



Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa
tel. (48-22) 623 32 63, fax (48-22) 623 36 93, 623 36 95, www.ciop.pl

Informacja na temat wdrażania systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwach

Informacja przygotowana na posiedzenie Rady Ochrony Pracy
przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Autorzy

dr inż. Daniel Podgórski

dr inż. Zofia Pawłowska

dr inż. Leszek Pietrzak

Spis treści

1. Prace normalizacyjne w zakresie systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy	3
2. Promocja systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.....	5
3. Szkolenia w dziedzinie systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy	7
4. Wyniki badań skuteczności systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwach.....	7
5. Ocena czynników i instytucji motywujących przedsiębiorstwa do wdrażania systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy	10

1. Prace normalizacyjne w zakresie systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Zainteresowanie przedsiębiorstw systemowym podejściem do bezpieczeństwa i higieny pracy datuje się od początku lat 90. W tym czasie przedsiębiorstwa posiadające systemy zarządzania jakością według norm ISO 9000 i zarządzania środowiskowego według norm ISO 14000 poszukiwały możliwości włączenia w działania systemowe, także zagadnień związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy. Przy współudziale Centralnego Instytutu Ochrony Pracy i Państwowej Inspekcji Pracy powstały wówczas zakładowe normy systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, np. w Hucie Częstochowa.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom przedsiębiorstw w roku 1998, przy dużym poparciu ówczesnego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Polski Komitet Normalizacyjny powołał Normalizacyjną Komisję Problemową nr 276 ds. Systemów Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy. Zadaniem tej Komisji było:

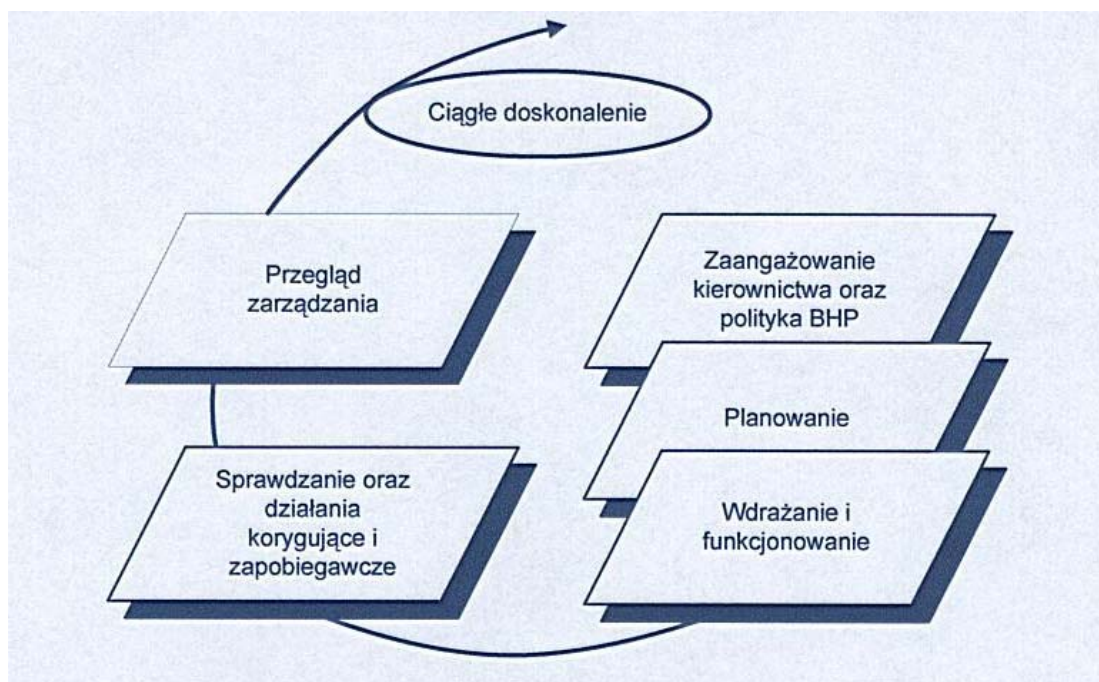
- opracowanie odpowiednich wymagań i zaleceń do budowy i wdrożenia systemu zarządzania BHP w polskich przedsiębiorstwach,
- ustalenie właściwej terminologii w dziedzinie zarządzania BHP.

Prace Komisji zaowocowały ustanowieniem przez PKN w 1999 r. pierwszej i podstawowej Polskiej Normy dotyczącej systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy pt. *Systemy Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy. Wymagania* (PN-N-18801:1999). Model systemu zarządzania BHP proponowany w tej normie przedstawiono na rys. 1.

Norma ta była jedną z pierwszych w tej dziedzinie ustanowionych w Europie i jej pojawienie się spowodowało duże zainteresowanie przedsiębiorstw wdrażaniem systemowego podejścia do zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania normy PN-N-18001 były i są prezentowane na różnego rodzaju seminariach, kursach i konferencjach, także na organizowanych cyklicznie konferencjach krajowych dotyczących zarządzania BHP. Kolejna, czwarta konferencja z tego cyklu zorganizowana przez CIOP-PIB we współpracy z Oddziałem Warszawskim Polskiego Towarzystwa Ergonomicznego odbyła się w dniach 17-18 maja 2004 r. w Zakopanem.

Dalsze prace Normalizacyjnej Komisji Problemowej nr 276 doprowadziły do ukazania się kolejnych norm: PN-N-18002:2000 *Systemy Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy. Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego* oraz PN-N-18004:2001 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne*. Pierwszy z tych dokumentów był spełnieniem potrzeb pracodawców w zakresie realizacji jednego z najistotniejszych elementów systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy - oceny ryzyka zawodowego i wprowadzania działań ukierunkowanych na jego zapobieganie i ograniczanie.

Natomiast druga z tych norm podaje praktyczne wskazówki wspomagające wdrożenie zasad systemowego zarządzania w obszarze BHP w przedsiębiorstwie.



