



Teljesítménymutatók, mint menedzsment döntéselőkészítő eszközök alkalmazása a nagyvállalati munkavédelemben

Performance Indicators as management decision support tools in the safety management of multinational companies

¹Faragó Ferenc

¹*Lotte Chemichal Magyarország Kft. Környe, Magyarország, farago.ferenc@uni-obuda.hu*

Összefoglalás

A munkavédelmi teljesítménymérés a közepes- és nagyvállalatok menedzsment gyakorlatának már jellemzően részévé vált, a teljesítmény mérésére és figyelemmel kísérésére kialakult módszerek azonban nem egységesek. Tanulmányunk célja a Magyarországon működő vállalatok munkavédelmi teljesítménymérési módszereinek felmérése, az alkalmazott eljárások azonosítása, főbb jellemzőik meghatározása. A vizsgálat kvalitatív kutatás módszerével, szakértői interjúk segítségével történt.

A kutatás eredményei alapján meghatározásra kerültek a vállalatok munkavédelmi teljesítménymérési gyakorlatának jellemzői, illetve különbségei, továbbá azon feltételezések, amelyekre alapozva a munkavédelmi teljesítmény mérése és a hatékonyság növelése érdekében alkalmazott módszerek további, részletes vizsgálata javasolt.

Kulcs szavak: teljesítménymérés, munkavédelmi teljesítmény, munkavédelmi szervezeti kultúra

Abstract

Occupational health and safety performance measurement has typically become part of the management practice of medium-sized and large companies. However, the methods developed for measuring and monitoring performance are not uniform. The aim of our study is to assess the occupational health and safety performance measurement methods of companies operating in Hungary, to identify the applied procedures, and to determine their main characteristics. The investigation was carried out using the qualitative research method with the help of expert interviews.

Based on the results of the research, the characteristics and differences of the occupational health and safety performance measurement practices of the companies were determined, as well as the assumptions based on which a further, detailed examination of the methods used to measure the occupational health and safety performance and increase efficiency is recommended.

Keywords: performance measurement, occupational safety performance, occupational safety organizational culture

1. Munkavédelmi teljesítmény és a teljesítmény nyomon követése

1.1 Munkavédelem

A szervezett munkavégzésre vonatkozó biztonsági és egészségügyi követelmények biztosítása – túl azon, hogy a munkáltatók jogszabály szerinti kötelezettsége – napjainkra már a fenntartható vállalati működés egyik meghatározó tényezője lett. A munkavédelem megfelelő menedzselése közvetlen pénzügyi előnyt jelent a vállalatoknak például a balesetekkel kapcsolatos költségek csökkentése révén, és kutatások igazolják, hogy a magas szintű biztonságmenedzsmenttel rendelkező vállalatok produktivitása javul [1]. A munkavédelem további előnyt is jelenthet a vállalat számára [2], hiszen a biztonságos, egészséges munkakörnyezet, a kiegyensúlyozott munkakörülmények hozzájárulnak a képzett munkaerő megszerzéséhez és megtartásához. A munkavédelmi menedzsment tehát versenyelőt jelent, ennél fogva a vállalat működése szempontjából sikertényező.

1.2 A vállalati teljesítménymérés

A vállalatok meghatározó folyamatainak figyelemmel kísérése és a teljesítmény mérése az eredményes vállalatvezetés alapvető eszköze. A vállalatok környezete jellemzően bonyolult, kapcsolatrendszerük pedig szerteágazó és kiterjedt. Az eredményes működés érdekében a cégeknek folyamatosan követniük kell érintetteik elvárásait és igényeit. Ennek eredményeképpen a vállalati folyamatok is összetettebbé váltak [3]. A vállalatok folyamatosan változó, összetett világában a döntéshozók számára a cég különböző egységeinek teljesítményét, illetve időbeni változásait mutatószámokkal leképzett adatok, úgynevezett kulcs-teljesítménymutatók teszik könnyen kezelhetővé.

A teljesítmény mérése:

- a cselekvés hatékonyságának és eredményességének mérési folyamata [4]
- a vállalati teljesítmény fejlesztésének eszköze [5]
- értékteremtő folyamatokat támogató gyakorlat [6]

A teljesítmény nyomon követése tehát a teljesítmény menedzselésének a feltétele.

A vállalati teljesítménymérés ugyanakkor döntéstámogató eszköz is. Számszerűsített, értékelhető információt biztosít az érintettek számára a vizsgált folyamatokról, azok eredményességéről, állapotáról és változásairól.

A teljesítménymérés célja tehát:

- a vállalat különböző szintjein szükséges döntésekhez a megfelelő információ szolgáltatása,
- a vállalati célok teljesítésének nyomon követése,
- az eredményesség értékelésének biztosítása,
- a működésre vonatkozó releváns információk “láthatóvá tétele”, kommunikálása a vállalat érintettjei felé.

