

dr MAŁGORZATA PĘCIEŁO
mgr AGNIESZKA SZCZYGIELSKA

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
mgr PIOTR PUCUŁA

Kierownik działu ds. bhp w Grupie Ożarów S.A.

Kontakt: mapec@ciop.pl

DOI: 10.5604/01377043.1233301

Wdrażanie programu modyfikacji zachowań niebezpiecznych „PATRZ” w Grupie Ożarów S.A.



W cementowniach należących do Grupy Ożarów S.A. od lat są wdrażane rozwiązania systemowe w obszarze zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Z uwagi na wciąż obserwowane liczne uchybienia, polegające na lekceważeniu zasad bhp, postanowiono wdrożyć kompleksowe rozwiązanie, mające na celu zwiększenie świadomości pracowników i uwrażliwienie ich na zachowania niebezpieczne własne i kolegów. Zdecydowano się na wdrożenie programu kształtowania zachowań bezpiecznych pracowników „PATRZ”, opartego na obserwacjach zachowań.

Całość projektu była realizowana i koordynowana przez dział bhp Grupy Ożarów S.A. we współpracy z ekspertami z CIOP-PIB. W artykule przedstawiono proces przygotowania i wdrożenia programu w przedsiębiorstwie, a także opinię obserwatorów zachowań na jego temat.

Słowa kluczowe: zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy, program modyfikacji zachowań, bezpieczeństwo behawioralne (BBS), obserwacje zachowań

Implementation of the behavior modification programme "PATRZ" in Grupa Ożarów

In cement factories belonging to Grupa Ożarów system solutions in OSH management have been implemented for many years. However, due to the fact of various shortcomings related to disregard for the safety and health at work still present a decision was made to implement a comprehensive solution aimed in increasing employee awareness and sensitizing them on dangerous behavior – both their own and their colleagues. Following that, the company has implemented a Behavioral-Based Safety (BBS) programme called "PATRZ" ("WATCH"). The project was realized and coordinated by OSH Department of Grupa Ożarów in collaboration with experts from CIOP-PIB. The article presents the process of preparation and implementation of the programme in the company, and the results of its assessment in the opinion of behavior's observers.

Keywords: OSH management, behavior modification programme, Behaviour-Based Safety (BBS), behavioral observation

Wstęp

W zakładach należących do Grupy Ożarów S.A. (Cementownia Ożarów w Karsach i Cementownia Rejowiec w Rejowcu Fabrycznym) od lat są wdrażane rozwiązania systemowe w obszarze zarządzania bhp. Mimo to, wciąż obserwuje się tam przypadki naruszenia zasad bezpieczeństwa, czy to wynikające z lekceważenia zagrożeń, czy też pośpiechu. Problem ten dotyczy zarówno pracowników Grupy, jak i podwykonawców. W celu zmiany tego stanu rzeczy podjęto próbę wdrożenia systemu zgłaszania zauważonych naruszeń wspomnianych zasad, jednak nie osiągnięto dzięki temu oczekiwanych efektów.

Jednym ze skutecznych i zyskujących obecnie w Polsce coraz większą popularność sposobów ograniczenia niebezpiecznych zachowań w miejscu pracy, jest wprowadzenie działań związanych bezpośrednio ze zmianą zachowania przedstawicieli przedsiębiorstw, czyli przyjęcie tzw. podejścia behawioralnego. Wraz z elementami bezpieczeństwa technicznego (m.in. zabezpieczanie maszyn, urządzeń, stanowiska pracy) oraz systemowego (m.in. ocena ryzyka zawodowego, procedury bezpiecznej pracy, instrukcje bhp, system zarządzania bhp), metoda behawioralna

pozwała na kompleksowe podejście do bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie [1].

W podejściu behawioralnym, poza elementami związanymi bezpośrednio z modyfikacją zachowań (tj. przekazywaniem nagradzającej lub korygującej informacji zwrotnej, dotyczącej obserwowanego zachowania), prowadzi się ich obserwacje i analizę. W niektórych przedsiębiorstwach analizowane są nie tylko zachowania ryzykowne, lecz także te bezpieczne, które się promuje. Taka taktyka pomaga podnosić świadomość pracowników, poziom kultury bezpieczeństwa pracy i przeciwdziałać rutynie.

