

Jan Szymuszal

Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach,
Katedra Matematyki i Informatyki, ul. Bankowa 8, 40-007 Katowice

Michał Gajda

Absolwent WSZOP studiów II stopnia na kierunku
Zarządzanie i Inżynieria Produkcji

Charakterystyka i wpływ programu „Troska o Pracownika” (TOP) na poprawę bezpieczeństwa i higieny pracy

**Characterization and impact of the “Care Worker Program”
on improving industrial safety**

Streszczenie

Ze względu na wyjątkowo niebezpieczne i uciążliwe warunki pracy w zakładach hutniczych duże znaczenie ma wprowadzanie programów profilaktycznych mogących w sposób istotny zwiększyć bezpieczeństwo pracy. Do takich nowoczesnych programów należy „Troska o Pracownika” (TOP), którego wykorzystanie, jak wykazały doświadczenia amerykańskie, w wymierny sposób na wpłynąć poprawę poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy. W artykule przedstawiono szczegółowy opis i założenia adoptowanego do warunków polskiego hutnictwa programu (TOP) oraz analizę i ocenę wpływu jego wykorzystania na poprawę bezpieczeństwa i higieny pracy.

Słowa kluczowe: *program Troska o Pracownika, bezpieczeństwo i higiena pracy, analiza SWOT*

Abstract

Due to the extremely dangerous and onerous working conditions in metallurgical factories the important matter is to implement preventive programs which can increase safety at work. The “Care Worker” program belongs to such modern programs. Using of this software can measurably improve the industrial safety (as confirmed by American experiences). This article presents a detailed description and assumptions of the program which has been adapted to the Polish metallurgy conditions, analysis and the assessment of the impact on industrial safety improving

Keywords: *Program Employer Care, Industrial Safety, SWOT Analysis*

Wstęp

W ostatnich latach, zgodnie obowiązującym stanem prawnym związanym z zapewnieniem bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładach hutniczych uważa się, że podstawą prawidłowego funkcjonowania każdego zakładu pracy, w tym zakładu metalurgicznego jest stosowanie się do znormalizowanych działań mających na celu poprawę usprawnienia produkcji poprzez stosowanie odpowiedniej dyscypliny technicznej pracy [1, 2].

Do bardzo nowoczesnych narzędzi służących poprawie bezpieczeństwa i higieny pracy i zapewnieniu spełnienia wymogom omawianych aktów prawnych należy między innymi program o nazwie „Troska o Pracownika”, w skrócie TOP, który został stworzony w oparciu o podstawowe założenia funkcjonującego od 10 lat w Zakładzie SMI Steel w Stanach Zjednoczonych programu, który jak stwierdzono wpłynął w wymierny sposób na poprawę poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy. Wzorem Zakładu SMI Stell, poczynając od 2005 r. program TOP został wprowadzony do wybranych krajowych przedsiębiorstwach hutniczych.

Aktualny stan przepisów BHP związanych z przedsiębiorstwem hutniczym

Za główny i powszechnie stosowany akt prawny dotyczący bezpieczeństwa, na którym należy się wzorować w hutach stali, uznaje się Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 14 lipca 2010 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy w hutnictwie żelaza i stali (Dz.U. 2010 nr 142 poz. 951) [1]. Rozporządzenie to obowiązuje w naszym kraju od 10 listopada 2010 r. i zawiera ogół praw i zasad dotyczących między innymi: instalacji i urządzeń znajdujących się na terenie huty, prawidłowej eksploatacji instalacji i urządzeń, właściwej konserwacji instalacji i urządzeń wraz z międzyczasami przeglądów okresowych, wymaganej kultury technicznej załogi obsługującej dane urządzenia i instalacje oraz stosowania wymaganej ochrony w celu zapewnienia odpowiedniego stopnia bezpieczeństwa podczas wykonywania prac na terenie huty przez jej pracowników.

