

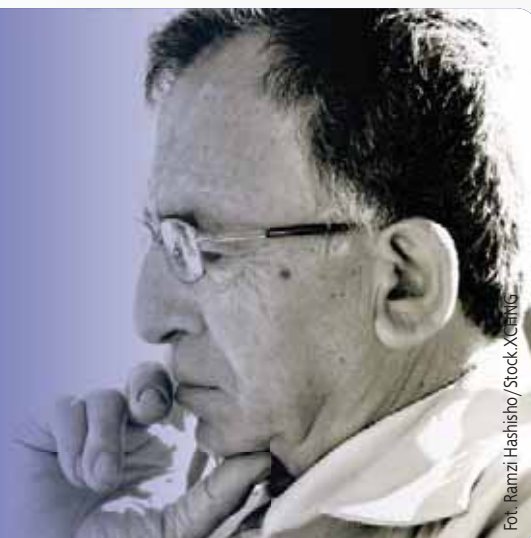
Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi

w aspekcie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia w przedsiębiorstwie (1)

W artykule dokonano przeglądu literatury dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), z uwzględnieniem roli właściwych warunków pracy jako jednego z elementów warunkujących efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich. Omówiono główne elementy zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia. Przedstawiono także propozycję metody oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem wpływu tego zarządzania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w obszarze bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia oraz zidentyfikowano składniki kosztów ZZL ogółem oraz składniki kosztów dotyczące bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia.

Effectiveness of human resources management in terms of work safety and health

This article presents a review of the literature on human resources (HR) management and considers proper working conditions as pre-requisites essential to effective HR management. It discusses the main aspects of HR management in relation to occupational safety and health (OSH). Some ideas on the proposed method of evaluating the effectiveness of HR management are presented; they focus on the impact HR management has on a company's OSH. General cost items involved in HR management along with direct OSH costs are identified.



Fot. Ramzi Hashisho/Stock.Xchng

Obecnie powszechnie wyrażane jest przekonanie, że pracownicy stanowią „zespół trudnych do zastąpienia i naśladowania, rzadkich, pożądanych i wyspecjalizowanych cech i umiejętności, które składają się na przewagę konkurencyjną firmy” [1]. Pełne i efektywne wykorzystanie tych cech i umiejętności zależy od sposobu zarządzania oraz od zapewnienia pracownikom właściwych warunków pracy, które przekładałyby się na jakość wykonywanej przez nich pracy, ich lojalność, morale oraz dobrostan. Badania prowadzone w tym obszarze potwierdzają, że właściwe warunki pracy stanowią jeden z elementów warunkujących efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich.

Zarządzając zasobami ludzkimi należy więc uwzględnić aspekty bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia. Takie podejście proponują między innymi Ramy Klasyfikacji Procesów (*Process Classification Framework*), w których procesy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zostały wyodrębnione jako podgrupa procesów związanych z rozwojem i zarządzaniem zasobami ludzkimi, a konkretnie jako podgrupa procesów związanych z zapewnianiem satysfakcji i dobrostanu, tj. dobrego stanu fizycznego i psychicznego pracowników [2].

Aby sprawnie i właściwie zarządzać zasobami ludzkimi, należy zapewnić narzędzia umożliwiające

obiektywną ocenę wykorzystania tych zasobów w organizacji oraz wskazać czynniki warunkujące ich efektywne wykorzystanie. Obecnie można zauważyć rosnące zapotrzebowanie przedsiębiorstw na tego typu narzędzia, które wynika ze słusznego przekonania, że „jeśli nie można czegoś zmierzyć, nie można tym zarządzać” [3]. Realizowany w CIOP-PIB projekt badawczy ma stanowić odpowiedź na to zapotrzebowanie i dostarczyć przedsiębiorstwom informacji na temat metody oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia.

W Polsce nie były prowadzone badania oceny efektywności i skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi, które uwzględniałyby aspekty bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwach i identyfikację dobrych praktyk w tym zakresie. Nie zostały również rozwinięte i spopularyzowane w polskich przedsiębiorstwach narzędzia służące do oceny efektywności tego zarządzania.

