

Bożena Gajdzik
Jan Szymuszal
Politechnika Śląska
Katedra Inżynierii Produkcji
ul. Krasińskiego 8, 40-019 Katowice

Złożoność międzynarodowego systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy

The complexity of the international labour safety management system

Streszczenie

Artykuł przedstawia problematykę zarządzania bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie międzynarodowym. Korporacje międzynarodowe charakteryzują się dużą liczbą zatrudnionych o silnym stopniu zróżnicowania narodowościowego. Proces zarządzania bezpieczeństwem pracy cechuje złożoność ze względu na wielość czynników różniących go od funkcjonowania przedsiębiorstw narodowych. Struktura złożoności systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy w międzynarodowym przedsiębiorstwie stanowi treść niniejszej publikacji.

Słowa kluczowe: *bezpieczeństwo, przedsiębiorstwo międzynarodowe*

Abstract

The article presents the issues of labour safety management in the international company. International corporations are characterized by a large number of employees with a high degree of ethnic diversity. The process of labour safety management is characterized by complexity due to the multiplicity of factors that differ it from functioning of national enterprises. The structure of the complexity of the labour safety management system in an international company is the contents of this publication.

Keywords: *safety, international corporation*

1. Wprowadzenie

Jeszcze kilkanaście lat temu międzynarodowe aspekty zarządzania bezpieczeństwem pracy nie stanowiły przedmiotu szczególnego zainteresowania teoretyków i praktyków zajmujących się przedsiębiorstwami międzynarodowymi. Za przedsiębiorstwo międzynarodowe uznaje się przedsiębiorstwo, które kontroluje aktywa co najmniej w dwóch krajach [1]. Stosunkowo najwcześniej problematyka zarządzania bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwach międzynarodowych wystąpiła w strukturach korporacyjnych zlokalizowanych w Stanach Zjednoczonych. Można przyjąć, że były to lata dziewięćdziesiąte XX wieku, wtedy to bowiem opublikowane zostały pierwsze badania dotyczące specyfiki zachowań organizacyjnych w kontekście umiędzynarodowienia działalności. A. Poczowski wymienia między innymi badania: Ricksa, Toyne'a, Martineza [2-3].

Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w międzynarodowych przedsiębiorstwach jest bardziej złożone niż w przedsiębiorstwach działających na rynkach wewnętrznych. Na podstawie studiów literaturowych rozpoznano specyfikę zarządzania bezpieczeństwem pracy w międzynarodowych przedsiębiorstwach. Charakterystyka złożoności zarządzania bezpieczeństwem pracy w korporacjach międzynarodowych stanowi treść niniejszej publikacji. Rozważania teoretyczne wzbogacono przykładami podejmowanych działań w wybranym międzynarodowym przedsiębiorstwie. Za studium przypadku posłużyło międzynarodowe przedsiębiorstwo ArcelorMittal.

2. Przesłanki różnicujące międzynarodowe zarządzanie bezpieczeństwem pracy w porównaniu z przedsiębiorstwami na rynkach narodowych

W warunkach globalizacji rozwiązania w zakresie bezpieczeństwa pracy stosowane w firmach narodowych nie wystarczyły do prawidłowego funkcjonowania korporacji. Wystąpiła konieczność adaptacji rozwiązań w zakresie zarządzania bezpieczeństwem pracy do specyfiki działalności międzynarodowej. Specyfika zarządzania bezpieczeństwem pracy w międzynarodowych przedsiębiorstwach wynika z wielu przesłanek różniących je od zarządzania w przedsiębiorstwach narodowych.

W międzynarodowym zarządzaniu bezpieczeństwem należy uwzględnić złożoność wynikającą z typu krajów i form zatrudnienia. Przyjmując klasyfikację Webera [4] istnieje ugruntowany podział typologii krajów i odpowiadających im form zatrudnienia: kraj pochodzenia (rodzimy) i grupa pracowników z niego pochodzących (*Patern-County Nationals – PCN*), kraj goszczący, w którym funkcjonuje oddział przedsiębiorstwa zatrudniającego pracowników tego kraju (*Host-Country Nationals - HCN*) i kraj trzeci, z którego firma zatrudnia pracowników (*Third Country Nationals – TCN*). Wszystkie te elementy tworzą specyfikę zarządzania bezpieczeństwem pracy, w których dochodzi do rozwiązywania problemów bezpieczeństwa pracy,