Neely és munkatársai [7] megfogalmazása szerint az üzleti teljesítménymérés feladata a megalapozott döntések, tevékenységek támogatása a múltbeli cselekvések hatékonyságának és eredményességének számszerűsítésével a megfelelő adatok gyűjtése, feldolgozása, rendszerezése, elemzése és értelmezése révén.

1.3 A munkavédelmi teljesítmény mérése

Modern vállalatvezetési módszerekkel a vállalatok működésének folyamatos nyomon követése tehát megoldott, a menedzsment naprakész információkkal rendelkezik a vállalat teljesítményéről. A korszerű vezetési eszközök ellenére a munkavédelem fejlesztésére irányuló tevékenység jellemzően utólagos: egy-egy esemény bekövetkezése és a kiváltó okok elemzése után hozott intézkedésekkel próbálják a hasonló balesetek ismétlődését megakadályozni. A munkavédelem alapját a kockázatértékelés jelenti, a célszerű intézkedésekhez az alapos kockázatértékelés biztosítja az alapot [8]. A vállalatokat jellemző összetett, folyamatosan változó gazdasági, technológiai környezetben ugyanakkor nagyon nehéz pusztán a kockázatértékelés szabványos módszereit alkalmazva a szervezet biztonsági szintjét növelni. Hiszen a kockázatértékelés pillanatnyi képet rajzol, emellett szükség lenne a hatékony megelőzést támogató további módszerekre is. Ebben segítséget nyújthat a munkavédelmi teljesítmény mérése és figyelemmel kísérése is, kiváltékp akkor, ha a gyűjtött adatok elemzése révén preventív intézkedések meghatározására is sor kerülhet.

A biztonság összetettsége miatt sok vita folyik arról, hogy mi a legjobb módja a munkavédelmi teljesítmény mérésének. Tipikus módja a „lemaradó” mutatók használata, amelyek a múlt eseményeit, például a megtörtént baleseteket mérik. A probléma az, hogy a szervezetek így a biztonság hiányát mérik, nem pedig annak jelenlétét, ez pedig nem ideális a fejlesztéshez. Az alacsony baleseti ráta nem garantálja a kockázatok ellenőrzését, és a balesetek megelőzését [9]. Helyes használat esetén a „vezető” mutatók, mint például a nem biztonságos helyzetek jelentése, lehetővé teszik a szervezetek számára, hogy azonosítsák és kijavítsák a hiányosságokat, mielőtt azok sérülést vagy kárt okoznának, és elősegítik a megelőzési kultúrát [10]. Tanulmányukban Zwetsloot és társai 14 vezető indikátort mutattak be, amelyek támogatják a prevenciókultúra kialakítását [11].

2. A kutatás és módszertana

A kutatás során célunk a munkavédelmi teljesítménymérés definíciójának meghatározása volt, illetve a Magyarországon működő vállalatok munkavédelmi teljesítménymérési gyakorlatának felmérése, a teljesítménymérésre alkalmazott módszerek azonosítása, az alkalmazott eljárások jellemzőinek meghatározása.

Kutatásunk célkitűzései alapján az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

K1: Hogyan jellemezhető a szervezet munkavédelmi teljesítménymérésre kialakult gyakorlata?

K2: Milyen mutatószámokat használnak a munkavédelmi teljesítmény mérésére és ezeket hogyan (miből) képzik?

K3: A teljesítménymérés során mennyire törekszik precíz adatgyűjtésre a vállalat? Van olyan esemény, amely nem kerül be az értékelésbe (bejelentésre nem kötelezett baleset, kvázi balesetek stb.)?

K4: Irányítási rendszert működtetnek-e? Ha igen, melye(ke)t (MIR, KIR, MEBIR, egyéb)? A munkavédelmi teljesítménymérési folyamat hogyan jelenik meg a vállalat irányítási rendszerében?

K5: Integrált teljesítménymérés és –értékelés történik a vállalatnál, vagy az egyes szakterületek csak a saját mutatószámukat követik nyomon?

K6: Mi a munkavédelmi teljesítménymérés feladata?

A vállalatirányítás területén végzett kvantitatív kutatások eredményei csak a kulcs teljesítménymutatókban megjelenő számszerű információkat rögzítik, de nem adnak lehetőséget a problémák, a folyamatok, a szervezeti és munkavállalói (individuális) viselkedés mélyebb megértéséhez [12][13][14]. Ennek kiküszöbölése érdekében kvalitatív kutatási módszerrel történő vizsgálatot láttunk szükségesnek a vállalati teljesítménymérést befolyásoló szervezeti folyamatok és emberi jelenségek interakciók megismerésére, az attitűdök, illetve az alkalmazott eljárások

összegyűjtése és elemzése érdekében. Lampek és Horváthné [15] szerint a kvalitatív vizsgálatok lehetőséget biztosítanak a kutatott terület alapos, mélyreható felmérésére és „általában kis mintát alkalmaznak, melyekben nem cél a reprezentativitás”. A kvalitatív kutatás egyik lényeges feladata az egyéni jellegzetességek kidomborítása [12].