W artykule przedstawiono metodę badania efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia; w kolejnym, który stanowić będzie kontynuację tych rozważań, zaprezentujemy wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach na podstawie tej metody.

Zarządzanie zasobami ludzkimi z uwzględnieniem bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) można ogólnie zdefiniować jako strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – jakim są ludzie, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją [4].

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) nie jest terminem nowym, gdyż funkcjonuje on od ponad 40 lat – warto jednak zaznaczyć, iż początkowo był stosowany zamiennie z pojęciem „zarządzanie personelem”.

Korzenie teorii zarządzania zasobami ludzkimi odnaleźć można w pionierskich pracach Petera F. Druckera z lat 50., twórcy zarządzania przez cele (*management by objectives*) oraz Douglasa McGregora z lat 60., zwolennika zarządzania poprzez integrację i samokontrolę (*management by integration and self-control*) [5].

W latach następnych następował szybki rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. W latach 60. w ZZL dominował ruch behawiorystyczny,

który wskazywał na wagę integracji i zaangażowania, podkreślając znaczną rolę kierownictwa, które winno dążyć do poprawy warunków pracy pracowników, gdyż wpływa to pozytywnie na ich motywację i w znacznym stopniu przyczynia się do zwiększenia efektywności.

Kolejnym nurtem w ramach ZZL, który pojawił się na przełomie lat 60. i 70., był ruch na rzecz rozwoju organizacji (*the organization development movement*). Ruch ten koncentrował się na ogólnej wydajności organizacji, kładąc nacisk na „proces”, czyli na analizę, w jaki sposób zachowują się ludzie w sytuacjach ciągłego wzajemnego kontaktu; ponadto wiele uwagi poświęcał na analizę procesów, jakie mają miejsce w grupach.

Lata 80. to okres poszukiwania nowej formuły w koncepcji ZZL. Impulsem były zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz organizacji, które przyczyniły się do wzrostu znaczenia kompetencji niemalże wszystkich grup zawodowych, a także do zmiany poglądów na temat roli i znaczenia pracowników w organizacji. Zaczęto postrzegać pracowników nie tylko jako składnik kosztów firmy, ale przede wszystkim jako część jej aktywów.

W ostatnich latach zarządzanie zasobami ludzkimi orientuje się na przekształcanie zasobów ludzkich w kapitał, od którego w dużej mierze zależy wartość przedsiębiorstwa. Kapitałem są w tym wypadku ludzie trwale związani z firmą i jej misją, charakteryzujący się dużą kreatywnością, wiedzą oraz kwalifikacjami. Kapitał ludzki stanowi siłę napędową rozwoju firmy. Kryje w sobie niezwykle możliwości motywacyjne, ujawniające się w efekcie skutecznego zarządzania organizacją, ukierunkowanego na misję i strategiczne cele przedsiębiorstwa [6].

Warto zaznaczyć, iż w dużej mierze efektywność ZZL zależy od procesów kierowania ludźmi oraz od stopnia, w jakim kierownicy mają świadomość – po pierwsze, kluczowych zadań firmy i po drugie, konieczności przestrzegania zasady harmonizacji interesów pracodawców i kierowników [7, 8].

Pełne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich zależy od stylu zarządzania oraz od zapewnienia pracownikom właściwych warunków pracy, które przekładają się na jakość wykonywanej przez nich pracy, ich lojalność, morale oraz dobrostan. Potwierdzają to badania wskazujące, że właściwe warunki pracy stanowią jeden z elementów warunkujących efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich. Przykładowo Fiński Instytut Zdrowia Zawodowego zidentyfikował w średnich i małych przedsiębiorstwach 9 podstawowych czynników wpływających na efektywność pracy, wśród których aż 5 jest bezpośrednio związanych ze środowiskiem

pracy (rys.): atmosfera pracy, warunki ergonomiczne, oświetlenie, mikroklimat i hałas. Również z badań przeprowadzonych w Japonii wynika, że istnieje silna zależność pomiędzy warunkami pracy a efektywnością pracy.