czego efektem jest modyfikacja poszczególnych szczegółowych rozwiązań w ramach narzędzi zarządzania bezpieczeństwem. Odmienne są stosunki pracy w poszczególnych krajach, obejmujące kwestie: negocjowania układów zbiorowych i indywidualnych umów o pracę, postępowanie w sytuacjach trudnych (rozwiązywanie konfliktów w miejscu pracy), wzajemne relacje między poszczególnymi grupami zawodowymi [2].

Przedsiębiorstwa międzynarodowe zatrudniają więcej pracowników i realizują większą liczbę zadań i czynności w porównaniu z przedsiębiorstwami działającymi na rynkach narodowych. Cechą różnicującą jest narodowość poza wieloma innymi cechami pracowników, takimi jak: płeć, wiek, fizyczne możliwości, wartości, postawy, uczucia, ubiór, powiązania, poziom edukacji, doświadczenie zawodowe, zatrudnienie, indywidualna efektywność pracy [5]. Mnogość potencjalnych czynników różnicujących sprawia, że w przedsiębiorstwie międzynarodowym uwzględnia się coraz większą liczbę cech różnicujących pracowników na etapie konstruowania narzędzi zarządzania bezpieczeństwem pracy. Przykład dotyczy może kwestii form szkoleniowych. Poza tradycyjnymi, takimi jak: instruktaż stanowiskowy, kursy, seminaria, rozmowy, pokazy, wprowadza się rozwiązania usprawniające komunikowanie się w przestrzeni geograficznej, w tym: on-line, wirtualne biblioteki wiedzy, narzędzia typu wiki¹, videocasty², webinarzy³, rozwiązania bazujące na mechanizmach social learningu. Formy te mają nie tylko ułatwić przekazywanie wiedzy, ale również zapewnić większą efektywność w złożonej funkcji zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym [6]. Z e-learningu korzystają najczęściej pracownicy oddelegowani do pracy w danym oddziale (PNC), zatrudnieni na stanowiskach samodzielnych (kierowniczych). Pracownicy produkcji otrzymują informacje o zasadach bezpiecznego wykonywania pracy na danym stanowisku (instruktaż stanowiskowy).

Na zarządzanie bezpieczeństwem pracy rzutuje swobodny przepływ siły roboczej na rynkach pracy. W ramach jednego przedsiębiorstwa spotykają się pracownicy, należący do różnych kultur, o odmiennych sposobach pracy i przyjmowanych wartościach. W przedsiębiorstwach międzynarodowych jest większa heterogeniczność zatrudnienia w porównaniu do przedsiębiorstw narodowych [7-8]. Na rynku pracy spotykają się ludzie o różnych systemach wartości, poglądach, wyznaniach itp. Różnorodność czynników kulturowych składa się na wielokulturowość przedsiębiorstw, a ta z kolei włączona jest w politykę bezpieczeństwa pracy i poszczególne działania operacyjne korporacji. Przedsiębiorstwo międzynarodowe

¹ Wiki – typ serwisu internetowego, w którym treść można tworzyć i zmieniać z poziomu przeglądarki internetowej, za pomocą języka znaczników lub odpowiedniego edytora (zobacz: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Wiki>).

² Videocast lub vodcast od *Video On Demand*, czyli wideo do pobrania, forma komunikacji dostępna w telefonach komórkowych (zobacz: <http://sukcesstrony.pl/co-to-jest-podcast>).

³ Webinarium (ang. *web* (sieć) + *seminar* (seminarium)) – rodzaj internetowego seminarium prowadzonego i realizowanego za pomocą technologii webcast, która umożliwia obustronną komunikację między prowadzącym spotkanie a uczestnikami, z wykorzystaniem wirtualnych narzędzi. W założeniu ma przypominać tradycyjne spotkanie i umożliwić kontakt mimo dużych odległości. Webinaria wykorzystywane są głównie jako narzędzia szkoleniowe i marketingowe. (zobacz: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Webinarium>).

