1.2 A kiváló munkavédelmi teljesítmény alappillérei a XXI. században

Tárgyszavak: munkavédelem; rendszerszemlélet; folyamatelemzés; megelőzés; vállalati kultúra.

Az Egyesült Államokban megalakították a munkavédelmi szakma „lovagrendjét”, amely azokat a munkavédelmi szakembereket fogadja tagjai közé, akik vállalták, hogy a XXI. század követelményeinek megfelelően újrafogalmazzák a szakmai kiválóság alapelveit, és készek áldozatokat hozni „hitükért”.

A Rózsa Rendje (*„Order of the Rose”, ROSE – Redefining Operational Safety Excellence:* a munkavédelmi kiválóság újraértelmezése) a szakma azon képviselőinek elismerésére alakult, akik nem hátráltak meg a kihívások elől, akiket megedzett a bürokrácia nyomása, akik megharcoltak nézeteikért és akik tovább küzdenek céljaikért.

Ezek a progresszív gondolkodók több mint 30 év munkavédelmi megfigyeléseit, kutatási eredményeit és gyakorlati tapasztalatait 12 alapigazságban fogalmazták meg. Ezek az alapigazságok egy adott szervezeti keretbe helyezve lehetővé teszik a kiváló munkavédelmi teljesítmény tartalmának újrafogalmazását, és a sikeres munkavédelmi kultúra kialakítását.

1. A munkavédelem lényege nem a folyamatok hibáinak, a munkavégzéssel kapcsolatos fizikai veszélyeknek és kockázatoknak az utólagos, munkavédelmi ellenőrzésekkel és megfigyelésekkel történő *reaktív* feltárásában rejlik.

A munkavédelmi kiválóság *proaktív* tervezést, az üzemi folyamatok kialakítását, beállítását és fejlesztését jelenti, vagyis azoknak a lehetőségeknek a feltárását, amelyek módot adnak arra, hogy bizonyos szervezeti változtatások révén minimálisra csökkentsék a veszélyeket, hibákat és eltéréseket, és ennek következtében javítsák a hatékonyságot, növeljék a termelékenységet, és csökkentsék a veszteségeket.

2. A balesetek kiváltó oka nem a kockázatos dolgozói magatartásban keresendő, hanem azokban az okokban, amelyek az ilyen magatartást előidézik. Ezek az okok pedig szervezeti és kulturális jellegűek, vagyis olyan kérdések, amelyek a vezetéssel *(leadership)* és az irányítással *(management)* kapcsolatosak.

Nem a kockázatos magatartás jelenti a problémát, hiszen minden magatartás valaminek a következménye. A kiváló munkavédelmi teljesítmény eléréséhez a rossz teljesítmény azon okait kell feltárni, megérteni és orvosolni, amelyek az irányítási rendszerben, a vezetési gyakorlatban és a szervezetben rejlenek. A dolgozók munkahelyi magatartása nem a saját nézeteiktől függ: aszerint viselkednek, amire a főnökeik, a normák, kiszolgáltatottságuk mértéke, a bérezési struktúra, valamint az elismerési és jutalmazási rendszer készteti őket.

3. Nem a balesetek, hanem a problémák jelentik a problémát. A balesetek nem olyan előre jelezhetetlen folyamatok eredményei, amelyekre nem lehet felkészülni.

A balesetek a folyamatok előre jelezhető tünetei, amelyek egy adott mintát követnek: a rendszerhibák és a szervezeti hiányosságok végső, szemmel látható bizonyítékai. Ha egy szervezetben balesetek fordulnak elő, az szisztematikus szervezeti problémákra utal. A kiválóság elérése érdekében a rendszerekre, nem pedig a balesetek okainak tüneteire kell összpontosítani.

4. Az üzleti tevékenység minden kimenő paraméterét, köztük a munkavédelmi teljesítményt is az üzleti folyamat határozza meg.

A szervezet minden eredménye (legyen az jó vagy rossz, előírásszerű vagy nem, nyereséges vagy veszteséges, biztonságos vagy nem) közös forrásból ered, és egy közös rendszer hozza létre. A balesetek elkerülése a szervezet kialakításának, irányításának és fenntartásának függvénye.

5. A munkavállalók a rendszerben dolgoznak; a vezetők a rendszeren dolgoznak; a rendszer baleseteket idéz elő; a dolgozók sérüléseket szenvednek. Ha a rendszer teljesítménye javul, a balesetek csökkenni fognak.