Rys. 1. Model systemu zarządzania BHP określony w normie PN-N-18001

Biorąc pod uwagę rosnące w różnych krajach świata zainteresowanie opracowaniem i ustanowieniem znormalizowanych wytycznych dotyczących systemu zarządzania BHP Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP) zainicjowała w 1998 r. prace w tej dziedzinie. W wyniku tych prac opracowano i opublikowano w 2001 r. odpowiednie wytyczne MOP pod symbolem ILO-OSH 2001. Wytyczne te są przeznaczone do stosowania na dwóch poziomach: krajowym i przedsiębiorstwa. Stanowi to zasadniczą różnicę i przewagę tego dokumentu w stosunku do innych norm krajowych lub międzynarodowych dotyczących systemów zarządzania, które odnoszą się wyłącznie do poziomu przedsiębiorstw.

Postanowienia wytycznych MOP przeznaczone do zastosowania na poziomie państwa dotyczą utworzenia i funkcjonowania krajowych struktur odpowiedzialnych za upowszechnianie systemowego podejścia do zarządzania BHP. Zalecane jest przy tym, aby w miarę możliwości działania te były wspierane przez odpowiednie przepisy prawa krajowego. Postanowienia te obejmują w szczególności:

- powołania jednostki kompetentnej do sformułowania i wdrażania polityki państwa dotyczącej wdrażania i upowszechniania systemów zarządzania BHP oraz sformułowanie spójnej polityki państwa w zakresie tych systemów,
- ustanowienia krajowych i branżowych wytycznych dotyczących dobrowolnego wdrażania i utrzymywania systemów zarządzania BHP w przedsiębiorstwach.

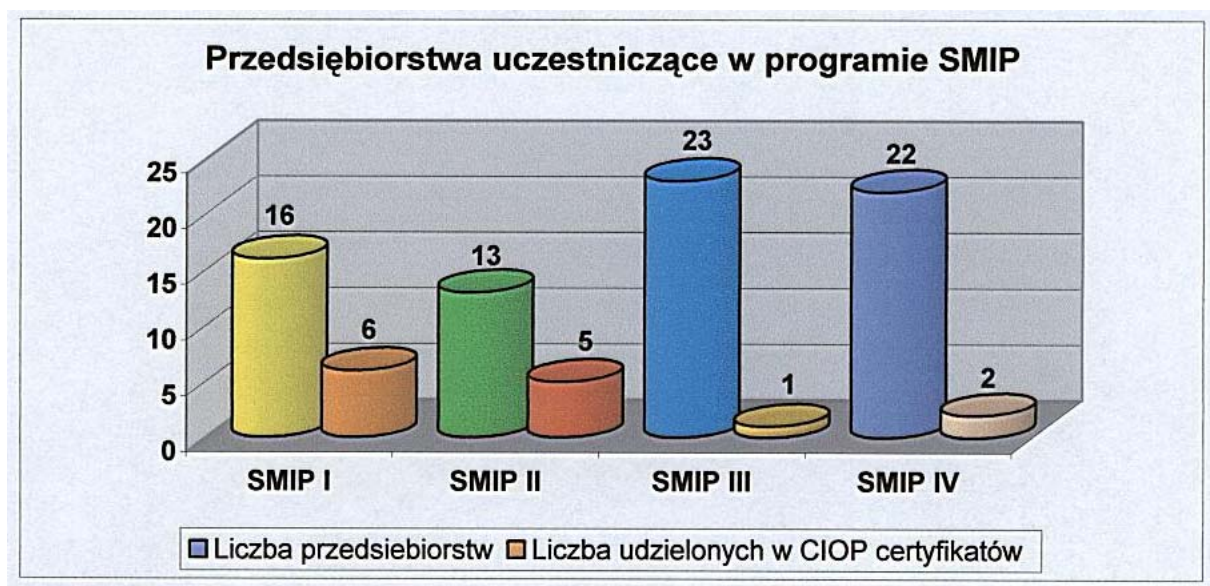
Biorąc powyższe pod uwagę w różnych krajach podjęto różne działania w zakresie transpozycji wytycznych MOP na poziom krajowy i upowszechniania systemowego podejścia

do zarządzania BHP w przedsiębiorstwach. W Polsce przyjęto, że wytyczne MOP będą przeniesione na poziom krajowy poprzez nowelizację norm krajowych serii PN-N-18001. Pierwszym wynikiem tych działań było opracowanie w 2003 r. a opublikowanie w styczniu 2004 r. nowej wersji normy PN-N-18001:2004 w pełni zharmonizowanej z postanowieniami wytycznych MOP. Norma ta zastępuje wydanie pierwsze z 1999 r.

2. Promocja systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Upowszechnienie podejścia systemowego do zarządzania BHP w polskich przedsiębiorstwach realizowane jest różnymi drogami. Jedną z tych dróg są kolejne edycje pilotażowego programu realizowanego przez Państwową Inspekcję Pracy oraz Centralny Instytut Ochrony Pracy-Państwowy Instytut Badawczy pod nazwą SMIP (Safety Management Implementation Program). Program ten został stworzony w celu pomocy przedsiębiorstwom we wdrażaniu systemów zarządzania BHP i doprowadzeniu ich do certyfikacji. W programie SMIP w audytach wstępnych systemu zarządzania uczestniczyły połączone zespoły złożone z pracowników CIOP-PIB i PIP. Audyty wstępne oprócz badania zgodności systemu z wymaganiami normy PN-N-18001 mają charakter doradczy celem umożliwienia przedsiębiorstwom spełnienia wymagań tej normy.

W trzech pierwszych edycjach programu SMIP uczestniczyły łącznie 42 przedsiębiorstwa, z których 12 wdrożyło w pełni system zarządzania BHP zgodnie z wymaganiami normy PN-N-18001 i uzyskało certyfikat w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy. W czwartej edycji programu uczestniczą 22 przedsiębiorstwa. Dwa z nich uzyskały już certyfikat zgodności systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z normą PN-N-18001 (rys. 2).