musi poznać kulturę w krajach i regionach, gdzie zlokalizowane są oddziały. Bez solidnego rozpoznania kultury może dojść do sytuacji określanej jako szok kulturowy (*culture shock*) [9]. Szok kulturowy przeżywa wielu pracowników, a w szczególności kadra menedżerska, która odpowiedzialna jest za realizację polityki bezpieczeństwa pracy korporacji w danym oddziale. Szok kulturowy związany jest między innymi z opuszczeniem dotychczasowego miejsca pobytu i obcowanie wśród ludzi o innych poglądach, wartościach, różniących się od rodzimych. Pracownicy oddelegowani do pracy poza rodzime przedsiębiorstwo – ekspatrianci (*expatriates*) – przechodzą odrębne szkolenia (treningi) w ramach przystosowania do nowych warunków pracy. Konfrontacja z odmienną kulturą uczyła pracowników na możliwe trudności związane z bezpieczeństwem pracy. Pracownicy delegowani do pracy w oddziałach przedsiębiorstwa odczuwają skutki zastanej kultury pracy i napotykać na trudności wynikające z obowiązujących przepisów bezpieczeństwa pracy. Menadżerowie delegowani do pracy w zagranicznych oddziałach mają problemy z wyegzekwowaniem „od ręki” zasad bezpieczeństwa pracy przełożonych. Potrzeba czasu, aby procesy integracji systemów zarządzania, systemów produkcji i systemów technologii informatycznych przynosiły efekty w postaci spadku wypadkowości.

W warunkach nasilającej się globalizacji głównym problemem dla przedsiębiorstw międzynarodowych nie jest opracowanie strategii bezpieczeństwa pracy, ile raczej jej wdrażanie w odmiennych warunkach kulturowych poszczególnych krajów i regionów.

Występuje problem integracji ludzi wewnątrz korporacji. Problemy narodowościowe mogą ograniczać spójność grupy (większe ryzyko konfliktów w grupie, ryzyko wykluczenia przedstawicieli mniejszości). Pojawia się również bariera komunikacyjna. Pracownicy oddziałów zlokalizowanych w poszczególnych krajach posługują się językiem narodowym, natomiast pracownicy centrali (miejsca siedziby korporacji) używają języka międzynarodowego, najczęściej angielskiego. Wszystkie (lub większość) dokumentów z zakresu bezpieczeństwa pracy jest dostępna co najmniej w dwóch wersjach językowych (narodowym i światowym). Szkolenia z zakresu bezpieczeństwa pracy także prowadzone są w kilku językach komunikowania się w zależności od formy zatrudnienia i miejsca oddelegowania do pracy.

Ponieważ w przedsiębiorstwach międzynarodowych występuje o wiele więcej zadań i operacji w porównaniu z przedsiębiorstwami narodowymi stąd konieczność dokładnego poznania specyfiki systemów produkcji. Szkolenia personelu o tematyce bezpieczeństwa pracy powinny mieć charakter ciągłego procesu, ponieważ czynniki oddziałujące na bezpieczeństwo pracy zmieniają się szybciej niż w przedsiębiorstwach narodowych. W zakresie tematyki i częstości szkoleń trzeba uwzględnić obowiązujące przepisy zewnętrzne. W kwestii wewnętrznych rozwiązań należy dostosować formy szkoleń do organizacji międzynarodowego przedsiębiorstwa i zróżnicowania pracowników. Dobre szkolenie powinno być formą przekazu dostosowanego do uczestników [10].

Warunki pracy odpowiadają zmianom zachodzącym w systemach społeczno-gospodarczych poszczególnych krajów. Kształtowanie warunków pracy odnosi się do ustalania treści pracy na poszczególnych stanowiskach, do kształtowania warunków w sensie materialnym i społecznym zgodnych z polityką bezpieczeństwa pracy korporacji [11]. Stopień rozwoju technologii w kraju goszczącym warunkuje poziom bezpieczeństwa pracy. Centrala wyposaża swoje oddziały w najlepsze dostępne technologie stopniowo przyuczając pracowników do obsługi nowych rozwiązań technologicznych. Kompetencje pracowników HCN (kompetencje techniczne) umiejętności posługiwania się narzędziami pracy, obsługa technologii mogą być niższe niż w kraju rodzimym (PNC), a nawet od pracowników z krajów trzecich (TNC). Nieznajomość technologii przez pracowników kraju goszczącego odbija się na bezpieczeństwie pracy. Kierownictwo firmy reaguje na poszczególne sytuacje (anomalie) w miarę ich pojawiania się. Wprowadza się zasady bezpieczeństwa obowiązujące w całej korporacji. Uwzględniając jednak specyfikę poszczególnych oddziałów (filii), cele szczegółowe (np. poziomy wskaźnik wypadkowości) mogą różnić się od siebie.

