

Zarządzanie potencjałem pracowniczym w aspekcie bezpieczeństwa behawioralnego (BBS)

Managing employee potential in aspect Behavioural-Based Safety

Aneta Celoch¹

¹ Studentka kierunku BHP, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, ul. Armii Krajowej 19B, 42-201 Częstochowa.

Streszczenie: Człowiek jest najważniejszym ogniwem procesu pracy. Mimo rozwoju techniki i technologii wciąż wypadki przy pracy są zjawiskiem, które przynosi straty zarówno ludzkie jak i ekonomiczne. Bezpieczeństwo pracy w każdym przedsiębiorstwie powinno być traktowane priorytetowo. Niestety poziom bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy nie jest zadowalający. Główny Urząd Statystyczny wciąż za główną przyczynę wypadków przy pracy podaje nieodpowiednie i niebezpieczne zachowanie człowieka w procesie pracy. Należy więc szukać metod efektywnego zarządzania bezpieczeństwem pracy w aspekcie czynnika ludzkiego. Taką metodą jest Behavioural-Based Safety (BBS) czyli zarządzanie bezpieczeństwem pracy przez zachowanie. W niniejszym artykule przedstawiono charakterystykę tej metody i efekty w przedsiębiorstwach, które wykorzystały ją by wypracować bezpieczne i bezwypadkowe zachowania wśród swoich pracowników.

Abstract: Man is the most important cell in the work process. Despite the development of technology the accidents at work are still a phenomenon that brings both human and economic losses. Work safety in every enterprise should be prioritized. Unfortunately, the level of safety and health at work is not satisfactory. The Central Statistical Office as the main cause of accidents at work indicates the inappropriate and dangerous behaviour in the work process. Therefore, one should look for methods of effective management of work safety in the aspect of the human factor. Such method is Behavioral-Based Safety (BBS), which is the management of work safety through behaviour. This paper presents the characteristics of this method and the effects in enterprises that used it to develop safe and accident-free behaviour among their employees.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo behawioralne, bezpieczeństwo pracy, bezpieczne zachowania, potencjał pracowniczy.

Key words: behavioural-based safety, work safety, safe behaviour, employee potential

1. Wstęp

Zarządzanie potencjałem pracowniczym można definiować jako porozumienie w obrębie spraw pracowniczych między zasobami pracowniczymi (pracownikami) a jednostką zorganizowaną (organizacją), a także metodyczne, spójne, kluczowe i jednorodne kierowanie pracownikami, którzy dążą do wyznaczonego celu, przy czym zdobywają przewagę nad konkurencją. Na przestrzeni lat potencjał pracowniczy stał się jedną z najcenniejszych wartości przedsiębiorstwa. Ciągłe inwestowanie w wielowymiarowy progres personelu skutkuje większymi profitami i korzyściami dla organizacji (Walkowiak i wsp., 2013). Samo kierowanie zasobami pracowniczymi polega głównie na rozstrzyganiu trudności, które pojawiają się w relacji między szczeblem zarządzającym a operacyjnym. Można zatem uznać, że kierowanie to nic innego jak proces, który zawiera takie elementy jak: planowanie, organizowanie, dowodzenie, sprawdzanie czynności wykonywanych przez osoby przynależące do przedsiębiorstwa oraz czerpanie z pozostałych zasobów, osiągając przy tym wyznaczony cel (Amstrong, 2011). W Polsce, mimo wciąż rosnącej świadomości wśród pracowników dotyczącej kultury bezpieczeństwa, liczba wypadków

cały czas wzrasta. Warto przy tym mieć na uwadze fakt, że zakres prezentowanych przez Główny Urząd Statystyczny danych dotyczących wypadków nie obejmuje wszystkich zdarzeń, ponieważ wiele z nich wciąż nie jest zgłaszanych (GUS, 2013-2017). Najwyższe miejsce na liście przyczyn wypadków przy pracy zajmuje błąd ludzki, dlatego poszukiwane są metody skupiające się na pracowniku i jego sposobie pracy.