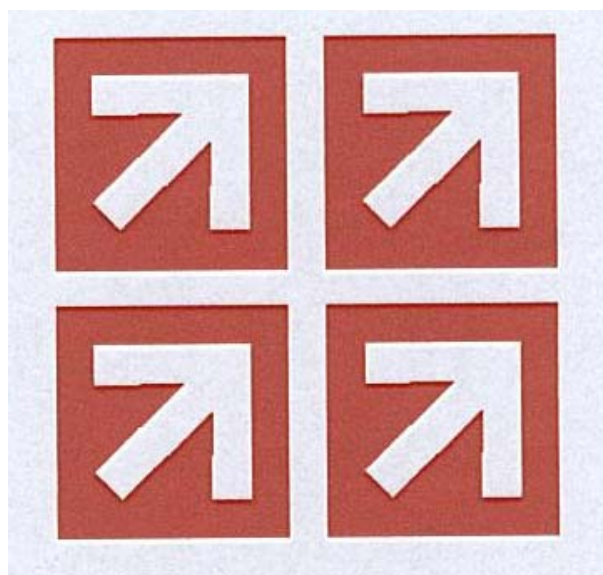
Rys. 2. Przedsiębiorstwa uczestniczące w kolejnych edycjach programu SMIP

Centralny Instytut Ochrony Pracy - Państwowy Instytut Badawczy prowadzi cały czas działania propagujące systemowe podejście do zarządzania BHP na kursach z dziedziny bezpieczeństwa i higieny pracy dla pracodawców, pracowników służb BHP i osób kierujących pracownikami, a także na kursach specjalistycznych z zakresu wymagań normy PN-N-18000 oraz wdrażania i auditowania systemu. Propagowaniu systemu zarządzania BHP służą także wydawnictwa CIOP-PIB, a w szczególności publikacje specjalistyczne wymienione w ostatniej części niniejszej informacji.

Wdrażaniu systemowego podejścia do zarządzania BHP służyły także realizowane programy międzynarodowe, np. polsko-szwedzki program *Occupational Safety and Health Management - OSHMAN*, mający na celu wdrażanie elementów systemowego zarządzania BHP w wybranych polskich przedsiębiorstwach. W programie tym realizowanym wspólnie przez CIOP i Szwedzki Państwowy Instytut Zdrowia Pracujących NIWL uczestniczyło pięć przedsiębiorstw: Zakłady Azotowe Puławy SA, PGNiG S.A. Oddział Mazowiecki Zakład Gazowniczy „Gazownia Warszawska”, Teofilów S.A. w Łodzi, FAMAK S.A. w Kluczborku i Zakłady Elektrod Węglowych ZEW w Raciborzu.

Kolejnym przedsięwzięciem popularyzującym działania systemowe i wspomagającym polskie przedsiębiorstwa w tej dziedzinie było jedno z zadań projektu PHARE PL99/IB-SO-01 pn. *Zaawansowane metody i podejście systemowe do zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*. W zadaniu tym, realizowanym wspólnie przez CIOP, PIP oraz ekspertów francuskich uczestniczyło 6 przedsiębiorstw. Wyniki tego projektu zostały podsumowane na zorganizowanej w Krakowie w czerwcu 2002 r. międzynarodowej konferencji pn. *Bezpieczeństwo i higiena pracy w przededniu członkostwa Polski w Unii Europejskiej*.

Przedsiębiorstwa, które wdrożyły w pełni system zarządzania BHP zgodnie z wymaganiami normy PN-N-18001 mogą ubiegać się o certyfikat zgodności systemu zarządzania. W Ośrodku Certyfikacji Wyrobów i Systemów Zarządzania CIOP-PIB, który jest jednym z ośrodków akredytowanych przez Polskie Centrum Akredytacji, certyfikat zgodności systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy uzyskało już 19 polskich przedsiębiorstw. Wśród nich są duże zakłady, np. Huta Katowice, Huta im. T. Sendzimira, Cadbury Wedel S.A., Zakład Gazowniczy Bydgoszcz, jak również szereg mniejszych przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych, a także jednostki administracji, np. Urząd Miejski w Gliwicach. Przedsiębiorstwa uzyskujące taki certyfikat w CIOP-PIB uzyskują również prawo do posługiwania się zastrzeżonym znakiem promocyjnym przedstawionym na rys. 3.



Rys. 3. Znak promujący przedsiębiorstwa posiadające certyfikat systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wydany przez CIOP-PIB

3. Szkolenia w dziedzinie systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Upowszechnianie zasad systemowego zarządzania BHP jest również realizowane poprzez szkolenia i studia podyplomowe w tej dziedzinie prowadzone przez Centrum Edukacyjne CIOP-PIB. W Tabelicy 1 przedstawiono liczbę słuchaczy tych szkoleń i studiów do roku 2003.

Tablica 1. Szkolenia z zakresu systemowego zarządzania BHP prowadzone przez Centrum Edukacyjne CIOP-PIB oraz liczba słuchaczy w latach 1998-2003

Szkolenia i studia podyplomowe		Liczba słuchaczy						Razem
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	
1.	Wprowadzenie do systemowego zarządzania BHP	74	45	33	93		193	438
2.	Auditowanie systemów zarządzania BHP		50	136	68	74	42	370
3.	Wdrażanie i dokumentowanie systemu zarządzania BHP		41		54	37	36	168
4.	Ocena ryzyka zawodowego (z warsztatami)		26	73	165	67	15	346
5.	Zasady systemowego zarządzania BHP według norm serii PN-N-18000		171	124	119	40	134	588
6.	Zarządzanie BHP - studia podyplomowe dla inspektorów PIP			33	33			66
							RAZEM	3.298

