

## „Audyt dzienny BHP- pracuj bezpiecznie, zdrowo i kolorowo”

### Dobra praktyka w Stanley Black&Decker

Narzędzie audytowe to znana wszystkim forma kontroli, stosowana głównie w firmach z wdrożonymi systemami zarządzania ISO czy też organizowana przez firmy zewnętrzne. Zwykle jest to narzędzie czasochłonne i wymaga nakładu znacznych środków finansowych. **Nasze narzędzie znacząco różni się w tym zakresie od powyższego, jest proste w zastosowaniu no i całkowicie bezpłatne.**

Narzędzie stosowane w naszym magazynie to wewnętrzny system audytów codziennych z własnymi narzędziami (KPI), które skutecznie i mierzalnie poprawiły stan warunków pracy, stąd jego innowacyjność i uniwersalność.

Przed wprowadzeniem audytu trudno było określić poziom bezpieczeństwa, bowiem czy i jak można zmierzyć warunki pracy? Czy kontrola stanowisk i wypisanie niezgodności to wystarczające narzędzie mogące wpłynąć na poprawę warunków pracy?

W naszym magazynie chcieliśmy, aby stan bhp można było zmierzyć i to nie za pomocą ogólnie stosowanych i znanych wskaźników wypadkowości, ale za pomocą określenia stanu otoczenia, porządku, warunków pracy a przede wszystkim i zadowolenia pracowników, tak by wyniki można było porównać, śledzić ich trend i pracować na ich poprawę.

Mając na uwadze ową ideę, wprowadzono mierzalne audyty, które zobrazowały stan bhp w danym procesie pracy, na dziale, a także w całym magazynie.

Wdrażanie audytu rozpoczęto od zdefiniowania podstawowych standardów bezpieczeństwa, zrozumiałych dla wszystkich pracowników. Na początku wprowadzono szeroko rozumiany porządek na stanowiskach pracy. Problemem okazało się różnorodne zrozumienie pojęcia „porządek” oraz odpowiedzialność za obszary nieprzypisane, takie jak przejścia główne, drogi wewnętrzzakładowe, pomieszczenia higieniczno-sanitarne dostępne dla wszystkich itp.

Aby standardy mogły funkcjonować potrzebny był kompletny podział odpowiedzialności za poszczególne obszary magazynu. Wyodrębniono 4 działy stanowiące odrębne zespoły pracownicze z kierownikiem oraz dwoma liderami zespołu jako nadzór.

Działy to: przyjęcie towaru (zwany dalej Inbound), kompletacja materiałów (zwany dalej Picking), pakowanie (zwany dalej Packing), załadunek/rozładunek (zwany dalej Outbound/Export). Każdemu z działów przypisano odrębny kolor tzw. „**kolor rozpoznawczy**”, któremu odpowiadają m.in. **kolory kamizelek, linie odkładcze działu, tablice informacyjne, a także kolor odpowiedzialności na liście audytowej.** W ten prosty sposób można odróżnić pracowników różnych działów, pracowników nadzoru czy też gości.

Każdy z kierowników odpowiada za przypisany obszar (Rysunek nr 1). Wprowadzony standard podzielił audyt na 4 części z kolorami przypisanymi do działu (Tabela nr 1).