2. Kształtowanie bezpiecznych zachowań

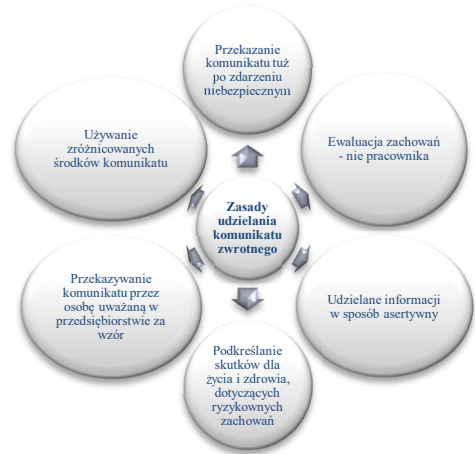
Metoda BBS (ang. *Behavioural-Based Safety*), czyli bezpieczeństwo oparte na obserwacji zachowań, łączy ze sobą prace nad zachowaniem człowieka oraz obniżanie wypadkowości w przedsiębiorstwie (Johnston i Hayes, 2005). Bezpieczeństwo behawioralne jest nieodłącznie związane z kulturą bezpieczeństwa, która rozumiana jest jako wartości i postawy, jakie przyjęli pracownicy indywidualnie jak i grupowo, wpływające za zarządzanie bezpieczeństwem, a dokładnie na jego formę, jakość i efektywność. Cechą podstawową kultury bezpieczeństwa jest odpowiedzialność, do której poczuwa się każda osoba przynależąca do przedsiębiorstwa,

wobec bezpieczeństwa swojego, jak i bezpieczeństwa współpracowników. Celem kultury bezpieczeństwa jest namawianie pracowników do usuwania ryzyka i działania na rzecz własnego zdrowia i życia. Kultura bezpieczeństwa obejmuje takie czynniki, jak: postawa odnośnie bezpieczeństwa, normy postępowania w zakresie ryzyka, a także refleksyjność powiązana z bezpieczeństwem, natomiast sama kultura bezpieczeństwa jest częścią kultury organizacji (Pidgeona, 1991). Z kolei bezpieczeństwo behawioralne opiera się na założeniu, że człowiek uczy się na własnych przeżyciach, przez co należy rozumieć, że osoba powtórzy czynność, która kojarzy się pozytywnie, natomiast będzie unikać sytuacji, które przyniosły jej przykre doświadczenia (Turner, 2010). Na tej podstawie została oparta koncepcja BBS.

Dotychczas zarządzanie kapitałem ludzkim w bardzo dużym stopniu polegało na motywowaniu pracowników, zarówno w kwestii ogólnego zarządzania jak i zarządzania bezpieczeństwem. Okazuje się jednak, że właściwym podejściem do utrzymania bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie (eliminowanie zagrożeń wynikających z błędów ludzkich) jest oddziaływanie na zachowania pracowników. Należy przez to rozumieć, że jeżeli u pracownika dojdzie do zmiany zachowania, musi również dojść do przekształcenia sposobu myślenia. Długotrwałe oddziaływanie na osobę prowadzi do zmiany w postawie wobec bezpieczeństwa, co skutkuje bezpiecznymi zachowaniami. Wykorzystanie tej koncepcji ma miejsce w metodzie BBS (Geller, 2001). W tym aspekcie używane są dwa podstawowe działania – w pierwszej kolejności audyt behawioralny a następnie dialog kluczowy. BBS polega na obserwacji zachowań, pozwala przemianę zachowań pracowników na bezpieczne, a także usuwanie problemów związanych z ich stosowaniem. Bezpieczeństwo behawioralne należy do metod wyjątkowo czasochłonnych, jednak w efekcie ma miejsce zdecydowana minimalizacja liczby zdarzeń niebezpiecznych. Metoda polega na wspólnym przyglądaniu się między sobą pracowników (audyt behawioralny) i identyfikowaniu sytuacji niebezpiecznych, wynikających z błędów ludzkich. Należy pamiętać, aby audytor brał udział w obserwacji z własnej, nieprzymuszonej woli, w innym wypadku proces może się nie sprawdzić. Po wykonanym audycie powinien zostać przeprowadzony dialog kluczowy, polegający na szczegółowej deskrypcji zdarzenia przez pracownika, który popełnił błąd. Podczas opisu audytor powinien zachować obiektywizm oraz otwartość dla prawidłowego zrozumienia sytuacji, stwierdzenia faktów a także prawidłowej oceny. Takie zachowanie audytora wprowadza atmosferę zaufania. W procesie obserwacji może brać udział każdy pracownik, w tym nawet osoby, które zajmują stanowiska na najniższym szczeblu w hierarchii organizacji. Wynika to z faktu, że te osoby będą bardziej pasowały do funkcji audytora ze względu na łatwość nawiązania porozumienia z autorem niewłaściwego zachowania (Sadłowska-Wrzesińska, 2014). Rozmowa powinna odbyć się zaraz po zaistniałej sytuacji, a w jej trakcie pracownicy powinni wspólnie omówić zdarzenie, analizując przyczynę jego powstania z uwzględnieniem wielu czynników, takich jak: czas, presja, stopień trudności czy dostępny sprzęt. Bardzo ważnym elementem takiej dyskusji jest komunikat zwrotny, związany z zachowaniem ryzykownym i bezpiecznym. Rozmowa powinna być prowadzona w taki sposób, aby osoba odpowiadająca za analizowane zachowanie nie uważała, że jest oceniany. Zasady udzielania komunikatu zwrotnego zostały przedstawione na rysunku 2.