Félig strukturált interjú elvégzése mellett döntöttünk. Kovács Interjú módszerek és technikák című fejezetében [16] leírtak szerint az ilyen mélyinterjú beszélgetés légköre nyitott, támogató, manipulációmentes [12]. Mint Kelemen rámutat: Seidman [17] szerint az interjúkészítés célja, hogy megértsük mások tapasztalatait és azt, ahogyan e tapasztalatokat értelmezik [12]. A kutatás során a vállalatoknál alkalmazott teljesítménymérési eljárások megismerése érdekében szakértői interjúkat alkalmaztunk. A munkavédelmi teljesítménymérési eljárás folyamatait ismerő és alkalmazó, illetve az adatokért felelős személyek jellemzően a vállalatok munkavédelmi szakemberei, illetve az adott terület vezetői. Ennek megfelelően a kutatást a szakterületek vezetőivel (munkavédelmi, illetve EHS menedzserek) folytattuk le.

A mintába kerülés feltételeként közepes- és nagyvállalati méretet határoztunk meg. A munkavédelmi teljesítménymérést nyolc mélyinterjú alapján vizsgáltuk 2021-ben és további négy mélyinterjúval 2022-ben. A kutatásban három fővárosi és kilenc vidéki telephellyel működő vállalat munkavédelmi vezetője vett részt. Az interjúk elemzésére tudományos analitikai módszereket, a beszámolókat tartalomelemzést és grounded theory módszert alkalmaztunk, „mely vegyes módszertannak is megfeleltethető” [18]. Az alkalmazott kvalitatív adatelemzési eljárások biztosítják a kutatás tudományos alátámasztottságát [12], [13].

A koronavírus járvány terjedésének megakadályozása érdekében, a vizsgálatok kezdetén nem volt lehetséges a megkeresett interjúalanyokkal történő személyes találkozó. A vállalatok pandémiás intézkedési tervei a lehetséges kontaktok csökkentésének érdekében a külső partnerekkel, látogatókkal való személyes kapcsolatokat korlátozták. A járványügyi helyzetre való tekintettel 2021-ben az interjúk online zajlottak, Skype, illetve Microsoft Teams felületen keresztül, videó beszélgetés formájában. 2022-ben személyes találkozók során zajlottak az interjúk.

A teljesítménymérés céljának megfogalmazásához szakirodalmi elemzést alkalmaztunk.

3. A kutatás eredményei

Neely és munkatársai [7] teljesítménymérésre vonatkozó kutatásainak tükrében a munkavédelmi teljesítménymérés feladatát ekképpen definiálhatjuk: a vállalat munkavédelmi stratégiai céljainak meghatározásához szükséges információk biztosítása, a célok elérése érdekében hozott szervezési és műszaki intézkedések eredményességének nyomon követése és értékelése, valamint mindezen információk rendszerezése és megosztása az érintettekkel a munkavédelmi teljesítmény további javítása érdekében.

A kvalitatív kutatás eredményeinek összegzése alapján megállapítható, hogy a vállalatok teljesítménymérési gyakorlatába beépült a munkavédelemmel kapcsolatos teljesítmény mérése. A vizsgált vállalatok különböző stratégiák szerint, de nyomon követik a munkavédelmi teljesítmény alakulását.

A munkavédelmi teljesítményméréshez az adatgyűjtés folyamatosan, a nyomon követés jellemzően havi gyakorisággal történik. A folyamatosság azt jelenti, hogy a belső eljárásoknak megfelelően a munkavédelemmel foglalkozó szakemberek a balesetekről azonnal értesítést kapnak. A szükséges intézkedéseket (elsősegély, balesetvizsgálat stb.) követően a baleset tényét és adatait a vállalati eljárás szerint regisztrálják. Az adatbázis alapján készítik el a vezetők számára a jelentéseket – ez a nyomon követés és teljesítményértékelés alapja. A vizsgált vállalatoknál a környezetvédelmi és munkavédelmi (EHS vagy SHE) felelős, vagy -osztály feladata az adatgyűjtés és a menedzsment felé történő jelentés. A balesetek kivizsgálását követő adatrögzítés eredményeit

heti vezetői, illetve havi és éves felsővezetői nyomon követés során ellenőrzik a vezetők.