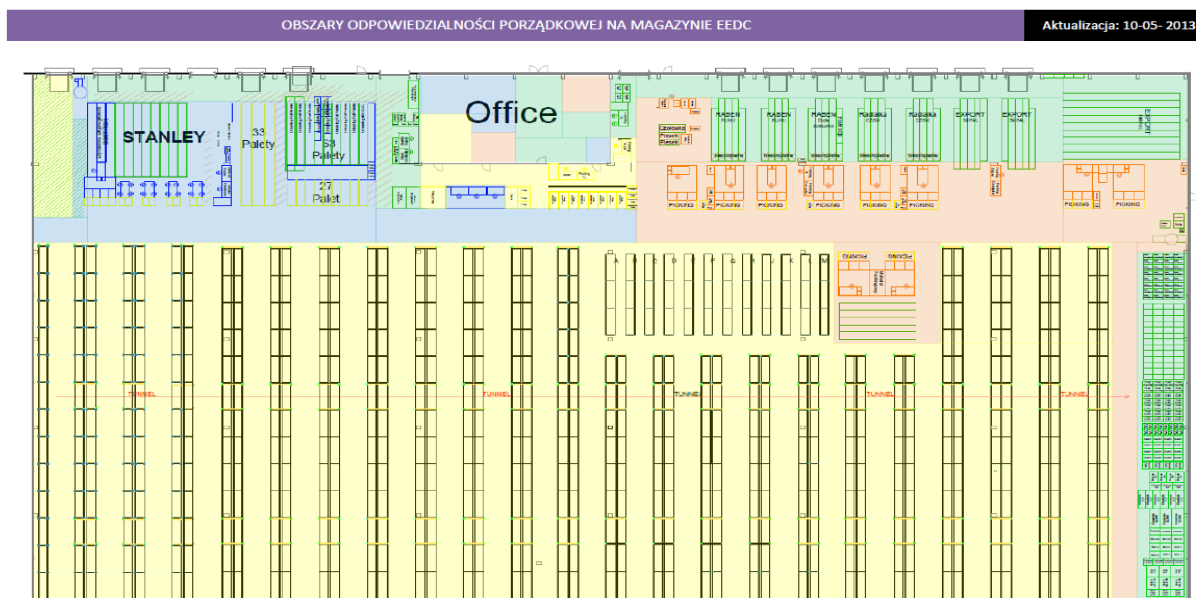
	<b>INBOUND</b>	Przyjęcie towaru
	<b>PICKING</b>	Kompletacja
	<b>PACKING</b>	Pakowanie
	<b>OUTBOUND/EXPORT</b>	Załadunki/Export

Tabela 1 : Podział kolorów na poszczególne działy



Rysunek 1: hala z podziałem obszarów porządkowych zgodnym przypisanym kolorem

Po podziale obszarów możliwe stało się wdrożenie 5S (selekcja, systematyka, sprzątnięcie, standaryzacja, samodyscyplina), co ostatecznie umożliwiło opracowanie tzw. „checklisty”, czyli listy kontrolnej z pytaniami obejmującej wszystkie kluczowe standardy do kontroli i doskonalenia.

Lista audytowa, zgodnie z ilością działów, podzielona została na cztery części (kolumna 1). Punkty kontrolne, oprócz standardów, obejmują swym zakresem nowe/największe zagrożenia, nowe procedury, niezgodności zgłoszone przez pracowników lub Społecznego Inspektora Pracy (SIP) czy obszary, gdzie konieczny jest zwiększony nadzór itp. Lista

kontrolna jest „żywa” - ulega weryfikacji i licznym zmianom/poprawkom – tak by zapewnić ciągle doskonalenie i pracować nad aktualnie najważniejszymi tematami.

Pytania audytowe odnoszą się do kwestii bezpieczeństwa pracy, przepisów ppoż. oraz ochrony środowiska. Każdy z działów ma przypisaną taką samą liczbę punktów kontrolnych (tabela nr 2.: zielona kolumna), które łącznie stanowią 100% wyniku. Każdy element oceniany jest punktowo. Podczas codziennego obchodu, audytor po stwierdzeniu niezgodności odejmuje punkty za poszczególne elementy, co obniża codzienny wynik procentowy (Tabela nr 2: czerwona kolumna).