Kwestia różnorodności warunków pracy spowodowała konieczność innego podejścia do oceny ryzyka zawodowego. Zasady szacowania ryzyka trzeba było dostosować do zastanych warunków pracy i obowiązujących przepisów (akty prawne i inne wymagania dotyczące poszczególnych rodzajów działalności). W różnych krajach obowiązują odrębne formy rozstrzygania konfliktów społecznych i kwestii związanych z ochroną zdrowia pracowników. Poszczególne kraje, w których funkcjonują oddziały (zakłady) międzynarodowego przedsiębiorstwa mają odrębne przepisy dotyczące bezpieczeństwa pracy. Nawet w normach międzynarodowych uwzględnia się różnice w warunkach pracy poprzez odrębne standardy bezpieczeństwa (PN-N 18001). Kwestie globalne związane z miejscem pracy w wielu przypadkach mają charakter dobrowolnych działań, np. przystąpienie do działań w ramach Karty Różnorodności, czy raportowania SR (*Social Responsibility*) [12].

Przedsiębiorstwa międzynarodowe ponoszą wyższe koszty zarządzania bezpieczeństwem pracy w porównaniu do firm działających na rynkach narodowych ze względu nie tylko, co jest oczywiste na rozmiar działalności i rozproszenie geograficzne, ale przede wszystkim ze względu na różnice w warunkach pracy i zróżnicowania pracowników. Uwzględniając to wprowadza się większy zakres różnorodności narzędzi zarządzania bezpieczeństwem pracy w tych firmach w porównaniu z firmami prowadzącymi działalność na małym rynku.

Przytoczone przesłanki nie wyczerpują wszystkich argumentów różnicujących zarządzanie bezpieczeństwem pracy między przedsiębiorstwami międzynarodowymi a narodowymi, a stanowią jedynie przykłady złożoności zagadnienia. Można zakładać, że zróżnicowanie czynników oddziałujących na bezpieczeństwo pracy w przedsiębiorstwach międzynarodowych w porównaniu z krajowymi firmami zwiększa ryzyko wypadkowości. Składa się na nie ryzyko związane ze specyfiką pracy jak i czynnikami narodowościowymi, np. ryzyko związane z kulturą pracy.

3. Złożoność międzynarodowego systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy

Rosnąca świadomość faktu, że bezpieczeństwo pracy jest strategicznym czynnikiem działalności biznesowej, nie tylko firm działających na rynkach narodowych, ale również korporacji międzynarodowych, oznaczała dowartościowanie dziedziny zarządzania bezpieczeństwem pracy. Wynikała stąd potrzeba większego nacisku na budowanie struktury systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy w międzynarodowych przedsiębiorstwach.

Międzynarodowe zarządzanie bezpieczeństwem pracy to działalność o charakterze regulacyjnym ukierunkowana na poprawę bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie działającym na rynku międzynarodowym. Zarządzanie to jest rozpatrywane w kontekście globalnej strategii rozwoju korporacji, struktury i kultury organizacji. Zarządzanie bezpieczeństwem pracy, tak samo jak w przedsiębiorstwach narodowych, jest na poziomie strategicznym i operacyjnym. Strategiczny wymiar zarządzania bezpieczeństwem pracy polega na tworzeniu planów i programów służących poprawie bezpieczeństwa pracy. Operacyjny wymiar sprowadza się do prowadzenia bieżących działań związanych ze zmniejszeniem wypadkowości. Międzynarodowe zarządzanie bezpieczeństwem pracy traktuje się jako obszar, w którym szacuje się ryzyko zawodowe dla poszczególnych stanowisk tworzących strukturę międzynarodowego przedsiębiorstwa wraz z konkretnymi działaniami na rzecz bezpieczeństwa pracy z uwzględnieniem większej złożoności czynników, które wpływają na bezpieczeństwo pracy. Są to między innymi organizacja produkcji, warunki pracy, techniczne uzbrojenie pracy, regulacje prawne, kultura pracy, formy zatrudnienia.