A teljesítménymérésre használt adatok és mutatószámok tekintetében nincs egységes gyakorlat. A munkavédelmi teljesítmény mérésére különböző teljesítménymutatókat használnak a vállalatok.

1. táblázat A leggyakrabban alkalmazott mutatószámok

Alkalmazott mutatószám	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Baleset (esetszám)	+	+	+		+	+				+	+	
Bejelentés köteles baleset				+			+	+	+			+
Kiesett munkaórák száma	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Foglalkozási megbetegedések	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Kvázi balesetek száma	+	+	+		+	+	+	+		+	+	+
Veszélyes helyzetek	+		+	+			+	+	+	+		
Munkavédelmi oktatások	+		+	+					+	+		
Munkavédelmi auditok száma	+		+	+					+	+		
Baleseti gyakoriság	+	+		+		+	+	+				
EHS ráfordítás					+					+		

Általánosan, minden vizsgált vállalat esetében előforduló adat a baleseti esetszám (súlyosság szerint), illetve a kiesett munkaidő (óra). Ezek a lagging indikátorok a már bekövetkezett esetekre utalnak és minden vizsgált vállalat gyakorlatában előfordultak. A vizsgált vállalatok esetében a foglalkozási megbetegedések nyomon követése a baleseti eseményekhez hasonlóan történik.

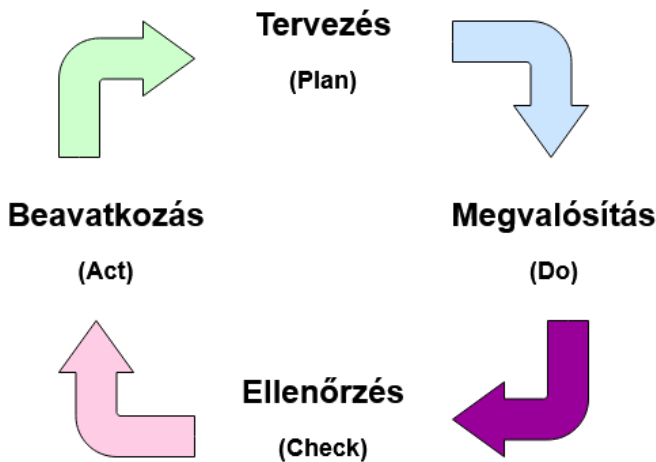
Jellemző a kvázi baleset szám, illetve a veszélyes helyzetek számának mérése. E két mutató leading, vagyis vezető indikátor, melyek tulajdonképpen előre jelzik a kockázatokat. Az, hogy egyre több vállalat követi nyomon a kvázi baleseteket (angolul: near miss), azt jelzi, hogy hangsúlyt kap a proaktív, megelőző szemlélet. Ezt igazolja az is, hogy a vizsgált vállalatok esetében a kvázi balesetek bejelentési rendszere, illetve az erre vonatkozó eljárás kidolgozott, a munkavállalókat a bejelentésre motiválják.

Öt vállalat esetében előfordult még a tréningek és auditok számának mérése is. Ezek szintén vezető mutatók, melyek a megelőzés érdekében tett erőfeszítéseket és ezek eredményeit mérik.

A teljesítményméréshez szükséges adatokat a leggyakrabban valamilyen táblázatkezelő szoftver segítségével rögzítik, de az Excel alapú adatgyűjtés mellett a nagyobb multinacionális cégeknél már jellemző a több bemenetes adatgyűjtést, részletes analitikát támogató szoftveres környezet alkalmazása is. Ez utóbbi jelentős előnye, hogy a munkavállalók számára azonnali bejelentési lehetőséget nyújt, biztosítja a munkavédelmi osztállyal a közvetlen kapcsolatot. A munkavállalók, illetve a területi vezetők a szoftver segítségével rögzíthetik a baleseteket, a kvázi baleseteket, illetve az észlelt kockázatokat a rendszerbe. A bejelentett események az érintett szakemberek és vezetők számára azonnal láthatóvá válnak. Fontos, hogy az események kezelésének lépéseiről is értesítést kapnak az érintettek, így az intézkedések folyamatosan és egyszerűen nyomon követhetők. A szoftverek lehetővé teszik jelentések és részletes analitikák, riportok, statisztikák elkészítését is. Célszoftver alkalmazása egyszerűvé teszi az események bejelentését, másrészt lehetőséget biztosít a munkavédelmi szakembereknek arra, hogy az adatokat részletesen elemezzék és meghatározzák a leggyakrabban előforduló eseteket, illetve azokat a munkahelyeket, ahol legsűrűbben történnek események. Jó példa erre az SAP vállalatirányítási rendszer egyedi igény szerinti kibővítése a kutatásban részt vevő egyik nagyvállalat esetében, illetve az Ideagen vállalat „Safety management system” nevű szoftverének használata egy másik nagyvállalatnál. A kutatásba bevont vállalatok közül négy használt célszoftvert a munkavédelmi esetek rögzítésére és analitikájára.

