

Adam Górny

Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Ekonomiczne Problemy Usług nr 34, 295-302

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ADAM GÓRNY

Politechnika Poznańska

ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM PRACY W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

W warunkach globalnej gospodarki rynkowej funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku warunkowane jest spełnianiem przez nie potrzeb i oczekiwań klientów. Jednakże globalizacja postrzegana może być również poprzez korzystne efekty, wynikające z konieczności zapewnienia poprawy wiarygodności konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz wzmocnienia zdolności jego działania¹. Rynkowa pozycja przedsiębiorstwa w dużej mierze uzależniona jest od jego reputacji. Przedsiębiorstwo chcąc stworzyć dobrą opinię o sobie, dbać musi o dobre kontakty z wszystkimi związanymi z jej funkcjonowaniem stronami (np. klientami, pracownikami, akcjonariuszami, społeczeństwem).

W działaniach tych szczególnie istotny jest aspekt społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa, związanego z jego finansowymi i rynkowymi warunkami funkcjonowania. Należy postawić sobie pytanie, czy działania o charakterze socjalnym, m.in. związane z zapewnieniem bezpieczeństwa pracy są tylko źródłem dodatkowych kosztów, czy też przynieść mogą przedsiębiorstwu wymierne korzyści.

Wyniki badań potwierdzają tezę, że niespełnienie wymagań dotyczących środowiska pracy skutkuje często istotnymi obciążeniami finansowymi², decydującymi o pozycji rynkowej, a zatem również konkurencyjności przedsiębiorstwa. W kategoriach takich kształtowanie bezpieczeństwa pracy, w oparciu o podejście systemowe, traktowane może być jako istotny element budowanej przewagi konkurencyjnej. Uzyskanie sukcesu w kształtowaniu podejścia systemowego uzależnione jest od zapewnienia warunków do efektywnego i skutecznego zarządzania bhp oraz umiejętności właściwego identyfikowania korzyści, uzyskiwanych po wprowadzeniu systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

¹ A. Ćwik, *Strategie przedsiębiorstw w warunkach konkurencji globalnej*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 11, s. 31–34.

² Więcej na ten temat: S. Lech, A. Górny, *Ocena kosztów wdrożeń rozwiązań techniczno-organizacyjnych doskonalących środowisko pracy w przedsiębiorstwie budowy maszyn*, [w:] *Gospodarka w obliczu eurotransformacji*, J. Stankiewicz (red.), Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2004, s. 169–180.

Konkurencyjność na wspólnym rynku

Charakterystyka konkurencyjności

Konkurencyjność jest jednym z podstawowych mechanizmów ekonomicznych gospodarki rynkowej, określającym przystosowanie się przedsiębiorstwa do funkcjonowania w warunkach wolnorynkowych³. Tak rozumiana konkurencyjność może być charakteryzowana poprzez potencjał przedsiębiorstwa, niezbędny do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, czyli zdolności do zapewnienia zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz dążności do utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych. Wymaga to forsowania własnego systemu celów i wartości, podnoszenia przez przedsiębiorstwo efektywności wewnętrznej oraz podejmowania działań umożliwiających poznanie potrzeb oraz wymagań klientów⁴.

Istota w ten sposób cechowanej przewagi konkurencyjnej sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo robi coś lepiej, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty. Zatem konkurencyjność traktować należy jako zdolność przedsiębiorstwa do sprawnego osiągania celów rynkowych, pozwalających na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Równocześnie przewaga konkurencyjna może być definiowana jako posiadanie przez przedsiębiorstwo zasobów (warunków), pozwalających utrzymać dotychczas zdobytych klientów oraz ochronić się przed konkurencyjnymi siłami rynku. Tak rozumiana konkurencyjna zdolność przewagi może być utożsamiana z mocnymi stronami przedsiębiorstwa, w tym ze sprawnością jego działania⁵.

Analizując zagadnienie konkurencyjności z ekonomicznego punktu widzenia, określić można ją jako rywalizację m.in. o źródła zaopatrzenia w środki produkcji⁶. Jako równie ważne elementy konkurencyjności, stanowiące formę środków produkcji, traktowane mogą być kapitał ludzki, charakteryzowany produktywną wartością pracowników oraz kapitał społeczny, determinowany rolą przedsiębiorstwa w społeczeństwie w którym funkcjonuje.

³ W. Czternasty, P. Mikołajczak, *Innowacyjność jako warunek konkurencyjności polskich małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach europejskich*, [w:] *Konkurencyjność i innowacyjność współczesnych organizacji*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2007, s. 30.

⁴ E. Skawińska, *Reakcja na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście*, E. Skawińska (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 76–77.

