

2017
PRZEWODNIK
DO OCENY
BEZPIECZEŃSTWA:

Sześć krytycznych
obszarów diagnoz

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	3
Ocena to zadawanie właściwych pytań	4
Sześć krytycznych obszarów oceny	5
1. Kultura i zaangażowanie	6
2. Systemy wdrażania bezpieczeństwa	7
3. Przywództwo i nadzór	8
4. Fokus organizacyjny i struktura	9
5. Systemy trwałości bezpieczeństwa	10
6. Systemy zarządzania danymi i analityka	11
Wykorzystanie informacji uzyskanych podczas diagnozy	12

WPROWADZENIE

W roku 2017 liderzy w dziedzinie bezpieczeństwa zetkną się z innymi problemami, niż te którymi zajmowali się ich poprzednicy. Zagadnienia bezpieczeństwa zaczęły wykraczać daleko poza zasięg programów z ubiegłych lat. Nowe wyzwania — między innymi poszukiwanie talentów w dziedzinie bezpieczeństwa, nowe, bardziej skomplikowane technologie, wymagania infrastruktury strategicznej czy też problem niwelowania różnic między tym, czego wymagamy od liderów i tym, co liderzy wypracowują i dostarczają — są zbyt złożone, i nie dają się rozwiązać w prosty sposób ani zamknąć w jednym etapie. Jeżeli dodamy do tego niskie lub bardzo niskie statystyki wypadków z uszkodzeniem ciała w wielu organizacjach, staje się jasne, że obecnie uzyskanie lepszych wyników, będzie wymagało nowej strategii.

Podstawowe znaczenie dla liderów ma obecnie dobry wywiad, który służy podejmowaniu właściwych decyzji prowadzących do poprawy bezpieczeństwa w organizacji. Chociaż zazwyczaj organizacje opierają swoje wysiłki na ocenie bezpieczeństwa, tradycyjne podejście do takiej oceny polegające na pomiarach jednego lub dwóch aspektów bezpieczeństwa przestało być wystarczająco precyzyjne i szczegółowe dla dzisiejszych potrzeb.

Obecnie liderzy potrzebują narzędzi diagnostycznych, które wskażą nie tylko elementy organizacji wpływające na bezpieczeństwo, ale także sposób, w jaki te elementy wpływają na siebie wzajemnie i współdziałają ze sobą. Tego typu ocena przypomina swoim zakresem i poziomem szczegółowości analizy wykonywane na potrzeby złożonych projektów inżynierskich.

Nasz e-book omawia sześć kluczowych obszarów, jakie powinni zrozumieć liderzy bezpieczeństwa w organizacji, aby wspierać efektywne decyzje związane z bezpieczeństwem i podejmowanymi na jego rzecz działaniami.

Ocena polega na zadawaniu właściwych pytań

Tradycyjna ocena bezpieczeństwa miała zwykle wąski zakres (audytowanie wyłącznie systemów bezpieczeństwa lub kultury organizacyjnej) lub była płytka (brała pod uwagę jedynie podstawowe założenia odnośnie dużej liczby czynników). Stąd ocena bezpieczeństwa zbyt często nie dawała pewności, że prawdziwe problemy opóźniające wprowadzanie zmian, są prawidłowo rozumiane. Często nie pozwalała na ogląd sytuacji i jej zrozumienie konieczne dla stworzenia planu strategicznego.

Znamy różne metody oceny i zbierania informacji, jednak podstawowym celem oceny jest zgromadzenie tych informacji, które wyznaczają i ukierunkują działania. Bez względu na używane narzędzia, skuteczna ocena bezpieczeństwa oznacza zebranie odpowiedzi na pięć podstawowych pytań:

- | | | |
|---|--|---|
| 1. Na ile skutecznie obecne podejście, struktury i systemy identyfikują, kontrolują i stale redukują zagrożenia? | 2. Na ile stosowane podejście, struktury i systemy są kompatybilne i wspierają stan bezpieczeństwa, do którego dążymy? | 3. Jakie podstawowe przekonania w organizacji wyhamowują postęp w dążeniu do pożądanego stanu bezpieczeństwa w przyszłości? |
| 4. Jakie są najważniejsze rzeczy, które możemy zrobić, aby ograniczyć rozdźwięk między naszym obecnym stanem i stanem, który chcemy osiągnąć? | 5. Jaki plan ulepszeń strategicznych da nam największe prawdopodobieństwo osiągnięcia celów, doskonałości w dziedzinie bezpieczeństwa i trwałą zmianę? | |

