

Rola bezpieczeństwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*

Patrycja Bąk, Mariusz Kapusta**

Streszczenie: W artykule przedstawiono rolę bezpieczeństwa w procesie zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem. Zarządzanie firmą dotyczy umiejętnego skoordynowania działań podejmowanych we wszystkich obszarach funkcjonalnych, do których między innymi zalicza się finanse, kapitał ludzki, proces produkcji oraz logistykę. W działalności współczesnych przedsiębiorstw coraz większą rolę odgrywają zintegrowane systemy zarządzania, w ramach których wyodrębnia się takie elementy jak jakość, środowisko, bezpieczeństwo i higiena pracy. Niniejsza praca obrazuje koncepcję zarządzania tymi obszarami działalności przedsiębiorstwa w sposób zintegrowany.

Słowa kluczowe: zarządzanie przedsiębiorstwem, strategia, kapitał ludzki, system bezpieczeństwa, kultura bezpieczeństwa

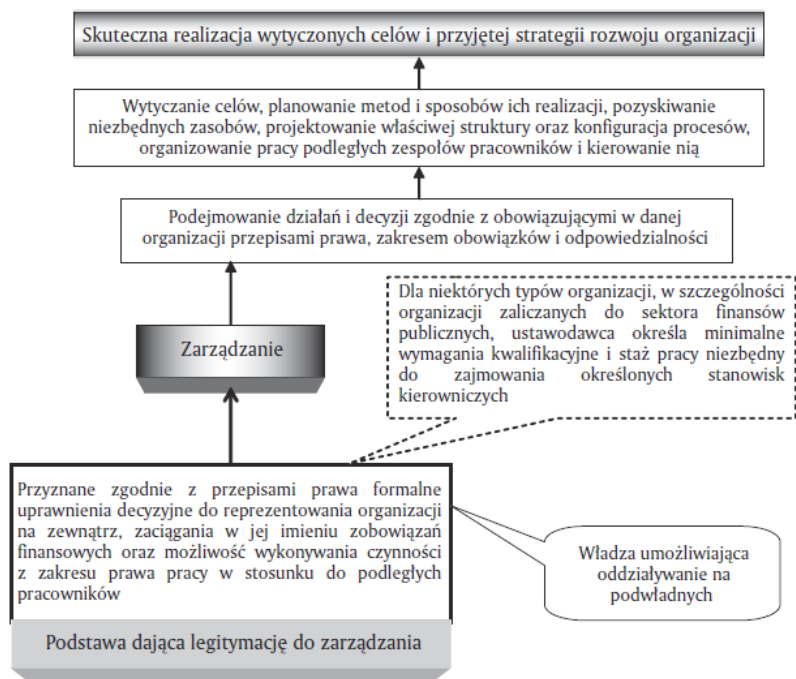
Wprowadzenie

Zarządzanie jest świadomym, przemyślanym i usystematyzowanym procesem, prowadzonym zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa przez osoby, którym przyznane zostały odpowiednie uprawnienia decyzyjne i zakres odpowiedzialności (menedżerów), rozciągający się na szereg złożonych, formalnych działań zmierzających do zapewnienia bieżącego funkcjonowania organizacji i stabilnego rozwoju w przyszłości, zgodnie z wytyczonymi celami i przyjętą strategią (Walczak 2012). Swoim zakresem zarządzanie obejmuje nie tylko dostępne zasoby materialne i niematerialne, ale również odnosi się do kształtowania relacji międzyorganizacyjnych z poszczególnymi grupami interesariuszy danej organizacji. Składa się z powtarzalnych ciągów działań i czynności, które powinny być ukierunkowane na myślenie o przyszłości oraz przewidywanie możliwych scenariuszy, tworząc spójną i logiczną całość. Punktem wyjścia (pierwotnym procesem) jest identyfikacja problemów oraz wytyczenie celów, następnie planowanie metod i sposobów ich realizacji, organizowanie, podejmowanie decyzji, komunikowanie się, przewodzenie ludziom, motywowanie ich i kontrola. Zarządzanie w praktyce polega na umiejętnym równoważeniu i harmonizowaniu

* Praca naukowa została zrealizowana w ramach pracy statutowej nr 11.11.100.693.