Udzielanie komunikatu zwrotnego powinno być wykonane w sposób asertywny i niemający charakteru osądu pracownika, który popełnił błąd. Przykładem takiego komunikatu jest np. sformułowanie: „Sprawia mi Pan przykrość, ze względu na niestosowanie instrukcji bhp, przez co naraża Pan swoje zdrowie...”. Po przeprowadzaniu dialogu należy wypełnić kartę obserwacji. Do-

kument ten powinien zawierać podstawowe informacje, takie jak: analiza ryzykownego zdarzenia dla życia i zdrowia, zakres wykonanych przez pracownika obowiązków dotyczących BHP, ewaluacja użytych środków ochrony indywidualnej, atmosfera podczas audytu, dodatkowe spostrzeżenia i ocena audytora oraz konkluzja stworzona przez obu pracowników do wykorzystania w ramach dalszej pracy. Karta powinna również zawierać podstawowe dane, czyli imię i nazwisko pracowników, stanowisko pracy, czas zdarzenia i podpisy pracowników (Warchał, 2017).



Rys.1. Zasady udzielania komunikatu zwrotnego (Warchał, 2017)

Tym, co wyróżnia proces BBS od innych działań zorientowanych na podnoszenie kultury bezpieczeństwa jest zaangażowanie wszystkich pracowników, ze szczególnym naciskiem na najliczniejszą grupę – pracowników najniższego szczebla, zwanych często pracownikami liniowymi. Przykładem takiego podejścia do bezpieczeństwa pracy jest program pod nazwą „Troska o Pracownika” (Szyszal i Gajda, 2013). Opisany program w latach 2005-2007 został zaimplementowany w wybranych zakładach hutniczych w Polsce, a jego założenia opierały się na programie funkcjonującym od ponad 10 lat w zakładach SMI Steel w Stanach Zjednoczonych. Jak stwierdzono, tenże program przyczynił się do ograniczenia liczby wypadków przy pracy blisko o 80%, a tym samym uzyskano znaczne zmniejszenie społecznych kosztów pracy, w skład których wchodzi między innymi wypłacane odszkodowania czy koszty rehabilitacji. Podstawową ideą programu TOP jest pełne uświadomienie każdemu z pracowników, jak ważną rolę odgrywa obserwacja zachowań współpracowników oraz natychmiastowe zwracanie uwagi przy dostrzeżeniu zachowań potencjalnie niebezpiecznych. Wycuczenie u pracowników nawyku obserwacji jest konieczne, ponieważ według wyników analiz przeprowadzonych przez GUS, o czym już wspomniano wcześniej, około 72% przyczyn wypadków przy pracy jest spowodowana właśnie niebezpiecznymi zachowaniami pracowników. Wspomniany program zrealizował cele, które przełożyły się na poprawę bezpieczeństwa pracy oraz świadomości pracowników (Piegiela, 2014), czyli:

- poprawa bezpieczeństwa pracowników na wszystkich poziomach,
- eliminacja urazów przy pracy przez obserwacje praktyk roboczych pracowników i zwracanie szczególnej uwagi na ich niebezpieczne zachowania,
- wykrywanie przyczyn potencjalnych wypadków oraz ich usunięcie przed zdarzeniem niebezpiecznym w celu uniknięcia strat,

- systematyczne podnoszenie wśród pracowników świadomości dotyczącej bezpiecznych zachowań,
- prowadzenie działań w kierunku uzyskania jak najwyższych standardów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy na terenie przedsiębiorstwa,
- prowadzenie racjonalnych analiz pozwalających na wskazanie środków zapobiegania wypadkom.

BBS jest jednym z najbardziej efektywnych programów, który zarządzając potencjałem pracowniczym poprzez zachowanie, wypracowuje standardy bezpieczeństwa pracy i kształtuje świadomość pracowników w tym obszarze. Zmiana złych nawyków polskich pracowników ale i pracodawców to etap długofalowy. Obserwacja innych pracowników, wskazywanie błędów i reagowanie na nieodpowiednie i niebezpieczne zachowania to nie donoszenie a dbałość o drugiego pracownika.

