



Knowledge grows

Safe by Choice

Co to jest?



Spis treści

Wprowadzenie	3
Odpowiedzialność za bezpieczeństwo	5
Kultura bezpieczeństwa a wypadki	6
Dążenie do kultury Safe by Choice	8
▪ Zaangażowanie emocjonalne	10
▪ Zaangażowanie racjonalne	12
– Safe by Choice – sposób pracy	12
– Systematyczne inspekcje	14
– Identyfikacja zagrożeń i zarządzanie ryzykiem	16
– Zapobieganie wypadkom klasy 1 & 2	18
– Planowanie i przygotowywanie czynności	20
– Obserwowanie zachowań i informacja zwrotna	22
▪ Zrównoważony rozwój	24
– Kompetencje funkcjonalne	24
– Kompetencje behawioralne	25
– Tworzenie biznesplanów i proces zarządzania wydajnością	26
– Komitety bezpieczeństwa	26

Wprowadzenie

Safe by Choice jest nazwą, którą Yara nadała swojemu programowi „Zero wypadków”.

Opisuje ona również kulturę bezpieczeństwa, dzięki której zero wypadków jest możliwe do osiągnięcia. Pożądana przez nas kultura bezpieczeństwa polega na tym, że my wszyscy, osobno i wspólnie, bierzemy na siebie odpowiedzialność za siebie i współpracowników.

Wymaga to od nas stosowania istniejących już narzędzi bezpieczeństwa, ale przy wyższej jakości, z większą odpowiedzialnością, większym zaangażowaniem i większą konsekwencją, niż robimy to dzisiaj.

Osiągniemy to dzięki rozwijaniu naszych kompetencji funkcjonalnych i behawioralnych oraz trosce o nasze wspólne bezpieczeństwo.

Zasady bezpieczeństwa Yara definiują zakres odpowiedzialności umożliwiając nam kreowanie kultury, dzięki której będziemy mogli z dumą stwierdzić: „Razem nam zależy” („We Care Together”). Zostały one szczegółowo opisane w niniejszej broszurze.

Z broszury dowiemy się, co musimy zrobić, aby osiągnąć cel zero wypadków.

Dlaczego Safe by Choice? Chcemy, by wszyscy pracownicy, kontrahenci i goście wracali do domu bezpieczni. Jest to wspólny cel firmy Yara i wszystkich, którzy w niej pracują.



Dlaczego Safe By Choice

Problem

- Nie akceptujemy odnoszenia obrażeń przez pracowników i kontrahentów
- Naszym celem jest zero wypadków
- Firmie Yara zależy na Twoim bezpieczeństwie

Rozwiązanie Yara

- Wprowadzenie strategii Safe by Choice po to, by rozwijać zachowania, postawy i kulturę poszczególnych osób i zespołów, zgodne z Zasadami Bezpieczeństwa Yara; redukcja narażenia na obrażenia

Korzyści

- Yara staje się bezpiecznym miejscem pracy, co jest zgodne z interesami firmy
- Ograniczenie liczby wypadków i ich wpływu na rodziny

Odpowiedzialność za bezpieczeństwo

Program Safe by Choice jest zbudowany
na bazie naszych Zasad Bezpieczeństwa.

Zasady Bezpieczeństwa podsumowują naszą doktrynę
organizacyjną oraz podejście do sprawy bezpieczeństwa.



ZASADY BEZPIECZEŃSTWA W YARA

1. Wszystkie urazy są do uniknięcia, a bezpieczeństwo to wspólny punkt naszej działalności.
2. Menadżerowie są odpowiedzialni za:
 - 2.1. Ograniczenie ryzyka do minimum.
 - 2.2. Określenie norm i celów bezpieczeństwa, monitorowanie, kontrolę, ukończenie zaplanowanych działań na czas, jak również przegląd wyników i ciągłe doskonalenie w zakresie bezpieczeństwa.
 - 2.3. Doskonalenie pracowników w zakresie bezpiecznej pracy.
3. Wszyscy pracownicy i kontrahenci są zobowiązani do:
 - 3.1. Posiadania odpowiednich kompetencji potrzebnych do bezpiecznego wykonywania pracy.
 - 3.2. Przestrzegania zasad bezpieczeństwa.
 - 3.3. Zwracania uwagi na odstępstwa od normy oraz wzmocnienia bezpiecznych zachowań.
 - 3.4. Podjęcie natychmiastowych działań w celu poprawy, raportowania i obserwacji sytuacji niebezpiecznych w warunkach zagrożenia.
4. Bezpieczne wykonywanie pracy jest wspólną odpowiedzialnością i warunkiem zatrudnienia.