Sześć najważniejszych obszarów oceny

Chociaż każdy z tych obszarów powinien podlegać niezależnej ocenie, holistyczny aspekt tej oceny jest równie ważny. Oznacza to, że patrzymy nie tylko na informacje ze specyficznych obszarów, ale także rozpatrujemy je jako dane potencjalnie wpływające na inne części oceny. Poszczególne obszary oceny są zależne od siebie i ważne jest, aby rozumieć współzależności oraz integrację różnych elementów w organizacji. Przyjmując spojrzenie "z góry", zobaczymy, jak obszary fokusowe zachodzą na siebie i wpływają na siebie wzajemnie, co umożliwi szeroki ogląd i ukierunkowanie zaleceń na osiągnięcie celów.

1. KULTURA
I ZAANGAŻOWANIE

2. SYSTEMY
WDRAŻANIA
BEZPIECZEŃSTWA

3. PRZYWÓDZTWO
I NADZÓR DLA
BEZPIECZEŃSTWA

4. FOKUS
ORGANIZACJI
BEZPIECZEŃSTWA
I STRUKTURA

5. SYSTEMY
TRWAŁOŚCI
BEZPIECZEŃSTWA

6. SYSTEM
ZARZĄDZANIA DANYMI
O BEZPIECZEŃSTWIE
I ANALITYKA

1. KULTURA I ZAANGAŻOWANIE

1. KUTURA I ZAANGAŻOWANIE:

Każde stanowisko pracy ma charakterystyczny sposób wykonywania pracy. Jeżeli będziemy obserwować miejsce pracy dostatecznie długo i starannie, dowiemy się, jak ludzie podejmują decyzje i podchodzą do wykonywania zadań, a także co cenią w organizacji. Odkryjemy niepisane zasady panujące w miejscu pracy.

Kultura to zbiór wartości, przekonań i niewyrażanych założeń wpływających na sposób postępowania ludzi. Jest to bogaty materiał badawczy stanowiący charakterystykę organizacyjną, która wspiera wysoką skuteczność działań na rzecz bezpieczeństwa i innych funkcji biznesowych o krytycznym znaczeniu.¹ Prawidłowo przeprowadzona ocena odkryje nie tylko te przekonania, ale także pokaże, jak ludzie angażują się w problemy bezpieczeństwa, co stanowi wartość dla ludzi i określa relacje w ramach organizacji.

Kluczowe punkty podlegające ocenie podczas tworzenia profilu kultury organizacji to:

- **Jakie przekonania i normy występują w kulturze organizacji? Odkrycie niewerbalizowanych przekonań, stanowiących siłę napędową tego, jak grupa myśli, reaguje i zachowuje się.**
- **Jaka jest historia powstania norm i przekonań w organizacji?**
- **Jak działania, decyzje i zachowanie liderów kształtuje percepcję atrybutów kultury?**
- **Czy percepcja stanowi barierę dla zmian? Jeżeli tak, jak to uwzględnimy w planie strategicznym?**
- **W jakim stopniu bezpieczeństwo jest wplecione w wartości organizacji jako podstawa relacji pomiędzy poziomami i w ramach poszczególnych poziomów w strukturze organizacji?**

Porównaj na przykład: Gerald R. Ferris, "Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process: A Constructive Replication," Journal of Applied Psychology, 70 (1985): str. 1075-1089. Jacqueline A-M Coyle-Shapiro i Neil Conway, "Exchange Relationships: An Examination of Psychological Contracts and Perceived Organisational Support," Journal of Applied Psychology, 90 (2005): str. 774-781. Mary A. Konovsky i S. Douglas Pugh, "Citizenship Behaviour and Social Exchange," Academy of Management Journal, 27 (czerwiec 1994): str. 656-669.