⁵ S. Tokarski, J. Lubimow, *Przewaga konkurencyjna jako wymóg nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem globalnym*, [w:] *Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, J. Stankiewicz (red.), Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2004, s. 205–213.

⁶ Zob. E. Skawińska, *op.cit.*, s. 72.

Czynniki budowania konkurencyjności

Podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej są relacje z klientami⁷. Globalna konkurencja wymaga czegoś więcej niż tylko kreowania określonego produktu na rynku. Wymaga stworzenia warunków do pełnego, opartego na globalnym myśleniu, zaspokajania potrzeb wszystkich uczestników procesu dostawy wyrobu. Równocześnie nie zapominania o elementach myślenia racjonalnego i lokalnego. Wysoki poziom konkurencyjności charakteryzuje przedsiębiorstwa w stosunku do których niewielkie znaczenie dla ich pozycji na rynku ma oddziaływanie czynników zewnętrznych i złej koniunktury gospodarczej⁸.

Zdolność do budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej jest niewątpliwie czynnikiem odnoszonego przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego. W tym celu przedsiębiorstwo wykorzystywać musi wszystkie dostępne mu źródła przewagi konkurencyjnej, w tym możliwości lepszego dostosowania się do zachodzących w otoczeniu zmian⁹, pomocnych w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej oraz perfekcyjnej realizacji wszystkich procesów i funkcji, wspieranych monitoringiem oraz wykorzystywaniem skutecznych metod i technik wzmacniających integrację działań przedsiębiorstwa¹⁰. Przyjąć można, że tak identyfikowana strategia zarządzania przedsiębiorstwem to długookresowa działalność, związana z określeniem misji, celów (zewnętrznych i wewnętrznych) oraz przygotowaniem i realizacją planów (programów) działania w obszarze techniki i technologii, ekonomiki i rynku, organizacyjno-prawnym oraz organizacji i zarządzania¹¹. Rozwijanie konkurencyjności nierozzerwalnie związane jest ze stworzeniem warunków do doskonalenia potencjału konkurencyjności¹² przedsiębiorstwa, a tym samym poszukiwania jego wyższości nad konkurentami. Skuteczność tych działań zależy od zdolności przedsiębiorstwa do tworzenia i gospodarowania kluczowymi jego kompetencjami, pozwalającymi na zbudowanie strategii skuteczniejszej od strategii konkurencji oraz zdolności do stałego jej doskonalenia¹³. Jednakże równie istotne i ważne jest właściwe wykorzystanie potencjału konkurencyjności, decydujące często o możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej.

⁷ Na podstawie: B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Uwarunkowania rynkowe ukształtowania instrumentów przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność i innowacyjność współczesnych organizacji*, J. Stankiewicz (red.), Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2007, s. 7–14.

⁸ Na podstawie K.: Libor, *Potencjał konkurencyjności i pozycja konkurencyjna jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, J. Stankiewicz (red.), Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2003, s. 237–274.

⁹ A. Radziszewska, S. Borkowski, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako istotny warunek jego sukcesu rynkowego*, [w:] *Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, J. Stankiewicz (red.), Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2004, s. 129–134.

¹⁰ Z. Malara, J. Kroik, *O strategiach przedsiębiorstwa w globalnej gospodarce*, [w:] *Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, J. Stankiewicz (red.), Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2004, s. 283.

¹¹ *Ibidem*, s. 282.

¹² Na podstawie: K. Libor, *op.cit.*, s. 267–274.

¹³ Zobacz więcej: S. Tokarski, J. Lubimow, *op.cit.*, s. 205–213 oraz A. Radziszewska, S. Borkowski, *op.cit.*, s. 129–134.

Realizując przyjętą strategię rozwoju, firmy podejmują działania prowadzące do stworzenia zakładanej przewagi konkurencyjnej. Atrakcyjnej dla nabywcy produktów i innych grup interesantów z nią związanych, wyróżniających przedsiębiorstwo spośród konkurentów.

W budowaniu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa istotna jest koncepcja przewagi konkurencyjnej, oparta na zasobach i kompetencjach, dla której przedsiębiorstwo jest podstawowym przedmiotem analizy. Zasoby te tworzą tzw. aktywa strategiczne, umożliwiające przedsiębiorstwu uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej i w efekcie stałych ponadprzeciętnych przychodów. Równie istotna dla analizowanego zagadnienia jest koncepcja konkurencyjna, bazująca na podejściu sytuacyjnym, związanym z możliwością szybkiego dostosowania się do zmian zachodzących zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa¹⁴. Jej efektem jest uzyskiwana przez przedsiębiorstwo stabilizacja w zmiennym otoczeniu¹⁵.

W rzeczywistości przedsiębiorstwa poszukując sposobów na uzyskanie przewagi konkurencyjnej formułują strategie oparte o utworzone pośród nich relacje¹⁶. Prócz sięgania po klasyczne źródła przewagi konkurencyjnej wykorzystują różnorodne ich kombinacje, wypracowując pozycję rynkową formułują strategie, które nastawione są na stworzenie przeszkód rywalom¹⁷. Budowanie przewagi konkurencyjnej dokonuje się w oparciu o wszystkie posiadane aktywa. W działaniach tych istotne jest uwzględnienie zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, a wśród nich reputacji oraz społecznego wizerunku firmy¹⁸. Są to środki które poprawiają rozpoznawalność firmy na rynku oraz przyciągają do niej najlepszych pracowników, zwiększając siłę przetargową wobec partnerów biznesowych.

Wytyczne budowania strategii przewagi konkurencyjnej

Budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa możliwe jest poprzez zastosowanie też zarządzania wypracowanych dla inżynierii jakości, które z powodzeniem mogą być przeniesione do obszaru bezpieczeństwa pracy. Jako szczególnie istotne wytyczne dla efektywnego kształtowania poziomu bezpieczeństwa wskazać można m.in.¹⁹:

¹⁴ J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 11–14.

¹⁵ Pamiętać jednak należy, że są to jedne z wielu różnych koncepcji konkurencyjności. W rzeczywistym środowisku gospodarczym ciągle powstają nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej (oparte na: m.in. zasobach, kompetencjach i czasie realizacji). Stąd też, z uwagi na dużą dynamikę zmian, nie można traktować ich jako skończonych wytycznych do dalszych rozważań; zobacz również: J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003 oraz K. Sowa, *Strategie konkurencji korporacji międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2006.

¹⁶ Z. Malara, J. Kroik, *op.cit.*, s. 284–285.

¹⁷ A. Radziszewska, S. Borkowski, *op.cit.*, s. 134.

¹⁸ Zobacz więcej: Z. Malara, J. Kroik, *op.cit.*, s. 288.

¹⁹ Na podstawie: J. Lewandowski, *Zarządzanie jakością. Jakość. Ergonomia. Bezpieczeństwo pracy. Ochrona środowiska*, Wydawnictwo MARCUS, Łódź 1998, s. 12–14 oraz W. Nierzwicki, *System zarządzania SHE*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 7–8, s. 39–41, a także: A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z*

- konieczność stworzenia możliwości ciągłego doskonalenia warunków pracy, wyrobów i usług, wymagających przyjęcia nowej filozofii postępowania, bazującej na odrzuceniu dotychczasowych zasad i wdrożeniu nowych regulacji (procedur postępowania), umożliwiających osiągnięcie pożądaných rezultatów,
- konieczność zastosowania narzędzi statystycznych, umożliwiających bieżące analizowanie istniejącego stanu, z uwzględnieniem wielkości strat związanych z niespełnieniem wymagań, np. prawnych i normalizacyjnych, oraz rozważnego stosowania, opartych na liczbach, norm pracy, mogących negatywnie wpływać na warunki produkcji,
- nieustanne wspieranie wszelkich działań usprawniających warunki wytwarzania, w tym zapewnienie lepszych warunków pracy dla pracowników realizujących produkcję, wprowadzenie instytucjonalnej zasady ciągłych szkoleń i nauki pracowników, pozwalających tymże pracownikom na szersze spojrzenie na procesy realizowane w organizacji, co ułatwia implementację zmian, również w zakresie obowiązków, związanych z kształtowaniem warunków pracy oraz dokształcania w zakresie najnowszych metodologii i idei, koniecznych do wprowadzenia zmian mentalnościowych,
- stosowanie właściwych form nadzoru, pomocnych w osiągnięciu lepszych wyników, przy równoczesnym unikaniu stosowania pustych sloganów dla podwyższenia efektywności i produktywności produkcji, w zamian wskazywanie pracownikom możliwości rozwiązania pojawiających się problemów,
- umożliwienie udziału wszystkich pracowników (również poddostawców) w procesie transformacji przedsiębiorstwa wraz z daniem pracownikom prawa do odczuwania dumy z wykonywanej pracy.