Knowledge grows

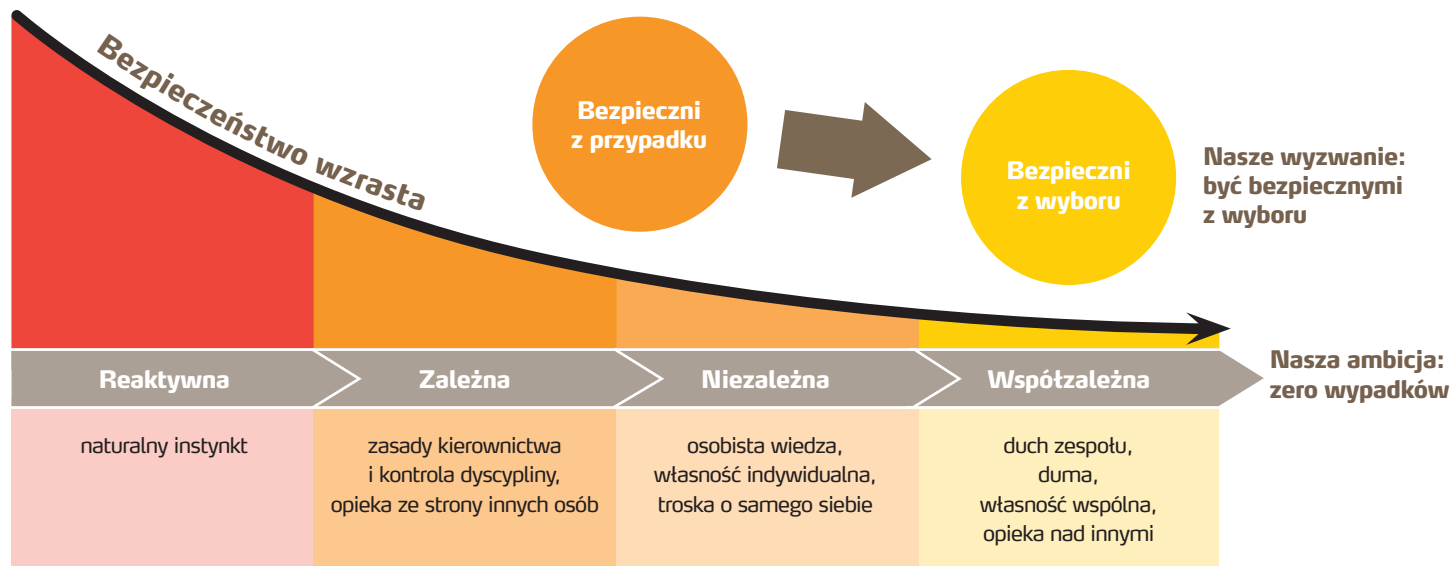
Kultura bezpieczeństwa a wypadki

Badania wykazały, że liczba wypadków spada wraz z rozwojem kultury bezpieczeństwa w firmie. Najwyższy stopień bezpieczeństwa może zostać osiągnięty jedynie wówczas, gdy bezpieczeństwo stanowi integralną część kultury firmy, zamiast stanowić zbiór zasad narzuconych przez zarząd.

Naszym celem jest sterowanie rozwojem kultury w tym kierunku.

Aspekty kulturowe bezpieczeństwa podsumowuje w sposób ogólny krzywa Bradleya DuPonta. Wskazuje ona cztery poziomy kultury bezpieczeństwa. Jedynie czwarta faza umożliwia osiągnięcie liczby wypadków bliskiej zeru.

Safe By Choice wyraża zarówno nasz cel, jak i sposób, w jaki zamierzamy go osiągnąć. W przeciwieństwie do „bezpieczni z przypadku” wyraża nasze proaktywne zaangażowanie w uczynienie firmy Yara bezpiecznym miejscem pracy. Bezpieczeństwo jest raczej warunkiem sukcesu, a nie jego konsekwencją. Podkreśla ono zatem kolejny krok, jaki należy postawić na naszej drodze do zera wypadków.



Faza reaktywna

Ludzie wierzą, że bezpieczeństwo jest bardziej kwestią szczęścia niż zarządzania oraz że wypadki chodzą po ludziach. I z biegiem czasu tak się dzieje.

Faza zależna

Ludzie postrzegają bezpieczeństwo jako kwestię przestrzegania zasad, które ustala ktoś inny. Liczba wypadków spada, a kierownictwo wierzy, że bezpieczeństwem można zarządzać, „o ile tylko ludzie będą przestrzegać zasad”.

Faza niezależna

Pojedyncze osoby biorą odpowiedzialność za siebie samych. Ludzie wierzą, że bezpieczeństwo jest osobiste i że mogą coś zmienić poprzez swoje własne działania. Dzięki temu liczba wypadków dalej spada.

Faza współzależna

Zespoły pracowników czują się odpowiedzialne za bezpieczeństwo, biorą pod opiekę siebie i innych. Ludzie nie akceptują niskich standardów i podejmowania ryzyka. Aktywnie rozmawiają z innymi, aby zrozumieć ich punkt widzenia. Wierzą, że prawdziwą poprawę można uzyskać, będąc grupą, oraz że zero wypadków jest celem osiągalnym.

Od „bezpiecznych z przypadku” do „bezpiecznych z wyboru”

Muszą się rozwinąć indywidualne zachowania odnośnie do bezpieczeństwa wraz z rozwojem kultury bezpieczeństwa firmy. Osiągnięcie najwyższego poziomu oznacza przejście z podejścia od bezpieczeństwa „indywidualnego” do „wspólnego” oraz że zero wypadków jest celem osiągalnym.

Bezpieczni z przypadku

- Osobista wiedza, zaangażowanie i standardy
- Osobista wartość bezpieczeństwa oraz planowanie
- Indywidualne rozpoznanie
- Własne poczucie odpowiedzialności oraz zmysł bezpieczeństwa
- Troszczę się o siebie



Bezpieczni z wyboru

- Pomaganie innym i korygowanie ich postępowania
- Duma z organizacji
- Docenianie wyników zespołu
- Poczucie odpowiedzialności w ramach zespołu na wszystkich szczeblach
- Troszczę się o innych

Dążenie do kultury Safe by Choice



Rozwijanie kultury firmy to długotrwały proces. Wymaga zmiany naszego zbiorowego podejścia oraz nastawienia firmy do wizji zera wypadków. Zaangażowanie zarządu w kwestię bezpieczeństwa pracy i procesu jest założeniem i kluczowym elementem napędzającym takie zmiany. Należy je aktywnie zakomunikować wszystkim jednostkom na wszystkich szczeblach hierarchii.

Potrzebny jest silny sygnał stymulujący, aby rozpałcić iskrę wspólnej świadomości, że zachodzi prawdziwa zmiana, wspierana przez zarząd najwyższego szczebla. Każda osoba w firmie będzie czuła się zaangażowana w ten proces, gromadząc ludzi wokół wspólnego celu, przelatując sprzeczny i bariery. Aby być efektywnymi, musimy oddziaływać zarówno na poziomie emocjonalnym, jak i racjonalnym.

