

Bezpieczeństwo pracy jako miernik skuteczności organizacji

Z **MICHAŁEM GRZESIAKIEM**,
kierownikiem Działu
Bezpieczeństwa Pracy i Ochrony
Środowiska w Bilfinger
Infrastructure SA, rozmawia
ANNA BIEDRZYCKA,
Nowoczesne Budownictwo
Inżynieryjne

Pomimo podjętych wielu działań mających poprawić stan bezpieczeństwa na budowach w Polsce jest jeszcze wiele do zrobienia, by osiągnąć rzeczywiście zadowalające wyniki. Jakie doświadczenia w rozwijaniu kultury bezpieczeństwa pracy ma koncern Bilfinger?

Bilfinger SE w ciągu kilkunastu ostatnich lat zmienił się z firmy o ponad 120-letniej tradycji budowlanej i międzynarodowym zasięgu w światowy koncern o profilu usługowym i jest obecny na prawie wszystkich kontynentach. Zmienia się właściwie wszystko, a więc strategia bezpieczeństwa także. Wejście na rynek amerykański i australijski oraz do branż wydobywcia, przetwórstwa ropy naftowej i energetyki spowodowało przyjęcie amerykańskiego modelu zintegrowanego zarządzania ob-

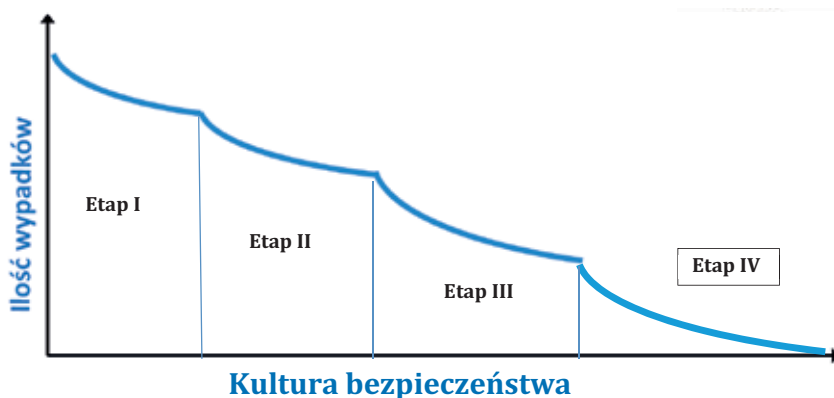


szarami HSEQ, czyli zdrowiem pracowników, bezpieczeństwem pracy, ochroną środowiska i jakością. Tylko w ten sposób można być skutecznym i spełnić wyśrubowane normy bardzo wymagających klientów, a przez to zapewnić rozwój firmy. W ciągu ostatnich czterech lat zrobiliśmy w tej dziedzinie poważny krok naprzód.

W koncernie udało się zmniejszyć liczbę wypadków o połowę. W Bilfinger Infrastructure SA, działającej głównie w Polsce, ten spadek jest na poziomie dwóch trzecich i przy zerowej liczbie wypadków śmiertelnych, co dla firmy *stricte* budowlanej jest imponującym dokonaniem. Osiągnięcie takiego rezultatu nie jest łatwe. Wdrożenie wyłącznie zintegrowanego systemu zarządzania nie gwarantuje pełnego sukcesu. Sami uznajemy, że uczyniliśmy duży postęp, ale to dopiero jest pierwszy krok. Droga do osiągnięcia wysokiej kultury BHP wiedzie pod stromą górę i z czasem staje się coraz trudniejsza i żmudniejsza.

Co ma kluczowe znaczenie w tym procesie?