Bezpieczeństwo pracy w międzynarodowym przedsiębiorstwie składa się z: bezpieczeństwa korporacyjnego (wyznacza je polityka bezpieczeństwa pracy dla całej korporacji) oraz bezpieczeństwa wewnętrznego (ocenianego przez wskaźniki wypadkowości) w poszczególnych przedsiębiorstwach korporacji. Bezpieczeństwo wewnętrzne przedsiębiorstw należących do struktur korporacji koncentruje się wokół zapewnienia bezpiecznych warunków pracy i przestrzegania zasad bezpieczeństwa. Wypadkowość pracy poszczególnych przedsiębiorstw tworzy obraz całej korporacji. To korporacji, przede wszystkim, zależy na ograniczeniu wypadkowości (cel: zero wypadków), ponieważ realizuje światowe standardy produkcji (*World Class Manufacturing* – WCM). Dążenie do produkcji bezwypadkowej jest urealniane na poziomach poszczególnych przedsiębiorstw. W tym celu integruje się procesy, systemy, narzędzia, aby osiągnąć zmierzony cel. Procesy integracji oparte są na zastosowaniu najlepszych rozwiązań praktycznych i zestawie narzędzi.

Struktura systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy w międzynarodowym przedsiębiorstwie obejmuje wytyczne na poziomie całej korporacji oraz na poziomach przedsiębiorstw należących do danej grupy kapitałowej (zakłady, oddziały) i spółek zależnych. Struktura systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy

obejmuje na poszczególnych poziomach: politykę, cele, procedury, instrukcje systemowe, rejestry, formularze, zapisy. Polityka bezpieczeństwa korporacji jest elementem zintegrowanego systemu zarządzania zgodnego z wymaganiami wielu norm, np. ISO 9001:2008; ISO/TS 16949:2009, ISO 14001:2004; BS OHSAS 18001:2007; ISO 50001:2011 (przykład sektora hutniczego). Celem strategicznym korporacji jest cel idealny, sformułowany jako zero wypadków. Cel strategiczny rozpisany jest na cele szczegółowe, mające najczęściej formę porównywalnych wskaźników, np. wskaźników częstotliwości i ciężkości wypadków. Polityka bezpieczeństwa w zależności od zakresu działalności rozpisana jest na polityki szczegółowe, np. polityki bezpieczeństwa procesowego typowe dla poszczególnych zakładów produkcyjnych. Dokumenty strategiczne są aktualizowane wraz ze zmianą uwarunkowań biznesowych. Globalne korporacje odpowiadając za bezpieczeństwo pracy współpracują z instytucjami zewnętrznymi wielu krajów. Ponadto istotną kwestią jest odpowiedzialność za podwykonawców. Międzynarodowe przedsiębiorstwa przyjmują politykę zintegrowaną, w której zarządzanie bezpieczeństwem wraz z bezpieczeństwem procesowym jest elementem ogólnego systemu zarządzania wprowadzonego w całej korporacji i w ramach łańcucha dostaw.

4. System zarządzania bezpieczeństwem pracy w międzynarodowej korporacji – case study

Za studium przypadku posłużyła międzynarodowa korporacja ArcelorMittal. Poszczególne przedsiębiorstwa umieszczone są w strukturze segmentów operacyjnych: Flat Carbon Americas, Flat Carbon Europe, Long Carbon Ameryk i Europy, ACIS (Azja, Afryka, Wspólnota Niepodległych Państw), Mining i Distribution Solutions (ArcelorMittal Construction znajduje się w strukturach Distribution Solutions). W poszczególnych krajach strukturę przedsiębiorstw tworzą zakłady lub oddziały wraz ze spółkami zależnymi. Grupa ArcelorMittal działa na rynku stalowym. Do grupy należą, poza zakładami hutniczymi, kopalnie, koksownie, przedsiębiorstwa transportowe, centra dystrybucyjne, centra usług wspólnych. Zatrudnienie łączne to 222.327 osób, z tego najwięcej (39%) pracowników zatrudnionych jest w filiach umieszczonych w Europie, kolejną pozycję zajmują firmy zlokalizowane na kontynentach Azji i Afryki (ACIS) – 21%, w sektorze stalowym zatrudnionych jest 60% osób, w sektorze górniczym zatrudnionych jest 16% [13].