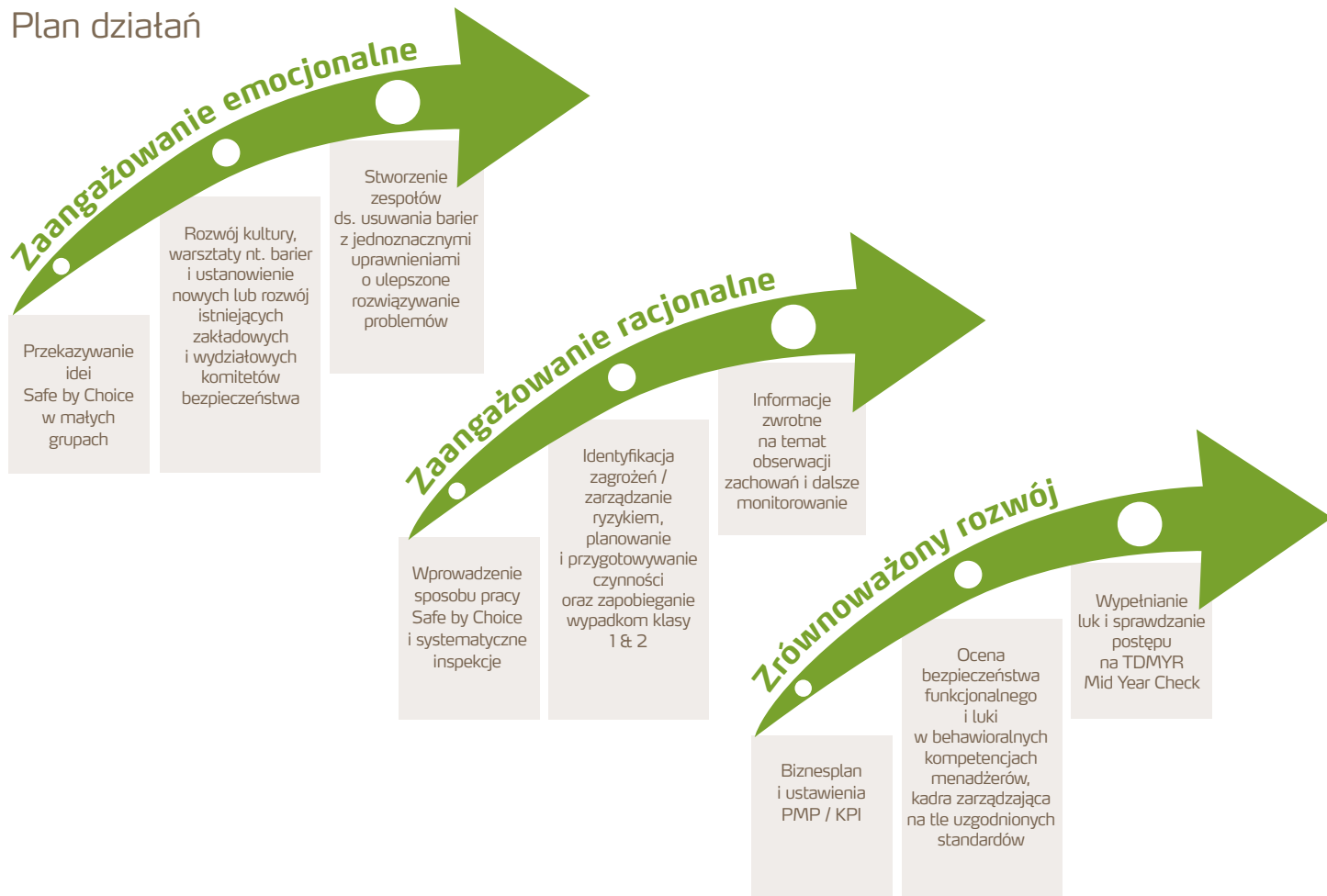
Zaangażowanie emocjonalne: stwórz motywację.

- Zaangażuj ludzi poprzez:
 - identyfikację barier na drodze rozwoju kultury i kontynuowanie działania,
 - utworzenie komitetów bezpieczeństwa z przedstawicielami pracowników.
- Wzbudź w ludziach dumę.

Zaangażowanie racjonalne: rozpowszechniaj zasady, procedury, szkolenia, na przykład:

- dyscyplina przy pracy poprzez standaryzację i dalsze monitorowanie poprzez inspekcje bezpieczeństwa,
- ocena ryzyka,
- zapobieganie wypadkom klasy 1 & 2,
- planowanie i przygotowanie działań w miejscu pracy,
- obserwacja zachowań i informacje zwrotne.

Plan działań



Zaangażowanie emocjonalne



Po pierwsze, należy zakomunikować wszystkim zamiar osiągnięcia bezpieczeństwa z wyboru, który musi zostać przez nich zaakceptowany.

Po drugie, należy zidentyfikować obecną kulturę bezpieczeństwa i bariery powstrzymujące wejście na wyższe poziomy, określone przez krzywą Bradleya.

- Wszystkie zakłady/jednostki powinny przeprowadzić warsztaty obejmujące cały przedział ludzi ze wszystkich szczebli organizacji i wszystkich działów – reprezentujących całą załogę – aby zidentyfikować bariery, które oni dostrzegają, a które powstrzymują obecnie transformację.
- Należy pamiętać, że jest to sposób postrzegania grupy. Może on być inny niż punkt widzenia menadżera.
- Ważne jest nieodrzucać go, jeżeli będąc menadżerem, nie zgadzasz się z nim, lecz rozważenie takiego punktu widzenia w ramach ponownego usuwania barier. Być może będzie trzeba poruszyć temat, aby zrozumieć, z czego wynika różnica postrzegania pomiędzy kierownictwem a resztą organizacji. Krok taki ułatwi transformację i pomoże ją utrzymać.
- Uzgodnione działania należy wprowadzić lokalnie i monitorować liniowo aż do menadżerów segmentów i zarządu.
- Narzędzia do rozwiązywania problemów należy stosować do identyfikacji przyczyn u podstaw oraz rozważyć wszystkie możliwe rozwiązania przed sfinalizowaniem działań, które mają zostać podjęte. Lokalne komitety bezpieczeństwa również zostaną zaangażowane w przegląd oraz monitorowanie tego kroku. Pomoże to rozwinąć zaangażowanie wewnątrz organizacji.