2. SYSTEMY WDRAŻANIA BEZPIECZEŃSTWA

2. SYSTEMY WDRAŻANIA BEZPIECZEŃSTWA

Systemy wdrażania bezpieczeństwa stanowią specyficzne mechanizmy służące do komunikowania zagadnień bezpieczeństwa, identyfikacji i eliminowania zagrożeń oraz stanowiące siłę napędową do wprowadzania ulepszeń. Obejmują, ale nie ograniczają się do kampanii uświadamiających, polityki i procedur, umiejętności, propagowania wiedzy i szkoleń oraz rozpoznawania i łagodzenia zagrożeń jak również do mechanizmów redukujących narażenia na ryzyko. Ocena systemów wdrażania bezpieczeństwa obejmuje zasadniczo umiejętności, kompetencje, wiedzę, procesy i procedury wymagane dla bezpiecznej pracy. Tworzenie charakterystyki profilu tego obszaru zawiera następujące zagadnienia:

- **Jakie systemy bezpieczeństwa zostały wdrożone, aby pomóc pracownikom identyfikować i kontrolować narażenia i ryzyko zarówno dla bezpieczeństwa osobistego jak i/lub procesowego?**
- **Jak jest postrzegana jakość, wartość i skuteczność tych systemów?**
- **Jakie są możliwości angażowania pracowników i wspierania ich aktywności w procesach związanych z bezpieczeństwem?**
- **Czy fokus organizacji jest prawidłowo wyważony a systemy koncentrują się na eliminacji i kontroli zagrożeń oraz odpowiednim wyposażeniu pracowników?**
- **Jak systemy będą wprowadzane i jak będą funkcjonować?**
- **W jakim stopniu systemy są wprowadzone również poza zakładem?**



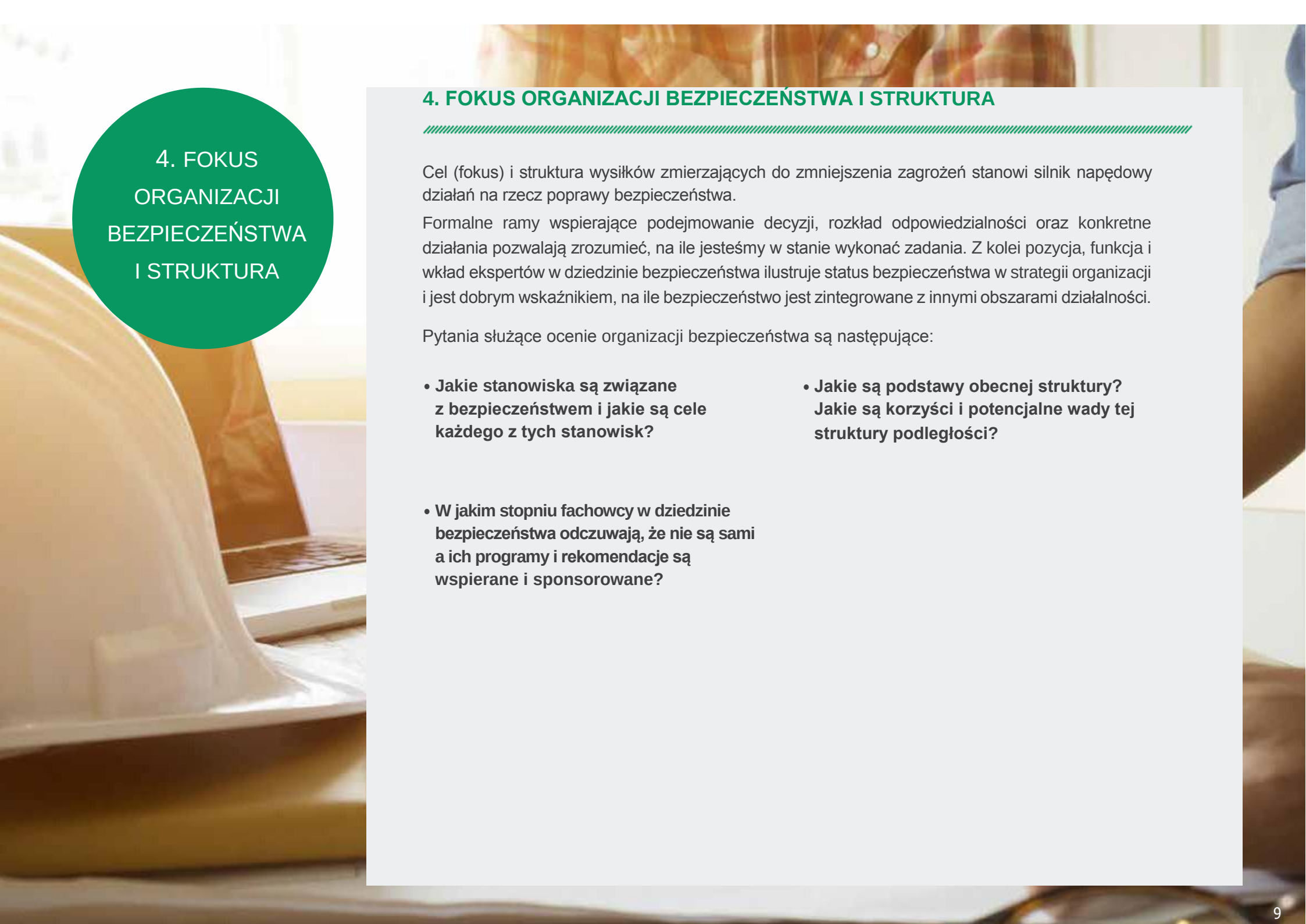
3. PRZYWÓDZTWO I NADZÓR DLA BEPIECZEŃSTWA