Powyższa ustawa szczegółowo charakteryzuje zasady bezpiecznej pracy w obrębie trzech wybranych zakładów hutniczych, w których zwraca się również uwagę na zapewnienie bezpiecznych warunków pracy pracownikom administracyjnym. Pozostałe ustawy dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy ogólnie określają zasady bezpiecznego zachowania i przebywania na terenie zakładu. W szczególności należy wziąć pod uwagę akty prawne takie jak: Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. 1997 nr 129 poz. 844) oraz Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 6 czerwca 2008 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. 2008 nr 108 poz. 690) [3].

Charakterystyka programu „Troska o Pracownika” (TOP)

Wdrożony na przestrzeni lat 2005 - 2007 w trzech wybranych zakładach hutniczych Program „Troska o Pracownika” (TOP) był oparty w swoich założeniach na funkcjonującym od ponad 10 lat Programie w Zakładach SMI Steel w USA [4]. Jak stwierdzono, ten nowatorski program przyczynił się do bardzo znacznego ograniczenia liczby wypadków przy pracy (o około 80%). Pozwoliło to znacznie zmniejszyć koszty związane z wypłacanymi odszkodowaniami za wypadki przy pracy oraz koszty rehabilitacji poszkodowanych w wypadkach [4].

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 [5]. Wyuczenie u pracowników nawyku obserwacji jest konieczne, ponieważ według wyników licznych badań związanych z analizą przyczyn straconych roboczości i urazów ograniczających możliwości pracy, znaczna większość wszystkich urazów, bo aż około 96%, jest spowodowana właśnie niebezpiecznymi zachowaniami pracowników [4, 5]. Na ten wysoki odsetek składają się niebezpieczne zachowania związane z: indywidualnym sprzętem ochronnym (ok. 12%), pozycją pracowników (ok. 30%), reakcjami pracowników (ok. 14%), narzędziami i maszynami (ok. 28%), procedurami oraz porządkiem (ok. 12%). Do podstawowych celów realizowanych w ramach programu TOP należą [4, 5]:

- poprawa bezpieczeństwa pracowników na wszystkich poziomach,
- eliminacja urazów przy pracy poprzez obserwację 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.

Główne zasady programu TOP opierają się na stwierdzeniach, że po pierwsze: bezpieczeństwo jest odpowiedzialnością zarządzania liniowego oraz po drugie: wszystkich urazów i chorób zawodowych można uniknąć. Natomiast trzy podstawowe założenia tego programu to [4, 5]:

1. Niebezpieczne zachowania powodują urazy.
2. Każdy pracownik dozoru jest bezpośrednio odpowiedzialny za bezpieczeństwo osoby przebywającej w obszarze jego odpowiedzialności i to zarówno podległych mu pracowników, jak i pozostałych, którzy przebywają lub przemieszczają się na obszarze jego odpowiedzialności.

- Standardy określają wykonanie, co w praktyce oznacza, że najwyższy poziom wykonania, jakiego można oczekiwać od pracowników zostaje określony przez minimalne standardy, które ustanowił odpowiedzialny członek dozoru oraz są przez niego przestrzegane.

W celu zmniejszenia liczby zachowań niebezpiecznych i tym samym zwiększenia bezpieczeństwa w danym przedsiębiorstwie należy uświadomić pracownikom proste stwierdzenie, iż bezpieczeństwo ma najwyższy priorytet. Oznacza to, że należy traktować dbałość o bezpieczeństwo na równi z dbałością o jakość, dobre samopoczucie, koszty oraz produkcję. Kolejną technikę działania wykorzystywaną w programie TOP można określić stwierdzeniem, że bezpieczeństwo powinno być codzienną odpowiedzialnością z której wynika, że każdy z pracowników dozoru powinien używać technik TOP wraz z Kartą Obserwacji Bezpieczeństwa systematycznie, każdego dnia, jako część swoich obowiązków.

Autorzy programu TOP na potrzeby jego realizacji stworzyli bardzo przydatny tzw. „cykl obserwacyjny” (rys. 1) i stwierdzili, że działanie według tego cyklu znacznie ułatwia dostrzeżenie sytuacji potencjalnie niebezpiecznych wywołanych niewłaściwym zachowaniem pracowników, dzięki czemu istnieje możliwość ich eliminacji [4, 5].



