

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabala: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek

Politechnika Łódzka

e-mails: katarzyna.boczkowska@p.lodz.pl; konrad.niziolek@p.lodz.pl

STRATEGIE BEZPIECZEŃSTWA I HIGIENY PRACY W ASPEKTCIE DZIAŁALNOŚCI PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH

Streszczenie: Artykuł przedstawia problematykę tworzenia strategii w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy na poziomie międzynarodowym i krajowym. Strategie Unii stanowią punkt wyjścia do opracowywania spójnych strategii i programów w obrębie państwach członkowskich, w tym Polski. Działania podejmowane przez Polskę zgodnie z ramami strategicznymi UE można uznać za zadowalające na poziomie tworzenia odpowiednich instrumentów, ujednolicenia prawa, wzmocnienia roli instytucji nadzoru. Niestety, problemem pozostaje skuteczność wdrażania celów na poziomie przedsiębiorstw, wskaźniki wypadkowości od lat utrzymują się na wysokim poziomie. Celem niniejszego opracowania jest ocena realizacji celów strategicznych w zakresie bhp na poziomie mikro, tj. przedsiębiorstw, w oparciu o wybrane wyniki badań przeprowadzonych w województwie dolnośląskim i łódzkim. Z badań wynika niski poziom świadomości i realizacji podstawowych obowiązków prawnych polskich przedsiębiorców i pracowników służb bhp, co stanowi istotną barierę w pogoni za standardami europejskimi i osiągnięciu wyznaczonych celów.

Słowa kluczowe: strategia, bezpieczeństwo i higiena pracy, wypadki przy pracy.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.04

1. Wstęp

Poprawa warunków pracy, zmniejszenie liczby wypadków przy pracy, chorób zawodowych wymaga aktywności nie tylko w obszarze prawa międzynarodowego i krajowego. Wiadomo bowiem, że brak dostatecznych i efektywnych działań pociąga za sobą koszty, które w znaczący sposób wpływają na gospodarkę i społeczeństwo. Aby planowane działania były skuteczne, konieczne jest łączenie przepisów z wieloma innymi instrumentami, takimi jak dialog społeczny, dobre praktyki, podnoszenie świadomości, odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw, zachęty ekonomiczne i włączanie bhp w bardziej ogólne obszary działań. Na poziomie UE takie holistyczne podejście do bhp zostało przyjęte w formie wspólnotowych strategii w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Strategie Unii stanowią punkt wyjścia do opracowywania spójnych strategii i programów w obrębie państwach członkowskich.

Polska, 10-letni członek UE, stoi zatem przed ogromnym wyzwaniem sprostania ambitnym celom w obszarze bhp, co zgodnie z najnowszymi wytycznymi musi być związane z „promowaniem kultury prewencji” w środowisku pracy – przede wszystkim poprzez kształtowanie świadomości w zakresie bezpiecznych zachowań, partycypacji pracowników oraz poprzez prowadzenie aktywnych działań przez organy państwowe. Z założeń przyjętych dla Polski wynika konieczność wyznaczenia strategicznych celów bezpieczeństwa dla przedsiębiorstw. Mimo iż cele te są wyznaczone, to pojawiają się problemy przy ich realizacji, co skutkuje wysoką wypadkowością. Stanowi to zatem istotny problem badawczy. W związku z tym jako cel opracowania przyjęto ocenę realizacji celów strategicznych w zakresie bhp w przedsiębiorstwach, w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych na grupie 4000 podmiotów (z województwa dolnośląskiego i łódzkiego) oraz 450 pracownikach służb bhp.

2. Założenia Europejskich Strategii w zakresie bhp

Od lat UE realizuje działania w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy w ramach strategicznych polityki obejmujących dwa podstawowe elementy [Komunikat Komisji..., 2014]:

- 1) kompleksowy zestaw przepisów UE dotyczących najistotniejszych rodzajów ryzyka zawodowego i zapewniających wspólne definicje, struktury i zasady,
- 2) szereg wieloletnich programów działania w latach 1978-2002 i późniejsze strategie europejskie służące określeniu priorytetów i wspólnych celów, zapewnieniu ram na rzecz koordynacji krajowych strategii.

