem zawodowym ma kluczowe znaczenie dla utrzymywania zdolności do pracy. Uwzględnienie czynników związanych ze stanem zdrowia i wiekiem w ocenie i ograniczaniu ryzyka zawodowego to jeden z podstawowych warunków utrzymywania zdolności do pracy przez cały okres aktywności zawodowej. Należy jednak pamiętać, że

wiek nie jest podstawowym czynnikiem decydującym o niemożności lub ograniczeniach w wykonywaniu określonych prac.

W dążeniu do uwzględniania wieku pracowników w ocenie ryzyka zawodowego można określić rodzaje prac i zadań roboczych, których wykonywanie może (ale nie musi w każdym przypadku) wiązać się ze zwiększonym poziomem ryzyka zawodowego dla grup osób w różnym wieku i o różnym stanie zdrowia. Należy tu wziąć pod uwagę:

- prace, przy których występują zagrożenia stwarzające potencjalnie zwiększone ryzyko zawodowe dla pracowników starszych, w szczególności prace związane z dużym wysiłkiem fizycznym, np. ręczne przemieszczanie ciężkich przedmiotów, prace wykonywane w warunkach mikroklimatu gorącego lub zimnego, prace wykonywane w systemie zmianowym;
- prace, których wykonywanie może się wiązać ze zwiększonym poziomem ryzyka dla pracowników młodych i o krótkim stażu pracy, przy wykonywaniu których brak doświadczenia lub zwiększona skłonność do podejmowania zachowań niebezpiecznych może skutkować wypadkiem przy pracy,
- prace, których wykonywanie wymaga zwiększonej sprawności psychofizycznej (np. prace na wysokości, prace wymagające dużej koncentracji i równoczesnej realizacji wielu czynności), w przypadku których bezpieczeństwo pracownika może zależeć od jego sprawności w czasie ich wykonywania; należy przy tym wziąć pod uwagę, że stany obniżonej sprawności, które są normalnymi stanami fizjologicznymi, takie jak np. pojawiające się w określonych okolicznościach zmęczenie, znużenie lub stres mogą występować częściej u osób z chorobami przewlekłymi oraz starszych.

W przypadku zidentyfikowania tego rodzaju prac może okazać się konieczne wprowadzenie dodatkowych środków ochrony dla tych osób lub grup osób, dla których ryzyko zawodowe związane z ich wykonywaniem może być zwiększone. Może to oznaczać w szczególności:

- zmiany w wyposażeniu stanowiska pracy (np. zmiana narzędzi, wprowadzenie dodatkowego wyposażenia, pozwalającego wyeliminować dźwiganie, wysiłek fizyczny itp.) w celu jego dostosowania do możliwości pracownika,
- dostosowanie organizacji pracy do potrzeb pracownika (np. wprowadzenie dodatkowych przerw w pracy, umożliwienie wykonywania pracy we własnym tempie),
- powierzanie prac zespołom złożonym z pracowników w różnym wieku, wykonujących zadania dostosowane do ich stanu psychofizycznego,

- wprowadzenie zasady, że prace związane ze zwiększonym ryzykiem zawodowym dla pracowników młodych wykonywane będą pod opieką mentora,
- wprowadzenie obowiązku „dynamicznej oceny ryzyka zawodowego”, w wyniku której przełożony może odsunąć pracownika od wykonywania pracy, gdy jego stan psychofizyczny nie zapewnia bezpiecznego jej wykonania;
- dostosowanie zakresu i częstości badań lekarskich pracowników do zagrożeń na stanowiskach pracy i ich indywidualnych potrzeb, z uwzględnieniem wieku.

Uwaga:

Potrzeby zmian można najłatwiej zidentyfikować i wprowadzać w konsultacji z pracownikami.

12. Monitorowanie w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek

a) Monitorowanie w systemie zarządzania BHP - podstawowe wymagania

Podstawowym celem monitorowania bezpieczeństwa i higieny pracy jest bieżące sprawdzanie zgodności działań realizowanych w ramach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy i osiąganych wyników z ustalonymi wymaganiami. Monitorowanie dotyczyć może różnych aspektów tych działań i odnosić się w szczególności do:

- stanu warunków pracy,
- wymagań prawnych i innych, które dotyczą organizacji,
- skuteczności działań skierowanych na ograniczanie ryzyka zawodowego,
- szans i zagrożeń,
- osiągania ustalonych celów.

W każdym przypadku celowe jest określenie wskaźników charakteryzujących monitorowane aspekty, metod pozyskiwania informacji potrzebnych do wyznaczenia tych wskaźników oraz ich wyznaczenia i rejestrowania.

b) Monitorowanie w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek

W monitorowaniu realizowanym w ramach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy uwzględniającym różnorodność ze względu na wiek celowe jest zwrócenie uwagi na zagadnienia ważne z punktu widzenia utrzymywania zdolności do pracy, a w szczególności na zbieranie i analizowanie informacji dotyczących:

- przyczyn wypadków przy pracy i absencji chorobowej w różnych grupach wieku,
- subiektywnych ocen zagrożeń, w tym zagrożeń psychospołecznych w środowisku pracy przez pracowników w różnych grupach wieku,
- odczuwanych przez pracowników dolegliwości związanych z pracą, z uwzględnieniem różnych grup wieku,
- postaw przywódczych kadry kierowniczej,
- subiektywnej oceny zdolności do pracy.

Wyniki monitorowania mogą służyć do oceny działań w zakresie zarządzania wiekiem, realizowanych w ramach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, a także stanowić podstawę do określania celów w tym zakresie.

13. Przegląd zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z uwzględnieniem różnorodności ze względu na wiek

c) Przegląd zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy - podstawowe wymagania

W systemie zarządzania BHP należy dokonywać okresowo przeglądu zarządzania, który służy zapewnieniu, że wprowadzony w organizacji system zarządzania BHP odpowiada potrzebom i umożliwia osiągnięcie zamierzonych wyników. Przegląd ten obejmuje w szczególności następujące zagadnienia:

- a) zmiany w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym organizacji,
- b) stopień realizacji deklaracji zawartych w polityce i osiągnięcia ustalonych celów BHP,
- c) wyniki osiągnięte w zakresie BHP,
- d) informacje pozyskane od zainteresowanych stron, w tym opinie pracowników dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy.

Wynikiem przeglądu mogą być w szczególności decyzje dotyczące doskonalenia zarządzania BHP, w tym decyzje dotyczące zmian w systemie zarządzania, działań niezbędnych do osiągnięcia celów, a także zasobów potrzebnych dla zapewnienia skuteczności zarządzania BHP.

b) Przegląd zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z uwzględnieniem różnorodności ze względu na wiek

Przeprowadzając przegląd zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z uwzględnieniem różnorodności ze względu na wiek należy zwrócić szczególną uwagę na następujące zagadnienia:

- Czy ustalona polityka BHP oraz cele BHP w odpowiedni sposób uwzględniają problemy związane z wiekiem,
- Czy problemy związane z wiekiem zostały odpowiednio do potrzeb zintegrowane z wprowadzonymi procesami zarządzania BHP,
- Czy cele oraz działania w zakresie zarządzania wiekiem w ramach zarządzania BHP odpowiadają potrzebom pracowników z tych grup wieku, do których są skierowane,
- Czy zmiany wskaźników, przyjętych do oceny skuteczności zarządzania wiekiem w ramach zarządzania BHP są zgodne z oczekiwaniami.

Wyniki przeglądu stanowią podstawę do podejmowania decyzji dotyczących doskonalenia zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie.