

KONCEPCJA WYKORZYSTANIA MODELU EFQM W ZARZĄDZANIU BEZPIECZEŃSTWEM I OCHRONĄ ZDROWIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE BUDOWLANYM

Jerzy OBOLEWICZ*

Wydział Budownictwa i Inżynierii Środowiska, Politechnika Białostocka, ul. Wiejska 45 A, 15-351 Białystok

Streszczenie: Autor przedstawia koncepcję wykorzystania modelu EFQM w zarządzaniu bezpieczeństwem i ochroną zdrowia w budownictwie jako narzędzia samooceny pozwalającej zmierzyć w jakim miejscu znajduje się przedsiębiorstwo budowlane w drodze do doskonałości oraz zrozumienia istniejących braków a następnie znalezienia rozwiązania prowadzącego do poprawy jego wyników. Zastosowanie modelu EFQM może przyczynić się do poniesienia poziomu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w budownictwie.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo i ochrona zdrowia, model EFQM, zarządzanie.

1. Wprowadzenie

Problematyka bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w budownictwie jest różnie traktowana w praktyce budowlanej w zależności na przykład od wielkości przedsiębiorstwa. W małych przedsiębiorstwach (liczba zatrudnionych) pracodawca powinien upewnić się, że w jego zakładzie bezpieczeństwo i ochrona zdrowia jest na właściwym poziomie. Pomocną w takiej ocenie może być następująca lista pytań kontrolnych (Wieczorek, 2010):

- 1) Czy są opracowane jasne procedury postępowania i odpowiedzialności w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia (bioz)?
- 2) Czy każdy pracownik, niezależnie od zajmowanego stanowiska i pełnionej funkcji, zna procedury i odpowiedzialność dotyczące jego bezpośrednio?
- 3) Czy w przedsiębiorstwie znane są i stosowane przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy (bhp)?
- 4) Czy zostały zidentyfikowane główne zagrożenia oraz podejmowane są działania w celu likwidacji lub znacznego ograniczenia tych zagrożeń?
- 5) Czy pracownikom zapewniono niezbędne środki ochrony indywidualnej oraz przeszkolenie w zakresie posługiwania się tymi środkami – w sytuacji gdy nie ma innych możliwości uniknięcia ryzyka zawodowego?
- 6) Czy pracownicy zostali poinformowani o ryzyku zawodowym występującym na ich stanowisku pracy i sposobach unikania zagrożeń?

- 7) Czy pracownicy uczestniczą w konsultacjach na temat bioz w zakładzie?
- 8) Czy pracownicy wiedzą kogo i w jaki sposób należy informować i niebezpiecznych warunkach pracy i zaistniałych wypadkach?
- 9) Czy w przedsiębiorstwie prowadzone są regularne kontrole miejsc pracy z uwzględnieniem stosowania przez pracowników obowiązujących procedur bezpieczeństwa pracy?
- 10) Czy w przedsiębiorstwie funkcjonuje system przeglądu strategii i procedur bezpieczeństwa i ochrony zdrowia?

Duże przedsiębiorstwa budowlane potrzebują w obszarze bezpieczeństwa i ochrony zdrowia ustanowienia odpowiedniego systemu zarządzania. System zarządzania bezpieczeństwem i ochroną zdrowia jest wtedy częścią ogólnego systemu zarządzania, który obejmuje strukturę organizacyjną, planowanie, odpowiedzialność, zasady postępowania, procedury, procesy, zasoby potrzebne do opracowania, wdrażania, realizowania, przeglądu i utrzymania polityki bezpieczeństwa i higieny pracy (PN-N-18004 2001.; Ejdys i in., 2008). Wykorzystując doświadczenia innych (Buchacz, 2007; Godzwon, 2007; Forum Nowoczesnej Administracji, 2004), do zarządzania bezpieczeństwem i ochroną zdrowia w pracy można użyć modelu EFQM, który w tym przypadku stanowić będzie:

- podstawę do wspólnego zestawienia pojęć i sposobu myślenia na temat bezpieczeństwa i ochrony pracy w przedsiębiorstwie;

* Autor odpowiedzialny za korespondencję. E-mail: j.obolewicz@pb.edu.pl

- strukturę pozycjonującą istniejące inicjatywy na rzecz bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy będącą bazą dla systemu zarządzania bezpieczeństwem i ochroną zdrowia w pracy;
- narzędzie samooceny pozwalające mierzyć w jakim miejscu w utrzymaniu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy znajduje się analizowane przedsiębiorstwo budowlane (Buchacz, 2005a; Chomać, 2003).

2. Model EFQM w zarządzaniu bezpieczeństwem i ochroną zdrowia

Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management) opracowała model EFQM oparty na europejskim podejściu do modelowania doskonałości (Buchacz, 2005b; Krajowa Organizacja Partnerska Umbrella, 2006). Struktura ramowa modelu (rys. 1) złożona jest z dziewięciu elementów. Pięć z nich określa się mianem POTENCJAŁ a cztery mianem WYNIKI. Kryteria POTENCJAŁ-u obejmują działania podejmowane w przedsiębiorstwie, natomiast kryteria WYNIKI obejmują jego osiągnięcia. WYNIKI są efektem POTENCJAŁU a POTENCJAŁ jest doskonałony przy wykorzystaniu informacji zwrotnych z pomiaru WYNIKÓW.

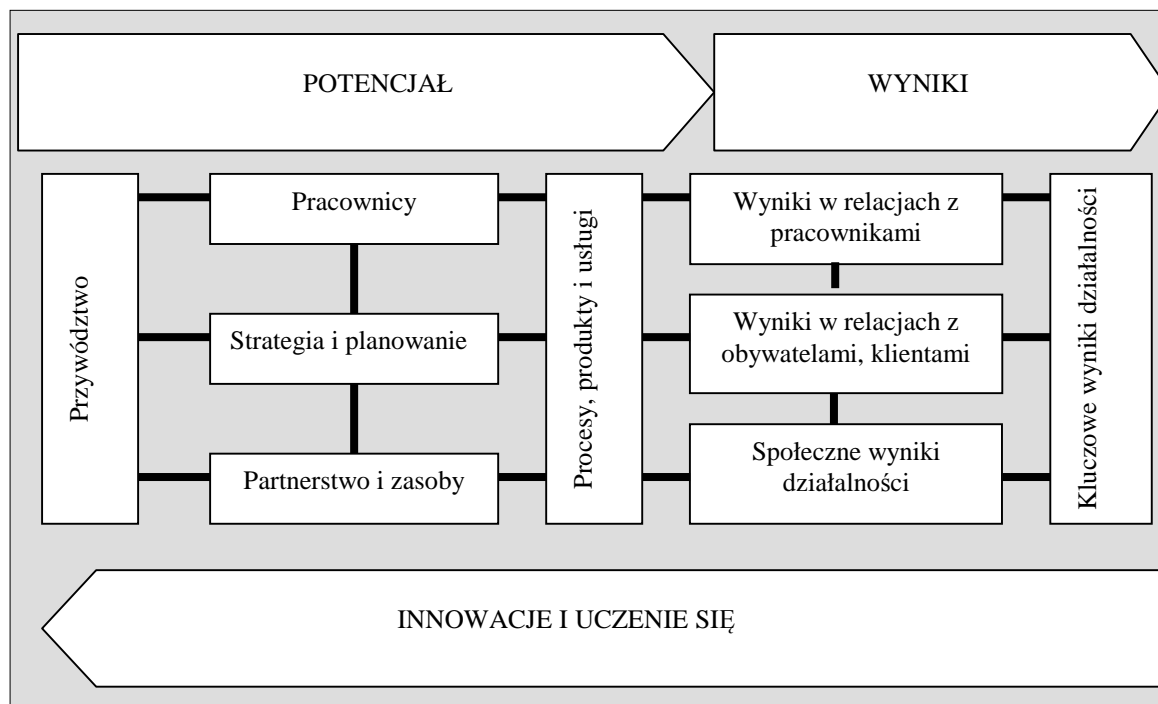
Obszar POTENCJAŁ-u (tab. 1) obejmuje następujące kryteria:

- 1) *przywództwo* – tworzenie i komunikowanie wizji, wartości i zasad bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy, zaangażowanie w doskonalenie organizacji, współpraca z przedstawicielami społeczeństwa (Buchacz, 2005g);

- 2) *pracownicy* – planowanie i doskonalenie zasobów ludzkich, identyfikacja i utrwalanie poziomu wiedzy i kompetencji, angażowanie pracowników, komunikacja, motywacja (Buchacz, 2005i);
- 3) *strategia i planowanie* – metody budowy strategii, uwzględnienie przyszłych potrzeb, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, wdrażanie ich w organizacji (Buchacz, 2005h);
- 4) *partnerstwo i zasoby* – zarządzanie relacjami z dostawcami, zarządzanie finansami, infrastrukturą, technologią, informacjami i wiedzą (Buchacz, 2006a);
- 5) *procesy, produkty i usługi* – projektowanie i doskonalenie procesów, projektowanie i wytwarzanie wyrobów w oparciu o potrzeby i oczekiwania klientów, rozwijanie relacji z klientami (Buchacz, 2006b).

Obszar WYNIKI (tab. 2) obejmuje cztery kolejne kryteria modelu:

- 1) *wyniki w relacjach z pracownikami* – dokonywanie pomiarów skuteczności motywacji zadowolenia klientów, osiągnięć pracowników, zaangażowania;
- 2) *wyniki w relacjach z obywatelami, klientami* – stosowanie mierników postrzegania organizacji przez klientów i wskaźników wyników działalności;
- 3) *społeczne wyniki działalności* – badanie wizerunku, społeczna odpowiedzialność, zmniejszenie uciążliwości produktów dla otoczenia, kontakty z władzami;
- 4) *kluczowe wyniki działalności* – wyniki działalności przedsiębiorstwa w obszarze bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy.



Rys. 1. Model EFQM (2010) (opracowanie własne na podstawie Paul Gemoets (EFQM Bruksela), Program doskonalenia jakości usług publicznych w urzędach Dolnego Śląska i Małopolski z wykorzystaniem doświadczeń Urzędu Miasta w Dierżoniowie, Katowice 2010)

Tab. 1. Charakterystyka obszaru oceny POTENCJAŁ przez pryzmat kryteriów modelu EFQM