W ciągu ostatniego dziesięciolecia polityka UE w zakresie bhp koncentrowała się na tworzeniu minimalnych wymagań prawnych. Obecnie polityka ta wkracza w nową fazę, w której punkt ciężkości będzie stopniowo przesuwany w kierunku praktycznej realizacji wspólnych zapisów legislacyjnych oraz podejmowania innych działań prewencyjnych, mających zredukować liczbę wypadków w pracy oraz częstotliwość występowania chorób zawodowych. Europejski rynek pracy będzie się coraz bardziej integrował. Również w odniesieniu do bhp państwa członkowskie będą od siebie coraz bardziej zależne.

Celem głównym Strategii Wspólnoty na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy 2002-2006 [Communication from the Commission 2002] była realizacja działań zgodnych z celami strategicznymi UE określonymi w Strategii Lizbońskiej. Strategia ta opierała się na całościowym podejściu do dobrego samopoczucia w pracy i uwzględniała pojawienie się nowych rodzajów ryzyka, zwłaszcza o charakterze psychospołecznym.

W Strategii na lata 2007-2012 wzmocniono mechanizmy wdrażania poprzednich celów, w tym proces monitoringu osiągnięcia celów. Nowa strategia uwzględniała następujące kwestie [Nowa strategia... 2007]:

- ustanowienie lepszego prawa: uproszczenie prawa na poziomie państw członkowskich, jak i wspólnoty,

- lepsze wdrażanie istniejącego prawa: stymulatory ekonomiczne, upowszechnienie „dobrych praktyk”, rozwój normalizacji, rozwój kultury bezpieczeństwa, rozwój usług bhp, porozumienia między pracodawcami i pracownikami,
- określanie jasnych celów w zakresie bhp i monitorowanie stanu ich osiągnięcia: mierzalność celów, ocena wyników metodą Scoreboard zalecaną przez UE,
- mainstreaming – włączanie problematyki bhp podczas opracowywania i wdrażania innych obszarów polityki państwa: społecznej i gospodarczej,
- prowadzenie badań naukowych w zakresie bhp: wiedza o nowych zagrożeniach, nowoczesne środki zapobiegawcze, innowacje technologiczne.

Nowa strategia wspólnoty zalecała rządów krajów członkowskich opracowanie polityki krajowej w obszarze zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy, a jako główny cel wskazano zmniejszenie do 2012 r. w UE-27 o 25% wskaźnika wypadków przy pracy.

Podstawowym dokumentem odniesienia do nowej Strategii w zakresie bhp na lata 2013-2020 była Strategia Europa 2020 – na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Główne cele Strategii UE 2013-2020 to:

- zmniejszenie liczby wypadków przy pracy oraz chorób zawodowych; naczelne zasady: prewencja przed rehabilitacją, rehabilitacja przed wykluczeniem z rynku pracy,
- cele ilościowe w zakresie redukcji wypadków przy pracy i chorób zawodowych powinny być ustalane na poziomie krajowym tam, gdzie to jest uzasadnione.

W opracowanych ramach strategicznych Komisja proponuje ukierunkowanie działań na udzielenie praktycznego wsparcia mikro- i małym przedsiębiorstwom, uproszczenie istniejących przepisów, rozwiązanie problemów starzejącej się europejskiej siły roboczej i skuteczniejsze zapobieganie chorobom związanym z pracą. Ambicją UE jest osiągnięcie jednakowego poziomu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia we wszystkich krajach członkowskich.

W kilkuletnim podsumowaniu Komisji Europejskiej [Komunikat Komisji... 2014] znajdujemy szereg sukcesów w zakresie poprawy bhp, w szczególności: zrealizowanych inicjatyw ustawodawczych, opracowania przez 27 krajów członkowskich strategii krajowych czy też obniżenia o 28% liczby wypadków powodujących absencję powyżej 3 dni.

3. Krajowa strategia i programy na rzecz poprawy bhp w Polsce

W Polsce organem odpowiedzialnym za inicjowanie, rozwijanie i koordynację polityki rządu w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy jest Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Od lat 90. polityka dotycząca bhp koncentruje się na dostosowaniu polskiego prawa i praktyki do standardów UE. W 1994 r. Rada Ministrów przyjęła Narodowy Program Strategiczny „Bezpieczeństwa i ochrony człowieka w środowisku pracy”, którego koordynatorem i głównym wykonawcą był Centralny

Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (CIOP-BIP). Program został przeprowadzony w dwóch etapach: I etap w latach 1994-1997, a faza II – 1998-2001.