3. PRZYWÓDZTWO I NADZÓR DLA BEZPIECZEŃSTWA

Przywództwo i nadzór dla bezpieczeństwa ma krytyczne znaczenie nie tylko w definiowaniu celów jakie stawiamy bezpieczeństwu pracy ale także sposobów artykułowania, konstruowania i wykonywania codziennych czynności. Na przykład, sposób definiowania i rozumienia celów w dziedzinie bezpieczeństwa powinien skupiać się nie tylko na działaniach, ale także motywacji, dla której poprawiamy bezpieczeństwo. To, co sądzimy o przyczynach wypadków, wpływa bezpośrednio na strukturę wysiłków zmierzających do redukcji zagrożeń. Nawet to, jak przywódcy w organizacji są szkoleni i angażowani w zagadnienia związane z bezpieczeństwem, silnie wpływa na trwałość tych wysiłków.

Oceniając przywództwo i nadzór dla bezpieczeństwa, powinniśmy zadać następujące pytania:

- Jakie są zadania liderów bezpieczeństwa na poszczególnych poziomach?
- Jak postrzegana jest efektywność działań liderów bezpieczeństwa i ich zakres odpowiedzialności?
- Jak mechanizmy zostały wdrożone dla stałego rozwoju wiedzy i przywództwa dla bezpieczeństwa?
- Jakie są możliwości objęcia przywództwa w bezpieczeństwie przez pracowników?
- Jaka jest struktura korporacyjna bezpieczeństwa i jaki jest poziom i jakość jej finansowania oraz jaki jest najważniejszy cel korporacyjny w dziedzinie bezpieczeństwa?
- Czy liderzy mają dostęp do danych pozwalających zrozumieć organizację i kontrolować najważniejsze zagrożenia dla życia?