Główne elementy zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia

Prawidłowe zarządzanie potencjałem ludzkim, którego istotnym elementem jest odpowiednie zarządzanie bhp, stanowi podstawę podnoszenia efektywności, wydajności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Istotną rolę odgrywa tutaj prawidłowe funkcjonowanie wszystkich następujących elementów:

- a) planowanie zasobów ludzkich,
- b) rekrutacja i selekcja,
- c) przygotowanie do wykonywania pracy,
- d) szkolenie,
- e) motywowanie,
- f) ocena efektywności pracy.

Planowanie zasobów ludzkich

W planowaniu zasobów ludzkich, w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, należy uwzględnić wymogi Kodeksu pracy (rozdz. 10, art. 237) [11], który na pracodawców zatrudniających powyżej 100 pracowników nakłada obowiązki tworzenia służby bezpieczeństwa i higieny pracy. W stosunku do pracodawcy zatrudniającego do 100 pracowników pracodawca powinien powierzyć wykonywanie zadań służby bhp pracownikowi zatrudnionemu przy innej pracy. Jeżeli pracodawca posiada ukończone szkolenie niezbędne do wykonywania zadań służby bhp, może sam wykonywać jej zadania, gdy:

- zatrudnia do 10 pracowników lub
- zatrudnia do 20 pracowników i jest zakwalifikowany do grupy działalności, dla której została ustalona nie wyższa niż trzecia kategoria ryzyka zgodnie z przepisami o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych.

W przypadku braku kompetentnych pracowników, pracodawca może powierzyć wykonywanie zadań służby bhp specjalistom zewnętrznym. Osoby wykonujące zadania służby bhp powinny spełniać niezbędne ku temu wymagania kwalifikacyjne oraz ukończyć szkolenie w dziedzinie bhp dla pracowników tej służby.

W przedsiębiorstwach, które będą wdrażać system zarządzania BHP lub są w trakcie jego wdrażania, w planowaniu zasobów ludzkich należy uwzględnić powołanie stanowiska pełnomocnika zarządu ds. systemu zarządzania bhp i ewentualnie zatrudnienie dodatkowych pracowników. Można też zadania z tym związane powierzyć pracownikom służby bhp. Należy także określić kompetencje tych osób.

Rekrutacja i selekcja

Staranny dobór pracowników jest dla organizacji kluczem do sukcesu, gdyż właśnie od niego zależy, jakim potencjałem ludzkim dysponuje przedsiębiorstwo, jakie będą możliwości jego rozwoju dzięki efektywności pracy oraz współdziałaniu ludzi [12].

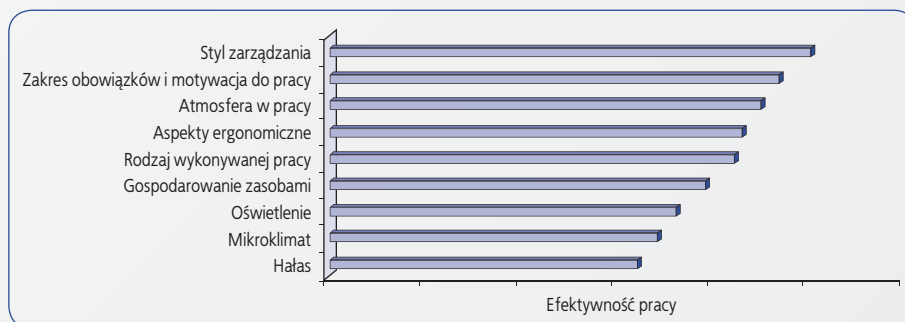
Celem procesu selekcji jest uzyskanie od kandydatów informacji pozwalających przewidzieć ich zachowanie na danym stanowisku pracy. Z punktu widzenia bezpieczeństwa pracy możliwe jest np. wyeliminowanie kandydatów, którzy posiadają predyspozycje do zachowań ryzykownych, brawury itp. Kandydaci ci mogliby bowiem jako pracownicy przyczynić się, w większym stopniu niż pozostali, do powstawania wypadków, a w ten sposób spowodować zwiększenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez podwyższenie składki na społeczne ubezpieczenie wypadkowe oraz zwiększenie kosztów wypadków i zdarzeń potencjalnie wypadkowych.