Elementem procesu poprawy bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie, nierozdzielnie związanym z programami behawioralnymi, jest modyfikacja środowiska pracy. Uwzględnianie wyników obserwacji i uwag zgłaszanych przez pracowników do prowadzenia działań naprawczych w przedsiębiorstwie dowodzi znaczenia „oddolnych uwag” dla kierownictwa przedsiębiorstwa i podnosi zaangażowanie pracowników w realizowany program behawioralny. Pokazuje bowiem, że wysiłek pracowników nie poszedł na marne.

Projekty behawioralne każdorazowo powinny być opracowywane na potrzeby oraz z uwzględnieniem specyfiki konkretnego przedsiębiorstwa. Jak pokazują

doświadczenia polskich przedsiębiorstwach projekty behawioralne przyjmują więc różne formy (przykłady projektów realizowanych w przez członków Forum Liderów Bezpiecznej Pracy przedstawiono w wydanym w 2016 r. poradniku dobrych praktyk [2]) i w efekcie bywają różnie nazywane. W przedsiębiorstwach funkcjonują: systemy obserwacji zachowań niebezpiecznych w organizacji, systemy BBS (Behaviour-Based Safety; patrz art. s. 10), programy obserwacji bezpieczeństwa zachowań, czy programy audytów behawioralnych. W jednych przedsiębiorstwach lepiej sprawdza się przyjęcie filozofii bezpieczeństwa opartego na obserwacji zachowań, w innych – bezpieczeństwa opartego na zachowaniach.

Czasem w ramach przyjętego podejścia behawioralnego są prowadzone tzw. audyty behawioralne, czyli obserwacje zachowań. Projekty z tego zakresu realizowane w przedsiębiorstwach przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, nazwano programami modyfikacji zachowań niebezpiecznych [3, 4]. Wyniki badań prowadzonych w CIOP-PIB w 2015 r. pokazały, że w przedsiębiorstwach programy behawioralne najczęściej kojarzone są z prowadzeniem obserwacji zachowań [5]. Niezależnie jednak od przyjętego podejścia czy na-



Fot. Jeden z plakatów promujących program „PATRZ” (na plakacie prezes Grupy Ożarów S.A., Andrzej Ptak)

Photo. One of the posters promoting the „PATRZ” programme (the poster showing the Group CEO Ożarów S.A., Andrzej Ptak)

zewnictwa, w każdym z takich programów chodzi o osiągnięcie celu, którym jest zmniejszenie liczby wypadków przy pracy i urazów z nimi związanych przez ograniczenie ryzykownych zachowań.

W obu cementowniach Grupy Ożarów S.A. postanowiono zatem wdrożyć kompleksowe rozwiązanie, którego efektem miało być zwiększenie świadomości pracowników i ich uwrażliwienie na zachowania niebezpieczne, zarówno własne, jak i kolegów. Jest nim program modyfikacji zachowań bezpiecznych pracowników „PATRZ”, który był realizowany i koordynowany przez dział bhp Grupy Ożarów S.A., ze wsparciem ekspertów zewnętrznych z CIOP-PIB.

Celem artykułu jest omówienie tego programu, a także przedstawienie właściwego sposobu kształtowania takich czynników organizacyjnych, jak: zaangażowanie kierownictwa, szkolenia, świadomość zagrożeń i komunikowanie tematyki bezpieczeństwa pracy, pozwalającego na skuteczne wdrożenie programu. Przedstawiono założenia i etapy wdrożenia programu oraz wyniki badania ankietowego, którego celem była ocena programu przez obserwatorów.

Założenia programu „PATRZ”

Program „PATRZ” był wdrażany w dwóch etapach. Zamiarem przyświecającym pierwszemu z nich było zapewnienie sprawnej komunikacji w ramach realizowanego projektu i to na wszystkich poziomach zarządzania w przedsiębiorstwie, a także zaangażowanie w realizowany projekt zarówno najwyższego kierownictwa, jak i bezpośredniego nadzoru. W pierwszym etapie projektu położono nacisk na odpowiednie przygotowanie obserwatorów przez podniesienie ich kompetencji społecznych (w tym: komunikacyjnych), a także zwiększenie wiedzy na temat zachowań pracowników. W drugim etapie skoncentrowano się na opracowaniu i wdrożeniu narzędzi wspomagających prowadzenie obserwacji i rejestrowanie ich wyników.