Obs	Sprawdzany element	Gdz	C	
IBD	Pracownicy wyposażeni w środki ochrony osobistej		1	
IBD	Zachowania pracownicze (BBO)		1	
IBD	Wypełniony instruktaż stanowiskowy		1	
IBD	Opróżnione śmietniki/ posegregowane odpady		1	
IBD	Brak odpadków na podłodze, podłogi są czyste i suche. Kurz na podłogach- myjka		1	
IBD	Stan techniczny maszyn/urządzeń		1	
IBD	Dostęp do drzwi ewakuacyjnych/ sprzętu P-Poż		1	
IBD	Przestrzeganie 5S stanowisk pracy na stołach		2	
IBD	5S Obszaru (palety/szafa/drogi/paleciaki)		1	
IBD	Porządek w szatni męskiej wg. wytycznych dot pomieszczeń socjalnych		1	
IBD	Porządek w WC damskim na hali wg. wytycznych dot pomieszczeń socjalnych		1	
IBD	Security (nadzór nad wyrzucaniem odpadów, rzeczy osobiste na hali, tel komórkowe)		1	
IBD	Ogólny wygląd/inne		1	

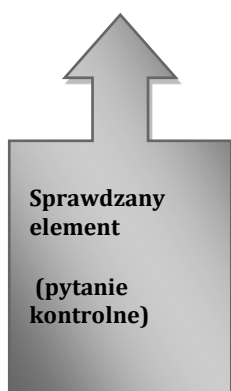


Tabela 2: Wycinek listy audytowej z opisem elementów

Ostateczny wynik to stosunek uzyskanych punktów do wszystkich możliwych w ramach jednego działu.

Np. dział Inbound łącznie może zdobyć 14 punktów, co stanowi 100%. Podczas audytu, okazało się, że instruktaż stanowiskowy nie był wypełniony (0 punktów za ten

element) oraz nie było dostępu do drzwi ewakuacyjnych (również 0 punktów). W związku z powyższym, w danym dniu łącznie dział zdobył 12 punktów, co daje nam wynik dzienny  $12/14 = 86\%$  (Tabela nr 3).

Obs	Sprawdzany element	Gdz	C	
IBD	Pracownicy wyposażeni w środki ochrony osobistej		1	
IBD	Zachowania pracownicze (BBO)		1	
IBD	Wypełniony instruktaż stanowiskowy		1	brak instruktażu stanowiskowego: Paweł Nowak
IBD	Opróżnione śmietniki/ posegregowane odpady		1	
IBD	Brak odpadków na podłodze, podłogi są czyste i suche. Kurz na podłogach- myjka		1	
IBD	Stan techniczny maszyn/urządzeń		1	
IBD	Dostęp do drzwi ewakuacyjnych/ sprzętu P-Poż		1	europalety położone przed drzwiami ewakuacyjnymi
IBD	Przestrzeganie 5S stanowisk pracy na stołach		2	
IBD	5S Obszaru (palety/szafa/drogi/paleciaki)		1	
IBD	Porządek w szatni męskiej wg. wytycznych dot pomieszczeń socjalnych		1	
IBD	Porządek w WC damskim na hali wg. wytycznych dot pomieszczeń socjalnych		1	
IBD	Security (nadzór nad wyrzucaniem odpadów, rzeczy osobiste na hali, tel komórkowe)		1	
IBD	Ogólny wygląd/inne		1	
<b>WYNIK KONTROLI DZiennej</b>				
	Inbound OK		12	
	Inbound NOK		2	
	<b>INBOUND:</b>		<b>86%</b>	

Tabela 3: przykład wypełnionej listy audytowej dział Inbound

Dodatkowo :

- audyt przeprowadzany jest przez osobę niezależną - Specjalistę ds. BHP
- każdy uczestnik może zaproponować wprowadzenie zmian na liście audytowej
- każda zmiana pytań kontrolnych wymaga konsultacji z kierownikami działów,

Samo wprowadzenie standardów i ich kontrola audytowa, okazały się niewystarczającym narzędziem do utrzymania i poprawy porządku na magazynie. Kluczowe okazało się zaangażowanie i motywacja zespołu kierowniczego w przedmiotowym obszarze i dopiero współpraca w tym zakresie przyniosła realizację założonych celów - poprawę warunków pracy i ciągłe doskonalenie.

Kierownicy, którzy byli nastawieni na realizację celów operacyjnych, z których przede wszystkim są rozliczani, często nie angażowali się w kwestie porządku, bhp czy ochrony środowiska, co miało wpływ również na podległe im zespoły. Warunkiem koniecznym stało się więc wprowadzenie celów i wskaźników, które z jednej strony podniosły rangę tematu, a z drugiej stały się narzędziem do kontroli, rozliczenia i pilotowania poprawy w/w obszarze.