| Lp. | Kryteria | Pytanie | Charakterystyka szczegółowa obszaru |
|-----|----------------------------|---|---|
| 1 | Przywództwo | W jaki sposób zarząd i wszyscy kierownicy zachowują się i działają, aby inspirować i powodować zmiany w kierunku nastawienia się na bezpieczeństwo i ochronę zdrowia. | Liderzy tworzą i umożliwiają realizację misji i wizji oraz rozwijają wartości organizacyjne i systemy wymagane do osiągnięcia sukcesu a także wdrażają je poprzez odpowiednie działania i zachowania. W okresach zmian zachowują stałość celów i są w stanie zmienić kierunek działania organizacji i zainspirować innych aby w tym kierunku podążali. Liderzy : <ul style="list-style-type: none"> - tworzą misję, wizję, wartości i zasady oraz są wzorem w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia; - są osobiście zaangażowani w tworzenie, wdrażanie, i ciągłe doskonalenie zarządzania bezpieczeństwem i ochroną zdrowia w pracy; - współdziałają z klientami, partnerami i przedstawicielami społeczeństwa; - wzmacniają kulturę bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy wspólnie z pracownikami budowlanymi; - identyfikują zmianę organizacyjną i umożliwiają jej wdrożenie |
| 2 | Strategia i planowanie | Czy strategia i planowanie są formułowane, weryfikowane i udoskonalane zgodnie z przyjętą koncepcją zarządzania. | Polityka, plany, cele i procesy są opracowywane i wdrażane w celu realizacji strategii i opierają się na obecnych i przyszłych potrzebach i oczekiwaniach wszystkich zainteresowanych odpowiednim poziomem bezpieczeństwa i ochrony zdrowia na budowach realizowanych przez przedsiębiorstwo oraz na informacjach uzyskanych na podstawie pomiaru wyników działalności przedsiębiorstw budowlanych, badań, uczenia się i źródeł zewnętrznych w tym obszarze, np. statystyki wypadków. Opracowana strategia i plany działania poddawane są przeglądowi i aktualizacjom i są komunikowane i wdrażane poprzez strukturę kluczowych procesów. |
| 3 | Pracownicy | W jaki sposób przedsiębiorstwo wyzwala pełen potencjał zatrudnianego personelu. | We właściwej organizacji wyzwala się i rozwija potencjał pracowników na poziomie indywidualnym, zbiorowym i całego przedsiębiorstwa, dzięki któremu propagowane są zasady bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, sprawiedliwości i równości oraz angażowanie pracowników do działań i przekazywania im uprawnień. Właściwa organizacja działań pozwala: <ul style="list-style-type: none"> - właściwie zaplanować zasoby ludzkie, zarządzać nimi i je doskonalić; - identyfikować, rozwijać i utrzymywać poziom wiedzy i kompetencji pracowników; - angażować pracowników w działania i nadawać im odpowiednie uprawnienia; - prowadzić dialog pomiędzy pracownikami a przedstawicielami przedsiębiorstwa; - dbać o swoich pracowników, nagradzać ich i wyrażać im uznanie. |
| 4 | Partnerstwo i zasoby | W jaki sposób zasoby finansowe, informacyjne, materiałowe czy stosowane technologie są efektywnie wykorzystywane przy realizacji strategii i planowania. | Pomocnym w realizacji strategii i planowaniu oraz zapewnianiu efektywności procesów mogą być relacje z uczestnikami budowlanego procesu inwestycyjnego (np. inspektorem nadzoru inwestorskiego, projektantem), dostawcami materiałów i sprzętu budowlanego oraz relacje z wewnętrznymi zasobami, które mogą być zaplanowane i właściwie zarządzane, a w szczególności relacje z finansami, zarządzaniem budynkami, wyposażeniem i materiałami, technologią, wiedzą i informacją. |
| 5 | Procesy, produkty i usługi | Jak krytyczne procesy są stosowane i kontrolowane w celu zapewnienia ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa. | Projektowanie procesów, produktów i usług, zarządzanie nimi i doskonalenie ich w celu pełnego zaspokojenia potrzeb o coraz większej wartości w obszarze bioz może przyczynić się do podniesienia poziomu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy. Szczególnie należy zwrócić uwagę na systematyczne projektowanie, doskonalenie procesów stosownie do potrzeb i wprowadzanie innowacji w celu pełnego zadowolenia klientów. |

Tab. 2. Charakterystyka obszaru WYNIKI przez pryzmat kryteriów modelu EFQM

| Lp. | Kryteria | Pytanie | Charakterystyka szczegółowa obszaru |
|-----|---|---|---|
| 1 | Wyniki w relacjach z obywatelami, klientami | Jak klient ocenia jakość wyrobów i usług. | Dokonywanie pomiarów i osiąganie zadawalających wyników w relacjach ze swoimi klientami poprzez określenie mierników postrzegania oraz wyliczenie wyników działalności w obszarze bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, np. zmniejszenie liczby wypadków na budowach, czy ograniczenie sytuacji potencjalnie wypadkowych. |
| 2 | Wyniki w relacjach z pracownikami | Jak pracownik ocenia korzyści płynące z zatrudnienia. | Dokonywanie pomiarów i osiąganie zadawalających wyników w relacjach ze swoimi pracownikami poprzez określenie mierników postrzegania oraz wyliczenie wyników działalności, np. w stosowaniu środków ochrony zbiorowej, czy środków ochrony indywidualnej na budowie. |
| 3 | Społeczne wyniki działalności | Jakie są związki przedsiębiorstwa z lokalną społecznością oraz oddziaływanie na środowisko naturalne. | Dokonywanie pomiarów i osiąganie pozytywnych wyników w relacjach ze społeczeństwem poprzez określenie mierników postrzegania oraz wyliczenie wyników działalności, np. w stosowaniu ekologicznych materiałów budowlanych i sprzętu spełniającego wymagania ochrony środowiska. |
| 4 | Kluczowe wyniki działalności | W jakim stopniu przedsiębiorstwo realizuje strategię i osiąga zaplanowane cele. | Przeprowadzanie pomiarów i ewidencjonowanie wyników w odniesieniu do kluczowych elementów strategii bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, np. brak wypadków spowoduje obniżenie stawki ubezpieczeniowej przedsiębiorstwa. |

Porównywanie kryteriów POTENCJAŁU i WYNIKÓW określa się jakością zarządzania bezpieczeństwem i ochroną zdrowia w pracy w przedsiębiorstwie budowlanym, gdzie jakość jest definiowana jako zgodność z wymaganiami. Kierując się prakseologią T. Kotarbińskiego można stwierdzić, że:

- jakość zarządzania bezpieczeństwem i ochroną zdrowia w pracy w budownictwie ulega poprawie w przypadku gdy przy danym potencjale efekty (wyniki) rosną – *zasada wydajności*;
- jakość zarządzania bezpieczeństwem i ochroną zdrowia w pracy w budownictwie wzrasta w przypadku gdy efekty zarządzania rosną szybciej niż wytwarzany potencjał – *zasada efektywności*.