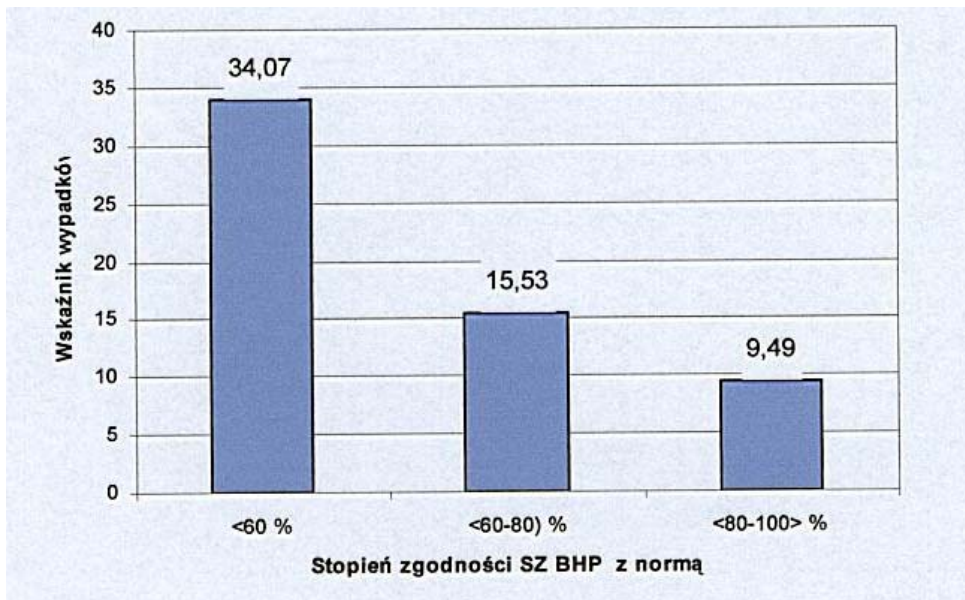
4. Wyniki badań skuteczności systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w polskich przedsiębiorstwach

Na początku obecnej dekady w wielu polskich przedsiębiorstwach rozpoczęto wdrażanie systemów zarządzania BHP. Podstawowym impulsem do wdrażania tych systemów było ustanowienie w lipcu 1999 r. normy PN-N-18001. Ponieważ na podstawie doświadczeń zagranicznych można oszacować, że wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy trwa przeciętnie od 2 do 5 lat, brak jest obecnie jednoznacznych dowodów, że

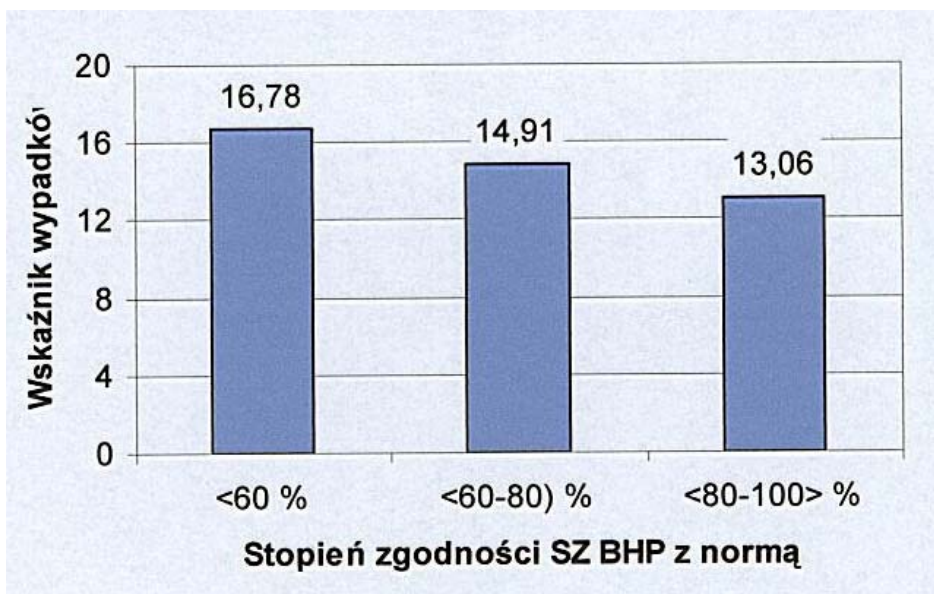
zachodzące wraz z wdrażaniem tych systemów zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wpływają na poprawę stanu BHP. Można jednak ocenić, czy istnieje zależność między stopniem zgodności systemu zarządzania BHP z wymaganiami normy, a stanem BHP w przedsiębiorstwie.

W celu dokonania takiej oceny przeprowadzono badania w 71 polskich przedsiębiorstwach o różnej wielkości, reprezentujących przetwórstwo przemysłowe. Do badań wykorzystano kwestionariusz zawierający pytania dotyczące struktury systemu zarządzania BHP i jego poszczególnych elementów, a także sposobu ich funkcjonowania, związanego z ukształtowaną w przedsiębiorstwie kulturą bezpieczeństwa pracy. Kwestionariusz umożliwił ocenę systemu w kategoriach ilościowych; dla systemów lub ich elementów w pełni spełniających wymagania normy i funkcjonujących w sposób sprzyjający kształtowaniu wysokiej kultury bezpieczeństwa stopień zgodności z wymaganiami oceniano jako 100%; brak określonego elementu systemu powodował przypisanie temu elementowi oceny 0%.

Oceny systemów zarządzania w większości badanych przedsiębiorstw wskazują że mimo niepełnego spełnienia wymagań normy rozwinęła się w nich wysoka kultura bezpieczeństwa; w niektórych przedsiębiorstwach do osiągnięcia zgodności z wymaganiami normy PN-N-18001 może wystarczyć usystematyzowanie działań oraz udokumentowanie już istniejących i funkcjonujących zwyczajowo procedur. Na wysokie zainteresowanie problemami BHP w tych przedsiębiorstwach może wskazywać sam fakt ich udziału w badaniach oraz deklarowanie przez większość z nich wdrożenia systemów zarządzania zgodnych z normą PN-N-18001. W grupach badanych przedsiębiorstw należących do tej samej działalności (hutnictwo, pozostała działalność produkcyjna oraz działalność usługowa i handlowa) stwierdzono istnienie związku między oceną zgodności systemu zarządzania BHP z wymaganiami normy PN-N-18001 a wskaźnikami wypadkowości. Na przykład w przedsiębiorstwach przemysłu hutniczego, w których system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest w znacznym stopniu zgodny z normą PN-N-18001, wskaźniki wypadków są ponad trzykrotnie mniejsze niż w przedsiębiorstwach, których funkcjonowanie w zakresie BHP jest nastawione przede wszystkim na spełnienie wymagań obowiązujących przepisów (rys. 4). Natomiast w przedsiębiorstwach reprezentujących działalność usługową i handlową, które charakteryzują się wysoką oceną systemu zarządzania BHP wskaźniki wypadków są o około 30% niższe niż w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych, w których zgodność systemu zarządzania z polską normą została oceniona nisko (rys. 5).