Kolejnym wprowadzonym innowacyjnym narzędziem stały się czytelne KPI (wskaźniki) i sposób ich zarządzania. Celem do osiągnięcia z przeprowadzonego audytu jest wynik powyżej 80%. Wyniki przesyłane są codziennie mailowo, a także szczegółowo omawiane na codziennym spotkaniu operacyjnym. Dodatkowo prowadzone są zestawienia tygodniowe, miesięczne, a także analizowany i rozliczany jest trend roczny. Specjalista ds. BHP wysyła mailowo wyniki z przeprowadzonych audytów wraz z ewentualnymi uwagami przy pytaniach kontrolnych. Początkowo plik audytu z wynikami wysyłany był mailowo do kierowników, z czasem grupa odbiorców zwiększyła się, bowiem audyt wpływa na większość podstawowych procesów w firmie.

Aktualnie, codzienną e-mailową informację o wynikach audytu otrzymują:

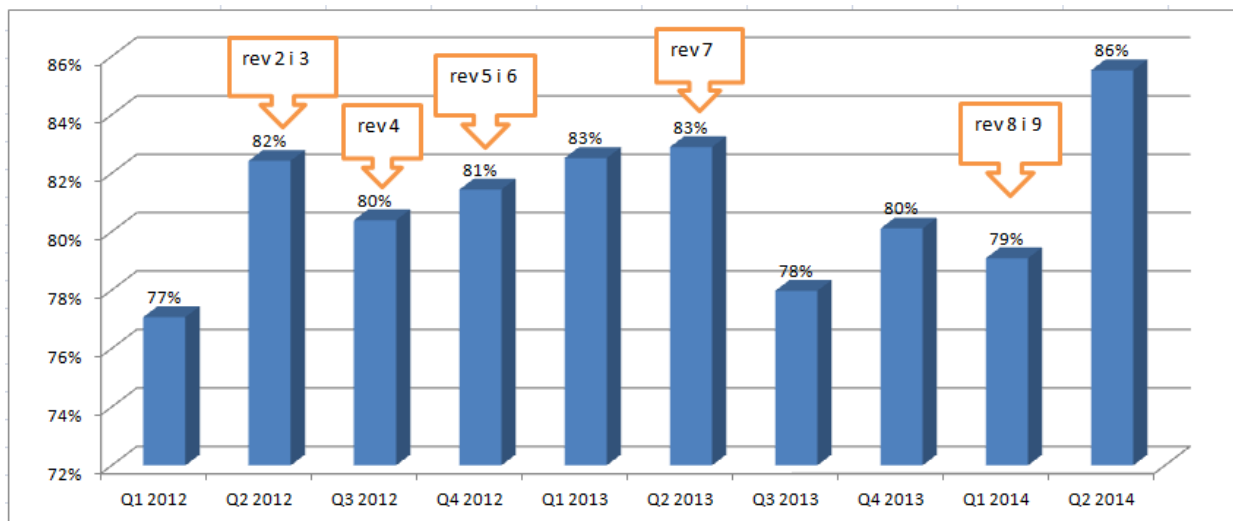
- Dyrektor Operacyjny,
- Kierownicy działu,
- Liderzy zespołów,
- pozostali pracownicy administracyjno-biurowi.

Po wysłaniu maila z informacją o niezgodnościach i dziennym wyniku, audyt wpisywany jest do zbiorczego raportu wyników magazynowych, co stawia go obok strategicznych w firmie wskaźników. Ze względu na fakt, iż niezgodności powodowały pojawianie się pytań i wątpliwości, a jednocześnie wysłanie maila nie gwarantowało zaangażowania kierownictwa, postanowiono aby Specjalista ds. BHP uczestniczył w codziennych spotkaniach operacyjnych kierownictwa, gdzie omawiane są również ustnie wyniki audytu i planowane działania profilaktyczne. Ponadto podczas rozmowy kwartalnej z przełożonym, kierownicy rozliczani są z ustalonego jako cel wyniku audytowego.