** dr hab. Patrycja Bąk, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, Wydział Górnictwa i Geoinżynierii, al. Mickiewicza 30, 30-059 Kraków, e-mail: pbak@agh.edu.pl; dr inż. Mariusz Kapusta, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, Wydział Górnictwa i Geoinżynierii, al. Mickiewicza 30, 30-059 Kraków, e-mail: kapustam@agh.edu.pl.

często sprzecznych dążeń, interesów, potrzeb i oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy (Drucker 2009). Dominantą i spoiwem podejmowanych przez menedżerów działań powinno być tworzenie oraz maksymalizowanie wartości rynkowej organizacji, zwiększanie jej konkurencyjności, a także budowanie potencjału kapitału intelektualnego, co ma zapewnić przetrwanie, jak również trwałe i zrównoważony rozwój w przyszłości. Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, dlatego też powinno być oparte na takich wartościach, jak uczciwość i poszanowanie dla pracowników, a przede wszystkim musi się wiązać z poczuciem odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz ich konsekwencje w przyszłości. Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że zarządzanie jest ściśle związane z przepisami prawa i posiadanymi uprawnieniami decyzyjnymi, które stanowią formalną podstawę do podejmowania określonych czynności (rys. 1).



Rysunek 1. Istota zarządzania

Źródło: Walczak (2012).

Zarządzanie organizacją dotyczy umiejętnego skoordynowania działań kierowniczych podejmowanych we wszystkich obszarach funkcjonalnych, tj. zarządzania majątkiem trwałym, finansami, kapitałem ludzkim, procesami produkcji i świadczenia usług, logistyki zaopatrzenia i dystrybucji, sprzedaży i procesów zarządzania relacjami z klientem. Ze względu na szczebel (poziom) zarządzania najczęściej wyróżnia się zarządzanie strategiczne,

operacyjne i taktyczne, jednak w praktyce te trzy obszary muszą być ze sobą ściśle powiązane i spójne, aby możliwe było osiągnięcie przez organizację zakładanych celów (Walczak 2012).

1. Wybrane aspekty zarządzania przedsiębiorstwem

Zarządzanie przedsiębiorstwem obejmuje zestaw działań (planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny (Griffin 2004). Zarządzaniem można określić ogół procesów i działań podejmowanych w celu podtrzymania działalności przedsiębiorstwa dla jak najbardziej skutecznego osiągnięcia jego celów (Endelhardt 2014). W całym procesie zarządzania przedsiębiorstwem można wskazać cztery podstawowe typy działań, do których należą planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrola (rys. 2). Planowanie obejmuje cały szereg działań związanych z wyznaczeniem celów przedsiębiorstwa – zarówno krótkookresowych, jak i długookresowych. Oprócz wyznaczania celów, planowanie służy również określaniu najbardziej optymalnych sposobów ich osiągnięcia. Organizowanie oznacza takie grupowanie działań i zasobów, które w konsekwencji powinno doprowadzić do osiągnięcia zaplanowanych celów. Chodzi zatem o przełożenie



Rysunek 2. Proces zarządzania

Źródło: Griffin (2004).

strategii powstałych na etapie planowania w konkretne działania przypisane konkretnym osobom dysponującym konkretnymi zasobami. Motywowanie z kolei wiąże się z zarządzaniem działaniami członków grupy poprzez wywieranie na nich wpływu, aby wykonywali wyznaczone cele i zadania. Ostatnia funkcja zarządzania – kontrolowanie, zmierza do zapewnienia uzyskania realnych działań i celów, które są zgodne z zaplanowanymi. Funkcje zarządzania tworzą zbiór działań i decyzji kierowniczych, zmierzających do urealnienia celów założonych przez dane przedsiębiorstwo.

W teorii działania następują po sobie kolejno, w praktyce wszystkie one wykonywane są równolegle i sieć powiązań między nimi jest znacznie bardziej rozbudowana. Przedsiębiorca, wyznaczając cele i strategię działania, nie może zrezygnować z bieżącego organizowania, przewodzenia czy kontrolowania (Nowacki, Staniszewski 2010). Przedstawione powyżej ogólne kwestie zarządzania można odnieść zarówno do korporacji, jak i do średnich, małych, a także do mikroprzedsiębiorstw. W każdej bowiem działalności biznesowej występują wymienione wyżej elementy.

W działalności współczesnych przedsiębiorstw, organizacji publicznych i społecznych coraz większą rolę odgrywają zintegrowane systemy zarządzania, w ramach których wyodrębnia się między innymi jakość, środowisko, bezpieczeństwo i higienę pracy.

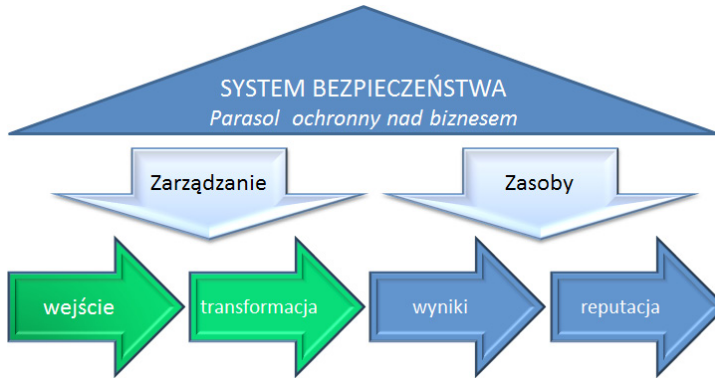
2. Koncepcja systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy

W Polsce pod pojęciem zarządzania bezpieczeństwem pracy znajdziemy informacje dotyczące funkcjonowania systemu prawnego i organizacyjnego w przedsiębiorstwie. System prawny stanowi integralną część gałęzi prawa rozumianą jako prawo pracy. Natomiast system organizacyjny obrazuje system organizacji ochrony pracy na szczeblu państwa, zakładów i organów uczestniczących w tworzeniu oraz kontrolowaniu bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładzie.

System zarządzania BHP jest częścią ogólnego systemu zarządzania przedsiębiorstwem i obejmuje wszystkie te elementy, które służą ustalaniu polityki i celów organizacji w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz osiąganiu tych celów. Ma on za zadanie pomóc przedsiębiorstwom w kontrolowaniu i minimalizowaniu zagrożeń dla zdrowia pracowników podczas wykonywania przez nich pracy, jak również innych osób przebywających w przedsiębiorstwie. Tym samym jest on częścią całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, które obejmuje strukturę organizacyjną, planowanie, odpowiedzialność osób, zasady postępowania, procedury, procesy wdrażania, realizowania, przeglądów oraz utrzymania określonej polityki dotyczącej bezpieczeństwa pracy (Hamrol, Mantura 2009). W polskich przedsiębiorstwach funkcjonują różne systemy zarządzania bezpieczeństwem oparte na normach krajowych lub zagranicznych, których celem jest stworzenie parasola ochrony dla przedsiębiorstwa, co przedstawiono na rysunku 3.

Misją i zadaniem zarządzania bezpieczeństwem pracy jest zbudowanie systemu, który zapewni systematyczne mierzenie poziomu bezpieczeństwa pracy. Ponadto, celem systemu

jest uzyskanie skutecznej oceny niedociągnięć kierownictwa w zakresie poprawy bezpieczeństwa.



Rysunek 3. Schemat systemu bezpieczeństwa jako parasol ochronny nad biznesem

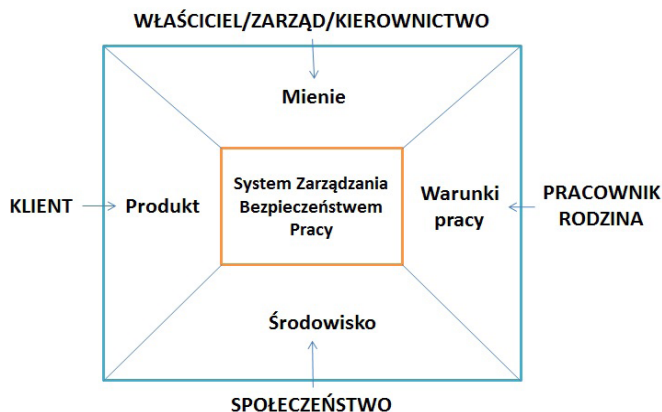
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Karczewski (2012).