Następny Wieloletni Program na rzecz bhp – „Dostosowanie warunków pracy w Polsce do standardów Unii Europejskiej” – został przyjęty przez Radę Ministrów w 2001 r. Celem strategicznym programu był rozwój i promocja prawnych, organizacyjnych i technicznych rozwiązań umożliwiających polskim pracodawcom osiągnięcie poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy zgodnego z wymogami UE. Program został zrealizowany w dwóch etapach: I etap w latach 2002-2004, a faza II w latach 2005-2007. W 2007 r. Rada Ministrów przyjęła III Narodowy Program na rzecz bhp – „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, który obecnie realizowany jest w ramach III etapu.

Ponadto w roku 2008 r. przyjęto Krajową strategię na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy na lata 2009-2012 [Krajowa Strategia... 2008], która jest ściśle związana z wdrażaniem wspólnotowej strategii na lata 2007-2012. Krajowa strategia na rzecz bhp na lata 2009-2012 miała na celu:

- zmniejszenie liczby wypadków przy pracy i chorób zawodowych, zwłaszcza w górnictwie, przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, transporcie,
- likwidację lub ograniczenie najbardziej powszechnych rodzajów ryzyka zawodowego, szczególnie hałasu, pyłów przemysłowych i substancji chemicznych,
- zmniejszenie liczby pracowników zatrudnionych w warunkach szkodliwych dla zdrowia lub uciążliwych.

Krajowa strategia 2009-2012 wpisuje się również w Strategię Rozwoju Kraju 2007-2015, która określa cele i priorytety rozwoju społeczno-gospodarczego Polski oraz warunki, które powinny ten rozwój zapewnić. SRK przewiduje działania na rzecz: tworzenia przyjaznego środowiska pracy, zapobiegania ryzyku zawodowemu i ograniczania go, rozwoju edukacji i szkoleń w dziedzinie bhp.

Założenia te będą kontynuowane w ramach strategii zintegrowanych, wyznaczających kierunki i formy działań służące osiągnięciu celu nadrzędnego, czyli zapewnieniu rozwoju Polski oraz podniesieniu jakości życia Polaków w perspektywie roku 2020, tj.:

- Strategii Rozwoju Kraju 2020 [Strategia Rozwoju Kraju 2020... 2012],
- Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020 [Strategia Rozwoju Kapitału... 2013].

SRKL jako jeden z głównych problemów wpływających na jakość życia wskazuje zjawisko ciągle dużej liczby wypadków, co jest szczególnie niepokojące w kontekście konieczności wydłużenia aktywności zawodowej. Równocześnie jako niezbędne wskazuje przygotowanie nowocześniejszych metod edukacji i szkolenia oraz organizacji pracy, a także szerokie upowszechnienie systemów zarządzania bhp w przedsiębiorstwach. Strategia podkreśla, że zapewnienie dobrego stanu zdrowia w pracy jest jednym z kluczowych zadań szczególnie w okresie aktywności zawodowej Polaków.

Ze względu na niezadowalający stan bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwach na obszarze Polski konieczna jest dalsza realizacja wieloletniego progra-

mu na rzecz poprawy bezpieczeństwa i warunków pracy. Potrzeba ta jest narzucona odgórnie w dokumentach międzynarodowych i krajowych, w których określone są zadania do wykonania przez państwo w tej dziedzinie.

Etap III Programu [Uchwała... RM 2013] jest kontynuacją programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, którego etap I został ustanowiony uchwałą nr 117/2007 Rady Ministrów z dnia 3 lipca 2007 r. do realizacji w latach 2008-2010, a etap II uchwałą nr 154/2010 Rady Ministrów z dnia 21 września 2010 r. do realizacji w latach 2011-2013. Głównym wykonawcą i koordynatorem programu jest Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy. Program określa zadania, które mają być realizowane przez służby państwowe, oraz realizację projektów rozwojowych ważnych dla planowania i spełnienia polityki państwa w obszarze bhp.