Skuteczności stosowania behawioralnych metod ograniczenia niebezpiecznych zachowań pracowników dowodzą liczne badania, których wyniki są szeroko omawiane w literaturze przedmiotu. Dov Zohar wskazał na wzrost użytkowania ochronników słuchu o 85-90% w wyniku stosowania metod behawioralnych. Deniese J. Fellner i Beth Sulzer-Azaroff opisali wpływ zastosowania metod behawioralnych na poprawę bezpieczeństwa pracy i zmniejszenie liczby urazów spowodowanych pracą w zakładach celulozowych - po 2 miesiącach prowadzenia audytów behawioralnych wzrosła liczba obserwowanych bezpiecznych zachowań, a po 6 miesiącach odnotowano poprawę bezpieczeństwa w ponad połowie działów tych zakładów. Pozytywne efekty zastosowania metod behawioralnych w poprawie bezpieczeństwa pracy opisali także Jagdeep S. Chhokar i Jerry A. Wallin (www.ciop.pl z dnia 1.10.2018 r.)

Skuteczności takich programów dla poprawy bezpieczeństwa pracy w polskich przedsiębiorstwach dowiodły wyniki badań dotyczących programów modyfikacji niebezpiecznych zachowań, które w ostatnich latach zostały zrealizowane przez Centralny Instytut Ochrony Pracy w Warszawie. Były to programy dedykowane określonym, konkretnym przedsiębiorstwom. Programy te to m.in. „System BBS” skierowany do przemysłu spożywczego, „Patrz” zrealizowany w branży budownictwa, „Reaguj” dedykowany przetwórstwu przemysłowemu, „Zadbaj o bezpieczeństwo” skierowany do górnictwa i przemysłu wydobywczego.

3. Podsumowanie

Zapewnienie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w miejscu pracy potencjałowi pracowniczemu, który jest najważniejszym ogniwem procesu pracy i największym kapitałem każdej organizacji powinno być priorytetowe. I mimo tego, że jeszcze w wielu przedsiębiorstwach pokutuje przekonanie, że wszelkie działania promujące bhp są tylko i wyłącznie kosztem dla przedsiębiorstwa, istnieją tacy pracodawcy, którzy w tych działaniach upatrują wymierne korzyści, również ekonomiczne. Programy modyfikacji zachowań niebezpiecznych stanowią bardzo skuteczne narzędzie prewencji wypadkowej. Potwierdzają to przytoczone przykłady

w poszczególnych branżach, realizowane m.in. przez CIOP-PIB. Metoda BBS może być stosowana przez przedsiębiorstwa, które już wdrożyły system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, jako metoda służąca jego doskonaleniu. Może być również wykorzystana w uproszczonej formie w przedsiębiorstwie, które takiego systemu nie wdrożyły, ale są zainteresowane poprawą kultury bezpieczeństwa. Jak wskazują przytoczone przykłady efekty wdrożenia metody BBS są mierzalne i realne nawet w małych podmiotach gospodarczych.

Literatura

- Amstrong M. (2011) Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wolters Kluwer. Warszawa.
- Geller E.S. (2001) Behavior-based safety in industry: Realizing the large-scale potential of psychology to promote human welfare. *Applied & Preventive Psychology* 10, 87-105.
- GUS, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 – Dane zamieszczone on-line „Wypadki przy pracy” <http://stat.gov.pl/>, Warszawa (odczyt. 01.12.2018r.)
- Johnston M.R., Hayes L.J., (2005) Use of a Simulated Work Setting to Study Behavior – Based Safety. [w:] *Journal of Organizational Behavior Management* 25(1), 1-34.
- McSween T.E. (2003) The values-based safety proces improving your safety culture with behavior-based safety. 2nd ed. (Hoboken, NJ: John Wiley& Sons).
- Pagiela J. (2014) Bezpieczeństwo behawioralne jako element kształtujący kulturę bezpieczeństwa, w: *Organizacja i zarządzanie* 1913, 471-480.
- Pidgeona N. (1991) Safety culture and ris managment in orgnizations. *Junal of Cross-Cutlural psychology* 22,129-140.
- Sadłowska-Wrzesińska J. (2014) Bezpieczeństwo behawioralne (BBS), społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) i dialog społeczny – współczesne wyzwania bezpieczeństwa pracy, [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji II*. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją. Opole, 606-615.
- Szymshal J., Gajda M. (2013) Charakterystyka i wpływy programu Tro-ska o pracownika na postawę bhp, Katowice.
- Turner J.H. (2010) Podejście behawiorystyczne – Homans, [w:] *IDEM: Struktura teorii socjologicznej*. Wydanie nowe, A. Manterys, G. Woronicka (red. nauk.), tłum. J. Szmatka. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Walkowiak R., Czaplicka-Kozłowska I.Z., Kozłowski A.J., Stachowska S. (2013) Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji. Olsztyn, 9-17.
- Warchał M. (2017) BBS- podejście behawioralne w praktyce służby BBS. *Promotor* 6, 26-28.