A vizsgálatba bevont vállalatok mindegyike foglalkozik a munkavédelmi teljesítmény mérésével és nyomon követésével. Vizsgálatunk során elemeztük, hogy a munkavédelmi teljesítménymérés hogyan épül be a vállalati teljesítménymérési folyamatba: önállóan vagy irányítási rendszer keretén belül működik-e? A vizsgált vállalatoknál jellemző az integrált teljesítménymérés, tehát a munkavédelmi teljesítmény mérése a vállalati teljesítménymérésbe beágyazódott. Ez azért lényeges, mert a vállalati teljesítménymérés szerves részeként nagyobb vezetői figyelmet kap a munkavédelmi teljesítménymérés. A biztonság így könnyebben integrálódik a munkavállalók mindennapjaiba is. A vállalatvezetők a teljesítmény javítása érdekében célokat határoznak meg és erőforrásokat rendelnek hozzá. A vállalatok teljesítménymérésének szerves részévé vált a munkavédelmi teljesítmény mérése és nyomon követése. Eltérő mutatószámok alkalmazásával, de a cégek figyelemmel kísérik a munkavédelmi teljesítményt.

A teljesítménymérés a különböző szervezeti egységek (munkavédelem, termelés, humán-erőforrás, stb.) tekintetében hasonlóan zajlanak és követik a Plan – Do – Check – Act (PDCA) elvet (1. ábra): az anyavállalat vagy a felsővezetés tűzi ki a célokat, az adott terület szakemberei pedig meghatározzák a célok elérése érdekében szükséges intézkedéseket és a költségvetést. A vállalat vezetése dönt a költségvetésről. Az intézkedések bevezetése és az eredmény mérése az adott terület vezetőinek és szakembereinek feladata. A nyomon követés az adott osztályon belül folyamatosan történik, a felsővezetés felé jellemzően havi rendszerességgel, az anyacég felé pedig évente.



1. ábra A teljesítmény nyomon követésének folyamata (PDCA-ciklus)

A vállalatok szervezeti egységei teljesítményük figyelemmel kísérését önállóan, egymástól függetlenül végzik. Három vállalat esetében a területvezetők közös értekezleten mutatják be az irányításuk alá tartozó szervezeti egységek teljesítményének alakulását, a többi esetben külön történik a jelentés. Egy esetben sem számoltak be a megkérdezett szakemberek arról, hogy a teljesítménymutatók egymásra hatását vizsgálták volna.

A munkavédelmi teljesítménymérés esetében fontos kihangsúlyozni, hogy a balesetmentességre való törekvés, mint teljesítmény cél megszűnt. A nulla baleset koncepciója korábban jellemző volt, de az interjúk során hangsúlyozták a szakemberek, hogy a balesetmentességi bónuszrendszert megszüntették, mert az ellenérdekeltség miatt a munkavállalókat. A zéró balesetet ösztönző folyamatok kontraproduktívak – a balesetmentesség bónuszt jelent, ez pedig az esetek eltitkolását, aluljelentését generálja. A vizsgált vállalatoknál nincs tehát balesetmentességre törekvés, baleseti mutatóhoz kötött ellenérdekeltség. A szakemberek szerint a teljesítményméréshez használt mutatók