Rys. 1. „Cykl obserwacyjny” wykorzystywany w programie TOP [4, 5]
Fig. 1. „Observation cycle” used in the care Worker Program [4, 5]

Pole „DECYDUJ” (rys. 1) sugeruje, aby każdy pracownik zakładu podjął decyzję o rozpoczęciu obserwacji zachowań związanych z bezpieczeństwem w stosunku do innych pracowników. Pole „ZATRZYMAJ” (rys. 1) sugeruje natomiast, aby pracownicy dozoru zatrzymali się przy podległych im pracownikach w celu realizacji kolejnego kroku wymienionego w polu „OBSERWUJ” (rys. 1) i dokonali skrupulatnej i rzetelnej obserwacji ich zachowań, w wyniku której można zidentyfikować zachowania niebezpieczne. Pole „DZIAŁAJ” (rys. 1) sugeruje, aby w przypadku zauważenia jakiegokolwiek niebezpiecznego zachowania, podjąć natychmiastowe działania mające na celu poprawę obecnej sytuacji i zapobiegnięciu ponownemu powstaniu podobnego zachowania. Do działań zapobiegawczych zalicza się głównie rozmowę z pracownikiem, którego zachowania uznaje się za niebezpieczne, aby zrozumiał dlaczego praca w sposób niebezpieczny zagraża jemu oraz jego współpracownikom. Ostatnim elementem

omawianego cyklu obserwacyjnego jest pole „RAPORTUJ”, które sugeruje wypełnienie specjalnej tzw. „Karty Obserwacji Bezpieczeństwa TOP” (zwana w skrócie Kartą TOP) własnymi uwagami, spostrzeżeniami oraz opisem podjętych czynności (rys. 2).

Karta TOP (rys. 2) służy również do wykonania Raportu po obserwacji zachowań niebezpiecznych. Raport ten powinien zostać wykonany po podjęciu działań i powinien między innymi zawierać informacje takie jak: krótki opis zaobserwowanych niebezpiecznych zdarzeń, charakterystykę podjętych działań korygujących oraz zapobiegających występowaniu podobnych sytuacji w przyszłości. Dla przykładu opis zaobserwowanych niebezpiecznych zdarzeń może być następujący: *Stosowanie niebezpiecznych metod pracy przez pracowników. Przechodzenie nad samotokiem celem zabrania pokrywy (skręcanie drogi), natomiast opis działań i zapobiegania nawrotu: Wstrzymano prace. Podjęto rozmowę ostrzegawczą z pracownikami.* Wypełnioną Kartę TOP należy wrzucić do jednej ze specjalnie przygotowanych i oznakowanych w tym celu skrzynek.

Badania własne

Badanie związane z analizą i oceną wpływu programu „Troska o Pracownika” (TOP) na poprawę bezpieczeństwa i higieny pracy przeprowadzono w trzech przedsiębiorstwach przemysłu hutniczego, w tym stalowni, odlewni i walcowni. Podstawowym celem tych przedsiębiorstw jest produkcja jak najlepszych jakościowo wyrobów oraz zapewnienie satysfakcji klientom. Jest to możliwe do osiągnięcia przez wykwalifikowaną i oddaną kadrę pracowników, którzy utrzymują wysoki standard jakości i usług przy równoczesnym uzyskiwaniu założonych wyników finansowych. Należy wyraźnie podkreślić, że w badanych przedsiębiorstwach hutniczych, oprócz wielu innych, jest z powodzeniem realizowany aspekt związany z propagowaniem bezpieczeństwa i ochrony pracy oraz podwyższeniem standardu życia pracowników. Filozofia funkcjonowania badanych przedsiębiorstw oparta jest przede wszystkim na takich zasadach jak: godność człowieka, wzajemny szacunek, motyw zysku oraz znaczenie zwierzcchników.