Istotnym elementem procesu selekcji jest ocena stanu zdrowia kandydata, a zwłaszcza brak przeciwwskazań lekarskich do wykonywania pracy na danym stanowisku pracy. Dokonywane jest to na podstawie badań lekarskich, w wyniku których wydawane jest orzeczenie stwierdzające brak przeciwwskazań zdrowotnych do pracy na określonym stanowisku pracy lub przeciwwskazania do podjęcia takiej pracy [13].

Przygotowanie do wykonywania pracy

Jest to dla nowego pracownika bardzo ważny etap, gdyż w pierwszym okresie człowiek staje się wyczulony na różnego rodzaju sytuacje powstające w środowisku pracy, co może wpływać na sposób jego postępowania w organizacji.

Z punktu widzenia organizacji ważne jest, by proces adaptacji był jak najkrótszy, gdyż w okresie tym mogą występować problemy z osiągnięciem przez nowo przyjętych pracowników jakościowych, ilościowych i czasowych standardów pracy, a co za tym idzie obniżenie wydajności. Podstawowym składnikiem przygotowania do wykonywania pracy jest szkolenie wstępne przeprowadzane w formie instruktażu obejmującego „instruktaż ogólny” oraz „instruktaż stanowiskowy” [14, 15]. Z punktu widzenia kandydata do pracy istotny jest „instruktaż stanowiskowy”, którego celem jest zapoznanie się z czynnikami środowiska pracy występującymi na stanowisku pracy i ryzykiem zawodowym związanym z wykonywaną pracą, sposobami ochrony przed zagrożeniami, jakie mogą powodować te czynniki oraz metodami bezpiecznego wykonywania pracy na tych stanowiskach. Instruktaż stanowiskowy przeprowadzany jest przed dopuszczeniem do wykonywania pracy na danym stanowisku.



Rys. Podstawowe czynniki wpływające na produktywność w przedsiębiorstwie [9, 10]

Fig. Main elements affecting productivity in a company [9, 10]

Szkolenie

Odpowiednio dobrane i przeprowadzone szkolenie jest z punktu widzenia organizacji bardzo ważnym elementem, gdyż znacznie przyczynia się do rozwoju organizacji oraz osiągnięcia przez nią zakładanych celów. Szkolenie obejmuje wszelkie zainicjowane przez organizację procedury, których celem jest wspomaganie uczenia się jej członków, a co za tym idzie zwiększenie ich wkładu w efektywność organizacji.

Pracodawca jest zobowiązany realizować szkolenia okresowe mające na celu aktualizację i ugruntowanie wiedzy i umiejętności w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz zaznajomienie uczestników szkolenia z nowymi rozwiązaniami techniczno-organizacyjnymi w tym zakresie. Szkolenia te odbywają osoby będące pracodawcami oraz inne osoby kierujące pracownikami, pracownicy zatrudnieni na stanowiskach robotniczych, pracownicy inżynierjno-techniczni, pracownicy służby bhp oraz inni pracownicy, których charakter pracy wiąże się z narażeniem na czynniki szkodliwe, uciążliwe lub niebezpieczne. Pierwsze szkolenie okresowe przeprowadza się w okresie od 6 do 12 miesięcy od rozpoczęcia pracy w zależności od grupy zatrudnionych. Kolejne szkolenia okresowe pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych przeprowadza się w formie instruktażu, nie rzadziej niż raz na 3 lata, natomiast na stanowiskach robotniczych, na których występują szczególnie duże zagrożenia dla bezpieczeństwa lub zdrowia, nie rzadziej niż raz na rok.

W przedsiębiorstwach, które wdrażają system zarządzania BHP niezbędne jest przeprowadzenie szkoleń związanych z jego wdrażaniem. W szkoleniach tych uczestniczą przedstawiciele najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa i pozostałej kadry kierowniczej, pracownicy, audytorzy wewnętrzni oraz zespół wdrażający SZ BHP. W przedsiębiorstwach, które wdrożyły system zarządzania BHP, prowadzone są szkolenia związane z jego utrzymaniem i doskonaleniem, w których uczestniczą także przedstawiciele najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa i pozostałej kadry kierowniczej, audytorzy wewnętrzni oraz pracownicy.