Dobre rezultaty w zakresie wyników działalności, klientów, pracowników, wpływu na społeczeństwo są osiągnięte poprzez przywództwo będące siłą napędową dla formułowania strategii i planowania, która jest realizowana poprzez odpowiednie zarządzanie ludźmi, partnerstwo, zasoby oraz procesy.

3. Wdrożenie modelu EFQM do zarządzania bezpieczeństwem i ochroną zdrowia

Pierwsze kroki zastosowania modelu EFQM w zarządzaniu bezpieczeństwem i ochroną zdrowia w pracy w przedsiębiorstwie budowlanym powinny być proste i skutkować podniesieniem poziomu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników w pracy w relatywnie krótkim czasie (Buchacz, 2005c). Projekt doskonalenia powinien składać się z następujących etapów:

- przekonanie kierownictwa przedsiębiorstwa,
- opracowanie projektu EFQM,

- przeprowadzenie samooceny,
- zaplanowanie i realizacja działań doskonalących,
- ocena efektywności projektu.

3.1. Przekonanie kierownictwa przedsiębiorstwa

Prezentując kierownictwu przedsiębiorstwa model EFQM należy podkreślić, że jest to najpowszechniej używany w Europie model doskonalenia opracowany z inicjatywy firm biznesowych jako narzędzie do umacniania przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku. Należy objaśnić na czym polega doskonalenie organizacji przy pomocy modelu EFQM i podkreślić znaczenie samooceny. Samoocena bowiem daje wgląd we wszystkie obszary i wyniki działania organizacji oraz wyzwala kreatywność liderów i motywuje ich do zaangażowania się w planowanie i realizację działań doskonalących. Dzięki niej przedsiębiorstwo może zwiększyć zdolność do doskonalenia swego potencjału oraz wyników, co w konsekwencji prowadzi do umocnienia pozycji konkurencyjnej i jej trwałego rozwoju.

Kierownictwo przedsiębiorstwa steruje procesem doskonalenia poprzez dobór grupy liderów bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy, ustalenie priorytetów dla działań doskonalących oraz zatwierdzenie wybranych działań doskonalących do realizacji. Przy podnoszeniu poziomu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników wskazane jest, aby do grupy liderów należeli specjaliści ds. bezpieczeństwa i higieny pracy, reprezentujący pracodawcę i pracowników. W ten sposób kierownictwo przedsiębiorstwa ma możliwość wpływania na tempo i głębokość zmian w organizacji. Zmiany powinny być wprowadzane stopniowo w wyniku kolejnych cykli samooceny powtarzanych na ogół w rocznych odstępach.

Zaleca się, aby przed podjęciem decyzji o uruchomieniu projektu EFQM kierownictwo przedsiębiorstwa zapytało o zdanie zarząd, np. poprzez wypełnienie kwestionariusza ankietowego, który pozwoli na wyrobienie sobie opinii o podejściu EFQM do doskonalenia oraz pokaże silne i słabe strony organizacji w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników w doniesieniu do najlepszych firm europejskich (Buchacz, 2005c).

3.2. Opracowanie projektu modelu EFQM

Tak jak w każdym projekcie dotyczącym doskonalenia zarządzania tak i w przypadku doskonalenia zarządzania bezpieczeństwem i ochroną zdrowia w pracy należy wybrać spośród członków najwyższego kierownictwa sponsora projektu EFQM, który zapewni warunki do jego realizacji i wyznaczyć kierownika projektu odpowiedzialnego za operacyjne zarządzanie projektem. Należy też ustalić grupę liderów EFQM, która przeprowadzi samoocenę i zaplanuje działania doskonalące. Na ogół w pierwszym cyklu doskonalenia nie przekracza ona 15-20 osób wybranych z grona średniej kadry kierowniczej oraz specjalistów (ewentualnie z udziałem 1-2 osób z zarządu pod warunkiem, że ich obecność nie będzie wpływać hamująco na działalność grupy). Kierownik projektu przygotowuje harmonogram projektu. Zaleca się, aby pierwszy cykl doskonalenia organizacji przy pomocy modelu EFQM nie przekraczał 6-9 miesięcy i pierwsze szkolenie lub warsztaty poprowadził konsultant. W ramach projektu EFQM należy zaplanować komunikację wewnętrzną i zewnętrzną (dla klientów) na temat przebiegu i rezultatów projektu z podkreśleniem, że nawiązuje ona do dobrych praktyk zarządzania bezpieczeństwem i ochroną zdrowia w skali europejskiej (Buchacz, 2005d).

3.3. Przeprowadzenie samooceny

Każde przedsiębiorstwo rozpoczynając proces doskonalenia – podnoszenia poziomu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia człowieka w środowisku pracy za pomocą proponowanego modelu EFQM nie zna swego położenia. Stan ten można określić jako nieświadomą niekompetencję – nie wie gdzie się znajduje i co powinno doskonalic. Po pierwszej samoocenie poznaje swój wynik i osiąga stan świadomej niekompetencji – zna swoje miejsce i wie, co musi doskonalic. W wyniku dalszego doskonalenia osiąga stan świadomej kompetencji – wie ile już osiągnęła. Najlepsze przedsiębiorstwa rozwijają się dalej i osiągają stan nieświadomej kompetencji – na co dzień nie pamiętają, że należą do najlepszych w Europie. Zaleca się stosowanie kwestionariusza samooceny przedsiębiorstwa z uwagi na prostotę i szybkość tej metody. Wypełnienie kwestionariusza nie powinno wymagać wcześniejszego przygotowania się i nie powinno przekraczać ½ godziny. Średnia wyników odpowiedzi 5-10 liderów przedsiębiorstwa (przykładowo zarządu) daje wiarygodny

wynik, który może być bazą do mierzenia postępów w dalszym podnoszeniu poziomu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy w danym przedsiębiorstwie. Pozostałe, dokładniejsze od kwestionariusza, metody oceny opierają się na zastosowaniu pełnego modelu EFQM do określenia silnych stron organizacji i obszarów do poprawy oraz objętego prawami autorskimi narzędzia RADAR do oceny punktowej (Buchacz, 2005f).

