

1 Czy warto analizować procesy bezpieczeństwa i higieny pracy?

Jednym z głównych czynników wpływających na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa jest poziom ponoszonych przez niego kosztów. Doświadczenia amerykańskich koncernów pokazują, że przedsiębiorstwa często ponoszą olbrzymie koszty na działania, które są z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa zbędne. Takie działania, które nie tworzą wartości dodanej z punktu widzenia klienta i organizacji jako całości i są zbędne również z punktu widzenia prawidłowego zarządzania organizacją, są nazywane w literaturze przedmiotu **działaniami jałowymi**.

Dla lepszego zobrazowania problemu posłużmy się tutaj przykładami zaczerpniętymi z doświadczeń amerykańskich. W firmie Chrysler stwierdzono, że wydatki związane z procedurą realizacji zakupu materiałów biurowych wartych mniej niż 10 dolarów (np. kopert) wynosiły 300 USD. Koszty te związane były przede wszystkim z przeglądem i obiegiem dokumentów oraz licznymi podpisami koniecznymi do zrealizowania zakupu zgodnie z określoną procedurą. W koncernie Pepsi & Co wykryto natomiast, że 44% faktur wysyłanych klientom zawierało błędy, co w efekcie nie tylko wywoływało niezadowolenie klientów, ale również wymagało realizacji dodatkowych działań związanych ze skorygowaniem faktur, których można było uniknąć zapewniając właściwą kontrolę procesu fakturowania [6]. Ponieważ działania jałowe wynikają z nieprawidłowości w działaniu organizacji, możliwości ograniczenia generowanych w ich wyniku kosztów pośrednich należy poszukiwać przede wszystkim we wprowadzaniu zmian organizacyjnych, prowadzących do podniesienia sprawności organizacji jako całości.

Nieskuteczność dotychczasowych metod usprawniania organizacji oraz silna konkurencja ze strony firm japońskich zmusiły amerykańskie korporacje do poszukiwania nowych rozwiązań, czego efektem było pojawienie się w połowie lat 80-tych koncepcji zarządzania procesowego (BPM – Business Process Management). Koncepcja ta opiera się na założeniu, że na obecnym etapie rozwoju usprawnianie funkcjonowania organizacji poprzez doskonalenie jej poszczególnych działań jest nieskuteczne, gdyż dopiero całe sekwencje tych działań, czyli **procesy**, przyczyniają się do realizacji strategii organizacji. Wraz z rozwojem koncepcji procesowego zarządzania w przedsiębiorstwie rozwinęły się metody pomiaru jego

skuteczności, w tym między innymi **metody umożliwiające analizę kosztów procesów organizacyjnych.**

Procesowe podejście do zarządzania organizacją koncentruje się głównie na procesach operacyjnych tj. na procesach tworzących wartość dodaną, a więc kluczowych z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa oraz klienta. Można zaliczyć do nich m.in. procesy realizowane w obszarze produkcji, dystrybucji, marketingu czy sprzedaży. Obok procesów operacyjnych w każdej organizacji można również wyodrębnić procesy zarządcze i wspierające tj. procesy nie tworzące wartości dodanej w organizacji, ale niezbędne dla jej funkcjonowania. Do takich procesów można zaliczyć m.in. proces zarządzania finansami czy proces zarządzania zasobami ludzkimi. Realizacja niektórych procesów jest wymuszona zewnętrznymi wymaganiami prawnymi.

Procesy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy nie tworzą wartości dodanej, ale są niezbędne gdyż z jednej strony przyczyniają się do zapewnienia sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, z drugiej zaś strony umożliwiają spełnienie wymagań prawnych w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Ponadto zastosowanie podejścia procesowego w obszarze zarządzania BHP może wspomóc przedsiębiorstwa we wdrażaniu i utrzymaniu systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Badania prowadzone w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym pokazują, że możliwe jest zastosowanie podejścia procesowego do zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, a **analiza kosztów procesów realizowanych w obszarze BHP przedsiębiorstwa umożliwia monitorowanie i ocenę działań usprawniających przebieg tych procesów.** Celem badań było usprawnienie przebiegu wybranych procesów, a w konsekwencji skrócenie czasu oraz ograniczenie kosztów ich realizacji, przy założeniu, że będą co najmniej w takim samym stopniu realizowały założone cele. Procesy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zostały usprawnione przez:

