

# 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](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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

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

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

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

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

## Summaries

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

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

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



---

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

**Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska**

Politechnika Łódzka

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

---

## **WYBRANE ELEMENTY STRATEGII BEZPIECZEŃSTWA PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWIE – WYNIKI BADAŃ ORGANIZACJI REGIONU DOLNOŚLĄSKIEGO**

---

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest ocena realizacji wybranych działań z zakresu strategii bezpieczeństwa pracy w organizacjach. Strategia ta określa zachowania i/lub działania wszystkich członków organizacji, na czele z najwyższym kierownictwem, w zakresie: ochrony zdrowia, czynników stwarzających szczególne zagrożenia dla zdrowia lub życia, infrastruktury budowlanej i maszynowej czy środków ochrony indywidualnej. Przedmiotem badań była ocena działań na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy, natomiast podmiotem – pracodawcy organizacji regionu dolnośląskiego. Badania prowadzone były na próbie 2000 organizacji dobranych kwotowo, poprzez wywiad, przy wykorzystaniu wystandaryzowanego kwestionariusza badawczego. W artykule przedstawiono wybrane wyniki badań. Uzyskane wyniki wykazały, że pracodawcy regionu dolnośląskiego w niewielkim stopniu sformułowali i realizują strategię bezpieczeństwa pracy na terenie zarządzanych przez siebie organizacji.

**Słowa kluczowe:** strategia, bezpieczeństwo i higiena pracy, ocena ryzyka zawodowego, szkolenia bhp, regulamin pracy.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.36

### **1. Wstęp**

Wielu autorów podejmowało próbę systematyzacji określeń strategii i jej ewolucji [Niemczyk 2013; Romanowska 2009; Oblój 2007]. Jednak pomimo szerokiego rozpowszechniania głównych koncepcji strategii oraz licznych badań nad jej istotą, pozostaje ona paradoksalnie jednym z najmniej poznanych zjawisk [Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 10]. Przez strategię rozumie się plan, zespół określonych zamierzeń i celów, wzorzec, pozycję zajmowaną przez przedsiębiorstwo, najlepszy sposób wykorzystania zasobów i umiejętności firmy, sposób rozwiązania problemu, wykorzystanie szans w otoczeniu lub reagowanie na zmiany [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009; Grant 2011; Zakrzewska-Bielawska 2012]. Jest to z pewnością pojęcie wieloznaczne, przy czym istotą strategii jest wytyczenie kierunku rozwoju przedsię-

biorstwa, tj. koncepcji gruntownej, uporządkowanej zmiany przedsiębiorstwa dokonywanej z myślą o dalekiej przyszłości [Kaleta 2000, s. 27], wyrażającej jednocześnie charakterystyczne dla danej organizacji wartości [Jeżak 1990].

Najbardziej ogólną typologią strategii zarządzania jest ich podział oparty na kryterium strukturalnym, według którego rozróżnia się trzy typy strategii: podstawowe, dziedzin gospodarowania (domen) oraz funkcjonalne [Stabryła 2007, s. 55]. Idea tych ostatnich nawiązuje do układu najważniejszych funkcji każdego przedsiębiorstwa, do których najczęściej zalicza się: działalność podstawową (produkcję/usługi), marketing, finanse, zarządzanie zasobami ludzkimi czy logistykę. Wśród nich istotne znaczenie ma także funkcja bezpieczeństwa pracy, której naczelną wartością jest zdrowie i życie człowieka. W związku z tym strategię bezpieczeństwa pracy można zdefiniować jako strategię funkcjonalną obejmującą zachowania i/lub działania w obszarze bezpieczeństwa pracy (związanego z profilaktyczną ochroną zdrowia, czynnikami oraz procesami pracy stwarzającymi szczególne zagrożenia dla zdrowia lub życia, infrastrukturą budowlaną, maszynową i techniczną czy środkami ochrony indywidualnej oraz odzieżą i obuwiem roboczym) umożliwiającą osiągnięcie strategicznych celów organizacji. To ciąg decyzji oraz zachowań naczelnego kierownictwa, które uwzględniając uwarunkowania gospodarcze i formalnoprawne, wyznacza cele, rozpoznaje i interpretuje problemy, a następnie przy wykorzystaniu niezbędnych zasobów, wraz z służbami bhp i wszystkimi członkami organizacji, podejmuje zaplanowane działania i rozwiązuje określone problemy. Prawidłowe i pełne wdrożenie strategii bezpieczeństwa pracy spowodować powinno poczucie bezpieczeństwa przez pracowników i ich rodziny poprzez wyeliminowanie wypadków i chorób zawodowych.