Do przybliżonej oceny położenia organizacji w drodze do doskonalenia w obszarze bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy można zastosować kwestionariusz EFQM. Kwestionariusz ten składa się z 9 części odpowiadającym kryteriom Modelu Doskonałości, które zawierają pytania dotyczące bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w obszarach POTENCJAŁU i WYNIKÓW.

Przykładowe pytania kwestionariusza obszaru POTENCJAŁ-u mają następującą treść:

- obszar POTENCJAŁ
 - kryterium *przywództwo*:
 - 1) Czy opracowano i rozpowszechniono deklarację wizji i misji bezpieczeństwa i ochrony zdrowia (bioz)?
 - 2) Czy motywuje się i wspiera działania ludzi w zakresie bioz?
 - 3) Czy kreowane jest zaangażowanie w relacje z klientami, partnerami, np. podwykonawcami?
 - kryterium *strategia i planowanie*:
 - 4) Czy strategia i planowanie opiera się na obecnych i przyszłych potrzebach i oczekiwaniach wszystkim zainteresowanych bioz-em stron?
 - 5) Czy strategia i planowanie bazuje na informacjach uzyskanych na podstawie pomiaru wyników (np. liczby wypadków), badań, uczenia się i źródeł zewnętrznych (np. danych statystycznych Państwowej Inspekcji Pracy)?
 - 6) Czy strategia i planowanie są tworzone, poddawane przeglądowi oraz aktualizowane?
 - 7) Czy strategia i planowanie są komunikowane i wdrażane poprzez strukturę kluczowych procesów przedsiębiorstwa?
 - kryterium *pracownicy*:
 - 8) Czy kierownictwo przedsiębiorstwa planuje zasoby ludzkie, zarządza nimi i je doskonali?
 - 9) Czy kierownictwo identyfikuje, rozwija i utrzuca poziom wiedzy i kompetencji pracowników?
 - 10) Czy kierownictwo i pracownicy prowadzą wzajemny dialog w zakresie bioz?
 - 11) Czy kierownictwo dba o swoich pracowników, nagradza ich wyraża im uznanie?
 - kryterium *partnerstwo i zasoby*:
 - 12) Czy istnieje partnerstwo z dostawcami i podwykonawcami?
 - 13) Czy stosowana technologia jest przyjazna z punktu widzenia bezpieczeństwa i zdrowia pracowników?
 - 14) Czy budynki, wyposażenie, materiały, narzędzia spełniają wymagania bioz?
 - 15) Czy zasoby finansowe pokrywają zapotrzebowanie organizacji w zakresie bioz?
 - 16) Czy posiadane informacje i wiedza z zakresu bioz jest wystarczająca?

- kryterium *procesy*:
 - 17) Czy kierownictwo przedsiębiorstwa systematycznie projektuje procesy produkcyjne zawierające zagadnienia bezpieczeństwa i higieny pracy?
 - 18) Czy kierownictwo doskonali procesy produkcyjne stosowanie do potrzeb w zakresie bioz wprowadzając innowacje w celu pełnego zadowolenia i zapewnienia większej wartości dla klientów i osób zainteresowanych?
 - 19) Czy kierownictwo projektuje i wytwarza (używa) materiały spełniające wymagania bioz?
 - 20) Czy kierownictwo realizuje roboty budowlane używając materiałów budowlanych spełniających wymagania bioz?
 - 21) Czy kierownictwo utrzymuje i rozwija relacje z klientami i nimi zarządza?