Rys. 4. Wskaźniki wypadków przy pracy w zależności od stopnia zgodności systemu zarządzania z wymaganiami normy dla przedsiębiorstw przemysłu hutniczego



Rys. 5. Wskaźniki wypadków przy pracy w zależności od stopnia zgodności systemu zarządzania BHP z wymaganiami normy dla przedsiębiorstw należących do pozostałej działalności produkcyjnej

Stwierdzono również, że wdrożenie systemów zarządzania w innych obszarach działań przedsiębiorstwa (systemu zarządzania jakością lub systemu zarządzania środowiskowego) pozytywnie wpływa na stan BHP. W kilku badanych przedsiębiorstwach mimo wysokiej oceny systemu zarządzania BHP (nawet deklarowania stuprocentowej zgodności z normą) wskaźniki wypadkowości były wysokie. Przeprowadzone dodatkowo wywiady wykazały, że system zarządzania w tych przedsiębiorstwach traktowany jest tam przede wszystkim jako struktura formalna, a udział ogółu pracowników w jego wdrażaniu jest znikomy.

5. Ocena czynników motywujących przedsiębiorstwa do wdrażania systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

W ramach Programu Wieloletniego pn. „Dostosowanie warunków pracy w Polsce do standardów Unii Europejskiej” realizowane jest obecnie w CIOP-PIB zadanie badawcze dotyczące identyfikacji czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na decyzje związane z wdrażaniem i doskonaleniem systemów zarządzania BHP (SZ BHP). Zasadniczym celem tego zadania jest opracowanie wytycznych do polityki państwa w zakresie systemowego zarządzania BHP, a w szczególności do działań na rzecz upowszechnienia SZ BHP w jak największej liczbie przedsiębiorstw. Projekt wytycznych będzie przedstawiony do komisyjnego odbioru do końca listopada 2004 r.

Na początku realizacji zadania założono, że podstawą do określenia i właściwej realizacji polityki państwa w zakresie promocji i upowszechniania SZ BHP powinna być poparta rzeczywistymi i wiarygodnymi danymi znajomość różnych czynników wpływających na decyzje kierownictwa w sprawie wdrażania SZ BHP oraz znajomość wzajemnych relacji między tymi czynnikami. Dlatego też w 2003 r. w 2 etapie zadania przeprowadzono badania ankietowe w przedsiębiorstwach ukierunkowane na rozpoznanie tych czynników i wynikających z nich procesów decyzyjnych. W badaniach wykorzystano zestaw 5 kwestionariuszy zawierających łącznie 162 pytania. Pierwszy kwestionariusz służył zebraniu ogólnych informacji o przedsiębiorstwie, a pozostałe cztery były wykorzystywane do przeprowadzenia wywiadów z kluczowymi osobami uczestniczącymi w podejmowaniu decyzji związanych z wdrażaniem i doskonaleniem SZ BHP. Były to następujące osoby:

- najwyżsi rangą członkowie kierownictwa przedsiębiorstwa,
- pełnomocnicy najwyższego kierownictwa odpowiedzialni za nadzorowanie wdrażania, utrzymywania i doskonalenia SZ BHP,
- pracownicy służb BHP lub pracownicy wykonujący zadania tej służby,
- społeczni inspektorzy pracy lub inni przedstawiciele załogi reprezentujący jej interesy.

Zaproszenia do udziału w badaniach wysłano do 60 przedsiębiorstw wdrażających lub posiadających wdrożone SZ BHP. W 45 przedsiębiorstwach wyrażono zgodę a przeprowadzenie badań, w 2 przedsiębiorstwach nie przeprowadzono badań ze względu na trudności organizacyjne, natomiast w 3 innych badania przeprowadzono, ale nie uwzględniono ich wyników w dalszej analizie ze względu na braki w zebranych danych. Dlatego też analizę wyników przeprowadzonych badań ankietowych wykonano ostatecznie na danych uzyskanych z 40 przedsiębiorstw, co stanowi 2/3 (ok. 67%) spośród wszystkich

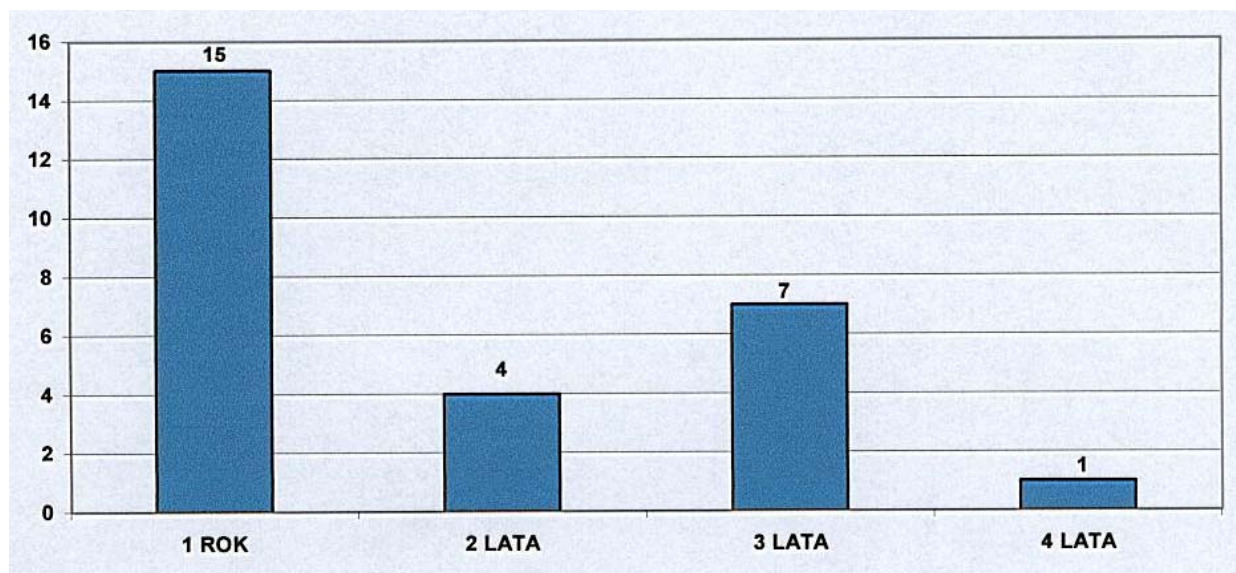
przedsiębiorstw typowanych do badań. Dane te analizowano między innymi pod kątem istotności statystycznej oraz wzajemnych korelacji wykorzystując pakiet programu komputerowego Statistica. Poniżej przedstawiono wybrane wyniki analizy danych uzyskanych z badań ankietowych odnoszące się do czynników motywujących przedsiębiorstwa do wdrażania SZ BHP.