Usuwanie barier dla rozwoju kultury bezpieczeństwa

Warsztaty na temat transformacji

- Zorganizuj warsztaty z reprezentantami wszystkich szczebli oraz wydziałów
- Zidentyfikuj bariery powstrzymujące program Safe by Choice

Usuwanie barier

- Przydziel zadanie lokalnie ustanowionym zespołom, aby wykonały analizę przyczyn u podstaw oraz zidentyfikowały rozwiązania
- Centralny przegląd wspólnych obszarów do ulepszenia

Monitorowanie

- Kierownictwo segmentu monitoruje implementację
- Lokalne komitety bezpieczeństwa oraz lokalne kierownictwo

Zaangażowanie racjonalne



Safe by Choice – sposób pracy

Dyscyplina w pracy gwarantuje, że wszyscy pracujemy zgodnie z ustalonymi standardami oraz że nie zgadzamy się na żadne odstępstwa, pracując w sposób, który stale zapewnia najwyższą jakość.

W celu rozwoju Safe by Choice – sposób pracy liderzy danych stref odpowiedzialności wraz z ich zespołami muszą ustalić, jakie działania czy sytuacja w miejscu pracy spełnia następujące kryteria:

- przynosi sukces biznesowy,
- można ją przedstawić wizualnie (najlepiej, jeżeli można zrobić zdjęcia przed i po, aby pokazać rozwój),
- angażuje wiele osób, które dążą do tego samego celu,
- ma znaczenie dla twojego obszaru pracy,
- przyczynia się do zmniejszenia liczby wypadków i wielkości strat.

Po ustaleniu najlepszego standardu należy go wprowadzić w życie, stosując opisane wyżej zasady. Należy zidentyfikować dalsze czynności i wykonać te same kroki, aż będzie można powiedzieć, że taki jest nasz sposób działania.

Przykłady działań, które spełniają warunki pracy Safe by Choice, obejmują:

- zapięte pasy przez cały czas podczas jazdy wózkiem widłowym, ładowarką itp.,
- używania węży do mycia itp. – należy zawsze się upewnić, że nie istnieje zagrożenie potknięcia się; odkładać wężę na miejsce po zakończeniu pracy,
- zawsze należy korzystać z dostępnej listy kontrolnej podczas uruchamiania danego sprzętu lub obszaru zakładu,

- zawsze należy używać ochraniaczy na palce podczas korzystania z narzędzi, przy których istnieje niebezpieczeństwo obrażeń dłoni,
- zawsze należy korzystać z wyznaczonych ścieżek i przejść dla pieszych itp. podczas poruszania się po zakładzie nie należy iść na skróty.

✓ **Taki jest nasz sposób działania**

✓ **Ważne są decyzje, jakie podejmujemy, działać czy nie**

✓ **To nasze indywidualne i zbiorcze podejście behawioralne**

✓ **To definiuje naszą kulturę**

Należy mieć na względzie ustalenie i uzgadnianie standardu pracy, który redukuje narażenie na obrażenia

Poświęcanie czasu i wysiłku dla pracy zgodnej z uzgodnionym standardem

Podjmowanie wyboru o natychmiastowej reakcji, gdy zauważono odchylenie, zero tolerancji

Branie odpowiedzialności za siebie i innych, by nie dochodziło do wypadków

Poprzez działanie zgodne z zasadami wykorzystujemy naszą energię, dążąc do tego samego celu

Zaangażowanie racjonalne



Systematyczne inspekcje

Systematyczność w działaniu ma na celu generowanie spójnych, zgodnych ze statutowymi wymaganiami Yara rezultatów:

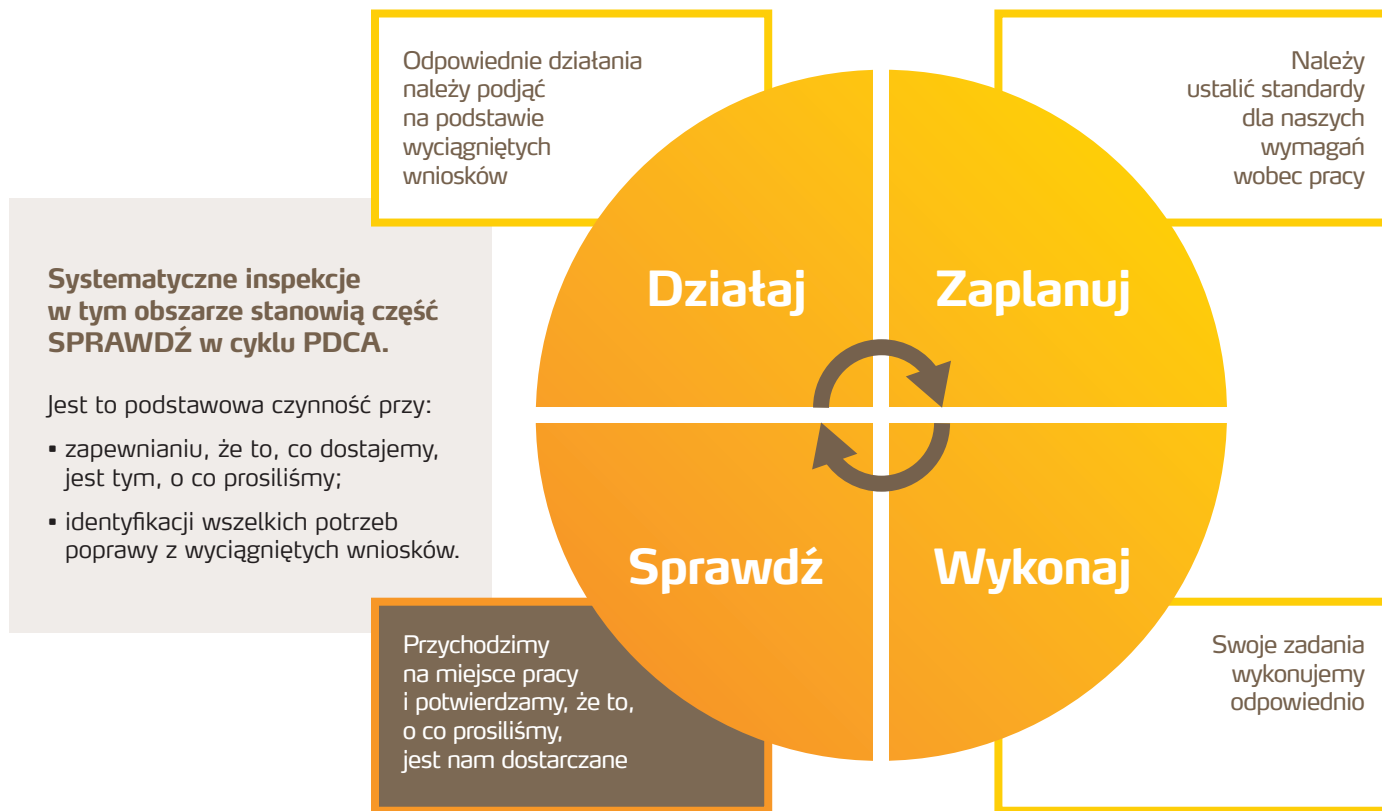
- Spójność świadczy o istnieniu standardu, który jest wspierany przez listę kontrolną, pozwalającą ustalić ewentualne odstępstwa.