4. FOKUS ORGANIZACJI BEZPIECZEŃSTWA I STRUKTURA

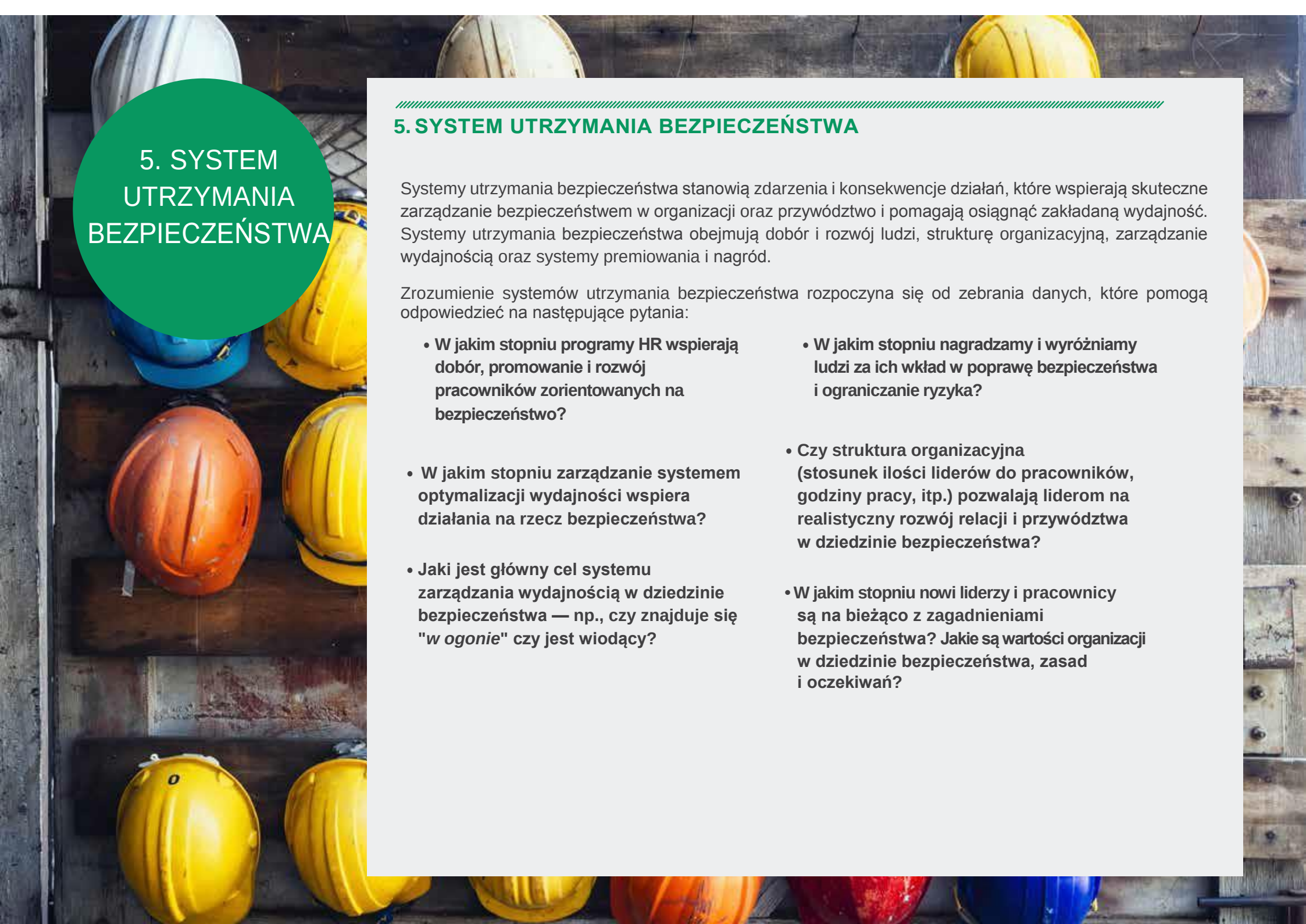
4. FOKUS ORGANIZACJI BEZPIECZEŃSTWA I STRUKTURA

Cel (fokus) i struktura wysiłków zmierzających do zmniejszenia zagrożeń stanowi silnik napędowy działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa.

Formalne ramy wspierające podejmowanie decyzji, rozkład odpowiedzialności oraz konkretne działania pozwalają zrozumieć, na ile jesteśmy w stanie wykonać zadania. Z kolei pozycja, funkcja i wkład ekspertów w dziedzinie bezpieczeństwa ilustruje status bezpieczeństwa w strategii organizacji i jest dobrym wskaźnikiem, na ile bezpieczeństwo jest zintegrowane z innymi obszarami działalności.

Pytania służące ocenie organizacji bezpieczeństwa są następujące:

- **Jakie stanowiska są związane z bezpieczeństwem i jakie są cele każdego z tych stanowisk?**
- **Jakie są podstawy obecnej struktury? Jakie są korzyści i potencjalne wady tej struktury podległości?**
- **W jakim stopniu fachowcy w dziedzinie bezpieczeństwa odczuwają, że nie są sami a ich programy i rekomendacje są wspierane i sponsorowane?**