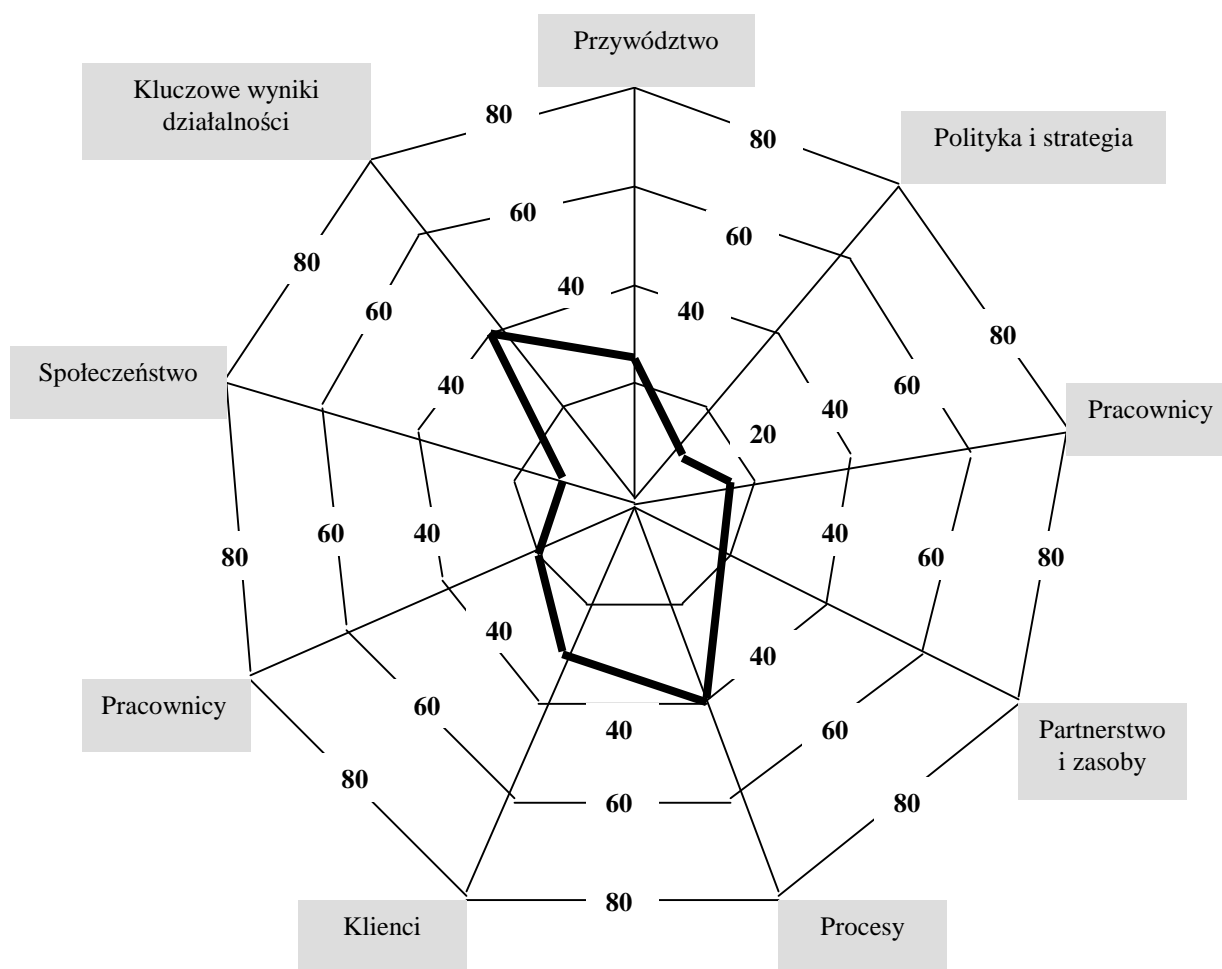
Ocena poszczególnych kryteriów (przywództwo, strategia i planowanie, pracownicy, partnerstwo i zasoby, procesy) obszaru POTENCJAŁ-u wymaga sformułowania pytań szczegółowych dotyczących problematyki bezpieczeństwa i ochrony zdrowia specyficznej dla danego przedsiębiorstwa wynikającej z zastosowanej technologii i organizacji robót. Przykładowe pytania do kwestionariusza pierwszej samooceny bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w przedsiębiorstwie w obszarze POTENCJAŁ-u dla kryterium *przywództwo* wraz z propozycją punktową (procentową) przedstawiono w tablicy 3.

Pytania kwestionariusza obszaru WYNIKI dotyczą czterech kryteriów:

 - kryterium *pracownicy* – wszyscy pracownicy oraz strony zainteresowane wynikami w zakresie bioz chcą, aby misja została wypełniona, wierzą w wizję i strategię;
 - kryterium *klienci* – oczekują osiągnięcia zaplanowanych wyników z zakresie bezpiecznej pracy i ochrony zdrowia pracowników;
 - kryterium *społeczeństwo* – pytania dotyczą porównania oczekiwań społecznych otrzymanych na bazie opinii z wynikami osiągniętymi przez przedsiębiorstwo;
 - kryterium *kluczowe wyniki* – obejmują zagadnienia ostatecznych wyników przedsiębiorstwa zakresie bioz. Europejska Fundacja Zarządzania Jakością proponuje samoocenę w formie tzw. RADAR-u. Samoocena taka polega na kompleksowym, systematycznym i regularnym przeglądzie działań podejmowanych przez organizację oraz osiąganych wyników, w oparciu o określony sposób postępowania (Buchacz, 2005e). Do określenia nazwy postępowania wykorzystano akronim: RADAR-u od angielskich słów: **R**eview – **A**pproach – **D**evelop – **A**sses – **R**esults, czyli *Przeгляд – Podejście – Wdrożenie – Ocena – Wyniki*. Układ logiczny RADAR (rys. 2) wskazuje, że przedsiębiorstwo powinno:
 - Określić *wyniki* do osiągnięcia jakich dąży w ramach swojego procesu tworzenia strategii w obszarze bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy. Wyniki te obejmują rezultaty działalności przedsiębiorstwa w dziedzinie działań operacyjnych wraz przestrzeganiem zasad ustalonych przez zainteresowane strony.
 - Zaplanować i stworzyć spójny zestaw solidnych *podejść*, aby uzyskać wymagane wyniki teraz i w przyszłości.
 - *Wdrażać* podejścia w sposób systematyczny, aby zapewnić ich pełne zastosowanie.
 - Dokonać *oceny i przeglądu* stosowanych podejść w oparciu o analizę osiąganych wyników oraz ciągłe działania związane z uczeniem się.

Tab. 3. Kwestionariusz pierwszej samooceny bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w przedsiębiorstwie w obszarze POTENCJAŁ-u dla kryterium *przywództwo* 1 – nie ma (0%), 2 – bardzo małe (25%), 3 – małe (50%), 4 – średnie (75%), 5 – duże zaangażowanie (100%)