Dla zapewnienia sukcesu w realizowanych działaniach istotne jest uwzględnienie charakterystycznych kryteriów podejścia systemowego²⁰:

- podstawą sukcesu jest konsekwentne ale również elastyczne zmierzanie do założonego celu, z wykorzystaniem posiadanych zasobów, w tym informacji,
- dla uzyskania sprawności funkcjonowania firmy niezbędne jest stworzenie spójnej polityki wewnętrznej obejmującej wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- dla zapewnienia efektywnego rozwoju firmy niezbędne jest konsekwentne stosowanie zasad i reguł działania, bieżące obserwowanie rozwoju wypadków oraz

przykładami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005 oraz J.T. Karczewski, *System zarządzania bezpieczeństwem pracy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2000.

²⁰ Na podstawie: W. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 479–584 oraz A. Góralczyk, *Zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INDOR, Warszawa 1999, s. 30.

zapewnienie pracownikom swobody działania w zakresie ponoszonej przez nich odpowiedzialności,

- doskonalenie wymaga ciągłego poszukiwania okazji do działania oraz nowych pomysłów, będących efektem zespołowej pracy wszystkich pracowników,
- w ciągłym doskonaleniu realizowanych procesów istotne są umiejętności pracowników, ulepszających techniczne i organizacyjne rozwiązania, dotyczące ich pracy oraz rola przywódcy nadającego strategiczny kierunek podejmowanym działaniom i kierującego rozwiązywaniem problemów, przy równoczesnym stosowaniu sprawdzonych praktyk zarządzania.

Podstawowym kanonem myślenia systemowego jest dążenie do zrozumienia istoty problemu, do uchwycenia zasadniczych dla nich spraw szczegóły pełnią tutaj mniej istotną rolę. Wymaga to jednoznacznego określenia elementów systemu, wśród których jako szczególnie ważne wskazać można społeczną rolę przedsiębiorstwa, cele, wartości, układy informacyjno-decyzyjne oraz techniki i metody zarządzania nawiązujące do całościowego, systemowego modelu organizacji²¹. Charakteryzując możliwości efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku wskazać można na związek racjonalnej alokacji środków na poprawę bezpieczeństwa i ochronę zdrowia pracowników ze zmniejszeniem kosztów wypadków obciążających przedsiębiorstwo, a także poprawą jakości i wydajności pracy²². Efektem zapewnianej efektywności funkcjonowania systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy jest poprawa ekonomicznych wyników przedsiębiorstwa, uzyskiwana poprzez ograniczenie ryzyka strat oraz będącą jej wynikiem niską składką ubezpieczenia na ZUS, niską składką ubezpieczenia majątkowego, a także niską składką dodatkowych ubezpieczeń dla pracowników. Wszystko to pozwala na zawieranie korzystniejszych kontraktów, będących efektem większego zaufania klientów do przedsiębiorstwa nienarządzającego siebie i swoich partnerów na niepotrzebne koszty oraz, poprzez wypracowanie opinii, jako przedsiębiorstwa, które chce i potrafi skutecznie dbać o zdrowie pracowników, łatwiejsze pozyskiwanie dobrych pracowników²³.

Uzyskanie korzyści wymaga jednakże zapewnienia efektywności funkcjonowania systemu. Wprowadzenie rozwiązań systemowych bez zapewnienia właściwych środków na ich utrzymanie i doskonalenie, jest działaniem krótkookresowym, niegwarantującym wypracowania zamierzonego poziomu satysfakcji z osiąganego stanu bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia pracowników. Uzyskanie efektywnej poprawy poziomu bezpieczeństwa pracy, umożliwiającej poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw, wymaga określenia determinant postępowania, w zamierzeniu prowadzących do korzystnego kształtowania jakości warunków pracy w przedsiębiorstwach przemysłowych. W istniejących realiach gospodar-

²¹ Zobacz: W. Piotrowski, *op.cit.*, s. 525–528.

²² S. Lech, A. Górny, *op.cit.*, s. 173–180.

²³ Na podstawie: P. Grudowski, *Jakość, środowisko i bhp w systemach zarządzania*, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2003, s. 117–125.

czych, efektywne zarządzanie bhp zyskać musi rangę jednego z zasadniczych kierunków jego rozwoju.

Wprowadzenie rozwiązań systemowych pozwala na uzyskanie wyższego poziomu zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów, a przede wszystkim pracowników, służącego poprawie reputacji firmy oraz zbudowaniu jej społecznego wizerunku, istotnych dla kształtowanego poziomu konkurencyjności. Podstawowe cechy systemu uwzględnić powinny traktowanie tegoż systemu jako całości, przy założeniu, że ma on inne właściwości niż poszczególne jego elementy. Traktowanie systemu w sposób kompleksowy umożliwia widzenie wzajemnych powiązań wszystkiego ze wszystkim, a tym samym ułatwia wywieranie większego wpływu na funkcjonowanie całości, niż wpływ na poszczególne jego elementy, pozwalając zarówno na usprawnienie funkcjonowania podsystemów tworzących całość, jak i usprawnienie całości²⁴.