Strategię bezpieczeństwa pracy polskich organizacji silnie determinują akty prawne wynikające z konwencji międzynarodowych oraz prawa UE, jak również krajowego ustawodawstwa. Nad działaniami organizacji w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy ma pieczę kilka instytucji nadzoru i kontroli, na czele z Państwową Inspekcją Pracy (PIP). Ponadto uwzględniając związki organizacji z otoczeniem oraz współczesne, relacyjne podejście do strategii (RV – *Relational View*) [Stańczyk-Hugiet 2013], strategia bezpieczeństwa pracy musi uwzględniać układy relacji z podmiotami zewnętrznymi jako konsekwencję współczesnych uwarunkowań konkurencyjności. W obszarze bezpieczeństwa pracy relacje te można rozpatrywać na poziomie komercyjnym i niekomercyjnym. Niekomercyjne powiązania mają charakter prawny lub kooperacyjny, natomiast komercyjne, charakter biznesowy, najczęściej konkurencyjny. Do relacji prawnych oraz kooperacyjnych zaliczyć należy powiązania m.in. z: PIP, firmami doradczymi, szkoleniowymi, stowarzyszeniami zawodowymi, ośrodkami naukowo-badawczymi, wydawnictwami naukowymi i fachowymi, firmami handlowymi zaopatrującymi organizację w odpowiednie zasoby. Kwestie bezpieczeństwa pracy są również argumentem marketingowym. Wiele organizacji (szczególnie dużych korporacji) działających na rynkach o wysokim poziomie świadomości społecznej klientów, działa pod hasłem: „po pierwsze: bezpie-

czeństwo”, „bezpieczeństwo ponad wszystko”, „safety first” czy „zero wypadków”. Hasła te są naczelną dewizą ich funkcjonowania i atutem konkurencyjnym.

Generalnie strategia jest wzorcem działań organizacyjnych i zachowań kierowniczych wykorzystywanym do osiągnięcia celów i wypełnienia misji organizacji [Thompson Jr., Strickland III 1993, s. 6-7]. W związku z tym strategia bezpieczeństwa pracy pełni kluczową funkcję w prawidłowym (bezpiecznym) funkcjonowaniu organizacji, zapewniając tym samym powodzenie przedsięwzięć gospodarczych, a kreatorem tej strategii jest kadra kierownicza, która tworząc odpowiednie wzorce zachowań i działań organizacyjnych, wraz z służbami bhp, odpowiada za jej realizację, a swoją postawą daje odpowiedni przykład wszystkim członkom organizacji.

Wobec powyższego jako cel opracowania wyznaczono ocenę realizacji wybranych działań z zakresu strategii bezpieczeństwa pracy na podstawie badań przeprowadzonych na grupie 2000 podmiotów województwa dolnośląskiego.

W dalszej części artykułu przedstawiono metodykę badań, uzyskane wyniki odnoszące się do oceny ryzyka zawodowego, szkoleń bhp, regulaminu pracy i badań lekarskich oraz wnioski końcowe.

## 2. Metodyka badawcza

Badania prowadzone były w województwie dolnośląskim. Podmiotem badań były pracodawcy prowadzący działalność na terenie niniejszego województwa. W sumie udało się uzyskać rzetelne informacje dotyczące 2000 podmiotów. Jednostki do badania dobrano kwotowo, tak aby odzwierciedlały populację generalną przedsiębiorstw województwa dolnośląskiego, przy czym wykorzystano warstwową metodę doboru próby, biorąc pod uwagę:

- wielkość przedsiębiorstwa pod względem liczby zatrudnionych pracowników,
- miejsce prowadzenia działalności (powiaty),
- profil działalności według PKD.

Zastosowano technikę wywiadu przy użyciu wystandaryzowanego kwestionariusza, a badanie prowadzone było przez wyselekcjonowanych i przeszkolonych ankierów. Kwestionariusz wywiadu podzielony został na trzy części:

- ewidencyjną, zawierającą dane dotyczące: kodu ankiera, kodu ankiety, kodu ankiety grupy badanej, daty realizacji wywiadu,
- tzw. metryczkę, zawierającą pytania dotyczące podstawowych cech respondenta,
- zasadniczą (merytoryczną), którą tworzą pytania bezpośrednio związane z problemem badania i jego przedmiotem ułożone blokowo.

W części merytorycznej pytania zestawiono w kilka grup problemowych.

1. Podstawowe obowiązki pracodawcy.
2. Obiekty budowlane i pomieszczenia pracy.
3. Maszyny i inne urządzenia techniczne.
4. Czynniki oraz procesy pracy stwarzające szczególne zagrożenie dla zdrowia lub życia.

5. Profilaktyczna ochrona zdrowia.
6. Wypadki przy pracy i choroby zawodowe.
7. Szkolenia.
8. Środki ochrony indywidualnej oraz odzież i obuwiu robocze.
9. Służba bezpieczeństwa i higieny pracy.

W opracowaniu skoncentrowano się na wybranych wynikach badań dotyczących: podstawowych obowiązków pracodawcy, profilaktycznej ochrony zdrowia oraz szkoleń w zakresie bhp.

Biorąc pod uwagę lokalizację siedziby firmy/instytucji, należy stwierdzić, że badane jednostki w większości reprezentowane były przez miasto Wrocław (30,25%;  $n = 605$ ) pozostałe natomiast w kilkudziesięciu miastach i powiatach województwa dolnośląskiego. Uwzględniając profil działalności przedsiębiorstwa za największą badaną grupę należy uznać sektor: handel i naprawy (32,60%;  $n = 652$ ). Za najmniej liczną grupę badanych uznać można górnictwo (0,10%;  $n = 20$ ) oraz rybołówstwo (0,10%;  $n = 20$ ). Ponad połowa badanych firm, tj.  $n = 1301$  zatrudnia 1-5 osób, co stanowi 65,05% badanej zbiorowości. Firm zatrudniających od 6 do 9 osób było 11,65%, natomiast liczba podmiotów największych, zatrudniających ponad 600 pracowników stanowiła zaledwie 0,45% badanych organizacji.

### 3. Wyniki badań

Jednym z podstawowych elementów budowania strategii bezpieczeństwa pracy w organizacji jest kwestia ryzyka zawodowego. Dokonywanie jego oceny jest priorytetowym działaniem menedżerskim w profilaktyce wypadkowej. Dotyczyć to powinno każdego stanowiska pracy, tak aby zarówno menedżer jak i wszyscy pracownicy mieli pełną wiedzę na temat stanowiska roboczego, wszelkich zagrożeń, ich poziomu oraz działań i środków zapobiegawczych. Wyniki badań w zakresie oceny ryzyka zawodowego zaprezentowano w tab. 1.

**Tabela 1.** Rozkład ilościowy i procentowy odpowiedzi dotyczący podmiotów, w których dokonano oceny ryzyka zawodowego na stanowisku pracy

	Liczba podmiotów	Udział procentowy
Tak	871	43,55
Nie	1088	54,40
Nie wiem	41	2,05
Ogółem	2000	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 1 wynika, że w ponad połowie przypadków nie dokonano oceny ryzyka zawodowego na żadnym stanowisku pracy. Badania wykazały również, że najgorsze wyniki odnotowano w mikroprzedsiębiorstwach. Na 1536 podmiotów, co stanowiło

76,8% badanej zbiorowości, w 64% z nich ( $n = 984$ ) pracodawcy nie przeprowadzili oceny ryzyka zawodowego na jakimkolwiek stanowisku pracy lub nie wiedzą, czy była ona przeprowadzona<sup>1</sup>.

Kolejnym krokiem na drodze do realizacji strategii bezpieczeństwa pracy, po ocenie ryzyka zawodowego, jest poinformowanie zainteresowanych o wynikach tego procesu (tab. 2).

**Tabela 2.** Struktura odpowiedzi odnoszących się do informowania pracowników o wynikach oceny ryzyka zawodowego na zajmowanym stanowisku pracy

	Liczba podmiotów	Udział %
Tak	1111	55,55
Nie	858	42,90
Nie wiem	31	1,55
Ogółem	2000	100,00

Źródło: opracowanie własne.

W ponad połowie badanych organizacji (55,55%) udzielane są takie informacje, a w 42,9% jednostek pracownicy nie są informowani o wynikach oceny ryzyka zawodowego. Z badań wynika, że ponownie najgorzej wypadły organizacje mikro. Jedynie w ok. 47% ( $n = 721$ ) podmiotów tej wielkości przeszkolono pracowników w zakresie ryzyka zawodowego.

Biorąc pod uwagę szkolenia bhp, jako kluczowy element realizacji strategii bezpieczeństwa pracy, mający na celu rozwój wiedzy i świadomości najważniejszego dobra organizacji, jakim jest kapitał ludzki, określono typy szkoleń z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, jakie miały miejsce w badanych organizacjach. Wyniki w tym zakresie obrazuje tab. 3.

**Tabela 3.** Struktura odpowiedzi w odniesieniu do posiadania przez organizacje programów szkoleń bhp

	Tak		Nie		Nie wiem	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Program szkoleń wstępnych ogólnych	1626	81,30	345	17,25	29	1,45
Program szkoleń wstępnych stanowiskowych	1483	74,15	475	23,75	42	2,10
Program szkoleń okresowych	1372	68,60	585	29,25	43	2,15

Źródło: opracowanie własne.

Programy szkoleń powinny być dostosowane do specyfiki zadań, pracy i zagrożeń występujących na każdym stanowisku. Badania wykazały, że zaledwie 40,30% badanych organizacji deklaruje, iż posiada programy, które są zróżnicowane i dostosowane do poszczególnych grup szkoleniowych.

<sup>1</sup> Więcej na ten temat m.in. w: [Niziołek, Boczkowska 2010; Niziołek i in. 2009; Boczkowska, Sikora 2010].

Ponieważ, obok pracowników, szkoleniom podlegać powinien również sam pracodawca, w badaniach dokonano oceny tego aspektu. Analiza uzyskanych wyników badań wskazuje, iż w badanej próbie byli pracodawcy, którzy deklarują jednoznacznie, że nigdy nie przeszli szkolenia bhp – 4,75%, a 25,75%, nie pamięta kiedy i czy w ogóle takie szkolenie miało miejsce.

Ponad 70% spośród wszystkich przebadanych ( $n = 1406$ ) w zakresie przeprowadzenia szkoleń w dziedzinie bhp korzysta z usług firm zewnętrznych, w tym ponad 26% ( $n = 523$ ) organizacji wysyła pracowników na zewnątrz, a w kolejnych ok. 44% ( $n = 883$ ) jednostek firmy zewnętrzne prowadzą szkolenia na terenie przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia rzetelności odbytych szkoleń istotnym zagadnieniem jest weryfikacja firm szkoleniowych przez usługobiorców. Wyniki badań w tym względzie przedstawiono w tab. 4.

Badani najczęściej wskazywali na referencje i rekomendacje (36,77%), najrzadziej zaś na certyfikat Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001 (2,92%) i akredytację Centralnego Instytutu Ochrony Pracy (3,48%). Niepokojący jest fakt, że aż w 18,63% badanych organizacji brak jakichkolwiek kryteriów weryfikacji firm szkoleniowych.

**Tabela 4.** Rozkład ilościowy i procentowy odpowiedzi odnoszących się do weryfikacji zewnętrznych firm szkoleniowych

	Liczba podmiotów	Udział procentowy w 1406	Udział procentowy w 2000
Brak kryteriów weryfikacji	262	18,63	13,10
Referencje i rekomendacje	517	36,77	25,85
Weryfikacja programów szkoleń	142	10,09	7,10
Weryfikacja kwalifikacji kadry szkolącej	123	8,75	6,15
Wpis do ewidencji placówek oświatowych	64	4,55	3,20
Akredytacja CIOP	49	3,48	2,45
Certyfikat SZJ ISO 9001	41	2,92	2,05

Źródło: opracowanie własne.

Strategia jest względnie trwałym wzorcem działania organizacji, zbiorem pewnych trwałych reguł, sposobów, reakcji, wspieranym kulturą organizacyjną [Obłój 2007]. Regulamin pracy ustala organizację i porządek w procesie pracy oraz związane z tym prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników. Wprowadzenie regulaminu świadczy o świadomości menedżerów w zakresie prawa pracy oraz dbałości o standardy zarządzania. Niewątpliwie regulamin w zakładzie pracy pełni funkcje porządkujące, systematyzujące i wyznaczające standardy zachowań organizacyjnych. Jest jednym z podstawowych kroków w kierunku dążenia do realizacji strategii bezpieczeństwa. Z przeprowadzonej analizy wynika, iż ponad 30,00% ( $n = 620$ ) przebadanych organizacji nie opracowało tego dokumentu.

Istotnym elementem na drodze do realizacji strategii bezpieczeństwa jest dbałość menedżerów o zdrowie i życie pracowników. Realizują to przede wszystkim przez kwestie związane z profilaktyką zdrowotną. Badania wykazały, że blisko 78% menedżerów organizacji deklaruje, że posiada system kontroli lekarskich badań okresowych, lecz jedynie w niespełna 58% przypadków w skierowaniu na te badania podawane są czynniki zagrożeń, z jakimi pracownik będzie miał do czynienia na stanowisku pracy.

#### 4. Zakończenie

Celem niniejszego artykułu była ocena realizacji wybranych działań z zakresu strategii bezpieczeństwa pracy w organizacjach regionu dolnośląskiego. Szczegółowym analizom poddano takie kwestie, jak: ryzyko zawodowe, szkolenia bhp, regulamin pracy oraz profilaktyczne badania lekarskie.

Zdecydowanie najlepsze wyniki odnotowano w zakresie: dokonywania oceny ryzyka zawodowego na stanowisku pracy, informowania pracowników o wynikach tego procesu, jak również opracowania regulaminu pracy. Tak zaprezentowane wyniki, jak również pozostałe, które nie były przedmiotem niniejszego artykułu, wskazują na brak sformułowania i realizacji strategii bezpieczeństwa pracy w olbrzymiej liczbie badanych organizacji (badania w tym zakresie powinny być pogłębione). Oznacza to, że strategia bezpieczeństwa na poziomie przedsiębiorstwa, której naczelną wartością jest zdrowie i życie człowieka, nie jest traktowana priorytetowo, a raczej peryferyjnie, podobnie zresztą jak ma to miejsce w literaturze z zakresu strategii.

#### Literatura

- Boczkowska K., Sikora A., 2010, *Ocena poziomu profilaktycznej ochrony zdrowia w organizacjach polskich*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Grant R.M., 2011, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Jeżak J., 1990, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kaleta A., 2000, *Strategia konkurencji w przemyśle*, AE, Wrocław.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., 2009, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- Niemczyk J., 2013, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Niziołek K., Boczkowska K., 2010, *Diagnosis of consciousness in the area of occupational hygiene and safety in Polish organisations – Conference Applied Human Factors and Ergonomics International AHFEI 2010*, Miami.
- Niziołek K., Boczkowska K., Znajmiecka-Sikora M., Sikora A., 2009, *Analiza i ocena stopnia dostosowania dolnośląskich przedsiębiorstw i kadr bhp do zmian w przepisach i potrzebach rynku – Raport z badań*, Wydawnictwo EGO, Łódź.



- Oblój K., 2007, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Romanowska M., 2009, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Stabryła A., 2007, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Thompson Jr. A., Strickland III A.J., 1993, *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin, Homewood, Boston.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych, s. 9-29.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2012, *The strategic dilemmas of innovative enterprises: proposals for high-technology sectors*, R&D Management, Vol. 42, No. 4, s. 303-314.

## CHOSEN ELEMENTS OF WORK SECURITY STRATEGIES IN AN ORGANIZATION – RESEARCH RESULTS OF ORGANIZATIONS OF LOWER SILESIA REGION

**Summary:** The aim of this article is to analyse the activities of selected elements of work security strategies in organizations. Activities undertaken demonstrate the formulation of the strategy and its implementation. Behaviours were studied in the field of occupational health and safety. The study was performed among employers of the region of Lower Silesia. Research was conducted on a sample of 2,000 organizations selected by interview, using a questionnaire. Research shows that employers of Lower Silesia region formulate and implement a work security strategy in their organizations to a small extent.

**Keywords:** strategy, health and safety, risk assessment, training, work regulations.