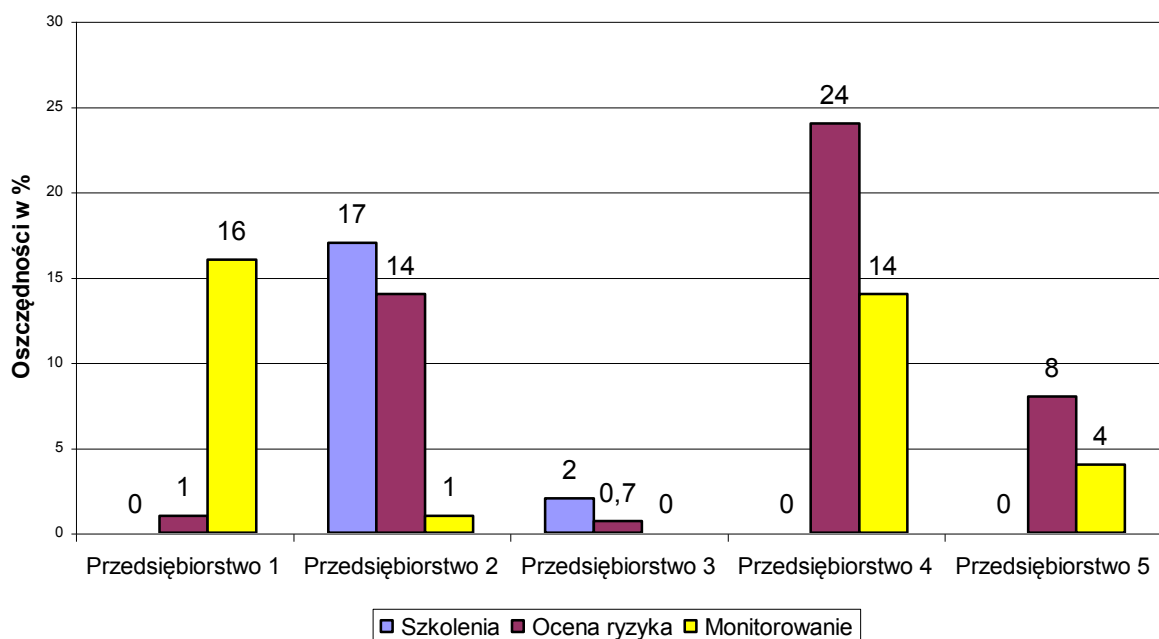
- delegowanie uprawnień, a ściślej mówiąc zwiększenie uprawnień komórki ds. bhp oraz kierowników komórek organizacyjnych do podejmowania działań w obszarze bhp,
- eliminację tzw. działań jałowych, czyli zbędnych z punktu widzenia realizacji procesu
- przypisanie zadań tylko jednej komórce organizacyjnej, które przed usprawnieniami były realizowane przez kilka komórek.

Wyniki badań pokazały, że usprawnianie procesów organizacyjnych realizowanych w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy może przynieść znaczne oszczędności. Oszczędności te zostały oszacowane w szczególności dla tych procesów zarządzania BHP,

które ze względu na wymagania przepisów prawa powinny być realizowane w każdym przedsiębiorstwie niezależnie od tego, czy wdraża ono system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zgodnie z polską normą PN-N-18001 czy też nie, a mianowicie dla:

- procesu identyfikacji zagrożeń i oceny ryzyka zawodowego z uwzględnieniem działań korygujących i/lub zapobiegawczych,
- procesu szkoleń z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy,
- procesu monitorowania warunków pracy z uwzględnieniem działań korygujących i/lub zapobiegawczych.

Co się okazało? Największe możliwości usprawnień, a tym samym największe możliwości ograniczenia kosztów, odnotowano w odniesieniu do procesów oceny ryzyka zawodowego (w trzech przypadkach na pięć). Duże możliwości usprawnień odnotowano również w przypadku procesu monitorowania warunków pracy (również w trzech przypadkach na pięć), najmniejsze zaś w przypadku procesów szkoleń, co jest związane z długoletnimi doświadczeniami w realizacji tego rodzaju procesów w innych obszarach przedsiębiorstwa, pozwalającymi w efekcie na zaprojektowanie sprawnego procesu szkoleń również w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. (Rys. 1).



Rys. 1. Oszczędności wynikające z usprawnienia poszczególnych procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy