



Benchmarking w bhp

„O RADĘ PYTAJ TEGO, KTO SAM SOBIE RADZI.”

LEONARDO DA VINCI

Zainspirowana radą Leonardo da Vinci pomyślałam o benchmarkingu i możliwości jego wykorzystania w branży bhp. Widzę takie możliwości.

Często na język polski benchmarking tłumaczy się jako analizę porównawczą, jednak w rzeczywistości stosuje raczej jako nieprzetłumaczone pojęcie. Benchmarking bowiem znacznie wykracza poza tradycyjne badania porównawcze. Ogólnie rzecz ujmując, jest to „metoda porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalania przez uczenie się od innych i wykorzystywanie najlepszych doświadczeń”¹. I nie chodzi tu o proste skopiowanie przebiegu danego procesu z jednej firmy do drugiej, ale o dzielenie się i współpracę oraz wzajemne się uczenie. Kluczowa jest ciągłość doskonalenia procesów przez poszukiwanie najlepszych praktyk.

W odniesieniu do bhp, benchmarking pozwala zatem wykryć najlepsze praktyki związane z realizacją procesów usprawniających system bezpieczeństwa pracy. Efektywnych rozwiązań poszukiwać można zarówno wewnątrz własnej firmy, jak i poza nią. Wewnętrzny benchmarking stosowany jest w dużych wielooddziałowych firmach, w których możliwe są porównania procesów ze względu na ich podobieństwo.² Zewnętrzny natomiast polega na odniesieniu rozwiązań własnej organizacji do innych przedsiębiorstw, najczęściej konkurencyjnych, choć zdarzają się porównania z liderami spoza branży.

1 Wawak S., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, s.138, 2002

2 Dość szczegółowo zagadnienie benchmarkingu wewnętrznego w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy omawia w swoim artykule Bożena Gajdzik. Polecam zapoznanie się z treścią całego artykułu, choć dla mnie szczególnie interesujące jest studium przypadku firmy ArcelorMittal Poland SA. Artykuł znaleźć można w Internecie: http://www.ptzp.org.pl/zp/images/stories/zp_tekst_full/zp_2_2010/2_Gajdzik.pdf

KONKURENCJA A BENCHMARKING

Ktoś może pomyśleć – mamy współpracować z konkurencją? Kto z konkurencji udzieli nam informacji? My mamy im udzielać informacji? To nie przejdzie... Przejdzie, jeśli partnerzy benchmarkingu podejną do sprawy rzetelnie, poważnie i ze wzajemnym zaufaniem. Paradoksalnie, mądre firmy współpracują, mimo że konkurują. Po prostu uczą się od siebie wzajemnie. Jest to tzw. benchmarking kolaboracyjny, gdzie grupa firm wymienia między sobą wiedzę i informacje o najlepszych praktykach w danym zakresie. Zawsze zresztą skorzystać można z oficjalnych, ogólnodostępnych dokumentów i raportów związanych z firmą, którą zidentyfikujemy jako nasz punkt odniesienia. Praktykowane są też podejścia całkowicie anonimowe. Taki system uniemożliwiający identyfikację podmiotów biorących udział w benchmarkingu, powstał na przykład w 1999 roku w Krajowej Agencji Poszanowania Energii SA w ramach projektu „Benchmarking systemów ciepłowniczych w Polsce”, który w części dofinansowany był ze środków UE. Zaangażowanych w realizację projektu było 16 przedsiębiorstw ciepłowniczych.³ Innym sposobem ochrony partnerów przed nieuczciwym postępowaniem jest umieszczenie odpowiednich zapisów w umowie benchmarkingowej. Ba, istnieją nawet kodeksy postępowania w benchmarkingu, które regulują zasady wzajemnej współpracy.

A ponieważ w branży bhp chodzi o zdrowie i życie ludzi, z kwestią konkurencyjności nie powinno być problemu. Wszystkim powinno równie mocno zależeć na doskonaleniu systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

3 Więcej na ten temat: <http://www.kape.gov.pl/PL/Dzialalnosc/Cieplownictwo/index-more.phtml>



JAK TO MOŻE DZIAŁAĆ W BHP?

Inspiracji zaczerpnijmy u źródła. Za prekursora skodyfikowanego benchmarkingu uznaje się firmę Xerox. Korporacja po raz pierwszy wykorzystwała benchmarking do realizacji własnych celów strategicznych, a nie wyłącznie do rozeznania poczyną konkurencji.