A balesetek és azok kiváltó okai, kijavításuk, csökkentésük és járulékos költségeik – mindez nem az első vonalban dolgozók hibája, hanem a középvezetők és a felső vezetés felelőssége. Irreális és ésszerűtlen arra kérni a dolgozókat, hogy javítsanak ki egy olyan rendszert, amelyet nem ők terveztek, és nem ők kontrollálnak. A tervezési, szervezési, igazgatási, ellenőrzési, mérési és monitoring funkciók az irányítási rendszer elemei.

6. Az üzemi eredmény javításához a vezetőknek hatékonyan kell gazdálkodniuk az egyes mérlegtételekkel, amelyek között nagy jelentősége van a munkavédelmi stratégia hiányából eredő költségeknek.

A munkavédelmi kiválóság végső soron az üzemi eredményben mutatkozik meg, a pozitív eredményhez azonban proaktív szemléletre van szükség. A vezetők elsődleges feladata abban áll, hogy minden lehető-

séget megragadjanak az üzemi veszteségek és költségek csökkentésére, illetve kiküszöbölésére. Ez az, amit termelékenységnek is neveznek!

7. A szervezet munkavédelmi teljesítménye pontosan és egyértelműen tükrözi a vezetők értékeinek és kompetenciájának, valamint az irányítási rendszereknek az erejét.

Az, hogy a vezetők hogyan vezetnek, közvetlen befolyást gyakorol arra, hogy a munkavállalók hogyan (pl. biztonságosan vagy veszélyesen) végzik a feladatukat. A szervezet valamennyi eredménye (a negatívak is) az alábbiak függvényei: vezetés (értékek), irányítás (gyakorlati módszerek), szervezet (struktúrák és rendszerek). Ezek olyan stratégiai elemek, amelyek meghatározzák az üzemi eredményt.

8. Az ismételten gyenge munkavédelmi teljesítményt nyújtó szervezetek struktúrájának, politikájának és értékrendjének mélyén mindig megtalálható egy közös gondolat: minden szám fontos, csak az emberek nem.

Könnyebb (drágább, de könnyebb) figyelmen kívül hagyni a munkavédelem és a foglalkozás-egészségügy kérdéseit, mint hatékonyan kezelni őket. A gyengén teljesítő szervezetekben a közvetlen termelésirányítók a legkisebb ellenállás törvényét követik. Ha lehetőségük van semmit sem tenni, akkor a többségük azt választja. A kiváló teljesítményt nyújtó szervezetek nem eszerint a törvény szerint működnek.

9. A kiemelkedő munkavédelmi teljesítmény elérése a megfelelő dolgok mérésén és menedzselésén múlik. A szervezetek többsége egyik téren sem igazán eredményes.

Az a munkavédelmi mérés, amely kizárólag a negatívumokon alapul (pl. balesetek, sérülések, kárigények és veszteségek) regresszív gyakorlat, és gyengíti a szervezet teljesítményét. A kiválóság eléréséhez a szervezet felelősségi hierarchiájának mind a négy – felső vezetők, menedzserek, közvetlen termelésirányítók, dolgozók – szintjén a teljesítmény mind a négy paraméterét – előrejelzők, főbb mutatók, utómérések, eredmények – figyelemmel kell kísérni.

10. A munkavédelem soha nem lehet egy vagy több „illetékes” feladata és felelőssége – az minden vezető és termelésirányító felelősségének meghatározó eleme.

Egy szervezet teljesítményének 80%-át nem az írott szabályok (a vezetés által kidolgozott munkavédelmi programok) alakítják, hanem azok az íratlan szabályok, amelyek a termelésirányítók intézkedéseinek – illetve a szükséges intézkedések elmulasztásának – következményei. A munkavédelem terén úgy lehet kiváló teljesítményt elérni, ha a szervezet olyan egységes rendszereket alakít ki, amelyekben a munkavédelem

a központi üzemi folyamatok integrált részét képezi; ahol a termelési és irányítási funkciókat megfelelően összehangolják; és ahol a kompetenciák hierarchiája helyett optimális feltételeket biztosító, együttműködő partnerség alakul ki.

11. A fegyelmezés, amely a vezetők által leggyakrabban alkalmazott vezetési technika, nem segíti elő a dolgozók biztonságos munkavégzését. Arra egy sokkal ritkábban alkalmazott módszer, a megerősítés alkalmas.