Informacja o wynikach audytów widoczna jest na tablicy KPI, która aktualizowana jest z częstotliwością tygodniową i każdy z kierowników ma możliwość wglądu do trendu audytu.

2012			2013			2014		
	I półrocze	II półrocze		I półrocze	II półrocze		I półrocze	II półrocze
Inbound	83,85%	81,66%	Inbound	85%	82%	Inbound	87%	0%
Picking	77,90%	78,38%	Picking	79%	78%	Picking	79%	0%
Packing	77,76%	79,86%	Packing	83%	78%	Packing	84%	0%
Quality	79,49%	83,76%	Quality	83%	79%	Outbound	79%	0%

Tabela 4: wyniki półroczne audytów z podziałem na działy



Wykres 1 : Wyniki kwartalne audytu oraz rewizje checklisty

Jak pokazuje wykres nr 1 od momentu wprowadzenia audytu wynik ma tendencje wzrostu. W przypadku, gdy obszary osiągają już wynik bliski 100%, oznaczający, że osiągnięto już wymaganą poprawę i „rutynę” w stosowaniu ustalonych standardów, należy szukać dalszych punktów potencjalnej możliwości poprawy. Prowadzona jest rewizja pytań audytowych celem poszukiwania obszaru, w którym możliwe są jeszcze zmiany, wynikły niezgodności.

Poniżej przedstawiamy praktyczne przykłady wprowadzonych zmian :

- Problem: taśmy używane do zabezpieczania pakowanych towarów leżały nieuporządkowane wokół stanowisk, na towarach
  - ✓ rozwiązanie: wprowadzenie 5S na działach i weryfikacja
- Problem : Kierowca samochodu dostawczego odjechał od rampy na której poruszał się wózek widłowy. W wyniku zdarzenia zaistniał wypadek: wózek spadł z wysokości ok. 1,5 m pracownik doznał urazu.
  - ✓ rozwiązanie: poza praktycznymi działaniami takimi jak: blokada na koła , zabieranie kluczyków kierowcy, jednym z wprowadzonych rozwiązań stał się dodatkowy punkt audytowy nadzorujący działanie procedury załadunki/rozładunki,
- Problem: nieporządek w pomieszczeniach higieniczno-sanitarnych
  - ✓ rozwiązanie audytowe: każde z pomieszczeń higieniczno-sanitarnych, takich jak toalety, szatnie czy jadalnia przydzielono do działu. Odpowiedzialny

za porządek w pomieszczeniu ma opracowywać plany przeciwdziałające np. uszkodzeniom, zabrudzeniom, wyciekom itp.

- Problem: przestrzeganie norm dźwigania ciężarów przez kobiety
  - ✓ rozwiązanie audytowe: wprowadzono (nadal w trakcie wdrażania) tzw. „kluczowe wymagane zachowania”, będące wstępem do wdrożenia tzw. BBO –Behavioral Based Observations (audyty behawioralne). Opracowane zostały łatwo zrozumiałe dla pracowników plakaty mówiące o normach oraz przeprowadzany jest szereg szkoleń dotyczących prawidłowej postawy podczas noszenia.

Pracownicy magazynowi o wynikach z kontroli informowani są przez kierownika oraz z zestawień wyników audytów na tablicy wskaźników znajdującej się na hali magazynowej .