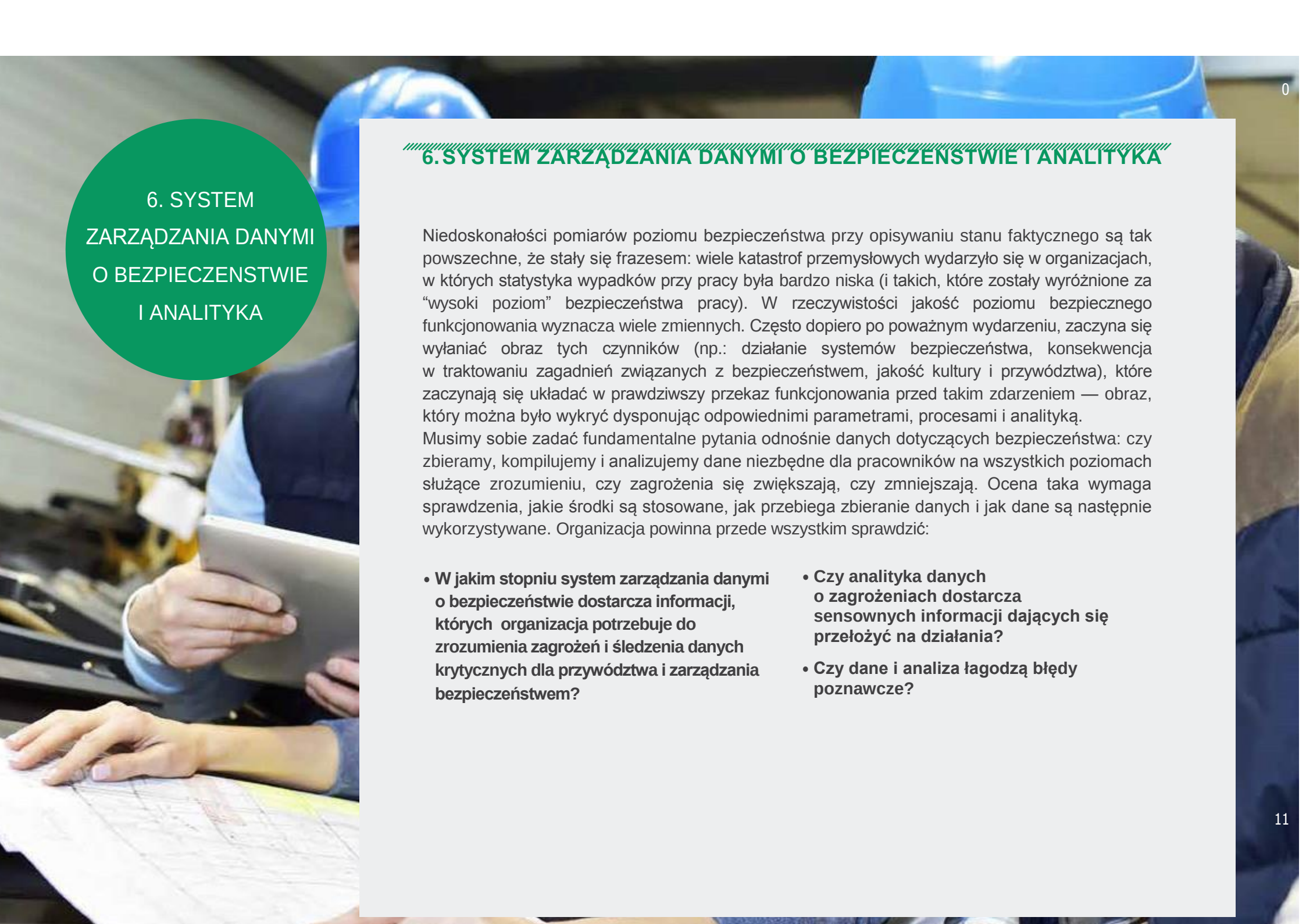
5. SYSTEM UTRZYMANIA BEZPIECZEŃSTWA

5. SYSTEM UTRZYMANIA BEZPIECZEŃSTWA

Systemy utrzymania bezpieczeństwa stanowią zdarzenia i konsekwencje działań, które wspierają skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem w organizacji oraz przywództwo i pomagają osiągnąć zakładaną wydajność. Systemy utrzymania bezpieczeństwa obejmują dobór i rozwój ludzi, strukturę organizacyjną, zarządzanie wydajnością oraz systemy premiowania i nagród.