Tablica 2. Dokumenty normatywne stanowiące podstawę wdrożenia systemu zarządzania BHP

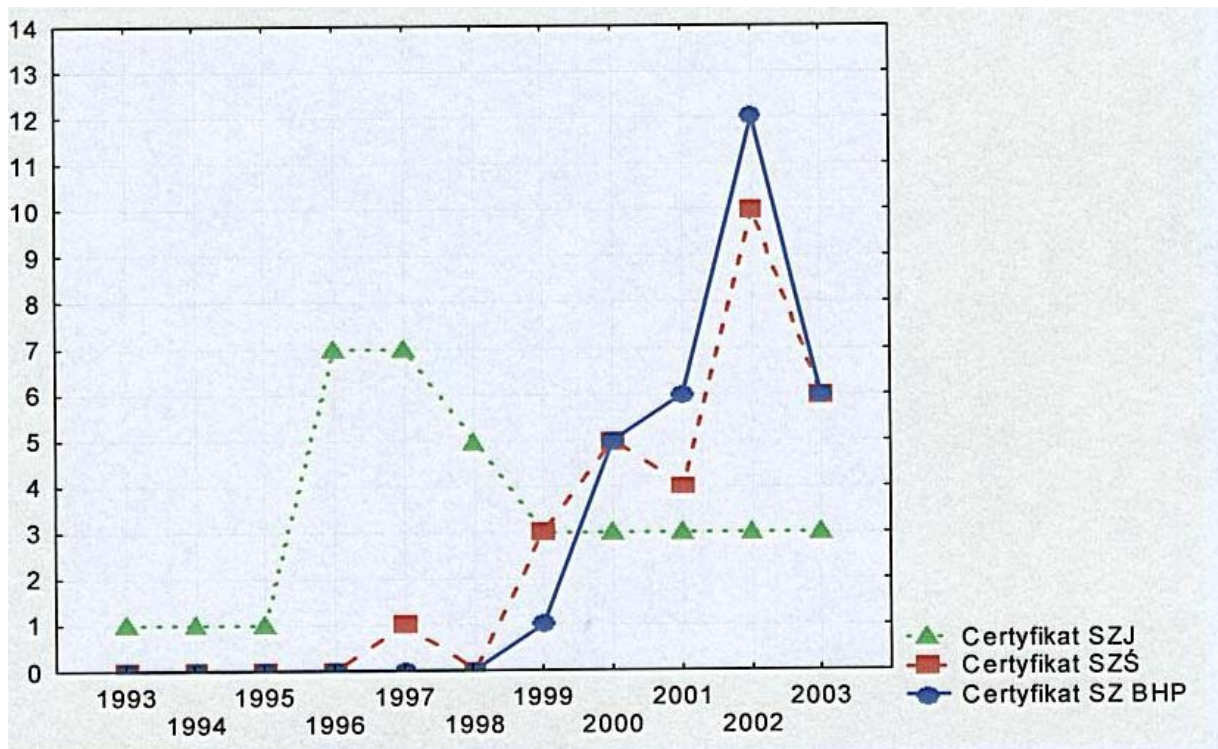
Zastosowane dokumenty normatywne	Liczba przedsiębiorstw
Wyłącznie norma PN-N 18001	33
Norma PN-N-18001 łącznie z OHSAS 18001	4
Norma PN-N-18001 łącznie z BS 8800	1
Norma PN-N-18001 łącznie z OHSAS 18001 i BS 8800	1
Norma PN-N-18001 łącznie z ISRS (International Safety Rating System)	1

Tablica 3. Udział przedsiębiorstw w programach promocji systemów zarządzania BHP

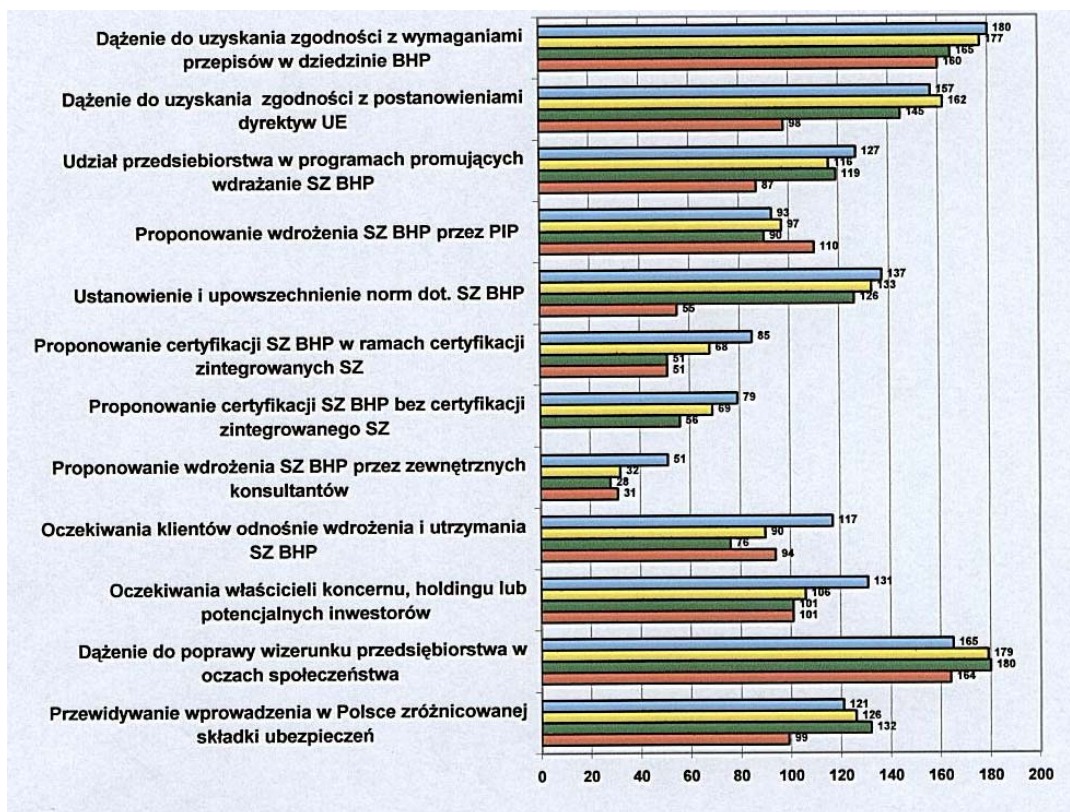
Program promocji wdrażania SZ BHP	Liczba przedsiębiorstw
SMIP - program prowadzony przez PIP i CIOP-PIB od 1998 r.	22
EWISA 1 - program prowadzony przez PIP (1997-1998)	2
Pilotażowe wdrażanie SZ BHP w ramach projektu PHARE (2001-2002 r.)	4
OSHMANN - polsko-szwedzki projekt OSHMAN prowadzony przez CIOP-PIB (1999-2001)	2