Nowoczesne podejście przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania bezpieczeństwem pracy to budowa wizerunku firmy w oparciu o następujące punkty (Karczewski, Karczewska 2012):

1. Bezpieczeństwo to inwestycja (podejście ekonomiczne).
2. Podstawowy cel bezpieczeństwa – przede wszystkim zapobiegać.
3. Bezpieczeństwo to integralna część codziennego zarządzania przedsiębiorstwem (podejście systemowe).
4. System ma pomagać codziennej pracy, a nie przeszkadzać.
5. Bez prawidłowej i pełnej oceny ryzyka zawodowego nie ma skutecznego i jednocześnie efektywnego zarządzania bezpieczeństwem pracy.
6. Za bezpieczeństwo odpowiadają wszyscy pracownicy
7. Klucz do sukcesu – kultura bezpieczeństwa.

W Polsce pod pojęciem bezpiecznej pracy identyfikujemy głównie zagadnienia, których celem jest niestwarzanie zagrożeń dla pracowników lub ewentualnie osób przebywających w miejscu pracy (przedsiębiorstwo). Dla porównania w USA pojęcie bezpieczeństwa pracy zostało rozszerzone o zagadnienia dotyczące ochrony mienia firmy, bezpieczeństwa produkcji i świadczonych usług, jak również bezpiecznych produktów. Takie zróżnicowanie podejścia do zagadnień zarządzania bezpieczeństwem pracy determinuje efektywność oraz w jakim stopniu jest to opłacalne dla firmy. Można więc stwierdzić, iż im lepiej zostanie dokonana kompleksowa ocena i analiza ryzyka, tym większa będzie szansa na zbudowanie skutecznego systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy. Dlatego należy przyjąć, że wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy to wspólny interes pracowników

i przedsiębiorstwa (*win-win*). Na rysunku 4 przedstawiono schemat funkcjonowania systemu bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie.



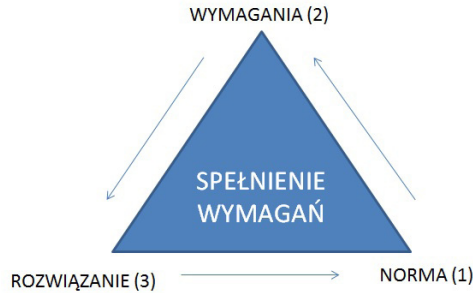
Rysunek 4. Schemat funkcjonowania systemu bezpieczeństwa pracy

Źródło: opracowanie własne.

W Polsce najczęściej stosowaną normą przez przedsiębiorców jest PN-N-18001 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem”. Jest to norma o zasięgu krajowym, ale często zagraniczne firmy działające na terenie Polski nie respektują certyfikatów wydanych na jej zgodność. Budzi to również pewne zastrzeżenia i niezrozumienie, gdyż sama norma jest zbieżna z postanowieniami przewodnika Międzynarodowej Organizacji Pracy pt. *Guidelines on occupational safety and health management systems* (ILO-OSH 2001) (Pawłowska 2014). W Polsce, oprócz PN-N-18001, można również spotkać zakłady, w których system zarządzania bezpieczeństwem został oparty na wymaganiach normy OHSAS 18001. Sporadycznie występują też przedsiębiorstwa, które swój system zarządzania BHP opierają o wymagania norm BS 8800 lub SCC (*System Checklist for Contractors*).

3. Zintegrowane systemy zarządzania w przedsiębiorstwie

Współcześnie w przedsiębiorstwach często istnieje kilka wdrożonych i funkcjonujących równolegle systemów zarządzania z różnych obszarów. Są to najczęściej systemy zarządzania jakością (ISO 9001), zarządzania środowiskiem (ISO 14001), zarządzania bezpieczeństwem informacji (ISO 27001) i inne. Koncepcja zarządzania tymi obszarami działalności przedsiębiorstwa w sposób systemowy powoduje, że obecnie obserwuje się integrację tych systemów, czyli dążenie do synergii. Wprowadzając system zarządzania bezpieczeństwem pracy należy również uwzględnić integrację z już istniejącymi systemami. Schemat integracji systemów zarządzania przedstawiono na rysunku 5.



Rysunek 5. Schemat integracji systemów na poziomie wymagań

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowany model integracji pozwala nam uniknąć powtarzających się rozwiązań stosowanych w innych systemach. Najczęściej będzie to dotyczyło istniejących już procedur, instrukcji, formularzy, zapisów. Tym samym utrzymujemy dokumentację systemu na minimalny poziomie, jednak zgodnie z potrzebami organizacji i wymaganiami norm. Sama strategia wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania opiera się na wyznaczeniu wspólnych obszarów wymagań i opracowaniu rozwiązań, które spełniają normy. Na rysunku 6 przedstawiono schemat integracji różnych systemów zarządzania funkcjonujących w przedsiębiorstwie.



Rysunek 6. Schemat integracji kilku systemów zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Zasada integracji systemów pozwala uzyskać lepszy współdziałanie poszczególnych elementów systemów osiągnięty mniejszymi nakładami w stosunku do osiąganych w wyniku niezależnego działania poszczególnych elementów. W tym przypadku zastosowanie zintegrowanego systemu zarządzania ma wiele zalet, co pozwala uzyskać:

- jednolite słownictwo,
- wspólne procedury dla różnych procesów, ale występujących w różnych systemach zarządzania,
- mniej audytów,
- mniej dokumentów systemowych,
- mniejsze koszty dla organizacji,
- doskonalenie kultury organizacyjnej,
- doskonalenie kultury bezpieczeństwa.

Strategia integracji jest chętnie praktykowana przez duże i zaawansowane przedsiębiorstwa. W tym wypadku poszczególne systemy zarządzania osiągnęły już dojrzałość, a dalszy ich rozwój może nastąpić przez optymalizację wszystkich działań w ramach systemu zintegrowanego (Koradecka 2000). Jak widać, zarządzanie bezpieczeństwem jest procesem złożonym, obejmującym wiele systemów z różnych obszarów działania. Działania te zmierzają do osiągnięcia celu, którym będzie jeden system zarządzania w firmie.

Uwagi końcowe

Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem jest zdeterminowane przez umiejętność spojrzenia na organizację oraz kluczowe procesy w niej zachodzące w sposób integralny. Rola systemów zarządzania i potrzeba ich integracji jest sukcesywnie poszerzana o nowe obszary zarządzania, między innymi zarządzanie bezpieczeństwem pracy, prowadząc tym samym do ich globalizacji i podnoszenia efektywności firmy.

Systemy zarządzania bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie zapewniają systematyczne mierzenie poziomu bezpieczeństwa pracy i skuteczną ocenę występujących niedociągnięć w tym zakresie. System bezpieczeństwa pracy to określone procedury pozwalające na użycie gotowych narzędzi w przedsiębiorstwie jako wspomaganie menażerów do kontrolowania i redukcji zbędnych kosztów. W szczególności dotyczy to eliminacji strat związanych z wypadkami przy pracy, chorobami zawodowymi, uszkodzonymi materiałnymi, jak również przestojów w produkcji, obniżaniu jakości i zanieczyszczeniu środowiska.

Integracja systemów zarządzania w przedsiębiorstwie to proces złożony, który winien być rozpatrywany w wielu aspektach. Różnorodność obszarów działania systemów zarządzania (bezpieczeństwo, środowisko, finanse, jakość) powinny stanowić dążenie do synergii. Ciągłe doskonalenie i ewolucja systemów zarządzania powinny skutkować tym, że efektem będzie „jedna firma – jeden system zarządzania”.

Literatura

- Drucker P.F. (2009), *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa.
- Endelhardt J. (2014), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. CeDeWu, Warszawa.
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hamrol A., Mantura W. (2009), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Karczewski J.T., Karczewska K.W. (2012), *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy*, ODDK, Gdańsk.
- Koradecka D. (2000), *Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Warszawa.
- Nowacki R., Staniewski M.W. (2010), *Podjęcie innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Pawłowska Z. (2014), *Poradnik – Systemy zarządzania i higieną pracy w przedsiębiorstwie*, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Warszawa.
- Walczak W. (2012), *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka - próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, „E-mentor” nr 2 (44).

THE ROLE OF SECURITY IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Abstract: The article presents a security role in the management of a modern enterprise. Company management refers to the skilful coordination of actions in all functional areas, which among other things include finance, human capital, the production process and logistics. In today's business enterprises play an increasing role integrated management systems under which the isolated elements such as quality, environment, occupational health and safety. This paper illustrates the concept of management of these areas of the business in an integrated way.

Keywords: business management , strategy , human capital, security system, safety culture

Cytowanie

- Bąk P., Kapusta M. (2015), *Rola bezpieczeństwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 855, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 74, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 11–19; www.wneiz.pl/firfu.