Systematyczność oznacza również wykonywanie pracy z regularną częstotliwością. Podejście to ma dwie zalety:

- Powtarzalność sprzyja nauce wśród członków organizacji:
 - ustanawianie standardów i angażowanie pracowników operacyjnych oraz kontrahentów poprawia zrozumienie naszych wymagań,
 - częstotliwość powtarzania jest określana przez uzgodniony standard i poziom potencjalnego ryzyka niezgodności.
- Będzie stymulować stały rozwój, gdyż niezgodności będą identyfikowane, badane i usuwane za pomocą działań zapobiegawczych lub naprawczych.

Systematyczne inspekcje niezbędne do osiągnięcia celu

– PDCA i systematyczne inspekcje



Zaangażowanie racjonalne



Identyfikacja zagrożeń i zarządzanie ryzykiem

Nasze zasady zarządzania bezpieczeństwem wymagają, aby:

- menadżerowie redukowali ryzyko do najniższego, praktycznego poziomu;
- pracownicy i kontrahenci przestrzegali środków kontroli, które zostały zidentyfikowane podczas powyższego procesu.

Menadżerowie odpowiadają za to, by ryzyko było identyfikowane i pozostawało pod kontrolą – zgodnie z procesem i metodologią opisaną w TOPS-O-11, która dotyczy zadań lub czynności w miejscu pracy. Do tego należy też ryzyko związane z zezwoleniami na pracę.

Aby zmaksymalizować jakość oceny ryzyka, pracownicy i kontrahenci, którzy wykonują zadania lub czynności, powinni brać udział w ocenie i odwiedzić miejsce pracy.

Wymagania potrzebne do oceny ryzyka zostały określone w TOPS-O-11 „Ocena ryzyka dla bezpieczeństwa w pracy”.

Macierz ryzyka dla bezpieczeństwa w pracy

				Prawdopodobieństwo				
				Rzadziej	1 rok – 5 lat	6 mies. – 1 rok	14 dni – 6 mies.	0 – 14 dni
		Ludzie	Ocena	1	2	3	4	5
Konsekwencja	Klasa konsekwencji 1	Śmierć	75	75	150	225	300	375
	Klasa konsekwencji 2	Wypadek (LTI) z poważnymi następstwami obrażeń (powodującymi stałą lub czasową niezdolność)	25	25	50	75	100	125
	Klasa konsekwencji 3	Wypadek (LTI) z poważnymi następstwami obrażeń	10	10	20	30	40	50
	Klasa konsekwencji 4	Ograniczenia możliwości wykonywania pracy (RWC) i przypadek wymagający leczenia (MTC)	5	5	10	15	20	25
	Klasa konsekwencji 5	Obrażenia wymagające udzielenia pierwszej pomocy (FAI)	1	1	2	3	4	5

75–375

Nie należy rozpoczynać pracy, dopóki ryzyko nie zostanie zredukowane, a gdy praca już trwa, należy ją przerwać i pilnie podjąć działania mające na celu sprowadzenie ryzyka do jak najniższego poziomu.

20–50

Należy dokończyć wysiłków, aby zminimalizować ryzyko. Oznacza to, że podczas podejmowania decyzji należy uwzględnić równowagę pomiędzy ryzykiem a kosztem.

1–15

Monitorowanie jest niezbędne dla zachowania środków kontroli.