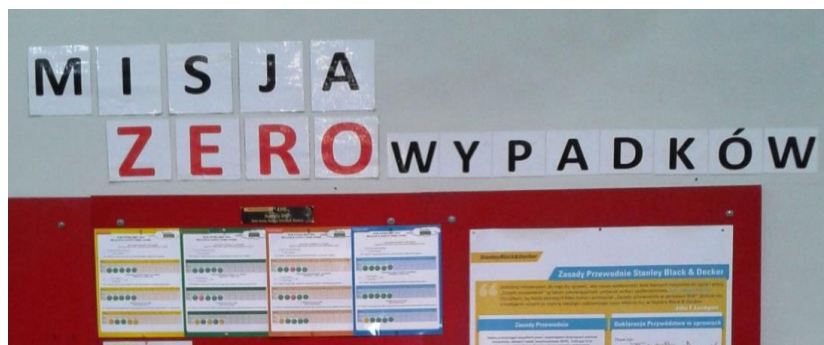
AUDYT	BUŻKA	WYNIK w %	AKCJA
Norma/ dążenie		80-100	Brak działań
Ostrzeżenie		61-79	Podjęcie działań korygujących we własnym zakresie nadzorowane przez kierownika działu
Alarm		<60	Działania korygujące nadzorowane

Tabela 5: Cel audytów





**CODZIENNE AUDYTY BHP  
DAILY EHS AUDITS**

CEL/ TARGET: monitorowanie porządku na stanowiskach pracy, kontrola stanu maszyn/urządzeń, 5S stanowisk pracy

Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Cel	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Status	57%	68%	88%	86%	82%	65%	85%	78%	83%	68%	86,25%	89,5%
Kolor statusu	☹️	😐	😊	😊	😊	😐	😊	😐	😊	☹️	😊	😊

*Foto: Miesięczne wyniki audytów wiszące na hali*

Audyt wprowadził pozytywnie rozumianą „monotonię”, bowiem każdy pamięta o podstawowych zasadach i wymogach zarówno bhp, jak i ochrony środowiska. Wywołujący początkowo niezadowolenie audyt stał się z czasem rutyną, czymś naturalnym. Najważniejszym jest więc zaznaczenie innowacyjności, iż utrzymanie wprowadzonych standardów przez system kontroli KPI spowodowało duże zmiany, a każdy pracownik uczestniczy w procesie i ma wpływ na wyniki audytów, a co za tym idzie doskonalenia obszaru pracy.

Możliwe stało się wprowadzenie wyższego poziomu zarządzania bezpieczeństwem, takie jak analiza zachowań pracowników, odpowiednie postawy w miejscu pracy no i co ważne zaangażowany, doceniających pozytywne zmiany zespół pracowników.

Przed wprowadzeniem podziału działów na kolory i narzędzia audytowego w magazynie Stanley Black&Decker :

- brak standardów pracy (pozaoperacyjnych) przez co panował nieporządek,
- brak obiektywnej oceny poziomu bezpieczeństwa na magazynie,
- brak wskaźników motywujących załogę do dalszego doskonalenia powyższego obszaru.

Po wprowadzeniu kolorystyki działów i audytów codziennych uzyskano następujące korzyści:

- zrozumiałe standardy bezpieczeństwa i ochrony środowiska,



- unikatowe narzędzie KPI<sup>1</sup> do bieżącej kontroli i przestrzegania ustalonych standardów,
- KPI jak narzędzie motywujące załogę do doskonalenia obszaru.

Najważniejszym osiągniętym celem audytu jest mierzalny poziom bezpieczeństwa.

Oprócz korzyści podstawowych takich jak zwiększenie bezpieczeństwa pracowników, działań proekologicznych i ekonomicznych związanych z brakiem wypadków, w wyniku zastosowania tej metody, uzyskiwane jest to, co najważniejsze czyli zaangażowany w sprawy bhp **zespół pracowników**.

W wyniku zastosowania rozwiązań, poprawą warunków pracy objęto wszystkich pracowników Stanley Black&Decker oraz pracowników zewnętrznych firm transportowych (przede wszystkim kierowców samochodów ciężarowych).

Rozwiązanie to może być zastosowane w różnych gałęziach przemysłu, zarówno w małych jak i dużych zakładach i dotyczy 100% załogi każdego zakładu. Wymagane środki: kreatywny i zaangażowany zespół pracowników, drukarka/komputer i skrzynka pocztowa (email).

---

<sup>1</sup> KPI ang. Key Performance Indicators –wskaźniki stanowiące mierniki stopnia realizacji założonych celów.