Osiągnięcie sukcesów w bezpieczeństwie wymaga zmiany sposobu myślenia o BHP, wyjścia poza utarte stereotypy. Obszar BHP, a w naszym przypadku HSEQ, nie jest niczym wyjątkowym ani szczególnym. Z punktu widzenia funkcjonowania firmy budowlanej jest jednym z priorytetowych procesów zarządzania organizacją, niezbędnym, jak środki finansowe, środki produkcji, zasoby ludzkie. Należy go traktować jak powietrze czy wodę – on po prostu jest i nie da się z niego zrezygnować czy go bagatelizować. Trzeba go jednak zrozumieć i skutecznie, w sposób świadomy nim zarządzać. Samo zrozumienie tego faktu świadczy o dojrzałości menedżerów firmy i całej organizacji. Tylko stały i konsekwentny rozwój kultury HSEQ prowadzi do trwałych efektów, których miernikiem są wskaźniki wypadkowości. Oczywiście, takie cechy, jak świadomość celu, zaangażowanie, determinacja w działaniu i poczucie odpowiedzialności są niezbędne – identycznie jak przy prowadzeniu innych procesów w firmie, opartych na 14 zasadach Deminga.



Krzywa Bradleya, oprac. koncern Dupont

Czyli clou sprawy polega na włączeniu bezpieczeństwa w sferę zarządzania firmą budowlaną?

Spełnienie wymagań prawnych jest podstawą, dobrym i koniecznym fundamentem, ale jedynie etapem wstępnym. Wdrożenie rozwiązań technicznych jest kosztowne, ale dość proste w realizacji. Bardziej skomplikowane i narażone na porażki jest utrzymanie struktury organizacyjnej firmy z przyporządkowanymi odpowiedzialnościami i jasno określonymi obowiązkami oraz uprawnieniami, pozwalające sprawnie zarządzać wszystkimi procesami, w tym procesami HSEQ, bez przeciążenia kadrowego. Najtrudniejsze jednak jest oddziaływanie na zachowania ludzi. Materia ludzkich zachowań jest ulotna i nieokiełznana, tutaj jednak bije źródło sukcesu, ale również możliwej klęski. Tylko trwała i świadoma zmiana ludzkich zachowań jest w stanie wypracować wysoką kulturę HSEQ.

Łatwo powiedzieć: chcemy zmienić zachowania, oduczyć złych przyzwyczajęń, ale jak to zrobić w praktyce?

W firmie Bilfinger prowadzimy szereg projektów mających istotny wpływ na kulturę HSEQ właśnie poprzez kształtowanie zachowań. Od trzech lat rozwija się największy koncernowy projekt, w który zaangażowany jest każdy z 67 tys. pracowników firmy – *Safety works*. Jest to szereg aktywności dostosowanych do aktualnego poziomu kultury HSEQ każdej składowej firmy koncernu Bilfinger, czyli każdy może wdrażać projekt, dostosowując go do tego, co już osiągnął. Jest to szczególnie ważne dla nowych przedsiębiorstw wchodzących do grupy Bilfinger. Nie muszą oni zaczynać od początku – przeprowadzają samoocenę swojej kultury HSEQ według wspólnych zasad i po prostu ją rozwijają. Duże zaangażowanie zarządu i kadry kierowniczej przejawia się np. w podprojekcie *Safety walk*, w którym kadra kierownicza wyższych szczebli podczas wizyt na realizowanych kontraktach poświęca swój czas na omówienie stanu HSEQ i sporządza z tego notatkę. Dokument ten jest ważnym elementem analizy kultury HSEQ. Spostrzeżenia i wnioski są omawiane na spotkaniach kadry i mają wpływ na kierowanie projektem.

Wewnętrznym projektem Bilfinger Infrastructure SA w ramach *Safety works* jest *Przyjazne biuro*. Jest to szereg działań mających na celu zwrócenie uwagi na wa-

runki pracy i zachowania pracowników biurowych. Projekt ten pokazuje, że firma nie koncentruje się tylko na budowach, ale dba o rozwój kultury HSEQ na wszystkich stanowiskach.