Az emberek akkor törekednek nagyobb teljesítményre, ha megfelelően motiváltak. Ha azt mondják nekik, hogy „vagy megcsinálják, vagy mehetnek", akkor energiájuk nagy részét nem a termelékenység javítására, hanem a visszavágásra fordítják. És az általában sikerül is nekik anélkül, hogy a főnöknek sejtelme lenne róla.

12. A kiválóság már most elérhető. A szervezetek többsége bármikor képes lenne kiváló munkavédelmi teljesítményt elérni, de ehelyett inkább régi, jól bevált kifogásokat hoznak fel.

A kiválóság elérésének két kritikus eleme van: a tudás és a kemény munka. A munkavédelem tekintetében a szervezetek többsége az elsőt nem hajlandó fejleszteni, a másodikra pedig nem áldoz többletenergiát. Az üzleti életben (és a munkavédelemben) nem léteznek készen kapott megoldások. Ha azonban egy szervezet megalapozott stratégiával, erős irányítással, megfelelő erőforrásokkal rendelkezik, és nem csak látszat-erőfeszítéseket tesz, akkor gyors megtérülésre számíthat.

Azok előtt, akik nem hajlandók elfogadni ezeket az alapigazságokat, nem vállalják a szükséges elköteleződést, és elutasítják a sikerhez elengedhetetlen változtatásokat, még mindig számos lehetőség áll nyitva. Pl.:

- megnövelhetik a dolgozók éves prémiumkeretét;
- újabb dolgozókkal bővíthetik a kártérítési igényekkel foglalkozó osztály létszámát;
- a dolgozók elvándorlásának ellensúlyozására megemelhetik az orientációs és képzési költségkeretet;
- növelhetik a személyzeti osztály munkaerő-felvételi keretét;
- több jogászt alkalmazhatnak;
- a veszteségek ellensúlyozására magasabb termelési kvótákat állapíthatnak meg; és
- lejjebb vihetik a tervezet haszonkulcsot.

A középszerűségnek a munkavédelemben is ára van!

Összeállította: Csépán Lilla

Hansen, L. L.: Covenants of the ROSE. = Occupational Hazards, 66. k. 6. sz. 2004. p. 44–47.

Minter, S.G.: The future of safety. = Occupational Hazards, 66. k. 9. sz. 2004. p.37–42.

CHEMEXPO Nemzetközi Vegyipari és Műanyagipari Szakkiállítás

A HUNGEXPO Budapesti Vásárközpont területén 2005. április 19–22. között tart nyitva a CHEMEXPO 7. Nemzetközi Vegyipari és Műanyagipari Szakkiállítás, amely Közép-Kelet-Európa legjelentősebb, kétévente megrendezett tematikus szakkiállítása.

A kiállítás környezetvédelmi és biztonságtechnikai szekciójában a munkavédelmi és munkabiztonsági szakemberek az alábbi tematika szerint találhatják meg az érdeklődésükre számot tartó kiállítókat:

5. Környezetvédelem és biztonságtechnika

5. 1. Környezetvédelem

5. 1. 1. Üzemek ipari szennyvizeinek tisztítása
5. 1. 2. Üzemek levegőtisztasági berendezései
5. 1. 3. Levegő-, szűrés-, klímatechnika
5. 1. 4. Vegyipari hulladékok kezelése
5. 1. 5. Üzemek környezetvédelmi technikái
5. 1. 6. A környezetvédelmet szolgáló eljárások

5. 2. Munkavédelem és biztonságtechnika

5. 2. 1. Tűz-, füst- és gázrobbanást jelző berendezések
5. 2. 2. Radioaktív sugárzást jelző berendezések
5. 2. 3. Egyéni egészségvédelmi eszközök
5. 2. 4. Munkaruha és védőöltözet
5. 2. 5. Speciális védelmi eszközök

5. 3. Szállítás a vegyiparban

5. 3. 1. Szállítójárművek
5. 3. 2. Szállítótartályok, konténerek
5. 3. 3. Veszélyes anyagok szállítása
5. 3. 4. Veszélyes anyagot szállító járművek, tartályok tisztítása

További információk:

HUNGEXPO Rt.

Preisz Ildikó – értékesítési manager; Gedeon Marianne –- kiállításszervező

Levélcím: 1441 Budapest, Pf. 44.
Telefon: 263-6247, 263-6063
Telefax: 263-6092
e-mail: chemexpo@hungexpo.hu