Zrozumienie systemów utrzymania bezpieczeństwa rozpoczyna się od zebrania danych, które pomogą odpowiedzieć na następujące pytania:

- W jakim stopniu programy HR wspierają dobór, promowanie i rozwój pracowników zorientowanych na bezpieczeństwo?
- W jakim stopniu zarządzanie systemem optymalizacji wydajności wspiera działania na rzecz bezpieczeństwa?
- Jaki jest główny cel systemu zarządzania wydajnością w dziedzinie bezpieczeństwa — np., czy znajduje się "w ogonie" czy jest wiodący?
- W jakim stopniu nagradzamy i wyróżniamy ludzi za ich wkład w poprawę bezpieczeństwa i ograniczanie ryzyka?
- Czy struktura organizacyjna (stosunek ilości liderów do pracowników, godziny pracy, itp.) pozwalają liderom na realistyczny rozwój relacji i przywództwa w dziedzinie bezpieczeństwa?
- W jakim stopniu nowi liderzy i pracownicy są na bieżąco z zagadnieniami bezpieczeństwa? Jakie są wartości organizacji w dziedzinie bezpieczeństwa, zasad i oczekiwań?



6. SYSTEM ZARZĄDZANIA DANYMI O BEZPIECZENSTWIE I ANALITYKA

6. SYSTEM ZARZĄDZANIA DANYMI O BEZPIECZENSTWIE I ANALITYKA

Niedoskonałości pomiarów poziomu bezpieczeństwa przy opisywaniu stanu faktycznego są tak powszechne, że stały się frazesem: wiele katastrof przemysłowych wydarzyło się w organizacjach, w których statystyka wypadków przy pracy była bardzo niska (i takich, które zostały wyróżnione za “wysoki poziom” bezpieczeństwa pracy). W rzeczywistości jakość poziomu bezpiecznego funkcjonowania wyznacza wiele zmiennych. Często dopiero po poważnym wydarzeniu, zaczyna się wyłaniać obraz tych czynników (np.: działanie systemów bezpieczeństwa, konsekwencja w traktowaniu zagadnień związanych z bezpieczeństwem, jakość kultury i przywództwa), które zaczynają się układać w prawdziwszy przekaz funkcjonowania przed takim zdarzeniem — obraz, który można było wykryć dysponując odpowiednimi parametrami, procesami i analityką.

Musimy sobie zadać fundamentalne pytania odnośnie danych dotyczących bezpieczeństwa: czy zbieramy, kompilujemy i analizujemy dane niezbędne dla pracowników na wszystkich poziomach służące zrozumieniu, czy zagrożenia się zwiększają, czy zmniejszają. Ocena taka wymaga sprawdzenia, jakie środki są stosowane, jak przebiega zbieranie danych i jak dane są następnie wykorzystywane. Organizacja powinna przede wszystkim sprawdzić:

- **W jakim stopniu system zarządzania danymi o bezpieczeństwie dostarcza informacji, których organizacja potrzebuje do zrozumienia zagrożeń i śledzenia danych krytycznych dla przywództwa i zarządzania bezpieczeństwem?**
- **Czy analityka danych o zagrożeniach dostarcza sensownych informacji dających się przełożyć na działania?**
- **Czy dane i analiza łagodzą błędy poznawcze?**

Wykorzystanie informacji uzyskanych w trakcie diagnozy

Skuteczna ocena bezpieczeństwa nie tylko pokazuje bieżący stan funkcjonowania organizacji (czyli to, z czym “kultura nie radzi sobie zbyt dobrze”), ale także wskazuje, dlaczego tak się dzieje. Tego typu wyniki stanowią podstawę do wprowadzania ulepszeń.

Ostatecznym celem każdej oceny jest dostarczenie liderom pełnego obrazu pozwalającego na zrozumienie, na ile ich organizacja jest ukierunkowana na stałe poprawianie bezpieczeństwa, co z kolei, prowadzi do stworzenia mapy drogowej, dającej pewność osiągnięcia wyników w dłuższej perspektywie czasu i mającej poparcie wśród ludzi.

Prosimy o kontakt z nami na: dekra.pl

Z przyjemnością omówimy nasze nowatorskie podejście do analizy danych i przedstawimy szeroki zakres naszej oferty i rozwiązań w dziedzinie bezpieczeństwa.



DEKRA to grupa ekspertów z naszych firm członkowskich, z których każda to instytucja w dziedzinie bezpieczeństwa.