Głównym celem programu jest opracowanie innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych i technicznych, ukierunkowanych na rozwój zasobów ludzkich oraz nowych wyrobów, technologii, metod i systemów zarządzania [Uchwała RM... 2013]. Oprócz celów ogólnych program przewiduje realizację celów szczegółowych, które obejmują:

- dążenie do spełnienia wymagań wynikających z nowych dokumentów strategicznych dotyczących bhp oraz postanowień dyrektywy Unii Europejskiej;
- opracowywanie i doskonalenie rozwiązań umożliwiających rozwój i zachowanie zdolności do pracy, ze szczególnym uwzględnieniem osób starszych wiekiem;
- rozwój metod i narzędzi do zapobiegania ryzyku zawodowemu w środowisku pracy i ograniczania go, z uwzględnieniem nowych oraz narastających czynników ryzyka;
- poszerzenie stanu wiedzy o przyczynach oraz skutkach wypadków przy pracy i chorób związanych z pracą oraz o opłacalności ekonomicznej działań prewencyjnych na poziomie państwa i przedsiębiorstwa;
- kształtowanie i promocja kultury bezpieczeństwa przez doskonalenie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz rozwój nowoczesnego systemu edukacji i informacji społeczeństwa w powiązaniu z cyklem życia od dzieciństwa do emerytury.

4. Wybrane problemy realizacji celów strategicznych w zakresie bhp – wyniki badań

4.1. Metodyka badań

Założenia strategii bezpieczeństwa dla UE i Polski powinny mieć przełożenie na poziom przedsiębiorstw. Strategiczne zarządzanie bezpieczeństwem pracy wyrażone jest przez strategię bezpieczeństwa, będącą strategią funkcjonalną [Krupski i in. 2009; Stabryła 2007; Zakrzewska-Bielawska 2012]. Do podstawowych obszarów strategii bezpieczeństwa, uwarunkowanej silnie wymaganiami prawnymi, zalicza

się: analizę wypadkowości, zarządzanie ryzykiem zawodowym, proces szkoleniowy pracowników i kadry bhp.

W związku z powyższym w celu sprawdzenia realizacji strategii bezpieczeństwa w polskich przedsiębiorstwach przeprowadzono badania własne. Do szczegółowych analiz wybrano następujące aspekty:

- wskaźniki wypadkowości oraz realizacja działań powypadkowych-prewencyjnych,
- realizacja działań wynikających z obowiązków prawnych w obszarze bhp,
- ocena edukacji w obszarze bhp.

Autorzy artykułu, uczestnicząc w 2 projektach finansowanych ze środków UE, przeprowadzili w latach 2009-2010 badania, czego efektem było opublikowanie 2 raportów [Znajmiecka-Sikora i in. 2009; 2010]. Wyznaczono 3 odrębne obszary badawcze:

1. Badania na kwotowo dobranej próbie 4000 pracodawców (odzwierciedlającej populację generalną); wśród badanych 93,5% ($n = 3740$) stanowiły firmy małe, z czego mikroprzedsiębiorstwa stanowią ponad 80% ($n = 3069$), firm średnich było 5,2% ($n = 208$), a podmioty zatrudniające ponad 250 stanowiły zaledwie 1,3% ($n = 52$). Jedynie 347 badanych przedsiębiorstw (8,7%) deklaruje wdrożenie systemu zarządzania (głównie ISO 9001), z czego jedynie 38 firm (1%) ma wdrożony system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zgodny z normą PN-N 18001:2004 lub OHSAS 18001. Badania przeprowadzono metodą wywiadu bezpośredniego, narzędziem był wystandaryzowany kwestionariusz.

2. Badania 450 pracowników służb bhp – narzędziem badawczym był również wystandaryzowany kwestionariusz wywiadu.

3. Analiza oferty edukacyjnej w zakresie bhp na poziomie szkolnictwa średniego i wyższego szczebla realizowana metodą deskresearch.