Zapobieganie wypadkom klasy 1 & 2

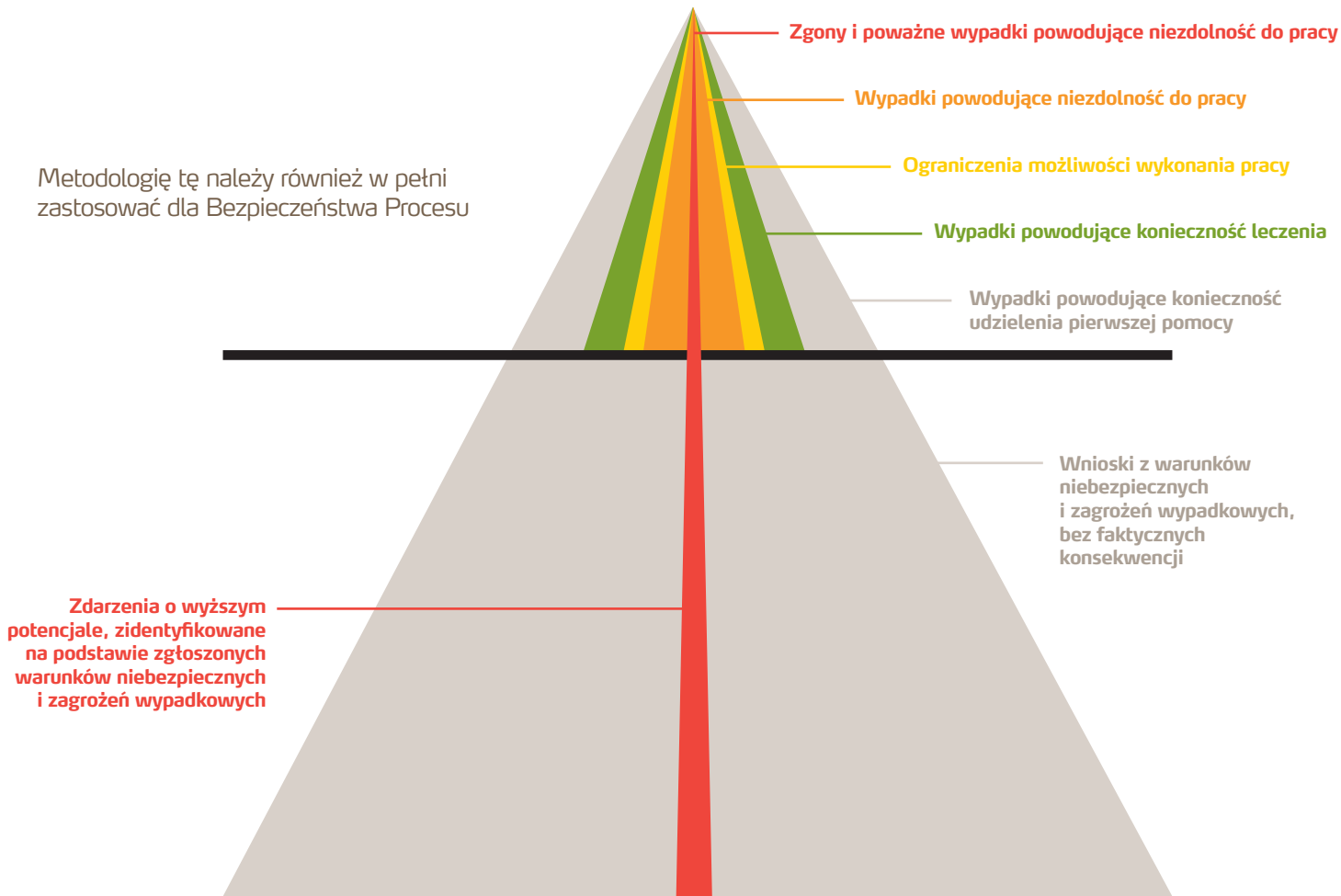
Temat ten został opisany w TOPS-0-01:

- Klasa konsekwencji 1. Pojedyncze lub mnogie ofiary w ludziach, długotrwały wpływ na środowisko lub mienie albo straty produkcyjne o wartości przekraczającej 10 milionów euro.
- Klasa konsekwencji 2. Wypadki powodujące stałą niezdolność do pracy, krótkotrwały wpływ na środowisko lub mienie albo straty produkcyjne o wartości od 1 do 10 milionów euro.

Podstawowym wymogiem Yara jest pozyskiwanie wiedzy z rozpoznanych warunków niebezpiecznych oraz zagrożeń wypadkowych, jakie miały miejsce.

Ważne jest obserwowanie niebezpiecznych warunków i zagrożeń wypadkowych oraz identyfikacja tych, które niosą za sobą najpoważniejsze konsekwencje; badanie ich oraz wprowadzenie środków zapobiegawczych i naprawczych w celu wyeliminowania przyczyn bezpośrednich, by uniknąć ich powtórzenia, oraz potencjalnych, większych strat.

Powyższą metodologię należy w całości zastosować przy Zarządzaniu Bezpieczeństwem Procesu.



Zaangażowanie racjonalne



Planowanie i przygotowywanie czynności

Prace konserwacyjne powodują wysoką liczbę scenariuszy narażenia. Jeżeli chcemy zredukować narażenie na obrażenia, należy stworzyć spójne plany na wyższym poziomie, niż robimy to dzisiaj. Aby to osiągnąć, należy przeanalizować proces od zlecenia pracy do rozpoczęcia pracy pod względem możliwych do wprowadzenia ulepszeń.

Niewłaściwe planowanie jest powodem wielu wypadków z udziałem wykonawców. Nieodpowiednie lub niewystarczające przygotowanie do pracy przy zadaniach konserwacyjnych/technicznych lub przy produkcji/eksploatacji oznacza, że wykonawca podejmuje niepotrzebne ryzyko, aby wykonać zadanie. Może to doprowadzić do wypadku!

Nieodpowiednie planowanie i przygotowywanie stanowiło zagrożenie przy realizacji zadania wykonania izolacji rury widocznej na zdjęciu.

Skutek był taki, że osoba wykonująca pracę doznała oparzenia twarzy z powodu rozprysnięcia żrącego kwasu. Szanse na bycie bezpiecznym z wyboru zostały utracone – w fazie planowania osoba odpowiedzialna za zezwolenia nie żądała odpowiedniej liczby kontroli przed rozpoczęciem pracy, a wykonujący pracę nie zidentyfikował sam zagrożenia i związanego z nim ryzyka – i pracował dalej mimo takiej sytuacji.







Obserwowanie zachowań i informacja zwrotna

Obserwowanie zachowań i informacja zwrotna są prowadzone przez liderów (menadżerów). Personel roboczy także przestrzega tego samego procesu. Są one znane również jako Chodź – Obserwuj – Komunikuj (WOC) i Bezpieczeństwo Oparte na Zachowaniu (BBS). Metodologia w obu przypadkach jest jednakowa i została oparta na zasadach opisanych w „Procesie zapobiegania wypadkom behawioralnym” Technologii Nauk Behawioralnych.