Safety works jest projektem dla każdego pracownika bez względu na wykonywaną pracę czy zajmowane stanowisko. Szereg działań *Safety works*, np. *5 sekund dla mnie*, opartych na metodologii LMRA, czyli ocenie ryzyka zawodowego tuż przed rozpoczęciem pracy, obejmuje także podwykonawców i partnerów naszej firmy.

Używa Pan określenia kultura HSEQ. Czy może Pan szerzej wyjaśnić, co kryje się pod tym terminem?

Najprościej można powiedzieć, że jest to świadome kształtowanie warunków i metod pracy oraz zachowań pracowników pozwalające unikać lub co najmniej istotnie ograniczyć negatywny wpływ na ludzi i środowisko. Aby lepiej zrozumieć ten termin, warto odwołać się do krzywej Bradleya, która dzieli drogę do kultury bezpieczeństwa na cztery etapy. Pierwszy nazywamy etapem reakcji. Mamy tu do czynienia z uznaniem, że bezpieczeństwo to sprawa specjalisty BHP, określanego najczęściej mianem behapowca, co jest określeniem o konotacji lekceważącej lub wręcz negatywnej. Panuje przekonanie, że wypadki są dziełem przypadku i nie da



5 SEKUND DLA MNIE

się nimi sterować, a bezpieczeństwo to sprawa instynktu i intuicji. Zmniejszenie liczby wypadków jest nieznaczne i niestałe.

Drugi etap – zależności – opiera się na hierarchii. Widoczne jest zaangażowanie zarządu firmy w sprawy BHP, jednak pokutuje pogląd, że wystarczy przestrzegać prawa. Uznanie odpowiedzialności



DK 1, Częstochowa, wykonawca Bilfinger Infrastructure SA



Stacja Warszawa Stadion, wykonawca Bilfinger Infrastructure SA

za bezpieczeństwo przez całą kadrę, ale także postrzeganie przez pracowników bezpieczeństwa jako szeregu narzuconych wymagań (procedury, instrukcje), które z obowiązku trzeba spełnić, powoduje dalsze nieznaczne zmniejszenie liczby wypadków.

Trzeci etap to etap niezależności. Dużym postępem jest szczere uznanie przez wszystkich pracowników ważności obszaru bezpieczeństwa, swojej odpowiedzialności i obowiązków. Zarząd zaczyna postrzegać bezpieczeństwo jako sterowalny proces. Jest to etap liderów i indywidualistów – pracownicy uznają, że każdy powinien przestrzegać wymagań, każdy dba o siebie – wypadki jednak nadal mają miejsce, choć jest widoczny ich znaczny spadek.

I wreszcie etap współzależności – najwyższy etap rozwoju kultury bezpieczeństwa w firmie. Pojawia się świadomość wspólnej wzajemnej odpowiedzialności i pojmowanie bezpieczeństwa jako dobra wspólnego. Nie tylko ja, ale my, czyli zespół. Wiara wszystkich pracowników w to, że brak wypadków jest możliwy, że można pracować bezpiecznie jest sukcesem organizacji.

Nie jest to tylko teoria – najbardziej znanym przykładem jest koncern Dupont – lider bezpieczeństwa pracy na świecie, który na 100 tys. zatrudnionych notuje zero wypadków. Droga do takiego stanu jest długa i trudna, wymaga świadomej determinacji i konsekwencji. Warto, by zarządy organizacji, a także pracownicy zadali sobie pytanie i szczerze na nie odpowiedzieli, w którym miejscu krzywej Bradleya aktualnie znajduje się ich firma.

Jakie inicjatywy zgłaszane w zakresie podnoszenia kultury bezpieczeństwa pracy na polskich budowach są warte docenienia?