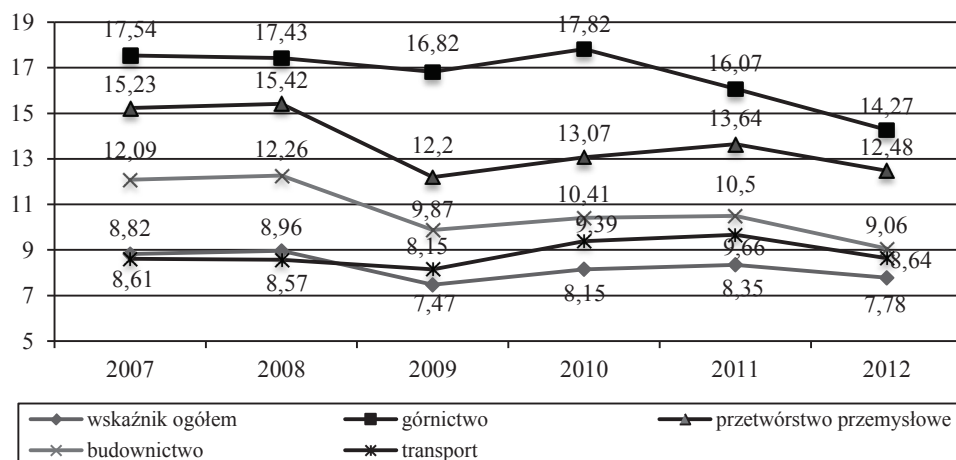
Wyniki prezentowanych badań uzupełniono analizą danych statystycznych w obszarze wypadkowości.

4.2. Wypadki przy pracy

Ambitne cele strategii UE 2007-2012 nie zostały w Polsce osiągnięte, natomiast w przypadku celów Strategii krajowej na lata 2009-2012 można mówić o połowicznym sukcesie. Potwierdzają to statystyki GUS przedstawione na rys. 1.

W ostatnich latach nie odnotowano znaczącego spadku wypadkowości. Po wyraźnym spadku wskaźników w roku 2007 kolejne lata wykazują tendencję wzrostową (z wyjątkiem górnictwa), by powrócić do poziomu w roku 2012. Najnowsze dane o wypadkach w roku 2013 opublikowane przez GUS (wskaźniki nieznacznie maleją) pozwalają mieć nadzieję na to, że trend spadkowy będzie trwał.

W przeprowadzonych badaniach spośród całej grupy 4000 respondentów wypadki odnotowano w co 7 firmie ($n = 555$). Niestety, jakichkolwiek działań powypadkowych – naprawczych i profilaktycznych, nie podejmuje blisko 15% ($n = 78$)



Rys. 1. Wskaźniki wypadkowości w Polsce w latach 2007-2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie [<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/praca-wynagrodzenia/warunki-pracy-wypadki-przy-pracy>].

przedsiębiorców. Najpopularniejszą formą profilaktyki powypadkowej jest pogadanka, spotkanie z pracownikami ($n = 313$, 56,4%) oraz przeprowadzenie dodatkowych szkoleń ($n = 174$, 31,4%). Niestety przedsiębiorcy nie widzą związku podejmowanych działań z oceną ryzyka zawodowego.

Również w odniesieniu do realizacji zadań powypadkowych przez specjalistów ds. bhp należy stwierdzić, że kadry bhp często nie korzystają, lub nawet ich nie znają, z żadnych narzędzi analitycznych przy badaniu przyczyn wypadków ($n = 179$; 39,8%), stąd wynika często błędna lub niepełna diagnoza zaistniałej sytuacji wypadkowej oraz błędy dokumentacyjne, co w oczywisty sposób nie wykluczy ponownego incydentu wypadkowego. We wszystkich analizowanych obszarach sektor MŚP osiągnął znacznie gorsze wyniki.

4.3. Znajomość prawa w zakresie bhp

We wszystkich strategiach podkreśla się konieczność ujednoczenia i uproszczenia prawa bhp, co zwiększy szanse jego egzekwowalności. Obszar bhp w polskim ustawodawstwie wydaje się przeregulowany. Ogrom przepisów obrazuje tab.1; wykaz ten powiększają normy techniczne i przepisy branżowe.