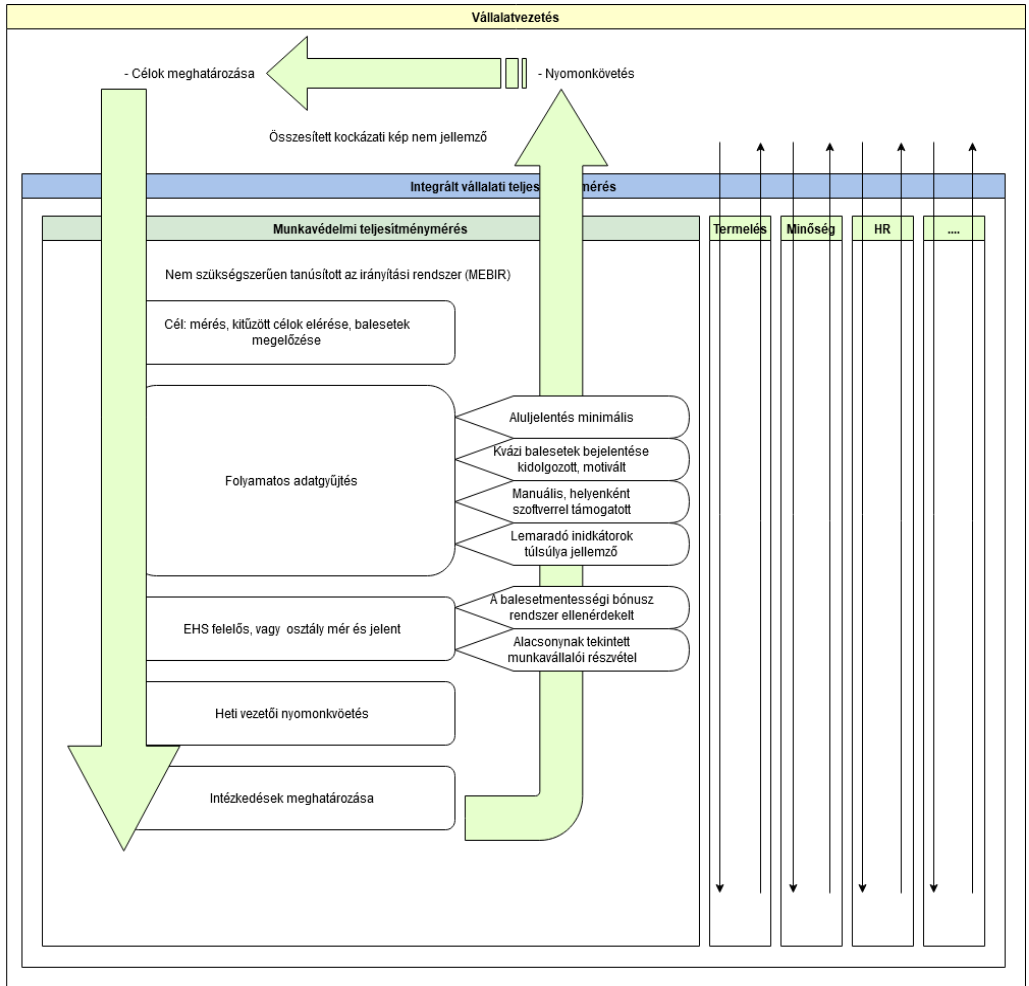
esetében az aluljelentés így minimális. A balesetek jelentése minden megkérdozettnél ösztönzött, az eltitkolás szankcionált, bejelentett baleset miatti szankció nincs. A cégek elszakadtak tehát a nulla baleset szemlélettől, a balesetmentességre törekvéstől, felismerve, hogy a balesetmentességre való ösztönzés a munkavédelmi teljesítmény szempontjából kontraproduktív, a nulla baleset víziója a balesetek eltitkolásával járhat. A munkavédelmi teljesítménymenedzsment gyakorlatában jóval nagyobb fontosságot kap a balesetek tényleges bejelentése és kivizsgálása, mint korábban.

A kockázatértékelés módszertana jól ismert a gazdasági és egyéb területeken. A munkavédelmi intézkedések alapját is a kockázatértékelés képezi. A kockázatértékelések általában az adott szakterületek vezetői számára biztosítanak lényeges információkat. Az összesített kockázati kép ugyanakkor a felsővezetés számára szolgáltató döntéseket megalapozó adatokat. Összesített kockázati térkép, tehát a vállalat különböző működési területén jelentkező kockázatokat egyesítő elemzés a vizsgálatban részt vevő vállalatok esetében nem volt jellemző. A minden szakterületre (gazdasági, humán, politikai, jogi, munkavédelmi stb.) kiterjedő kockázatértékelés egyedül a több piacon, több országban jelen lévő cégnél jellemző.