Motywacja

Motywacja jest wewnętrznym procesem regulującym zachowania pracowników w procesie pracy, wpływającym na ich decyzje dotyczące podejmowania pracy oraz angażowania się w jej wykonywanie. Polega ona na stwarzaniu sytuacji zachęcających bądź przymusowych, jednak te drugie mają z reguły mniejszą moc oddziaływania. Zadaniem kierownictwa jest zmotywowanie pracowników w taki sposób, by chętnie i sprawnie realizowali postawione przed nimi zadania. Motywacja ludzi wynika z różnych pobudek, najczęściej jednak jest to chęć zaspokojenia potrzeb materialnych i duchowych, aspiracji bądź zainteresowań.

W zakresie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia środki zachęty mogą dotyczyć pracy bez wypadków i polegać na przyznawaniu dodatkowych premii lub nagród dla całego działu przedsiębiorstwa, w którym nie wydarzył się żaden wypadek przy pracy. W stosunku do pracowników, którzy przyczynili się do powstania wypadku przy pracy

mogą być stosowane środki przymusu i środki perswazji, np. w formie kar, wstrzymania premii.

Ocena efektywności pracy

Ocena efektywności pracy osób wykonujących pracę przedstawiana jest w formie ustnej bądź pisemnej jako pogląd wartościujący ich cechy osobowe, zachowania i efekty pracy [5]. Ocena ta powinna dotyczyć wszystkich pracowników organizacji. Powinna być określona częstotliwość oceny (w zależności od celów może być przeprowadzana co kwartał, pół roku lub co rok) oraz mierniki, w oparciu o które będzie dokonywana.

Propozycja metody badania efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie w aspekcie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia

Przyjęto, iż podstawę dla oceny efektywności działań w zakresie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia powinna stanowić definicja efektywności ujęta w normie PN-EN ISO 9000 mówiąca, że efektywność jest to „relacja między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami” [7].

Do oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie w aspekcie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia zaproponowano wykorzystanie dwóch wskaźników, tj. wskaźnika udziału oraz wskaźnika efektywności. W celu umożliwienia obliczenia tych wskaźników zidentyfikowano składniki kosztów ZZL ogółem oraz dotyczące bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia. Ponadto opracowano kwestionariusze badawcze, których zadaniem będzie dostarczenie odpowiednich danych do obliczenia wymienionych wskaźników.

Wskaźnikowa ocena

Dla oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie w aspekcie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia proponuje się dwa wskaźniki, tj. wskaźnik udziału oraz wskaźnik efektywności.

Wskaźnik udziału (W_u) przedstawia procentowy udział ogółu kosztów zarządzania zasobami ludzkimi (KZZL) dotyczących bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia w relacji do ogólnych kosztów zarządzania zasobami ludzkimi według następującego wzoru:

$$W_u = \frac{\text{KZZL w aspekcie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia}}{\text{KZZL ogółem}} \times 100$$

Jako drugi wskaźnik oceny zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie proponuje się wskaźnik efektywności (W_e), przedstawiający relację między kosztami wynikającymi ze stanu bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia a kosztami działalności prewencyjnej według następującego wzoru:

$$W_e = \frac{\text{Koszty wynikające ze stanu bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia}}{\text{Koszty działalności prewencyjnej}}$$

Składniki kosztów

Podstawę identyfikacji składników kosztów niezbędnych do obliczenia wskaźników udziału W_u oraz wskaźnika efektywności W_e powinny stanowić składniki kosztów zarządzania zasobami ludzkimi oraz koszty bhp. Koszty te zostały ujęte w grupy obejmujące ogólne koszty pracy, koszty zatrudnienia nowego pracownika, szkoleń, zwolnień oraz pozostałe koszty bhp (tabela).

Ogólne koszty pracy obejmują wynagrodzenia pracowników z uwzględnieniem składek na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, składek na fundusz pracy, składek na fundusz gwarantowanych świadczeń pracowniczych, kosztów zakładowych świadczeń socjalnych, kosztów dojazdów pracowniczych oraz innych kosztów.