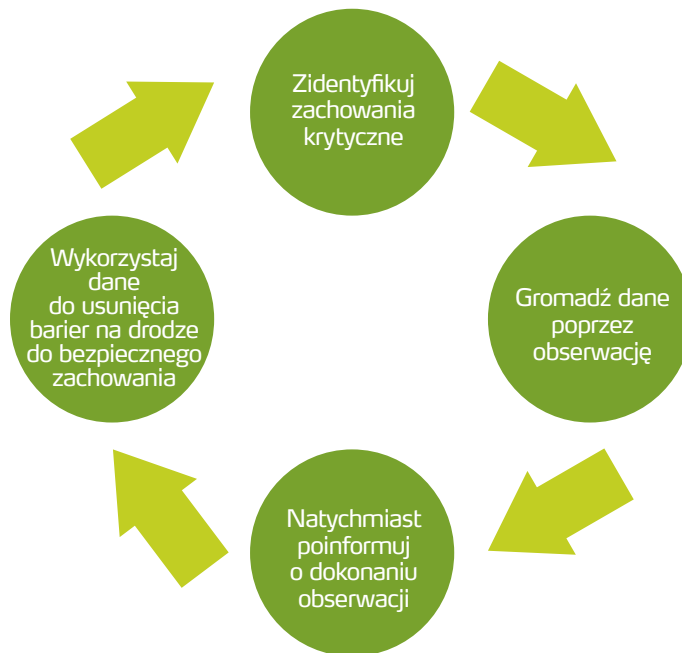
Intencją procesu jest, aby:

- kompetentni obserwatorzy uważnie przyglądali się ludziom podczas pracy;
- zaangażować ich w dyskusję na ten temat natychmiast po obserwacji, w celu stymulacji bezpiecznych zachowań poprzez zwracanie uwagi na konsekwencje, których uniknięto, i eliminacji ryzykownych zachowań poprzez uświadomienie przyczyn takiego zachowania;
- w przypadku gdy ryzykowne zachowanie leży w zakresie kontroli danej osoby, powinna ona zmienić swoje zachowanie, aby zapobiec potencjalnym konsekwencjom;
- w przypadku gdy ryzykowne zachowanie nie leży w zakresie kontroli danej osoby, zbadać bariery powodujące zachowanie ryzykowne oraz określić przyczynę u podstaw i ją naprawić;
- obserwacje oraz dyskusja na ich temat są rejestrowane, a wszelkie poziomy lub trendy nieakceptowanego, ryzykownego zachowania zostaną zbadane aż u źródeł i skorygowane.

Sukces wymaga kompetentnych osób, które będą dokonywać obserwacji wysokiej jakości i dostarczą informacji zwrotnej.

Wysoka jakość oznacza, że:

- Obserwacje należy przeprowadzać regularnie, a nie tylko pod koniec miesiąca, aby osiągnąć cel, lecz gdy przeprowadzane są planowane lub znane działania wysokiego ryzyka.
- Należy się skupić na wszystkich przejawianych zachowaniach, nie tylko na tych oczywistych, związanych ze sprzętem ochrony osobistej.
- Informacja dotycząca zarówno zachowań bezpiecznych, jak i ryzykownych jest związana z daną konsekwencją, która zdaniem obserwującego będzie miała miejsce raczej pręcej niż później, konsekwencja ta będzie zapamiętana przez pracowników następnym razem, gdy zostaną narażeni na podobne niebezpieczne czynniki.
- Dane zebrane do dalszej oceny w celu usuwania barier na drodze do bezpiecznego zachowania będą dokładnie rejestrowane.



Zrównoważony rozwój



Aby osiągnąć kulturę Safe by Choice i poziom zera wypadków, wszyscy musimy posiadać niezbędne kompetencje funkcjonalne i behawioralne. Powinniśmy oczekiwać podobnych poziomów kompetencji od naszych menadżerów, pracowników i od naszych podwykonawców.

Kompetencje funkcjonalne

Wszyscy menadżerowie i pracownicy zgodnie z wymaganiami powinni cechować się pewnymi niezbędnymi obszarami kompetencji. Poziomy kompetencji dla każdego obszaru będą nadal wynikać z pracy danej osoby oraz jej pozycji.

Do głównych obszarów kompetencji należą:

- zarządzanie i kontrola ryzyka,
- zgłaszanie wypadków i dochodzenie,
- obserwacja i informacja zwrotna,
- proces udzielania zezwoleń na pracę,
- kompetencje liderów bezpieczeństwa opisane w TOPS-I-18 „Kompetencje liderów bezpieczeństwa”.

Kompetencje behawioralne

Rozwój kompetencji behawioralnych zaczyna się od liderów. Powinni reprezentować sobą na przykład sześć zachowań Yara:

- branie odpowiedzialności na siebie,
- liczą się czyny, a nie słowa,
- wspólna praca,
- podejmowanie właściwych decyzji,
- ulepszanie i rozwój,
- dobra komunikacja.

Niezależnie od tego, czy mamy na myśli funkcjonalność czy zachowania, w celu rozwoju należy przestrzegać systematycznego procesu wspieranego przez system HR Yara HRIS:

- ustalenie wymaganych poziomów kompetencji na dane stanowisko,
- identyfikacja luk,
- ustalenie środków do eliminacji luk.

Budowanie kompetencji – przywództwo bezpieczeństwa

Przywództwo w zakresie bezpieczeństwa

Wydajność Zarządzanie Proces

- Ustalenie KPI i monitorowanie
- Proaktywne przywództwo KPI (SMART), wspierające ambicje i wyzwania

Kompetencje funkcjonalne

- Minimalne kompetencje wymagane dla funkcji
- Formalne monitorowanie przy przeglądzie śródrocznym TDMYR i rocznym PMP

Kompetencje behawioralne

- Należy dostosować „Odczuwalne przywództwo” do sześciu zachowań Yara
- Formalne monitorowanie przy przeglądzie śródrocznym TDMYR i rocznym PMP

Zrównoważony rozwój



W celu osiągnięcia oraz utrzymania kultury Safe by Choice należy wprowadzić do corocznego procesu tworzenia biznesplanu akcje wspierające. Następnie należy rozpisac kluczowe wskaźniki wydajności przypisane wydajności, zarządzaniu i procesowi rozwoju kompetencji zasobów ludzkich.