W Polsce coraz więcej mówi się o bezpieczeństwie w budownictwie. Głównie w kontekście wypadków, najczęściej tych tragicznych. Widoczna staje się potrzeba podjęcia działań, wprowadzenia zmian. Odczuwa się brak zgody społeczeństwa, a tym samym przedsiębiorców na ponoszenie ofiar. Istotne i pozytywne jest to, że ta oddolna inicjatywa jest zupełnie niedostrzeżona przez polityków. Największe firmy budowlane w Polsce zawiązały Porozumienie dla Bezpieczeństwa w Budownictwie, którego Bilfinger Infrastructure jest od początku sygnatariuszem. Inicjatywa ta jest widocznym sygnałem, że potrzeba zmian w tym obszarze zaczyna być dostrzegana w firmach. Przystąpienie kolejnych przedsiębiorstw świadczy, że Porozumienie jest dobrą alternatywą dla tych organizacji, które dojrzały już do zmiany postrzegania obszaru bezpieczeństwa. Należy jednak zaznaczyć, że pomimo niezaprzeczalnych osiągnięć Porozumienia i pięcioletniego okresu działania jest ono dopiero na początku drogi do założonego celu.

Czy środowisko budowlane może liczyć na wsparcie ze strony innych organizacji, instytucji, organów państwa? W końcu wypadki poza aspektem moralnym mają też konkretny wymiar finansowy – kosztują, bo przecież płacone są odszkodowania za utratę zdrowia lub życia.

Oczywiste jest, że tylko trzy podmioty mają istotny wpływ, by zmienić poziom

kultury bezpieczeństwa – są to: firma, klient i ubezpieczyciel. Nie zrobią tego za nich żadni funkcjonariusze, urzędy, służby, stowarzyszenia itd. Mniemanie, że tylko przestrzeganie prawa zapewni odpowiedni poziom BHP jest naiwne. Prowadzi to do sytuacji, w której wielu pracodawców zatrudnia specjalistów BHP wyłącznie po to, by spełnić wymagania prawne i uwolnić się od konsekwencji nękających ich kontroli czy roszczeń. I to właśnie specjalistę BHP powszechnie uważa się za osobę odpowiedzialną za stan bezpieczeństwa w firmie. Następnym jest niski status zawodowy służby BHP, która kojarzy się tylko z obowiązkiem i masą dokumentów oraz nudnym szkoleniem. Oderwanie specjalisty BHP od procesów zarządzania firmą, jego okazjonalne angażowanie z góry skazuje na niepowodzenie działania nakierowane na skuteczną budowę wysokiej kultury bezpieczeństwa. Takie prymitywne podejście wielu menedżerów firm (nie tylko budowlanych) powoduje zniechęcenie i opuszczenie służby BHP przez wielu zdolnych i ambitnych ludzi. Z drugiej strony żadna z uczelni w Polsce nie przygotowuje w wystarczającym stopniu inżynierów BHP do pracy w budownictwie.

Instytucje kontrolne, ograniczone ramami ustaw i przyzwyczajeniami, są postrzegane, i słusznie, jako organy represyjne, których działalność mierzy się liczbą kontroli i sumą nałożonych kar. Trudno im będzie się zmienić, mimo podejmowanych prób. Nikt nie piąje gałęzi, na której siedzi. Podobnie bezradne są inne instytucje – instytuty, szkoły wyższe. Związki zawodowe też nie mają określonej strategii w tej dziedzinie. Wszystkie ich działania są doraźne i powierzchowne.

A zatem każda firma powinna zmiany zacząć od siebie i doskonalić w ramach własnej organizacji?

Jeszcze raz podkreślę, że skuteczna poprawa stanu bezpieczeństwa, czyli osiągnięcie wysokiej kultury BHP, jest obecnie możliwe wyłącznie na styku porozumienia klient – firma – ubezpieczyciel. Działając zgodnie z prawem, mogą oni wypracować model działania sprzyjający budowaniu kultury BHP. Każda ze stron ma w tym swój istotny biznesowy interes. Jednak wszystkie strony muszą go dostrzec, a jedną z tych stron powinno być państwo.

Dziękuję za rozmowę.