W ramach ogólnych kosztów bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia ujęto koszty składek na ubezpieczenie wypadkowe, płace pracowników służby BHP z wyodrębnieniem ujęciem składek na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, fundusz pracy i fundusz gwarantowanych świadczeń pracowniczych, koszty absencji chorobowej, badań lekarskich, wypadków przy pracy i zdarzeń potencjalnie wypadkowych oraz koszty chorób zawodowych.

Wśród kosztów zatrudnienia nowego pracownika uwzględniono koszty rozesłania oraz opublikowania ogłoszeń o wolnym stanowisku pracy, nakłady na różnego rodzaju testy i inne instrumenty selekcji, koszty szkoleń (z wyjątkiem szkoleń bhp) oraz adaptacji społeczno-zawodowej nowo zatrudnionych pracowników. Ponadto koszty bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia nowego pracownika obejmują szkolenie wstępne bhp oraz zaopatrzenie pracownika w środki ochrony indywidualnej oraz w odzież i obuwie robocze.

Wśród kosztów szkoleń ujęto koszty przygotowania programu szkoleniowego, prowadzenia szkoleń oraz przeprowadzania analizy efektywności szkoleń. Koszty szkoleń w zakresie BHP uwzględniają szkolenie pracowników produkcyjnych oraz szkolenie BHP pracowników nieprodukcyjnych.

Pozostałe koszty bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia obejmują koszty zakupu i napraw środków ochrony zbiorowej, zaopatrzenia pracowników w środki ochrony indywidualnej i zbiorowej, oceny ryzyka zawodowego, organizacji i utrzymania służb ratowniczych i pożarniczych, promocji i informacji bhp oraz wdrażania i utrzymania SZ BHP.

W celu obliczenia wskaźnika udziału W_u niezbędne jest obliczenie kosztów bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia oraz zarządzania zasobami ludzkimi ogółem. Koszty zarządzania zasobami ludzkimi dotyczącymi bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia powinny stanowić sumę kosztów dotyczących bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia według przedstawionych w tablicy składników. Koszty zarządzania zasobami ludzkimi ogółem obejmują natomiast wszystkie składniki kosztów, które zostały przedstawione w tabeli, łącznie z kosztami bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia.

Obliczenie wskaźnika efektywności W_e wymaga identyfikacji składników kosztów wynikających ze stanu bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia oraz kosztów działalności prewencyjnej. Koszty wynikające ze stanu bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia powinny obejmować składki na ubezpieczenie wypadkowe ogółu pracowników, koszty absencji chorobowej (finansowanej przez pracodawcę), wypadków przy pracy i zdarzeń potencjalnie wypadkowych oraz koszty chorób zawodowych.

Tabela. Koszty zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem kosztów bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia
Table. Cost of human resources management with the cost of OSH taken into account