| Lp. | Kryterium | Pytania | Odpowiedzi | | | | |
|-----|-------------|--|------------|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | | Czy opracowano, rozpowszechniono deklarację wizji i misji przedsiębiorstwa w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia (bioz)? | - | - | - | - | - |
| 2 | Przywództwo | Czy wykazane jest osobiste zaangażowanie i dawanie stałego przykładu doskonalenia bioz przez liderów poprzez: | | | | | |
| | | - wkład kierownictwa w podnoszenie i utrzymanie poziomu bioz; | - | - | - | - | - |
| | | - komunikowanie strategii na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa; | - | - | - | - | - |
| | | - zachęcanie i wspieranie działań związanych z uczeniem się oraz z wykorzystywaniem wyników działań w zakresie bioz. | - | - | - | - | - |
| 3 | | Czy motywuje się i wspiera działania ludzi w zakresie bioz poprzez: | | | | | |
| | | - zachęcanie do przekazywania uprawnień; | - | - | - | - | - |
| | | - finansowanie szkoleń i doskonalenia w zakresie bhp; | - | - | - | - | - |
| | | - uznawanie wyników indywidualnych i zespołowych; | - | - | - | - | - |
| | | - pomaganie pracownikom w realizacji planów i celów bioz; | - | - | - | - | - |
| | | - wprowadzanie systemu nagród i zachęt. | - | - | - | - | - |
| 4 | | Czy kreowane jest zaangażowanie w relacje z podwykonawcami w zakresie bioz np. poprzez spotkania, zrozumienie, reagowanie na potrzeby w analizowanym zakresie? | - | - | - | - | - |



Rys. 2. Przykładowy profil oceny przedsiębiorstwa. (opracowanie własne na podstawie Buchacz (2005c-e))

W metodologii Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością obszar WYNIKI przedsiębiorstwa w poszczególnych kryteriach ocenia się biorąc się pod uwagę następujące atrybuty:

- *Trendy*: czy są pozytywne przez okres co najmniej od 3 lat.
- *Cele*: czy przedsiębiorstwo stawia sobie cele i czy je systematycznie osiąga.
- *Porównania*: czy prowadzone są porównania wyników z innymi przedsiębiorstwami i czy są one korzystne dla danego przedsiębiorstwa.
- *Przyczyny*: w jakim stopniu osiągnięte wyniki są rezultatem sposobu zarządzania przedsiębiorstwem.
- *Zakres*: czy firma mierzy swoje wyniki we wszystkich obszarach i właściwie je segmentuje (np. na grupy klientów, produkty, itp.).

Podobnie postępuje się z oceną obszaru POTENCJAŁ przedsiębiorstwa. Tu zadanie jest trudniejsze z uwagi, że w ocenie należy uwzględnić:

- *Podejścia*: czyli pomysłu jaki ma przedsiębiorstwo na zarządzanie bezpieczeństwem i ochroną zdrowia w pracy, jego racjonalności, zastosowania procesów w zarządzaniu, uwzględnienia potrzeb wszystkich interesariuszy oraz integracji z polityką i strategią oraz z innymi podejściami.

- *Wdrożenia*: czyli tego na ile udało się pomyśleć na zarządzanie bezpieczeństwem i ochroną zdrowia w obrębie danego obszaru wprowadzić systematycznie w życie.
- *Oceny i przeglądy*: czyli tego czy organizacja od czasu do czasu zatrzymuje się w biegu i ocenia efektywność zarządzania bezpieczeństwem i ochroną zdrowia w obszarze danego kryterium i na podstawie pomiaru własnych wyników i uczenia się od innych (benchmarking) oraz czy w wyniku tej oceny doskonalili swoje pomysły na zarządzanie bezpieczeństwem i ochroną zdrowia w pracy.

W metodologii EFQM wyniki przedsiębiorstwa to wyłącznie wyniki punktowe. Ocena silnych stron, obszarów do poprawy i punktacja prowadzone są w 9 kryteriach modelu (rys. 2). W każdym kryterium przedsiębiorstwo może uzyskać od 0 do 100 punktów (lub 0-100%). W praktyce Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością oceny wahają się od 25 do 75 punktów. Poziom 75 punktów wskazuje, że w danym obszarze przedsiębiorstwo może służyć za wzór dla innych, zaś niski poziom punktowy wskazuje na potrzebę podjęcia działań w doskonalących dotyczących bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w danym obszarze.

Zestawienie wyników w obszarze dziewięciu obszarów modelu daje profil oceny przedsiębiorstwa,

z którego wynikają jego silne i słabe obszary do doskonalenia.

3.4. Zaplanowanie działań doskonalących

Na podstawie wyników samooceny liderzy EFQM określają i planują działania doskonalące odnoszące się do obszarów, które:

- uzyskały najniższą ocenę,
- są najważniejsze z punktu widzenia strategii i priorytetów ustalonych przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

Praktyka wykazuje, że najskuteczniejszą metodą zaplanowania działań doskonalących jest praca grupowa liderów EFQM. W trakcie szkolenia lub warsztatów liderzy mają możliwość przedyskutowania zidentyfikowanych obszarów do poprawy i zaplanowania takich działań, które zdaniem całej grupy będą najskuteczniejsze. Bardzo pomocna na tym etapie jest znajomość dobrych praktyk zarządzania bezpieczeństwem i ochroną zdrowia w pracy stosowanych przez najlepsze przedsiębiorstwa. Po zaplanowaniu działań doskonalących ustala się, które z nich będą realizowane. Zaleca się, aby w pierwszym roku wybierać działania doskonalące w oparciu o dwa wskaźniki:

- wpływ realizacji danego działania na osiągnięcia strategicznych celów przedsiębiorstwa, w tym szczególnie poprawy jej wyników,
- zdolności organizacji do wdrożenia działań w okresie 6-9 miesięcy.

Iloczyn obu wskaźników decyduje o kolejności wyboru działania.