Jest rok 1979. Po odnotowaniu drastycznego spadku sprzedaży Xerox postanawia „zawalczyć” z tym, że konkurencja (prawdopodobnie chodziło głównie o firmę Canon) sprzedaje podobnej klasy urządzenia taniej, niż oni sami są w stanie wyprodukować. Przeprowadzono analizę obszarów krytycznych w firmie, która doprowadziła do zidentyfikowania około 10 dziedzin, które zostały poddane benchmarkingowi. Jedną z nich było bezpieczeństwo produkcji. Rozpoczęto, jak się później okazało, 2-letni czas poszukiwania i gromadzenia informacji na temat możliwych usprawnień. „Zaadoptowano dostępne wówczas bazy danych technicznych, zebrano i przeanalizowano dane i materiały z jedenastu przedsiębiorstw. Bazy danych konsultowano z ekspertami, przeglądano periodyki i dzienniki handlowe z kilku poprzednich lat, zasięgano informacji w profesjonalnych organizacjach oraz kontaktowano się z firmami konsultingowymi”⁴. Działania te doprowadziły do ustalenia liderów w danej dziedzinie, którzy w konsekwencji stali się dla

4 Tamże



Xerox’a punktem odniesienia. Większość partnerów w benchmarkingu była spoza branży.

W przypadku bezpieczeństwa produkcji wzorem do przemysłanego naśladowania stał się koncern chemiczny DuPont.

Do dziś widać podobieństwo w założeniach obydwu firm. Być może jest ono już teraz wyłącznie przypadkowe. Celem firmy



NOWOŚĆ

SERIA KSIĄŻEK:

BHP w biurze i urzędzie

- ✓ PORADY
- ✓ KOMENTARZE
- ✓ WSKAZÓWKI



W najnowszej serii:

- BHP NA STANOWISKU PRACY Z KOMPUTEREM
- ORGANIZACJA STANOWISKA PRACY PRACOWNIKA ADMINISTRACYJNO-BIUROWEGO
- ZAGROŻENIA ZAWODOWE PRACOWNIKÓW ADMINISTRACYJNO-BIUROWYCH
- SZKOLENIE OKRESOWE BHP PRACOWNIKÓW ADMINISTRACYJNO-BIUROWYCH
- ERGONOMIA PRACY BIUROWEJ

Zamów wybrane książki i ułatw sobie pracę

Tylko
49,90 zł
za publikację

CENTRUM OBSŁUGI KLIENTA:

TEL. 22 518 29 29, FAKS: 22 617 60 10, E-MAIL: COK@WIP.PL



Wydawnictwo
Wiedza i Praktyka

DuPont jest „ZERO” wypadków⁵. Xerox stawia na wyeliminowanie urazów w miejscu pracy. Dziesięć lat temu zainicjowano tu tzw. Zero Injury Program. „Od tego czasu wskaźnik łącznej liczby zarejestrowanych przypadków (Total Recordable Incident, TRI) oraz wskaźnik liczby dni przebywania na zwolnieniu (Day Away From Work, DAFW) zostały zmniejszone o ponad połowę. Mimo tego znaczącego sukcesu pragniemy zmniejszać liczbę urazów o 10% każdego roku. Xerox definiuje surowe limity narażenia dotyczące produkcji na świecie, badań i usług, aby chronić pracowników przed niebezpiecznym narażeniem na działanie chemikaliów, hałasu i promieniowania”⁶.

5 To informacja zaczerpnięta z Kodeksu Postępowania DuPont, dostępnego w Internecie. Warto przeglądać: http://www2.dupont.com/Social_Commitment/en_US/assets/downloads/code_of_conduct/DuPont_CoC_Polish.pdf

6 Informacja ze strony internetowej Xeroxa <http://www.xerox.com/about-xerox/environment/health-and-safety/plpl.html> (okrojona wersja w języku polskim). Zachęcam do przejrzania dokumentów dostępnych na anglojęzycznych stronach firmy. Można tam znaleźć zdecydowanie więcej szczegółów: <http://www.xerox.com/corporate-citizenship/2012/workplace/zero-injuries/plpl.html>



NAJTRUDNIEJSZY PIERWSZY KROK

Zanim uczynimy faktycznie pierwszy krok, skorzystajmy jeszcze z doświadczeń Xeroxa. Wynika z nich, że benchmarking można przeprowadzić skutecznie pod warunkiem trzymania się ogólnych, ale konkretnych reguł.⁷