RODZAJE KOSZTÓW	SKŁADNIKI KOSZTÓW
Ogólne koszty pracy	<ul style="list-style-type: none"> – wynagrodzenia łącznie¹⁾ – składki na ubezpieczenie emerytalne²⁾ – składki na ubezpieczenie rentowe²⁾ – składki na fundusz pracy
Ogólne koszty bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia	<ul style="list-style-type: none"> – składki na fundusz gwarantowanych świadczeń pracowniczych – koszty zakładowych świadczeń socjalnych – koszty dojazdów pracowniczych i ryczałtów samochodowych – inne koszty zarządzania zasobami ludzkimi – składki na ubezpieczenie wypadkowe – wynagrodzenia pracowników służby BHP oraz działu pełnomocnika dyrekcji ds. SZ BHP³⁾ – składki na ubezpieczenie emerytalne^{2), 4)} – składki na ubezpieczenie rentowe^{2), 4)} – składki na fundusz pracy^{2), 4)} – składki na fundusz gwarantowanych świadczeń pracowniczych^{2), 4)} – koszty absencji chorobowej (finansowanej przez pracodawcę) – koszty badań lekarskich – koszty wypadków przy pracy i zdarzeń potencjalnie wypadkowych – koszty chorób zawodowych
Koszty zatrudnienia nowego pracownika	<ul style="list-style-type: none"> – koszty rozesłania, opublikowania ogłoszeń o wolnym stanowisku – nakłady na różnego rodzaju testy i inne instrumenty selekcji – koszty szkoleń (z wyj. szkoleń bhp) – koszty adaptacji społeczno-zawodowej nowo zatrudnionych pracowników⁵⁾
Koszty bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia zatrudnienia nowego pracownika	<ul style="list-style-type: none"> – koszty szkolenia wstępnego bhp – koszty zaopatrzenia pracownika w: <ul style="list-style-type: none"> – środki ochrony indywidualnej – odzież i obuwie robocze
Koszty szkoleń (z wyj. szkoleń bhp)	<ul style="list-style-type: none"> – koszty przygotowania programu szkoleniowego (analiza potrzeb szkoleniowych, kupno lub przygotowanie pomocy audiowizualnych, koszty biurowe, podręczniki) – koszty prowadzenia szkoleń (wynagrodzenie wykładowców, koszt wynajęcia sali, koszt utrzymania lub naprawy sprzętów) – koszty przeprowadzania analizy efektywności szkoleń (opracowanie kwestionariuszy, sporządzenie sprawozdań)
Koszty szkoleń z zakresu bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia	<ul style="list-style-type: none"> – koszty szkoleń bhp pracowników produkcyjnych – koszty szkoleń bhp pracowników nieprodukcyjnych
Koszty zwolnień	<ul style="list-style-type: none"> – koszty administracyjne związane z odejściem pracowników – koszty odpraw
Pozostałe koszty bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia	<ul style="list-style-type: none"> – koszty zakupu, instalacji i napraw środków ochrony zbiorowej – koszty zaopatrzenia pracowników w: <ul style="list-style-type: none"> – środki ochrony indywidualnej – środki ochrony zbiorowej – koszty oceny ryzyka zawodowego – koszty organizacji i utrzymania służb ratowniczych i pożarniczych – koszty promocji i informacji bhp – koszty wdrażania i utrzymania SZ BHP

¹⁾ wynagrodzenia brutto bez składek na ubezpieczenie społeczne bez uwzględnienia pracowników służby bhp oraz działu pełnomocnika dyrekcji ds. SZ BHP; ²⁾ płacone przez pracodawcę; ³⁾ wynagrodzenia brutto bez składek na ubezpieczenie społeczne; ⁴⁾ wyłącznie składki pracowników służby bhp oraz działu pełnomocnika dyrekcji ds. SZ BHP; ⁵⁾ związane z czasowym obniżeniem wydajności pracy. Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie i wnioski

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury dotyczącej zarządzania ZZL oraz wyników przeprowadzonych badań w tym zakresie wskazano, iż:

- prawidłowe zarządzanie ZZL w organizacji prowadzi do poprawy wydajności pracy, poprawy jej efektywności oraz produktywności

- odpowiednie warunki pracy stanowią jeden z elementów warunkujących efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich

- w Polsce badania oceny efektywności i skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi, które by uwzględniały aspekty bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwach i identyfikację dobrych praktyk w tym zakresie, nie były dotychczas prowadzone; nie zostały również rozwinięte i spopularyzowane w polskich przedsiębiorstwach narzędzia służące do oceny efektywności tego zarządzania.

W wyniku dokonanego przeglądu literatury w artykule:

- omówiono główne składniki kosztów zarządzania zasobami ludzkimi obejmujące planowanie zasobów ludzkich, rekrutację i selekcję, wprowadzenie do pracy, szkolenie, motywowanie oraz ocenę efektywności

pracy; elementy te zostały omówione z uwzględnieniem bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia

- opracowano metodę badania efektywności zarządzania zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem wpływu tego zarządzania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w obszarze bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia; w metodzie tej:
 - do oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie w aspekcie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia zaproponowano wykorzystanie dwóch wskaźników, tj. wskaźnika udziału (W_u) oraz wskaźnika efektywności (W_e)

- w celu umożliwienia obliczenia wskaźników udziału (W_u) oraz wskaźnika efektywności (W_e) zidentyfikowano składniki kosztów ZZL ogółem oraz składniki kosztów dotyczące bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia

- opracowano kwestionariusze badawcze, których zadaniem będzie dostarczenie odpowiednich danych do obliczenia opracowanych wskaźników.