Krok pierwszy – zaangażowanie kierownictwa

Zaangażowanie najwyższego kierownictwa jest uznawane, zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania, za warunek konieczny skutecznego zarządzania bhp. Znajduje to odzwierciedlenie m.in. w wymaganiach PN-N-18001:2004, dotyczącej systemów zarządzania bhp, gdzie zwraca się uwagę, że „w celu osiągnięcia sukcesu w postaci wdrożonego i skutecznie funkcjonującego systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy najwyższe kierownictwo organizacji powinno wykazywać silne i widoczne przywództwo oraz zaangażowanie w działaniach na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy” [6].

Zaangażowanie przedstawicieli najwyższego kierownictwa w realizację programu behawioralnego w Grupie Ożarów nie ograniczało się jedynie do zapewniania środków finansowych, technicznych oraz kadrowych do realizacji programu w przedsiębiorstwie, ale polegało na ich aktywnym udziale w spotkaniach realizowanych w ramach wdrażanego programu.

Warto nadmienić, że prezes Grupy Ożarów S.A. osobiście zaangażował się w jego promowanie, a przedstawiciele kierownictwa średniego i niższego szczebla zostali włączeni na stałe w realizację (fot.). Ustalono bowiem, że obserwatorami zachowań pracowniczych będą właśnie przedstawiciele kadry kierowniczej, w tym osoby sprawujące bezpośredni nadzór nad pracownikami, których zakres obowiązków został rozszerzony o obserwację zachowań pracowniczych. Narzędzia i szczegóły procedury związane z obserwowaniem i rejestrowaniem zachowań bezpiecznych i niebezpiecznych zostały wypracowane wspólnie, na warsztatach, w których uczestniczyli wszyscy przyszli obserwatorzy. Tego typu podejście miało zapewnić maksymalne zaangażowanie kierownictwa średniego i niższego szczebla oraz akceptację realizowanego programu.

Ponadto osoby sprawujące bezpośredni nadzór nad pracownikami zostały zobowiązane do przeprowadzania minimum jednej obserwacji miesięcznie oraz jej udokumentowania za pomocą specjalnie przygotowanej platformy elektronicznej. W ten sposób osiągnięto pełne i widoczne zaangażowanie kadry kierowniczej na każdym szczeblu zarządzania.

Krok drugi – zapewnienie wiedzy i motywacji

Jednym z warunków *sine qua non* całego przedsięwzięcia, od czego uzależniono jego powodzenie, było zapewnienie możliwie pełnej wiedzy na temat różnych form realizacji programów modyfikacji zachowań niebezpiecznych, ich przebiegu, sposobów oddziaływania na pracowników oraz metod komunikacji z nimi. Wszyscy przyszli obserwatorzy, a więc przedstawiciele kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla, uczestniczyli w cyklu 7 szkoleń, przeprowadzonych w formie warsztatowej. W celu podkreślenia znaczenia programu „PATRZ” w firmie oraz roli, którą spełniają przedstawiciele kadry kierowniczej, podczas pierwszego szkolenia skupiono się na uświadomieniu obserwatorom spoczywającej na nich odpowiedzialności prawnej za działania w obszarze bhp.

Biorąc pod uwagę specyfikę programów dotyczących modyfikacji niebezpiecznych zachowań podczas kolejnych warsztatów, skoncentrowano się już bezpośrednio na wsparciu obserwatorów zachowań. Za cel warsztatów przyjęto podniesienie kompetencji przywódczych w zakresie bhp, kompetencji komunikacyjnych, motywacji w zakresie bezpieczeństwa, a także podniesienie poziomu wiedzy z zakresu kształtowania kultury bezpieczeństwa pracy.

Kolejne warsztaty służyły stworzeniu i doskonaleniu systemu rejestrowania, analizowania i raportowania zachowań. Podczas interaktywnych zajęć w grupach identyfikowano niebezpieczne zachowania pracowników, a także wypracowano zasady ich rejestrowania, analizowania i raportowania. W podobnej formie wdrożono opracowane narzędzie (do rejestrowania i analizy zachowań niebezpiecznych) i doskonalono realizację programu. Konieczne było bowiem zaangażowanie zespołu obserwatorów na każdym etapie realizacji programu i wypracowanie wspólnie z nimi niezbędnych rozwiązań.