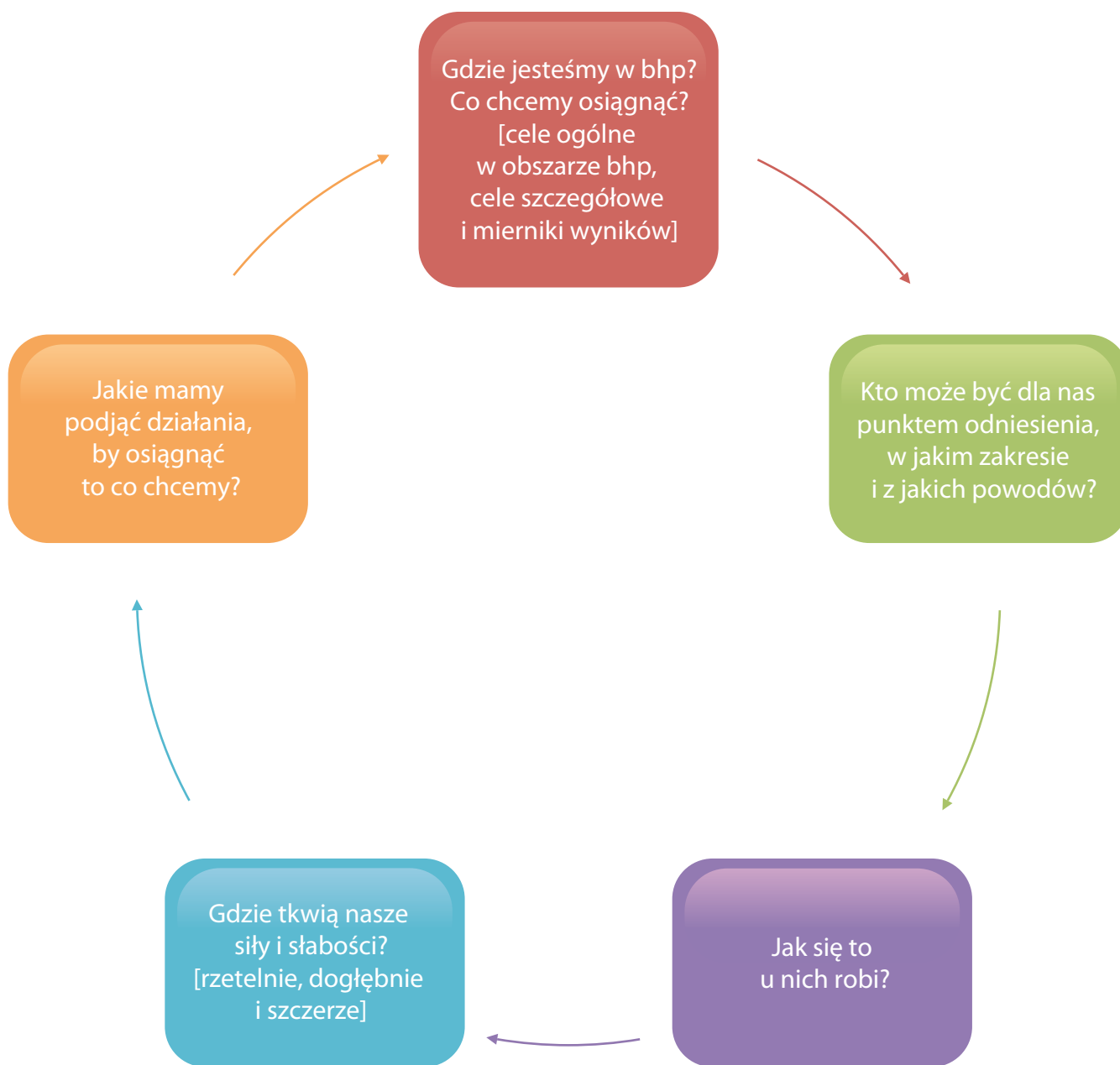
7 Piszą o nich: T. Bendell, L. Boulter, *Benchmarking*, Kraków 2000, s. 74–75

I tak:

1. Należy mocno „wejść” we własne procesy i dobrze je zrozumieć. Dogłębnie przeanalizować. Nie popaść w tzw. pułapkę oczywistości. Nawet jeśli zdaje się, że na pierwszy rzut oka wszystko w procesie jest oczywiste, zatrzymać się na chwilę. Spojrzeć na sprawę z innej perspektywy. Wówczas widzi się więcej.



Cykl pytań w benchmarkingu systemów bhp:



źródło: opracowanie własne

2. Operatorzy procesu i osoby odpowiedzialne za dany proces angażują się już w początkowe prace związane z planowanym benchmarkingiem.
3. Przed zgłoszeniem się do potencjalnego partnera benchmarkingowego należy wyczerpująco przeprowadzić zdalnie jego analizę i rozważyć, czy faktycznie jest zdecydowanie najlepszym partnerem, jakiego można znaleźć.
4. Uwagę skupić trzeba wyłącznie na najlepszych rozwiązaniach w interesującej nas dziedzinie.
5. Wymiana informacji jest podstawą do zidentyfikowania najlepszych praktyk.

- Bez chęci wymiany informacji każdej ze stron nie ma mowy o właściwym benchmarkingu.
6. Informacje wymagające utajnienia traktuje się zawsze jako poufne.
 7. Trzeba dobrze poznać stosowane rozwiązania w procesie, a nie koncentrować się na wynikach.
 8. Benchmarking traktować należy jako proces ciągłego doskonalenia.
 9. Bez rzeczywistej, autentycznej woli wprowadzenia w życie zmian opartych na ustaleniach benchmarkingu nie ma sensu rozpoczynać nad nim prac.

WARTO?

Często różne przedsiębiorstwa nie zdają sobie sprawy ze swojego potencjału w zakresie możliwych do wprowadzenia usprawnień zarówno w sferze technologicznej, jak i organizacyjnej. Porównanie się z innymi, podobnymi do siebie, daje szansę na twórcze odkrywanie własnych możliwości. Jest z benchmarkingiem dużo pracy i zachodu. Ale warto. Chociażby z tego powodu, że w systemach bhp chodzi o CZŁOWIEKA.