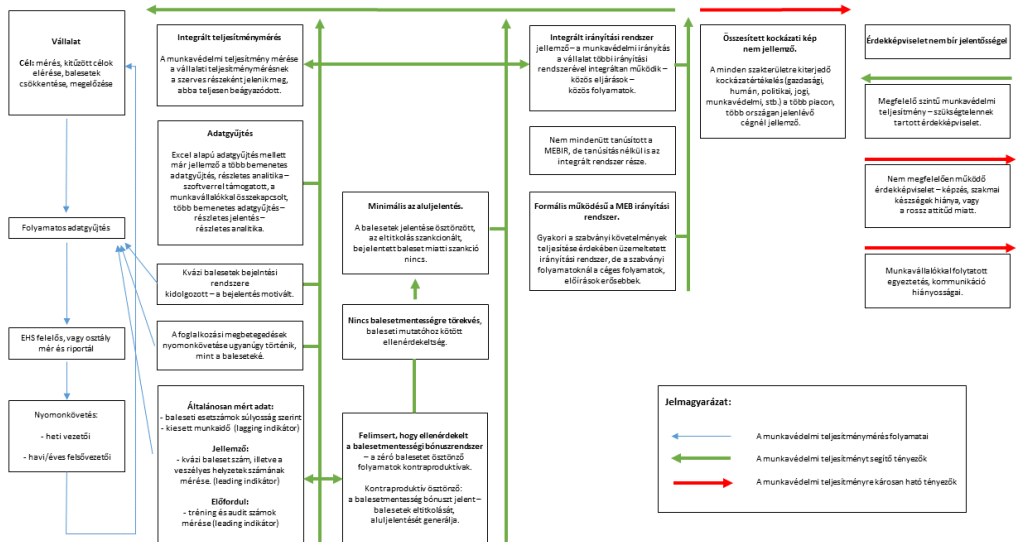
A Munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszerek (OHSAS, MEBIR) működését az elemzésben résztvevő vállalatok formálisnak tartják. Ennek magyarázata, hogy a szabványi követelmények teljesítése érdekében üzemeltetett irányítási rendszer követelményeinél, a szabványi folyamatoknál a céges folyamatok, előírások a legtöbb esetben erősebbek, magasabb elvárásokat támasztanak. Nem hagyhatjuk azonban figyelmen kívül az irányítási rendszereket, mivel ezek megadják a teljesítménymérés keretrendszerét. A legtöbb esetben integrált irányítási rendszer működik, vagyis a munkavédelmi irányítás a vállalat további irányítási rendszereivel (pl. minőségirányítási rendszer, környezetközpontú irányítási rendszer stb.) integráltan működik. Az integrált irányítási rendszerben a főbb eljárások és folyamatok közös, csakúgy, mint a különböző szakterületek teljesítményének mérésére és a teljesítmény nyomon követésére vonatkozó szabályozások. Bizonyos elemek szakterületenként specifikusak, egyediek. A MEBIR a vizsgálatba bevont vállalatok nem mindegyikénél volt tanúsított (külső szervezet által ellenőrzött és értékelt), de így is az integrált rendszer része.

Az irányítási rendszerek háttére tehát nem jelent feltétlenül hozzáadott értéket, formális jellegűvé válnak a cégek erősebb szabályozása miatt. Szerepük a teljesítménymenedzsment szempontjából (figyelemmel kísérés és fejlesztés) bír jelentőséggel.

A teljesítménymérés modelljét a 2. ábrán, a teljesítménymérésre és a munkavédelmi kultúrára ható folyamatok kölcsönhatásait a 3. ábrán vázoltuk.



2. ábra A teljesítménymérés és nyomon követés folyamata



3. ábra A munkavédelmi teljesítménymérés kölcsönhatása

4. Konklúzió

Vizsgálatunk eredménye alapján megállapítottuk, hogy a Magyarországon működő vizsgált közép- és nagyvállalatoknál a munkavédelmi teljesítménymérés a vállalati teljesítménymérési eljárások részévé vált. A teljesítmény nyomon követése és javítása a kontrollciklus ismétlődő, négylépéses menedzsment módszere (PDCA-ciklus) alapján történik. A célok kitűzése a vállalatcsoport, vagy a felsővezetés által történik, a teljesítésért és a visszacsatolásért a szervezeti egységek vezetői és munkatársai a felelősek.

A munkavédelmi teljesítmény mérésére alkalmazott teljesítménymutatók eltérőek. A lemaradó mutatók mellett megjelennek már vezető indikátorok is, amelyek a megelőzésre való törekvést tükrözik. A KPI-ok kiválasztására vonatkozóan nem találtunk elvet vagy koncepciót a vizsgálat során, a hazai vállalatok munkavédelemért felelős munkatársai azokat a mutatószámokat használják, amelyeket számukra meghatározott a cégcsoport, vagy az adott vállalat vezetése. Annak ellenére, hogy a további mutatók használata nem tiltott, nem bővítik a teljesítménymérésbe bevont teljesítménymutatók körét. Nem jellemző továbbá az sem, hogy a vállalati célokat a kisebb szervezeti, vagy működési egységekre lebontva is megfogalmazzák. Így a módszerben rejlő lehetőségeket csak részben használják ki.

Minden szervezeti egység nyomon követi a teljesítményét, de a különböző szervezeti egységek folyamatainak változásaiból eredő kölcsönhatások elemzése nem történik meg. A vállalat nem tekinthető önálló szervezeti egységei összességének. A különböző osztályok nem egymástól függetlenül működnek, döntéseik, folyamataik változásai kihatással vannak a többi osztály folyamataira. A folyamatváltozások egymásra hatásának vizsgálata hasznos információt szolgáltat a szervezetben működő kölcsönhatásokról.