Krok trzeci – komunikowanie

Podstawowym celem programów behawioralnych jest zmniejszenie liczby wypadków przy pracy i urazów związanych z pracą poprzez ograniczenie liczby ryzykownych zachowań. Co jednak warto podkreślić, dodatkową korzyścią wynikającą z wdrażania takich programów w przedsiębiorstwach jest usprawnienie komunikacji w zakresie bezpieczeństwa pracy w całej firmie. Jednym z elementów programu jest bowiem przekazywanie informacji nagradzającej (pochwała za bezpieczne zachowanie) lub korygującej (zwrócenie uwagi na nieprawidłowość) informacji zwrotnej, dotyczącej zachowania się w pracy.

Konieczności prowadzenia takich działań dowodzą m.in. wyniki badań CIOP-PIB przeprowadzonych w 2015 r. wskazujące, że w dużych przedsiębiorstwach jedynie niespełna 1/3 pracowników przyznaje się do zwracania uwagi kolegom, jeśli ci nieprawidłowo wykonują pracę [5]. Co więcej, jak pokazały badania Kendricka, Goldsteina i Bravera, wiele osób ma poważny problem z prośbami o pomoc, co z pewnością dotyczy także pytań o porady z zakresu bezpiecznego sposobu wykonywania pracy [7]. Zinstytucjonalizowanie przekazywania informacji zwrotnej na temat zachowań pozwala zatem rozwiązać ten problem w przedsiębiorstwie.

Komunikacja jest procesem wytwarzania, przekształcania i przekazywania informacji, prowadzącym do kształtowania lub zmiany wiedzy, postawy lub zachowań [8]. W programie behawioralnym „PATRZ” działania komunikacyjne realizowano na dwóch poziomach: strategicznym i operacyjnym. Na poziomie strategicznym celem komunikacji było przekazanie wiedzy wszystkim członkom organizacji (na każdym jej poziomie) z zakresu planowanych działań. Działania podejmowane w ramach kampanii informacyjnej wspierały promocję programu wśród przedstawicieli przedsiębiorstwa oraz współpracowników, zachęcając ich do zaangażowania się. W celu realizacji tego założenia zaprojektowano logo, tytuł oraz hasło, które pozwoliły na jednoznaczne identyfikowanie programu. Logo wiązało się z tytułem programu oraz jego hasłem: „Otwórz oczy na bezpieczeństwo”.

Dodatkowo przyjęto założenie, że tytuł programu będzie akronimem słów związanych z realizacją programu, tj.

- P – przyglądaj się
- A – angażuj się
- T – troszcz się
- R – rozmawiaj
- Z – zwracaj uwagę.



W celu wzmocnienia komunikacji programu wśród grupy obserwatorów przeprowadzono także dwa seminaria (rozpoczynające i kończące wdrażanie programu), podczas których omówiono założenia i przebieg oraz końcowe wyniki. Dodatkowo opracowano 3 biuletyny dotyczące przebiegu programu. Obserwatorzy zachowań byli także na bieżąco informowani o efektach działań (w zakresie modyfikacji warunków pracy).

Na poziomie operacyjnym komunikacja między obserwatorami a pracownikami wspiera kształtowanie i modyfikację zachowań. Każdej obserwacji towarzyszy udzielanie informacji zwrotnej, której efektem ma być skorygowanie zachowań niebezpiecznych lub zachęcenie do zachowań bezpiecznych. Kilka miesięcy po wdrożeniu do praktyki przedsiębiorstwa programu „PATRZ” przeprowadzono anonimową ankietę, w której uczestniczyła większość obserwatorów zachowań w obydwu lokalizacjach (17 osób w Rejowcu i 43 w Karsach). Wyniki badania ankietowego pokazują, że w zdecydowanej większości przypadków reakcja obserwatorów na zauważone niebezpieczne zachowania była praktykowana (rys. 1.), w nieco mniejszym stopniu zaś przekazywane były pozytywne komunikaty związane z zaobserwowaniem bezpiecznego zachowania pracownika (rys. 2.).

