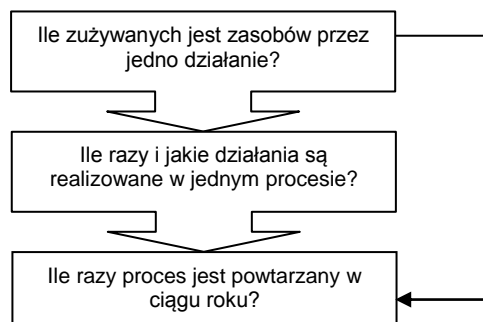


4. Jak analizować koszty procesów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie?

Metodą, która umożliwia analizę ekonomiczną procesów zarządzania w przedsiębiorstwie jest metoda Activity-based Costing (ABC) czyli rachunek kosztów działań. Rachunek kosztów działań w odróżnieniu od tradycyjnych metod liczenia kosztów w przedsiębiorstwach, które pozwalają określić koszty według wydziałów oraz w ujęciu rodzajowym, koncentruje się na działaniach jako przyczynie powstawania kosztów. W pierwszej kolejności należy policzyć jakie będą koszty realizacji poszczególnych działań, a następnie ile razy każde działanie jest powtarzane w jednym procesie, no i wreszcie ile razy taki proces jest realizowany w ciągu roku (Rys. 8).



Rys. 8. Rozliczanie kosztów procesu przy pomocy metody ABC

Przystępując zatem do analizy kosztów tą metodą musimy najpierw zidentyfikować wszystkie działania realizowane w danym procesie, oraz przypisać do tych działań wszystkie jednostki (osoby i/lub komórki organizacyjne), które generują koszty tych działań. Nie zawsze te osoby czy komórki muszą pokrywać się z komórkami organizacyjnymi funkcjonującymi w formalnej strukturze organizacyjnej. Przykładowo Zespół Oceny Ryzyka Zawodowego nie jest przewidziany w strukturze organizacyjnej (może mieć zarówno stały skład lub być powoływany doraźne, za każdym razem, gdy pojawia się potrzeba przeprowadzenia oceny ryzyka), jest natomiast jednostką odpowiedzialną za powstawanie kosztów działań w procesie oceny ryzyka zawodowego. Należy tutaj zaznaczyć, że w kosztach poszczególnych działań może partycypować więcej niż jedna jednostka.

Następnie trzeba się zastanowić, jakie kategorie kosztów będą brane pod uwagę. W przypadku analizy procesów zarządzania BHP (czyli tych związanych obiegiem informacji i podejmowaniem decyzji) największe obciążenie dla przedsiębiorstwa będą stanowiły tutaj

koszty czasu poświęconego przez poszczególne jednostki na realizację procesu. Można zatem przy kalkulacji kosztów procesów zarządzania BHP skoncentrować się dla uproszczenia jedynie na kosztach realnie wykonywanej pracy w oparciu o stawkę roboczogodziny.

Przykład 5: *W procesie identyfikacji zagrożeń na stanowisku pracy, którą przeprowadza trzyosobowy zespół ds. oceny ryzyka zawodowego mamy do czynienia z następującymi działaniami*

- (1) *przegląd stanowiska pracy*
- (2) *obserwacja pracy wykonywanej przez pracowników*
- (3) *rozmowy z pracownikami*
- (4) *analiza czynności i sposobu ich wykonywania*
- (5) *analiza dokumentacji i literatury fachowej*
- (6) *sporządzenie wykazu zagrożeń*

Jak widać z powyższych działań proces identyfikacji zagrożeń jest procesem zbierania i przetwarzania informacji a więc możemy dla uproszczenia przyjąć że jedynymi zasobami zużywanymi w realizacji tych działań jest czas pracy poświęcony zaangażowanych w nie pracowników. Przyjmijmy na potrzeby niniejszego przykładu następujące założenia:

- *wszyscy członkowie zespołu ds. oceny ryzyka zawodowego mają takie same stawki – 80 zł za roboczogodzinę*
- *pracownicy na stanowiskach robotniczych, na których jest przeprowadzana identyfikacja zagrożeń mają stawkę – 50 zł za roboczogodzinę*
- *identyfikacja zagrożeń przeprowadzana jest dla 20 stanowisk robotniczych*

Trzeba przy tym pamiętać, że koszt procesu to też koszt oddelegowania pracownika do innych zadań, a więc również koszt poświęcony przez pracowników na udzielenie wywiadu członkom zespołu ds. oceny ryzyka zawodowego. A zatem mamy:

Działania	Jednostki generujące koszty	Czas poświęcony na jedno działanie	Koszt realizacji jednego działania	Liczba powtórzeń jednego działania w całym procesie	Koszt całkowity procesu realizowanego jednokrotnie w ciągu roku
przegląd stanowiska pracy	Członek zespołu ds. oceny ryzyka zawodowego	3 x 0,1 h	24 zł	20	480 zł
obserwacja pracy wykonywanej przez pracowników	Członek zespołu ds. oceny ryzyka zawodowego	3 x 0,05 h	12 zł	20	240 zł
rozmowy z pracownikami	Członek zespołu ds. oceny ryzyka zawodowego	3 x 0,1 h 0,1 h	29 zł	20	580 zł

	Pracownik				
analiza czynności i sposobu ich wykonywania	Członek zespołu ds. oceny ryzyka zawodowego	3 x 0,1 h	24 zł	20	480 zł
analiza dokumentacji i literatury fachowej	Członek zespołu ds. oceny ryzyka zawodowego	3 x 2 h	480 zł	1	480 zł
sporządzenie wykazu zagrożeń	Członek zespołu ds. oceny ryzyka zawodowego	3 x 1 h	240 zł	1	240 zł
					2 500 zł

Opisana powyżej metoda analizy kosztów procesów organizacyjnych pozwala precyzyjnie określić:

- ile kosztują poszczególne działania,
- jakie zasoby są w największym stopniu zużywane do realizacji działań,
- jaki jest udział poszczególnych jednostek organizacyjnych w kosztach działań,
- jakie działania generują najwyższe koszty,
- które jednostki organizacyjne generują najwyższe koszty,
- ile kosztuje cały proces,
- jaki jest udział poszczególnych jednostek organizacyjnych w kosztach całego procesu,
- jakie zasoby są w największym stopniu zużywane do realizacji całego procesu.

Metoda ABC może być narzędziem wspomagającym procesy decyzyjne związane z obniżaniem lub eliminowaniem kosztów na poziomie całej organizacji oraz na poziomie komórek organizacyjnych i stanowisk pracy.

Powyższy przykład analizy kosztów procesu dotyczy procesu zoptymalizowanego. Jednak podczas identyfikacji procesów i dokładnym opisanu tych procesów okazuje się, że niektóre czynności w procesie są realizowane niepotrzebnie. Często zdarza się tak, że samo opisanie procesu już wskazuje, jakie kroki należy podjąć, aby poprawić jego efektywność. Czynność związana z dokładnym opisaniem procesu może okazać się prozaiczna, jednak spojrzenie na cały proces z tzw. „lotu ptaka”, uwidacznia możliwości doskonalenia i obniżania kosztów. Dopiero kiedy są spisane wszystkie dane wejściowe, wyjściowe, czynności, zasoby, odpowiedzialności, przepływ informacji i dokumentacji w procesie, można zidentyfikować te elementy, które można poddać innemu procesowi - dokonaniu.