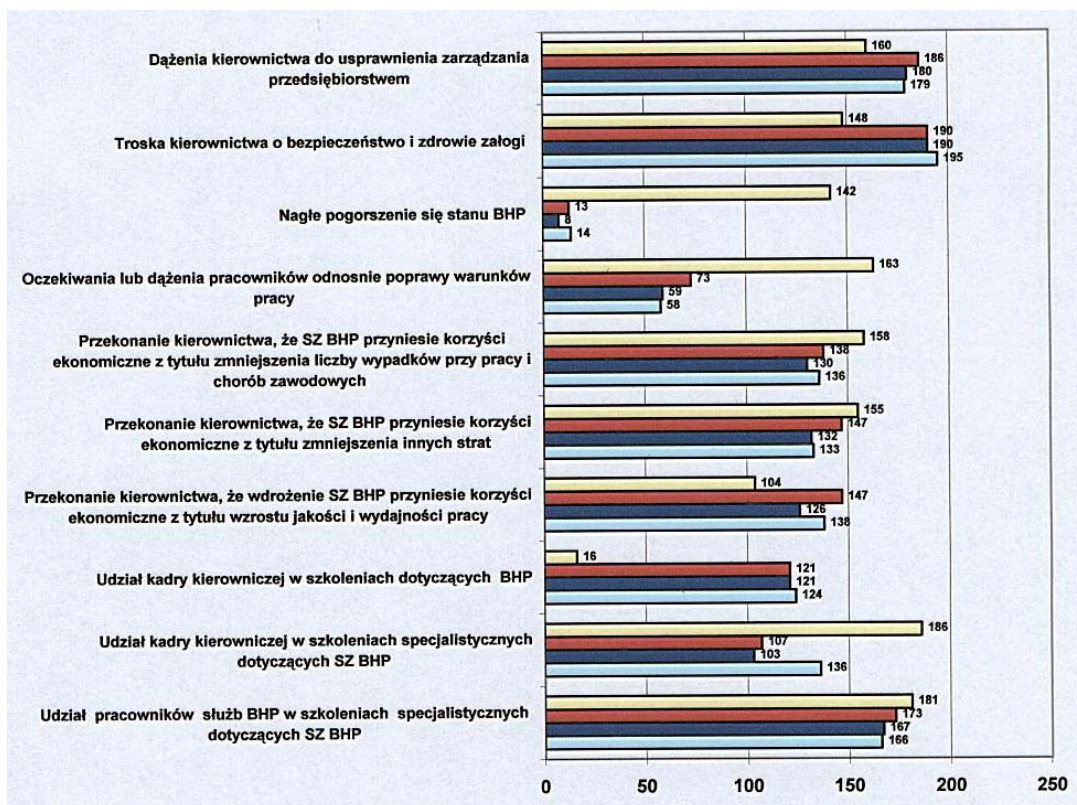
Rys. 6. Liczba badanych przedsiębiorstw pod względem długości okresu udziału przedsiębiorstwa w programie promocji systemu zarządzania BHP



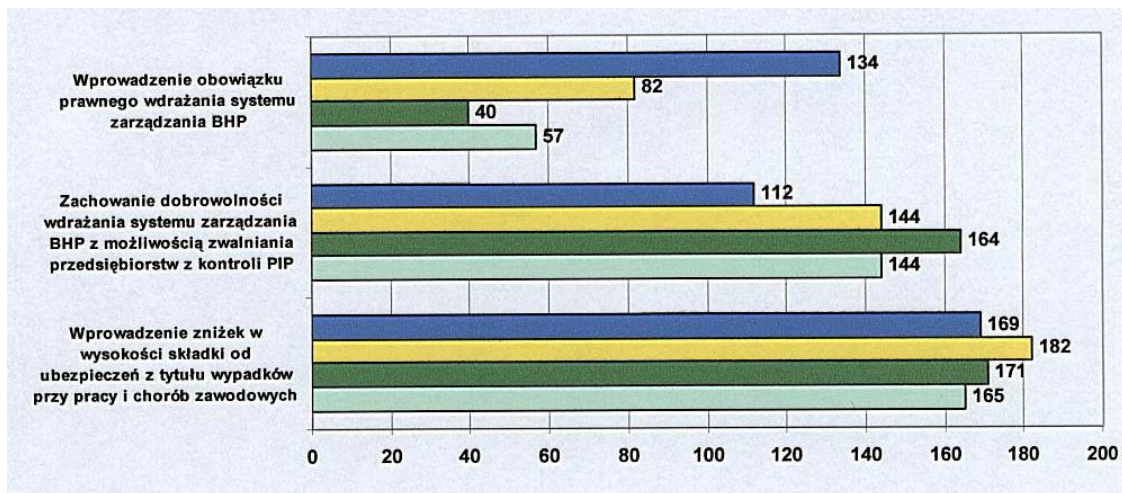
Rys. 7. Liczba badanych przedsiębiorstw, które uzyskały w kolejnych latach certyfikaty systemów zarządzania jakością (ISO 9001/2), zarządzania środowiskowego (ISO 14001) oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (PN-N-18001)



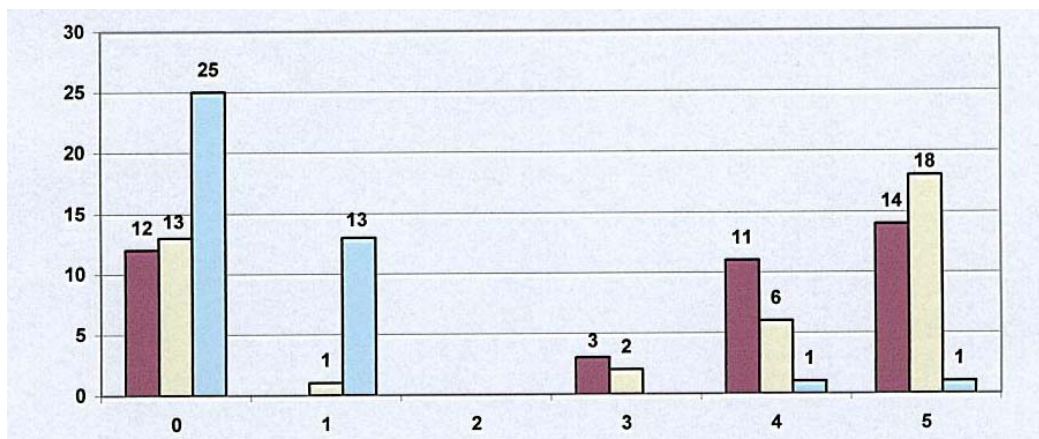
Rys. 8. Podsumowanie ocen wpływu czynników zewnętrznych na decyzje odnośnie wdrożenia systemu zarządzania BHP zgłaszanych przez przedstawicieli pracowników ds. BHP (I), służby BHP (II), pełnomocników ds. SZ BHP (III) oraz przedstawicieli najwyższego kierownictwa (IV)



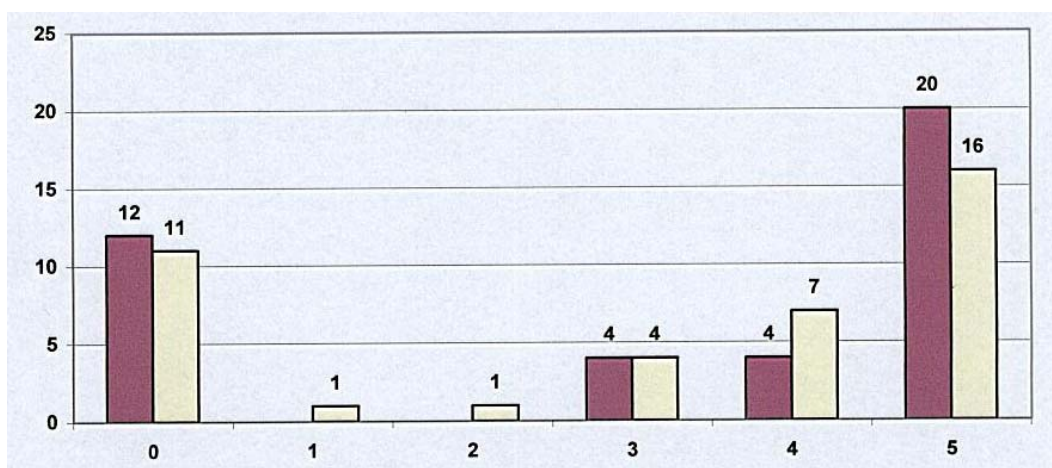
Rys. 9. Podsumowanie ocen wpływu czynników wewnętrznych na decyzje odnośnie wdrożenia systemu zarządzania BHP zgłaszanych przez przedstawicieli pracowników (I), służby BHP (II), przedstawicieli najwyższego kierownictwa (III) oraz pełnomocników ds. SZ BHP (IV)



Rys. 10. Podsumowanie ocen rozwiązań stymulujących wdrażanie systemu zarządzania BHP podanych przez przedstawicieli pracowników ds. BHP (I), pracowników służb BHP (II), pełnomocników ds. SZ BHP (III) oraz przedstawicieli najwyższego kierownictwa (IV)



Rys. 11. Liczba przedsiębiorstw według ocen współpracy z PIP i jej wpływu na rozwój systemów zarządzania BHP podanych przez przedstawicieli najwyższego kierownictwa (■), pełnomocników ds. SZ BHP (■) oraz pracowników służb BHP (■) (10 przedsiębiorstw nie współpracowało z PIP przy wdrażaniu SZ BHP)



Rys. 12. Liczba przedsiębiorstw według ocen współpracy z CIOP-PIB i jej wpływie na rozwój systemów zarządzania SZ BHP wyrażonych przez pełnomocników ds. SZ BHP (■) i pracowników służb BHP (■) (11 przedsiębiorstw nie współpracowało z CIOP-PIB przy wdrażaniu SZ BHP)

Wydawnictwa CIOP-PIB propagujące systemowe podejście do zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy:

- *Wytyczne integracji systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z systemami TQM* (Daniel Podgórski; 2001),
- *System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie* (Zofia Pawłowska; 2003),
- *Jak zarządzać bezpieczeństwem i higieną pracy* (Zofia Pawłowska, Małgorzata Pęciłło; 2002 - broszura finansowana ze środków PHARE),
- *Co to jest system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy i jak go wdrożyć w przedsiębiorstwie?* (Zofia Pawłowska, Małgorzata Pęciłło; 2001 - ulotka finansowana ze środków PHARE),
- *Podstawy systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy* (Daniel Podgórski, Zofia Pawłowska; 2004)