Począwszy od 2007 roku przedsiębiorstwo ArcelorMittal posiada certyfikowany system międzynarodowego bezpieczeństwa i higieny pracy według normy OHSAS 18001. Od 2008 roku korporacja realizuje cel „zero wypadków”. Na koniec 2014 roku system był wdrożony w 97%. Podstawowym wskaźnikiem oceny jest stopa częstości wypadków (wypadki na milion przepracowanych godzin). Poziom zakładany na 2015 rok to 0,65. Raportowany jest łączny wskaźnik częstości wypadków w ujęciu rocznym, jak i w odniesieniu do poszczególnych segmentów

działalności przedsiębiorstw. Występuje stopniowość pomiaru wypadkowości – tablica 1.

Tabela 1. Wartość wskaźników częstości wypadków w przedsiębiorstwie ArcelorMittal.

Table 1. Index values of the frequency of accidents in ArcelorMittal.

Poziom pomiaru wskaźnika częstości wypadków	Rok			
	2012	2013	2014	2015*
Poziom korporacji	1,0	0,85	0,85	0,65
Poziom segmentu hutniczego	1,05	0,91	0,91	0,65
Poziom segmenty wydobywczego	0,70	0,63	0,56	0,65
Poziom przedsiębiorstwa (np. ArcelorMittal Poland)	0,81	0,60	0,60	0,65

Objaśnienie: * poziom docelowy wskaźnika dla korporacji

Źródło: opracowano na podstawie: *Steel: the sustainability challenge 2014 sustainability report, ArcelorMittal*; dostęp: www.arcelormittal.com

Source: self – elaboration based on: *Steel: the sustainability challenge 2014 sustainability report, ArcelorMittal*; access: www.arcelormittal.com

W zakresie ochrony zdrowia pracowników raportowany jest wskaźnik absencji chorobowej (tablica 2). Wskaźnik liczony jest jako liczba dni chorobowych na tysiąc przepracowanych roboczogodzin.

Tabela 2. Wartość wskaźnika absencji chorobowej w przedsiębiorstwie ArcelorMittal.

Table 2. Index values of the absence due to illness in ArcelorMittal.

Poziom pomiaru wskaźnika absencji pracowniczej	Rok		
	2012	2013	2014
Poziom korporacji	2,40	2,30	2,17
Poziom segmentu hutniczego	2,57	2,48	2,33
Poziom segmenty wydobywczego	1,46	1,24	1,19
Poziom przedsiębiorstwa (np. ArcelorMittal Poland)	4,00	4,18	3,60

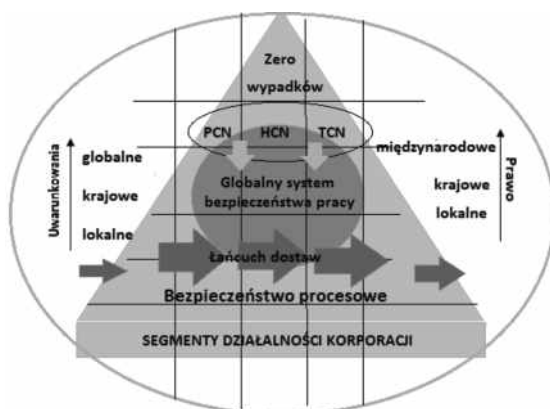
Objaśnienie: * poziom docelowy wskaźnika dla korporacji

Źródło: opracowano na podstawie: *Steel: the sustainability challenge 2014 sustainability report, ArcelorMittal*; dostęp: www.arcelormittal.com

Source: self – elaboration based on: *Steel: the sustainability challenge 2014 sustainability report, ArcelorMittal*; access: www.arcelormittal.com

Globalny system bezpieczeństwa pracy w układzie korporacji przedstawiono na rys. 1. Wewnętrzne rozwiązania ułożone są zgodnie ze strukturą organizacyjną korporacji. Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje zgodnie z przepisami prawa lokalnego, krajowego i międzynarodowego. Specyfika systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy wynika ze złożoności realizowanych procesów w korporacji.