A kutatás kiterjesztésével célszerű a munkavédelmi teljesítménymérés gyakorlatának szélesebb körű felmérése a jellemző vállalati nagyságrendek és a működtetett eljárások meghatározása érdekében. További kutatások segítségével javasolt a munkavédelmi teljesítmény mérésére

alkalmazott mutatószámok, továbbá a teljesítménymutatók kiválasztási módszereinek vizsgálata.

A kutatás kibővítése szükséges annak vizsgálatára, hogy a munkavédelmi teljesítménymérés gyakorlata, az alkalmazott kulcs teljesítménymutatók hogyan függenek össze a vállalati munkavédelmi stratégiában megfogalmazott célkitűzésekkel. A stratégia függvényében kerülnek meghatározásra a mutatószámok, vagy attól függetlenül? Felsővezetői interjúk segítségével célszerű megvizsgálni azt, hogy a vállalati teljesítménymérés milyen módon segíti elő a megfelelő vezetői döntéseket?

Javasolt továbbá a megelőzés érdekében kialakított módszertanok vizsgálata és eredményesség szempontjából történő értékelése. Célszerű a vállalatok különböző szervezeti egységei által nyomon követett kulcs teljesítménymutatók együttes vizsgálatát is elvégezni, hogy megállapíthatók legyenek azok az összefüggések, amelyek a baleseti kockázatok növekedésére utalhatnak és így előrejelzésre alkalmasak lehetnek.

5. Összefoglalás

Jelen kutatás célja a Magyarországon működő közép- és munkavédelmi teljesítménymérési gyakorlatának felmérése, a teljesítménymérésre alkalmazott módszerek azonosítása, az alkalmazott eljárások főbb jellemzőinek meghatározása volt. A kvalitatív kutatás eredményei rámutattak arra, hogy a munkavédelmi teljesítménymérés a menedzsment eljárások részévé vált. Az alkalmazott teljesítménymutatók és stratégiák különbözőek, de az elérni kívánt cél hasonló: a balesetek csökkentése, illetve megelőzése.

Az a tény, hogy a munkavédelmi teljesítmény növelése a vállalati törekvések eleme lett, a problémakör részletes vizsgálatára sarkall. Meghatároztuk a további lehetséges kutatási irányokat és javaslatot tettünk a kutatás kibővítésére.

6. Hivatkozások

- [1] O'Toole, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture. *Journal of safety research*, 33(2), 231-243.
- [2] Beatriz, F., Jose, M. P., & Camilo, J. (2009). Relation between occupation safety management and firm performance. *Safety science*, 47, 980-991.
- [3] Sajtos, L. (2006). A vállalati marketingteljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében (Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem).
- [4] Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 25(12), 1228-1263.
- [5] Wimmer, Á. (2004). *Teljesítménymérés: az üzleti kapcsolatok értékelése, fejlesztése, menedzsmentje*-----Its title in English: *Performance measurement: evaluation, development and management of business relationships*.
- [6] Wimmer, Á. (2000). "A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában A működési és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálata," Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.
- [7] Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success* (pp. 159-160). London: Prentice Hall Financial Times.
- [8] Szabó, G. (2020). A munkavédelmi kockázatkezelés sajátosságai. *Bánki Közlemények*

- (Bánki Reports), 3(1), 5-12.
- [9] Arezes, P. M., & Sérgio Miguel, A. (2003). The role of safety culture in safety performance measurement. *Measuring business excellence*, 7(4), 20-28.
- [10] Sinelnikov, S., Inouye, J., & Kerper, S. (2015). Using leading indicators to measure occupational health and safety performance. *Safety science*, 72, 240-248.
- [11] Zwetsloot, G., Leka, S., Kines, P., & Jain, A. (2020). Vision zero: Developing proactive leading indicators for safety, health and wellbeing at work. *Safety Science*, 130, 104890.
- [12] Kelemen-Erdős, A., & Ariel, Z. M. (2017). Tematikus szolgáltatásélmény art-és romkocsmakörnyezetben. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 2(3).
- [13] Kelemen-Erdős, A., & Molnár, A. (2019). Cooperation or conflict? The nature of the collaboration of Marketing and Sales organizational units. *Economics and culture*, 16(1), 58-69.
- [14] Kelemen-Erdős, A. (2019). Dead-end development or real progress? Paradigm shift initiatives in marketing theory. In XV International May Conference on Strategic Management IMCSM19 May (Vol. 24, No. 26, p. 2019).
- [15] Boncz, I. (2015). Kutatásmódszertani alapismeretek. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, 290 p.
- [16] Margit, F. (2006). Kvalitatív módszerek az empirikus társadalom és kultúrakutatásban.
- [17] Seidman, I. (2002). Az interjú mint kvalitatív kutatási módszer Műszak Könyvkiadó.
- [18] Neulinger, Á. (2016). Több-módszertanú és vegyes módszertanú kutatások. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(4), 63-66.