Program „PATRZ” zaowocował również powstaniem w Grupie Ożarów S.A. systemu, umożliwiającego zgłaszanie obserwacji poprawiających bezpieczeństwo drogą elektroniczną. Zgodnie z założeniami system jest przyjazny i łatwy w obsłudze, pozwala obserwatorom na szybką komunikację z innymi uczestnikami programu. Umożliwia ponadto zarejestrowanie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych zachowań pracowników Grupy Ożarów S.A. oraz firm podwykonawczych.

System umożliwia też wprowadzanie danych dotyczących zaobserwowanych zachowań pracowniczych, zarówno niebezpiecznych, jak i bezpiecznych oraz stanu środowiska pracy, a także informacji o podjętych działaniach korygujących, będących efektem obserwacji. Żaden z obserwatorów nie zgłaszał problemów z dostępem do oprogramowania i wprowadzaniem wyników swojej obserwacji do systemu.

Ocena skuteczności działań

Wyniki wdrożenia i oceny realizacji programu behawioralnego (rys. 1.-4.) dają podstawę, by stwierdzić, że w obu oddziałach zanotowano stosunkowo duże (ponad 55%) zrozumienie dla potrzeby jego realizacji, chociaż trzeba też dodać, że Oddział w Rejowcu wypadł widocznie lepiej. Ponad 70% tamtejszych obserwatorów oceniło realizowany program jako potrzebny w Grupie Ożarów S.A.

(rys. 3.), a jeszcze większy odsetek (rys. 4.) przyznał, że w ich przypadku wdrożenie programu przyczyniło się do zwiększenia percepcji zagrożeń występujących w środowisku pracy oraz zachowań pracowników.

Można przypuszczać, że lepsza ocena w Rejowcu jest między innymi pochodną nieco odmiennej niż w Karsach kultury organizacyjnej, a w szczególności pozytywnym efektem mniej sformalizowanych, w oczach zewnętrznych obserwatorów, relacji między pracownikami w mniejszym oddziale, jakim jest Rejowiec.

Podsumowanie

Obie cementownie są dopiero na początku drogi realizacji programów modyfikacji zachowań niebezpiecznych i – jak pokazały wyniki badania – w obu zakładach jest jeszcze wiele obszarów wymagających doskonalenia. Jednakże trzeba przyznać, że wdrażany przez zaledwie rok program już dzisiaj przynosi wymierne efekty.

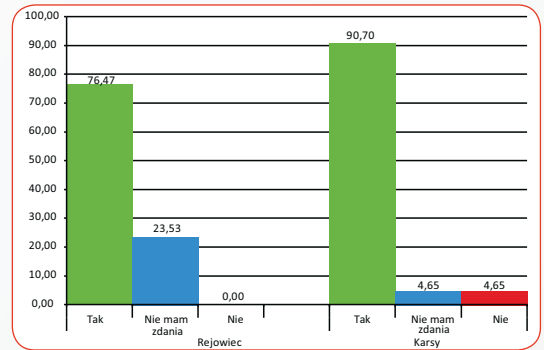
Najlepszym świadectwem skuteczności całego przedsięwzięcia jest wysoka aktywność obserwatorów, która daleko wykracza poza minimalne wymagania stawiane im przez kierownictwo spółki, czyli ograniczenie się do dokonywania przez nich jednej obserwacji miesięcznie.

Faktyczne rejestrowanie zachowań pracowników wystartowało w listopadzie 2015. Po roku funkcjonowania programu można śmiało potwierdzić jego skuteczność: miesięczna liczba zgłaszanych obserwacji wzrosła z ok. 20 do blisko 110, aby na koniec 2016 roku zamknąć się wynikiem 1457 obserwacji.