Tworzenie biznesplanów i proces zarządzania wydajnością

Należy zastosować konkretne działania związane z rozwojem programu Safe by Choice do wszelkich długoterminowych działań i rocznego biznesplanu. Jest to obowiązkiem menadżera jednostki, a obowiązkiem jego przełożonych jest żądanie uwzględnienia tych działań. Zasadniczą sprawą jest, aby działania w ramach Safe by Choice były SMART (skonkretyzowane, mierzalne, zorientowane na działanie, realistyczne i określone w czasie). Powyższe działania wprowadzane są następnie do kluczowych wskaźników wydajności danej osoby w procesie zarządzania wydajnością Yara i weryfikowane na bieżąco, formalnie przy przeglądzie śródrocznym i rocznym.

Komitety bezpieczeństwa

Komitety bezpieczeństwa grają na bieżąco aktywną rolę we wspieraniu i monitorowaniu wszystkich zagadnień bezpieczeństwa, w tym rozwoju Safe by Choice.

Każdy komitet bezpieczeństwa w Yara – na szczelbu segmentu, jednostki i wydziału – powinien:

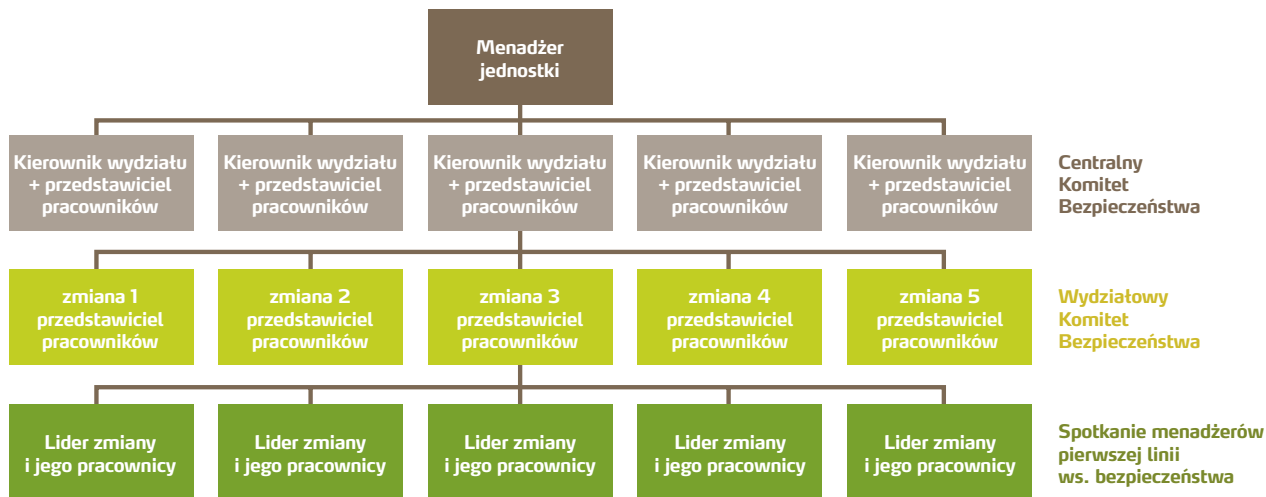
- przestrzegać organizacji liniowej,
- włączyć przedstawicieli pracowników,

- spotykać się regularnie,
- przyczyniać się do ustalenia i wprowadzenia polityki i standardów,
- koordynować ogólne działania w kierunku bezpieczeństwa,
- zapewnić dwustronny przepływ informacji i dostosować organizację.

Należy ująć następujące podstawowe elementy w planie:

- Kontakt bezpieczeństwa – jest to wymiana wszelkich doświadczeń związanych z bezpieczeństwem, które członek komitetu przekazuje pozostałym. Mogą one być związane z pracą lub nie; pomagają to przełączyć myślenie na sprawy bezpieczeństwa. Stanowi to cel bezpieczeństwa jako pierwszego elementu w planie.
- Doświadczenie zwrotne – wypadki, którymi należy się podzielić, i lekcje, które należy przyswoić wewnątrz wydziału lub jednostki. Należy się skupić na TRI i wypadkach klasy 1 & 2.

- Przegląd HESQ, KPI, w tym:
 - Przegląd celów i postępów działań zidentyfikowanych w biznesplanie, w tym działań związanych z Bezpieczeństwem z Wyboru.
 - Decyzje podejmowane w celu osiągnięcia celów.
- Informacje zwrotne i rozwiązywanie konkretnych spraw poprzez podkomitety bezpieczeństwa (komitet centralny ↔ komitet wydziałowy ↔ wydział ↔ spotkanie w sprawie bezpieczeństwa menadżerów pierwszej linii).
- Przegląd zweryfikowanych lub nowych standardów i procedur związanych z Systemem Zarządzania HESQ i komentarz do nich.
- Ocena wydajności systemu zarządzania bezpieczeństwem jednostki (minimum raz w roku dla komitetu centralnego).
- Prowadzenie inspekcji bezpieczeństwa w wybranym obszarze pracy.





Yara Poland Sp. z o.o.

ul. Malczewskiego 26, 71-612 Szczecin

tel. +48 91 433 00 35, fax +48 91 433 04 34

e-mail: yarapoland@yara.com

www.yara.pl



Informacje zawarte w niniejszym dokumencie zostały opracowane zgodnie z najlepszą wiedzą i doświadczeniem Yara. Yara nie ponosi odpowiedzialności za nieprawidłowe i niezgodne z instrukcją stosowanie produktów Yara. Treść niniejszej publikacji nie może być powielana lub rozpowszechniana w żadnej formie i w żaden sposób bez uprzedniego zezwolenia Yara. Wszelkie znaki towarowe, znaki graficzne, nazwy własne, logotypy i inne dane są chronione prawem autorskim i należą wyłącznie do Yara.