Bezpieczeństwo procesowe, w rozbiciu na poszczególne obszary działalności, stanowi podstawę do opracowania założeń systemu bezpieczeństwa. W analizowanym przedsiębiorstwie podstawą systemu są procesy w segmentach stalowym i wydobywczym. Wychodząc od bezpieczeństwa procesowego tworzy się konstrukcję w formie piramidy. Na szczycie umieszcza się cele strategiczne przyjęte dla całej korporacji. Narzucona siatka to powiązania pionowe i poziome wewnątrz korporacji. W strukturze uwzględniono również powiązania w łańcuchu dostaw. Bezpieczeństwo w ujęciu korporacyjnym jest działaniem o wysokim stopniu odpowiedzialności za siebie i kooperantów (kontrahentów).



Rys. 1. Struktura systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy w międzynarodowym przedsiębiorstwie.

Fig. 1. The structure of international safety management system in global company.

Legenda:

PCN – Patern-County Nationals – kraj pochodzenia (rodzimy) i grupa pracowników z niego pochodzących.

HCN – Host-Country Nationals – kraj goszczący, w którym funkcjonuje oddział przedsiębiorstwa zatrudniający pracowników tego kraju.

TCN – Thid Counry Nationals – kraj trzeci, z którego firma zatrudnia pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy typu case study [13].

Source: self – elaboration based on case study analysis [13].

5. Podsumowanie

System zarządzania bezpieczeństwem pracy w międzynarodowych przedsiębiorstwach jest złożony z systemów poszczególnych przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem bezpieczeństwa procesowego ze względu na szeroki zakres działań. Systemy produkcji (stosowana technologia, pracochłonność operacji, organizacja produkcji), warunki pracy, zróżnicowanie pracowników, istniejące rozwiązania z zakresu zarządzania (typy krajów i typy zatrudnienia) oraz wpływ czynników prawnych, ekonomicznych i kulturowych występujących w miejscu

lokalizacji przedsiębiorstw są determinantami złożoności systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy w korporacji. W niniejszej publikacji złożoność międzynarodowego zarządzania bezpieczeństwem pracy została przedstawiona w formie opisowej i uproszczonego schematu zależności pomiędzy procesami BHP, kategoriami personelu i krajami, z których pochodzą pracownicy.

LITERATURA

- [1] Schroeder J.: *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 13.
- [2] Pocztowski A. (red.): *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.
- [3] Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1996, s. 162.
- [4] Weber W., Mayrhofer W., Nienhüser W.: *Grundbegriffe der Personalwirtschaft*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1993, [cyt. za:] Pocztowski A. (red.): *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 21.
- [5] Bukowska U.: *Zarządzanie różnorodnością pracowników w świetle społecznej odpowiedzialności*, [w:] Depta A. (red.): *Współczesne problemy zarządzania a społeczna odpowiedzialność biznesu*, Politechnika Łódzka, Łódź 2014, s. 161-171.
- [6] Kjellen U., Boe K., Hagan: *Economic effects of implementing internal control of health, safety and environment: a retrospective study of an aluminum plant*, Safety Science, 1997, vol. 27, 2/3.
- [7] Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. IV, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- [8] Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000, s. 715.
- [9] Marx E.: *Przełamanie szoku kulturowego*, Placet, Warszawa 2000, [cyt. za:] Pocztowski A. (red.): *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 23.
- [10] Karczewski J.T.: *Systemy zarządzania bezpieczeństwem pracy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2000.
- [11] Szalkowski A. (red.): *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002, s. 127, [cyt. za:] Zakrzewska-Szczepańska K.: *Uprawnienia przysługujące pracownikowi z tytułu warunków pracy*, Służba Pracownicza, 1999, nr 7-8, s. 24.
- [12] Gajdzik B., Szymshal J.: *Occupational health and safety with GRI indicators as exemplified by a steel enterprises*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, nr 1(11)/2015, s. 16-29.
- [13] *Steel: the sustainability challenge 2014 sustainability report*, dostęp: www.arcelormital.com