Z przeprowadzonych badań wynika, że pracodawca gubi się w gąszczu przepisów, często niejasnych i nieprecyzyjnych. Co więcej, 47% pracodawców ($n = 1880$) uważa, że za stan bezpieczeństwa i higieny w pracy odpowiedzialność ponosi pracownik służby bhp. Niestety ponad 21% badanych pracodawców ($n = 843$) nie odbyło wymaganych prawem szkoleń bhp (lub termin ważności dawno upłynął), nie

Tabela 1. Liczebności podstawowych aktów prawnych dotyczących bhp obowiązujących w Polsce

Rodzaj aktu prawnego	Liczba
Ustawy (nadzór nad warunkami pracy i inne)	29
Rozporządzenia, w tym dotyczące:	179
Obiektów budowlanych i pomieszczeń pracy	12
Ochrony przeciwpożarowej	3
Maszyn i urządzeń tech. elektroenergetycznych, ciśnieniowych, transportowych	30
Profilaktycznej ochrony zdrowia	23
Substancji i preparatów chemicznych	8
Procesów pracy	71
Wypadków przy pracy i chorób zawodowych	10
Szkoleń w zakresie bhp	5
Służb bhp i innych	2
Systemu oceny zgodności	15

Źródło: opracowanie własne.

posiada więc wiedzy o swoich ustawowych obowiązkach, a nawet o zmieniających się przepisach prawa. Proces oceny ryzyka w badanych firmach realizowany jest na poziomie 46% ($n = 1834$), konsultacje z pracownikami w obszarze bhp nie są częstą praktyką ($n = 582$, 14,6%). W realizacji zadań pracodawcy wspierają się służbą bhp, jednak wyniki badań tej grupy respondentów również nie są satysfakcjonujące. Weryfikacja wiedzy służb bhp w zakresie elementarnych przepisów prawa podważa ich kompetencje szczególnie w obszarze obowiązków wynikających z roli kontrolno-doradczej, do jakiej zostali powołani. Blisko 20% ankietowanych nie ma wiedzy odnośnie do częstotliwości przeprowadzania szkoleń bhp, a wymagania dokumentacyjne w tym zakresie zna zaledwie 4% badanych ($n = 19$). Podobnie niskie wskazania uzyskano w dokumentowaniu oceny ryzyka zawodowego oraz tworzeniu instrukcji bhp, gdzie nieprawidłowości zdiagnozowano na poziomie odpowiednio 96% ($n = 431$) oraz 97% ($n = 439$).

Jak pokazują badania, firmy posiadające wdrożony system zarządzania, zwłaszcza system zarządzania bhp oparty na PN-N 18001, lepiej i częściej wypełniają ciążące na nich obowiązki prawne, aktywniej włączają pracowników w działania na rzecz bhp, co skutkuje mniejszą wypadkowością. Szczegółowa analiza statystyczna dokonana przez autorów w ramach innego opracowania [Boczkowska i in. 2012] pozwala na stwierdzenie, że wdrożenie systemu ułatwia realizację celów strategicznych bhp w przedsiębiorstwie.

4.4. Edukacja w obszarze bhp

Analizę oferty edukacyjnej placówek województwa dolnośląskiego przeprowadzono w oparciu o 26 instytucji szkoleniowo-edukacyjnych przeprowadzających głów-

nie obowiązkowe szkolenia bhp (wstępne, okresowe). Badania w województwie łódzkim dotyczyły oferty edukacyjnej dla pracowników służb bhp na poziomie edukacji średniego szczebla (14 placówek) oraz szkolnictwa wyższego (studia pierwszego, drugiego stopnia, studia podyplomowe). Oferta szkoleniowa w obszarze bhp jest bogata, choć mało różnorodna. Programy szkoleń bhp opierają się głównie na przepisach prawa, uboga jest oferta w zakresie szkoleń doskonalących, np. oceny ryzyka zawodowego, badania przyczyn wypadków przy pracy, systemowego zarządzania bhp czy szkoleń miękkich związanych z kształtowaniem postaw probezpiecznych wśród pracowników, budowaniem kultury bezpieczeństwa. Oferta na poziomie szkolnictwa wyższego jest bogata, choć bardzo niespójna. Brak określonych minimum kształcenia (efektów kształcenia) rodzi dowolność w opracowywaniu programów nauczania, opartych często na wiedzy kadry dydaktycznej (często wąskich specjalizacji), a nie wynikających z potrzeb rynku i oczekiwań pracodawców. Konsekwencją jest kształcenie kadr bhp o niepełnej wiedzy bhp i nieporównywalnych kompetencjach.