BIBLIOGRAFIA

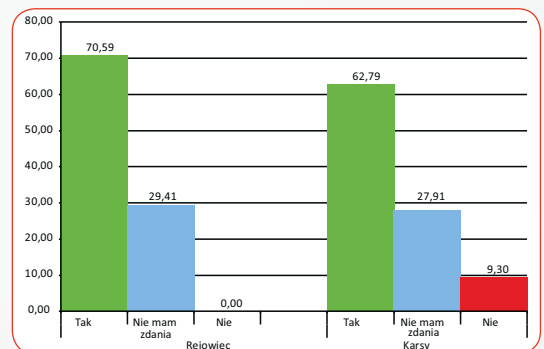
- [1] Koźlik M. *Kompleksowe podejście do bezpieczeństwa pracy*. „Przyjaciel przy Pracy” 2008,700,10:28-29
- [2] Szczygielska A. (red.). *Behawioralne metody poprawy bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*. Poradnik dobrych praktyk. CIOP-PIB, Warszawa 2016
- [3] Pęciłło M. *Skuteczność programów modyfikacji zachowań niebezpiecznych – doświadczenia zagranicznych przedsiębiorstw*. „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 2010,470,11:16-19
- [4] Pęciłło M. *Program modyfikacji zachowań niebezpiecznych – wyniki wdrażania w wybranych polskich przedsiębiorstwach*. „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 2011,476,5:9-11
- [5] Szczygielska A. *Opracowanie narzędzi wspomagających wykorzystywanie behawioralnych metod poprawy bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwach (w tym w MSP), na przykładzie wybranych przedsiębiorstw o podwyższonym wskaźniku wypadkowości*. Niepublikowany raport z 2 etapu realizacji zadania służb państwowych realizowanego w ramach III etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”. CIOP-PIB, Warszawa 2015
- [6] PN-N-18001:2004 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higiena pracy. Wymagania
- [7] Kendrick D.T., Goldstein N.J., Braver S.L. *Sześć poziomów wpływu społecznego*. Nauka, praktyka i psychologia Roberta Cialdiniego. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012
- [8] Wojtaszczyk K.A., Jakubowski W. *Podstawy nauk politycznych*. PWN, Warszawa 2003

Publikacja opracowana na podstawie wyników III etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, sfinansowanego w latach 2014-2016 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju oraz w zakresie zadań służb państwowych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.



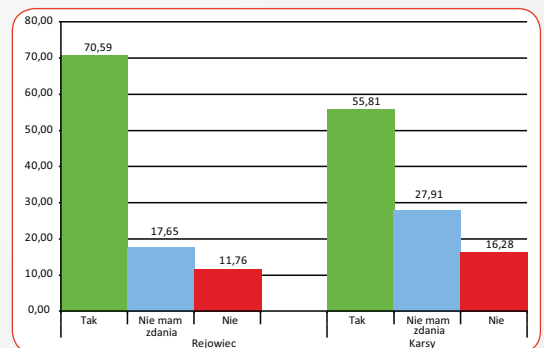
Rys. 1. Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy wynikiem każdej mojej obserwacji niebezpiecznego zachowania pracownika jest zwrócenie mu uwagi?”

Fig. 1. A percentage share of answers to the question: “Did each of my observation of unsafe behaviors result in reprimanding an employee?”



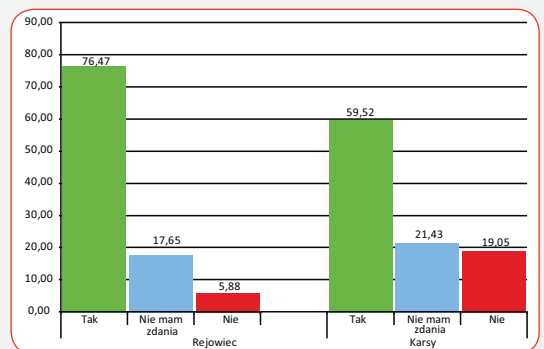
Rys. 2. Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy wynikiem każdej obserwacji bezpiecznego zachowania jest ustne przekazanie pochwały lub innego pozytywnego komunikatu?”

Fig. 2. A percentage share of answers to the question: “Did each of my observation of safe behaviors result in praising an employee?”



Rys. 3. Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy uważam, że program obserwacji behawioralnych jest potrzebny w Grupie Ożarów?”

Fig. 3. A percentage share of answers to the question: “Is the BBS programme needed in Grupa Ożarów?”



Rys. 4. Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy wdrożenie programu obserwacji behawioralnych zwiększyło moją percepcję zagrożeń i zachowań innych?”

Fig. 4. A percentage share of answers to the question: “Did the implementation of the BBS programme result in improving my risk perception and employees’ behaviours?”