We wszystkich tych działaniach pamiętać należy, że najważniejszym ogniwem prowadzonej działalności gospodarczej jest człowiek²⁵. To on w największym stopniu wpływa na uzyskiwany poziom produktywności. Zamierzone rezultaty ekonomiczne wraz z najwyższą doskonałością techniczną osiąga się w systemach, w których istotnym kryterium ich doskonalenia jest człowieczeństwo, traktowane jako suma jakości i produktywności²⁶, wpływająca na jakość życia społecznego. Dbłość o rozwój podległych pracowników, będąca obowiązkiem każdego kierownika, jest jednym z kół napędowych konkurencyjności na najwyższym światowym poziomie. Niezależnie od podejścia kierownictwa, kluczowym czynnikiem w efektywnym i skutecznym rozwijaniu biznesu jest motywacja pracowników do ciągłego ulepszania swojej pracy²⁷, wpływająca na kształtowanie czynników konkurencyjności.

Podsumowanie

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej tożsame jest z osiągnięciem wyników lepszych od innych, prowadzących podobną działalność gospodarczą lub działających w tym samym obszarze.

Tak widziana przewaga konkurencyjna jest zbiorem dostrzeganych przez rynek cech, szczególnie cenionych przez klientów, odróżniających firmę od pozostałych. Zauważyć należy, że czynniki przewagi konkurencyjnej rozpatrywane mogą być w różny sposób. Dla klientów zazwyczaj konkurencyjność ogranicza się do oceny atrakcyjności oferty²⁸. Jednakże dla pozostałych grup interesariuszy (np. akcjonariuszy, dostawców, podwykonaw-

²⁴ Zobacz więcej: W. Piotrowski, *op.cit.*, s. 520–543.

²⁵ Na podstawie: A. Góralczyk, *Zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INDOR, Warszawa 1999.

²⁶ *Ibidem*, s. 71–75.

²⁷ *Ibidem*, s. 40.

²⁸ K. Libor, *op.cit.*, s. 267–274.

ców) konkurencyjność ma szerszy wymiar, obejmujący całość funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pamiętać należy, że są oni zainteresowani powodzeniem przedsiębiorstwa jako całości i w takim ujęciu przyjąć można, że zagadnienia, dotyczące kształtowania środowiska pracy oraz zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia zatrudnionych, są istotnymi elementami konkurencyjności.

Formułowanie odpowiedniej dla przedsiębiorstwa strategii jego rozwoju wymaga zastosowania analiz, pozwalających oszacować potrzeby klientów i oczekiwania inwestorów. Istotnym elementem tych działań jest sposób postępowania charakteryzowany misją, będącą źródłem wyznaczonych celów, stanowiących odzwierciedlenie zasadności przyjętego postępowania systemowego.

Uwzględnianie w procesie rozwoju przedsiębiorstwa zagadnień społecznej jego akceptowalności jest koniecznością, mogącą stać się elementem przewagi konkurencyjnej. Jednakże warunkiem jej skuteczności jest przekazanie jednoznacznych informacji potencjalnym klientom, inwestorom, kredytodawcom i opinii publicznej. Społeczna aktywność przedsiębiorstwa musi zostać odpowiednio upowszechniona przy pomocy działań o charakterze marketingowym, w ten sposób docierając do opinii publicznej i podmiotów, mogących warunkować sukces rynkowy i finansowy przedsiębiorstwa²⁹. Wdrożenie, a następnie doskonalenie podejścia systemowego w obszarze bhp i ochrony zdrowia zatrudnionych, często popartego posiadaniem certyfikatem, jest wymownym dowodem na podejmowanie działań, służących uzyskaniu zamierzonego celu.

THE OHS MANAGEMENT IN CREATING THE COMPETITIVE SUPERIORITY OF ENTERPRISE

Summary

The fulfillments of customers' expectations in conditions of global market economy the enterprises wanting to stay on market be forced to perfect in aim their structure. The one of this essential element is improvement of reputation in the social area, e.g. connected with assurance of occupational health and safety.

Building competitive superiority of enterprises is possible across use of theses management, which they were worked out for engineering of quality, and which with success can be transferred to area of work safety. Yet it requires then the understanding of creature of system, in this seizing and the regard of characteristic criteria of system approach.

In the article was showed on essential conditions, which have to be fulfilled, it can will recognized, that the system approach to formation of occupational health and safety is the essential factor in the creating of competitiveness enterprise.

²⁹ A. Radziszewska, S. Borkowski, *op.cit.*, s. 13.