5. Zakończenie

Realizacja III etapu wieloletniego programu „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, zaplanowanego na lata 2014-2016, jako instrumentu wdrażania krajowych strategii o obszarze bhp, stanowi poważne wyzwanie w pogoni za standardami UE. Przeprowadzone przez autorów badania wykazują niski poziom wiedzy w zakresie obowiązującego prawa zarówno pracodawców, jak i specjalistów ds. bhp. O ile osiągnięcie celów strategicznych UE na poziomie instytucjonalnym wydaje się możliwe, o tyle implementacja strategii na poziomie przedsiębiorstw wymaga:

- 1) podwyższenia standardów szkoleń bhp głównie pracodawców, kadry kierowniczej z uwzględnieniem aspektów systemowego podejścia do bhp, kształtowania kultury bezpieczeństwa, ekonomicznych aspektów bhp, innowacji, promocji dobrych praktyk, realizowanych np. korporacjach,

- 2) podwyższenia jakości kształcenia dla kadr bhp przez ujednoczenie programów kształcenia na poziomie szkolnictwa wyższego, okresową weryfikowalność uprawnień.

Artykuł przedstawia zaledwie fragment badań zrealizowanych przez autorów; zidentyfikowane problemy na poziomie przedsiębiorstw wskazują słabości, które w istotny sposób wpływają na obecny poziom bezpieczeństwa i higieny pracy i stanowią barierę w osiągnięciu wyznaczonych celów strategicznych na poziomie krajowym i międzynarodowym. Działania podejmowane przez Polskę według ram strategicznych wyznaczonych przez UE można uznać za zadowalające na poziomie tworzenia odpowiednich instrumentów, ujednoczenia prawa, wzmocnienia roli instytucji nadzoru. Niestety, problemem pozostaje skuteczność wdrażania celów na poziomie przedsiębiorstw, zwłaszcza sektora MŚP, co potwierdzają badania przeprowadzone przez autorów niniejszego artykułu.

Literatura

- Boczkowska K., Niziołek K., *Systemowe zarządzanie bezpieczeństwem pracy w aspekcie wymagań prawnych*, [w:] Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego nr 7, *Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Oddziału Łódzkiego PTE, Łódź 2012.
- Communication from the Commission, *Adapting to change in work and society: a new Community strategy on health and safety at work 2002-2006*, Bruksela 2002, <http://osha.europa.eu>.
- Komunikat Komisji Europejskiej do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów w sprawie strategicznych ram UE dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy na lata 2014-2020, 2014, Bruksela.
- Krajowa Strategia na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy na lata 2009-2012, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Nowa strategia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy (2007-2012) opracowanie na wniosek Rady Ochrony Pracy przy Sejmie RP przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, 2007, www.ciop.pl).
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2007.
- Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020 (SRKL), przyjęta uchwałą 104 Rady Ministrów z dnia 18 czerwca 2013 r.
- Strategia Rozwoju Kraju 2020, przyjęta uchwałą nr 157 Rady Ministrów z dnia 25 września 2012 r., Warszawa, wrzesień 2012 r.
- Uchwała Rady Ministrów w sprawie ustanowienia programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” – III etap, okres realizacji: lata 2014-2016, Warszawa 2013.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia przedsiębiorstwa*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Znajmiecka-Sikora M., Boczkowska K., Niziołek K., Sikora A., *Analiza i ocena stopnia dopasowania łódzkich przedsiębiorstw i kadr bhp do zmian w przepisach i potrzebach rynku – Raport z badań*, Wydawnictwo EGO, Łódź 2010.
- Znajmiecka-Sikora M., Boczkowska K., Niziołek K., Sikora A., *Analiza i ocena stopnia dostosowania dolnośląskich przedsiębiorstw i kadr bhp do zmian w przepisach i potrzebach rynku – Raport z badań*, Wydawnictwo EGO, Łódź 2009.

STRATEGY OF HEALTH AND SAFETY AT WORK – ASPECTS OF BUSINESS COMPANIES

Summary: The paper presents the issues of strategy development in the area of health and safety at international and national levels. The purpose of this study is to analyze selected results of research carried out in the Lower Silesian Voivodeship and Łódź Voivodeship, in the context of ongoing strategic objectives in terms of safety. The research shows a low level of awareness and the implementation of fundamental legal obligations by Polish entrepreneurs and staff. This is a significant barrier to the pursuit of European standards and objectives achievement.

Keywords: strategy, health and safety, accidents at work.