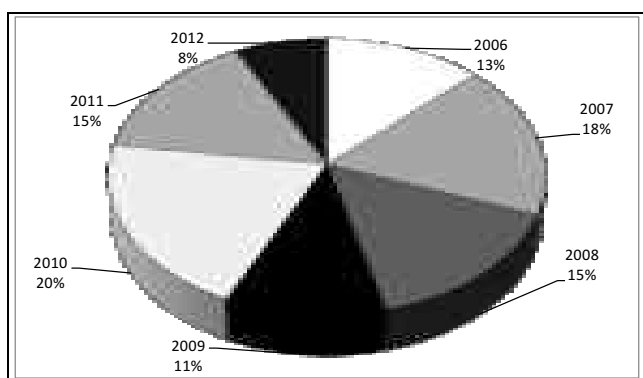
długi okres bezwypadkowej pracy był możliwy dzięki zaangażowaniu się wszystkich pracowników zakładu w działania na rzecz przestrzegania ustalonych norm BHP i wykorzystywaniu nowoczesnych programów poprawy stanu bezpieczeństwa, do których należy również program TOP. Należy podkreślić, że w przedsiębiorstwach, w których prowadzono badania, za podstawowe zasady uznaje się, że każdy pracownik musi dbać o swoje własne bezpieczeństwo, żadna ilość produkcji nie jest warta nawet najmniejszego ryzyka zagrażającego pracownikom, wyniki produkcyjne mogą zostać osiągnięte jedynie poprzez zachowanie procedur bezpiecznej pracy oraz poprzez ciągłe szkolenia BHP, oraz że najlepszym sposobem wykonania wszelkiej pracy jest sposób bezpieczny.

Do przeprowadzenia szczegółowej analizy i oceny poszczególnych aspektów związanych z wprowadzeniem programu TOP można z powodzeniem wykorzystać analizę strategiczną SWOT [6, 7].

1. Do mocnych stron, czyli wewnętrznych czynników pozytywnych programu TOP można zaliczyć:
 - innowacyjność, gdyż jest to jeden z nielicznych programów skoncentrowanych na eliminacji niebezpiecznych zachowań pracowników,
 - dobre wyniki uzyskane dzięki wykorzystaniu podobnych programów służących do obserwacji i eliminacji niebezpiecznych zachowań w USA,
 - chęć poprawy bezpieczeństwa w badanym zakładzie hutniczym oraz obniżenia kosztów związanych z wypłacanymi odszkodowaniami za wypadki przy pracy oraz kosztów rehabilitacji poszkodowanych w wyżej wspomnianych wypadkach,
 - przygotowanie obszernych materiałów szkoleniowych, które zaangażują pracowników do zapamiętania i wdrożenia idei programu TOP i rzetelne przeszkolenie pracowników dozoru w celu zaznajomienia ich z wprowadzonym programem, okresowe ponawianie szkoleń dla pracowników dozoru.
2. Do słabych stron, czyli wewnętrznych czynników negatywnych można zaliczyć:
 - brak pełnego zrozumienia programu TOP przez osoby przeprowadzające szkolenie w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na terenie zakładu,
 - zmniejszenie budżetu na szkolenia TOP, w wyniku czego pracownicy dozoru zostaną niedokładnie przeszkoleni.
3. Do szans, czyli zewnętrznych czynników pozytywnych można zaliczyć:
 - pełne zaangażowanie pracowników oraz dążenie do samorozwoju pracowników przeprowadzających szkolenie,
 - całkowity brak sankcji dyscyplinarnych względem pracowników, których zachowanie uznano za niebezpieczne,
 - przyznawanie nagród pieniężnych jako środka motywacji.
4. Do zagrożeń, czyli zewnętrznych czynników negatywnych można zaliczyć:
 - mentalność polskich pracowników, powodującą niechęć do zaangażowania w program poprawy bezpieczeństwa i do wprowadzania zmian oraz niechęć pracowników do wypełniania Karty Obserwacyjnej,

- obawa pracowników przed sankcjami dyscyplinarnymi za nieprzestrzeganie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy na terenie zakładu,
- błędna interpretacja programu TOP przez pracowników.