Przy pierwszej samoocenie zaleca się przyjęcie do realizacji niewielkiej liczby działań doskonalących po to, aby zapewnić dobre warunki do zrealizowania ich w pełni w zaplanowanym terminie i tym samym uzyskać potwierdzenie skuteczności projektu EFQM. Należy też pamiętać, że decyzje o zatwierdzeniu działań doskonalących do realizacji podejmowane są przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

3.5. Realizacja działań doskonalących

Realizacja działań doskonalących zaplanowanych w ramach projektu EFQM prowadzona jest w przedsiębiorstwie w taki sposób jak wszystkich innych działań doskonalących. Do zarządzania i monitorowania działań wykorzystuje się wdrożone w przedsiębiorstwie procedury realizacji projektów lub procedury działań zapobiegawczych systemów zarządzania funkcjonujących w organizacji, np. systemów zarządzania jakością.

3.6. Ocena efektywności projektu EFQM

Ocenę efektywności projektu EFQM przeprowadza się na kilku poziomach poprzez ocenę:

- terminowości realizacji rezultatów poszczególnych działań doskonalących,

- nabytej wiedzy i umiejętności doskonalenia przedsiębiorstwa w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy,
- satysfakcji uczestników projektu EFQM,
- wyników powtórnej samooceny, która rozpoczyna następny cykl doskonalenia organizacji.

4. Zakończenie

W budownictwie problematykę bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracy można analizować tradycyjnie i współcześnie. Podejście tradycyjne (popularne bhp) wiąże się z zakazami lub nakazami postępowania, które mogą pociągnąć za sobą jedynie skutki natury prawnej. Proponowane podejście – zastosowanie modelu EFQM jest podejściem współczesnym, które problematykę bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy ujmuje szerzej, traktując ją jako część ogólnego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, w którym jest ona uporządkowanym zbiorem elementów obejmującym strukturę organizacyjną, planowanie, odpowiedzialność, zasady postępowania, procedury, procesy i zasoby potrzebne do opracowania, wdrożenia, realizowania, przeglądu i podnoszenia poziomu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy. Zastosowanie modelu EFQM umożliwi doskonalenie działań w analizowanym zakresie, ponieważ między innymi:

- jest najczęściej stosowanym narzędziem doskonalenia w Europie;
- pozwala ustalić silne strony i obszary do poprawy i podjąć działania doskonalące poprawiające wyniki przedsiębiorstwa w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy;
- zastosowanie samooceny wyzwała inicjatywę i kreatywność pracowników;
- pozwala porównywać się z najlepszymi organizacjami w branży;
- model EFQM pozwala zintegrować wszystkie stosowane w przedsiębiorstwie systemy i metody zarządzania;
- zastosowanie sprawdzonego w UE narzędzia pozwala na szybsze osiągnięcie efektów, ogranicza koszty i ryzyko wynikające z poszukiwania metody doskonalenia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w budownictwie.

Literatura

- Buchacz T. (2005a). Uczenie się Modelu EFQM. *Problemy Jakości*, Maj 2005, s. 42.
- Buchacz T. (2005b). Zastosowanie Modelu EFQM do doskonalenia organizacji. *Problemy Jakości*, Kwiecień 2005, 33-35.
- Buchacz T. (2005c, 2005d, 2005e). Pierwsze kroki w stosowaniu Modelu EFQM. *Problemy Jakości*, Maj 2005, s. 35, 36, 32.
- Buchacz T. (2005f). Pomiar postępów na drodze do doskonałości. *Problemy Jakości*, Lipiec 2005, s. 41.

- Buchacz T. (2005g). Kryteria Modelu EFQM Przywództwo, *Problemy jakości*, Wrzesień 2005, 38-41.
- Buchacz T. (2005h). Kryterium 2 Modelu EFQM Polityka i strategia. *Problemy jakości*, Listopad 2005, 38-39.
- Buchacz T. (2005i). Kryterium 3 Modelu EFQM Pracownicy. *Problemy jakości*, Grudzień 2005, 35-36.
- Buchacz T.(2006a). Kryterium 4 Modelu EFQM Partnerstwo i zasoby. *Problemy jakości*, Styczeń 2006, 41-42.
- Buchacz T. (2006b). Kryterium 5 Procesy. *Problemy jakości*, Marzec 2006, 31-32.
- Buchacz T. (2007). Model doskonałości EFQM drogą do osiągnięcia poziomu najlepszych firm europejskich. *Problemy jakości*, Kwiecień 2007, 4-6.
- Chomać E. (2003).Model doskonałości EFQM w koncepcji zarządzania. *Problemy jakości*, Sierpień 2003.
- Ejdys J., Lulewicz A., Obolewicz J. (2008). System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Zarządzanie bezpieczeństwem w przedsiębiorstwie. *Wyd. Politechniki Białostockiej*, 51-90.
- Godzwon Z. (2007). Samoocena jako narzędzie zarządzania jakością usługi edukacyjnej w szkole wyższej. *Problemy jakości*, Lipiec 2007, 40-41.
- Krajowa Organizacja Partnerska Umbrella. (2006). Model CAF w administracji publicznej. *Forum Nowoczesnej Administracji*, 2004, 1-8.
- Krajowa Organizacja Partnerska Umbrella. (2006). Model Doskonałości EFQM. *Materiały Promocyjne Umbrella*, 2006.
- Prawo budowlane (2010). Prawa i obowiązki uczestników procesu budowlanego, art.17-27.
- Wieczorek Z. (2010). Budownictwo – wymagania bezpieczeństwa pracy. *Wyd. Państwowa Inspekcja Pracy – Główny Inspektorat Pracy*.

**EFQM MODEL UTILIZATION
FOR SAFETY AND HEALTH PROTECTION
IN BUILDING ENTERPRISES**

Abstract: The author presents the conception of EFQM model utilization for safety and health protection management in building enterprises as a tool of opinion. It permits to estimate place on which the company exists on its way to perfection, show tasks and find solutions that lead to company result improvement. The use of EFQM model can contribute to bearing the of safety and the of health in building.

Pracę wykonano w Politechnice Białostockiej w ramach realizacji projektu badawczego finansowanego ze środków MNiSW w latach 2010-2013