Przedstawiona w artykule metoda badania efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie w aspekcie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia powinna dostarczyć przedsiębiorstwom praktyczne narzędzie umożliwiające:

- identyfikację składników kosztów związanych z bezpieczeństwem pracy i ochroną zdrowia w przedsiębiorstwie
- określenie udziału kosztów związanych z bezpieczeństwem pracy i ochroną zdrowia w relacji do ogółu kosztów osobowych w przedsiębiorstwie (wskaźnik udziału W_u)
- wskazanie jaka jest w przedsiębiorstwie efektywność nakładów na działalność prewencyjną (dzięki analizie wskaźnika W_e w okresie wieloletnim).

W kolejnym artykule przedstawione zostaną wyniki badań przeprowadzonych w 73 przedsiębiorstwach na podstawie opisaną metodą. Ich celem było dokonanie oceny zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z uwzględnieniem aspektów bhp. Ponadto przedstawione zostaną wyniki pogłębionych badań w 25 przedsiębiorstwach, których celem było zbadanie efektywności ZZL.

W kolejnym artykule przedstawione zostaną wyniki badań przeprowadzonych w 73 przedsiębiorstwach na podstawie opisaną metodą. Ich celem było dokonanie oceny zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z uwzględnieniem aspektów bhp. Ponadto przedstawione zostaną wyniki pogłębionych badań w 25 przedsiębiorstwach, których celem było zbadanie efektywności ZZL.

W kolejnym artykule przedstawione zostaną wyniki badań przeprowadzonych w 73 przedsiębiorstwach na podstawie opisaną metodą. Ich celem było dokonanie oceny zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z uwzględnieniem aspektów bhp. Ponadto przedstawione zostaną wyniki pogłębionych badań w 25 przedsiębiorstwach, których celem było zbadanie efektywności ZZL.

W kolejnym artykule przedstawione zostaną wyniki badań przeprowadzonych w 73 przedsiębiorstwach na podstawie opisaną metodą. Ich celem było dokonanie oceny zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z uwzględnieniem aspektów bhp. Ponadto przedstawione zostaną wyniki pogłębionych badań w 25 przedsiębiorstwach, których celem było zbadanie efektywności ZZL.

PIŚMIENNICTWO

[1] R. Amit, P.J. Shoemaker *Strategic Assets and Organizational Rents*. "Strategic Management Journal" 14/1993

[2] *Process Classification Framework*. American Productivity & Quality Center, 1995

[3] R. Kaplan, D. Norton *The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston 2001

[4] M. Armstrong (1996) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996

[5] A. Poczłowski *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa 2007

[6] L. Edvinsson, M. S. Malone *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001

[7] PN-EN ISO 9001:2001 *System zarządzania jakością – wymagania*

[8] A. Sajkiewicz *Zasoby ludzkie w firmie*. Poltex, Warszawa 2000

[9] J. Kuusela *Correlation between the working environment and productivity, a case study in the company level* [w:] J. Mossink, F. Licher (red.): *Costs and benefits of occupational safety and health*. NIA TNO, Haga 1997

[10] J. Mossink, F. Licher *Costs and benefits of occupational safety and health*. NIA TNO B.V., Haga 1997

[11] *Kodeks pracy. Aktualny tekst ujednolicony. Poradnik 157*. Wyd. Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2004

[12] S. Borkowska *System motywowania ludzi w przedsiębiorstwie*. PWN, Warszawa 1985

[13] *Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 30 maja 1996 r. w sprawie przeprowadzania badań lekarskich pracowników, zakresu profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracownikami oraz orzeczeń lekarskich wydawanych do celów przewidzianych w Kodeksie pracy*. DzU z 1996 r., nr 69, poz. 332

[14] *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 lipca 2004 r. w sprawie szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy*. DzU z 2004 r. nr 180, poz. 1860

[15] *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 9 października 2007 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy*. DzU z 2007 r. nr 196, poz. 1420

Publikacja opracowana na podstawie wyników uzyskanych w ramach I etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” dofinansowywanego w latach 2008-2010 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wzyszego. Główny koordynator: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.