W sumie w latach 2006 – 2012 w przedsiębiorstwach, w których prowadzono badania zgłoszono ponad 2000 kart TOP. Rozkład odsetka liczby kart TOP w poszczególnych latach przedstawiono na rys. 3. Jak stwierdzono przyczyną znacznego zwiększenia liczby zgłoszeń TOP w roku 2010 było istotne zwiększenie budżetu na nagrody dla pracowników dokonujących modernizacji obiektów w celu poprawy ich bezpieczeństwa.



Rys. 3. Rozkład odsetka liczby kart TOP w poszczególnych latach
Fig. 3. Distribution the percentage of Safety Observation Cards in particular years

Stwierdzono, że przed wprowadzeniem programu TOP w przedsiębiorstwach hutniczych, w których prowadzono badania, czyli przed 2005 rokiem, średniorocznie ok. 24 pracowników było poszkodowanych w wypadkach, a średnia liczba wypadków wynosiła ok. 22. Od wprowadzenia programu do badanych zakładów średnia liczba wypadków rocznie spadła ok. 19%. Zgodnie z przewidywaniami, gdyż program TOP ułatwia znacznie rejestrację zdarzeń potencjalnie wypadkowych, w latach 2006 – 2008 zanotowano zarówno zwiększenie średniej liczby pracowników poszkodowanych w wypadkach do ok. 8% rocznie, jak również zwiększenie średniej liczby urazów i wypadków o ok. 9%. Następnie, w latach 2009 – 2012 zanotowano wyraźną poprawę bezpieczeństwa, wyrażającą się zarówno spadkiem średniej liczby pracowników poszkodowanych w wypadkach o ponad 35% rocznie, jak również spadek średniej liczby wypadków o ok. 38% rocznie.

Podsumowanie

Dzięki wykorzystanej w pracy analizie SWOT stwierdzono, iż jednym z ważniejszych czynników negatywnych powodujących zagrożenie dla prawidłowego funkcjonowania programu TOP jest obawa pracowników przed sankcjami dyscyplinarnymi, co w konsekwencji mogło spowodować obawę przed wypełnianiem Karty TOP. W celu eliminacji opisanej sytuacji, w materiałach szkoleniowych programu TOP zawarto zalecenie, aby nie podawać nazwiska pracownika(ów), których zachowanie było niebezpieczne, a jedynie opis zachowania niebezpiecznego i podjęte środki w celu eliminacji podobnych zachowań w przyszłości. W trakcie trwania programu wprowadzono koncepcję nagradzania pracowników premiami za działania zwiększające bezpieczeństwo. W konsekwencji pracownicy produkcyjni, zachęcani nagrodami, dokonali wielu cennych modernizacji zwiększających poziom bezpieczeństwa na obszarze ich pracy. Modernizacje zostały stworzone na prawie każdym wydziale produkcyjnym funkcjonującym na terenie badanych zakładów.

Można stwierdzić, że główną ideą programu TOP, która wpływa na znaczny wzrost bezpieczeństwa i higieny pracy jest zwiększenie poziomu uświadomienia sobie przez pracowników faktu istotnej roli obserwacji zachowań współpracowników oraz zwracanie im uwagi przy dostrzeżeniu zachowań niebezpiecznych. Proces nauczania się przez pracowników prostego nawyku obserwacji stał się koniecznością, gdyż jak wykazała praktyka, prawie wszystkie powstałe urazy, spowodowane były właśnie przez niebezpieczne zachowania samych pracowników.

LITERATURA

1. Bławat F.: *Analiza Ekonomiczna*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2001.
2. Krauze M.: *Podstawy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie*, Wyd. WSZOP, Katowice 2006.
3. Krauze M.: *Bezpieczeństwo i higiena pracy. Podstawowe wymagania i wytyczne*, Wyd. Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2012.
4. Materiały szkoleniowe ORO-SMI STEEL South Carolina USA 1994.
5. Materiały szkoleniowe TOP, CMC Zawiercie S.A., Zawiercie 2006.
6. Kortan J. (praca zbiorowa): *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 1997.
7. Machaczka J.: *Podstawy zarządzania*, Wyd. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2001.