

# KOOPETYCJA W OBSZARZE BEZPIECZEŃSTWA I HIGIENY PRACY W SEKTORZE BUDOWNICTWA

*Katarzyna Boczkowska*

Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki  
Politechnika Łódzka

## 1. Wprowadzenie

Troska o bezpieczeństwo i higienę pracy to nie tylko wymiar prawny i etyczny, winna być również rozpatrywana w aspekcie ekonomicznym, kulturowym i ogólnospołecznym. Mimo ważkości problemu, zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy traktowane jest w naukach o zarządzaniu dość marginalnie. Nieliczne rozważania opierają się głównie na modelu przyjętym w normach PN-N 18001 [11] oraz OHSAS 18001 [10] czy też ISO 45001 (podejście systemowe PDCA) i skupiają się na rozważaniach dotyczących funkcjonowania, wdrażania i doskonalenia systemów zarządzania bhp. Rozwój zasad systemowego zarządzania w tym obszarze nie przynosi oczekiwanych efektów. Integracja z UE, globalizacja wymuszają zmianę podejścia przedsiębiorców do bhp. Bezpieczeństwo i higiena pracy wymaga spojrzenia holistycznego, łączącego obszary zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania wiedzą, społecznej odpowiedzialności biznesu, kultury bezpieczeństwa, ekonomicznych aspektów bhp i oczywiście budowania strategii. Rozwój zasobowego podejścia do zarządzania, uwypuklił znaczenie relacji międzyorganizacyjnych, dając podwaliny pod zjawisko koopetycji, czyli wchodzenia we współpracę podmiotów, które konkurują ze sobą na rynku. Obszary relacji koopetycyjnych dotyczą zarówno działań podstawowych jak i pomocniczych [4, s. 184-185]. Procesy zarządzania bhp pomimo, iż nie tworzą wartości dodanej są jednak niezbędne, z jednej strony przyczyniają się do zapewnienia sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, z drugiej zaś strony umożliwiają spełnienie wymagań prawnych w zakresie bhp. Procesy zarządzania bhp pozostają w zasadzie poza sferą świata nauki.

Biorąc pod uwagę charakter działań w ujęciu relacyjnym, można dostrzec występowanie zjawiska koopetycji również w obszarze bhp.

W odniesieniu do bezpieczeństwa i higieny pracy, w aspekcie nawiązywania relacji współdziałania konkurentów, szczególnego znaczenia nabiera branża bu-

dowlana. Sektor budownictwa to gigantyczna i prężnie rozwijająca się gałąź polskiej gospodarki, będąc jednocześnie jednym z najbardziej niebezpiecznych miejsc pracy. Każdego roku na polskich budowach dochodzi do kilkudziesięciu śmiertelnych wypadków (2011 r. – 99, 2012 r. – 82, 2013 r. – 71, 2014 r. – 55, 2015 r. – 69), co oznacza, że co 4 dni ginie człowiek. Wypadki śmiertelne w budownictwie stanowią 23% wszystkich wypadków ze skutkiem śmiertelnym, a poziom bezpieczeństwa mierzony wskaźnikiem częstości wypadków (liczba wypadków śmiertelnych na 1000 zatrudnionych) jest trzykrotnie wyższy, niż średnia dla całej gospodarki narodowej (2015 r. budownictwo – 0,083, Polska – 0,025) [8]. W celu poprawy bezpieczeństwa na polskich budowach, w roku 2010 z inicjatywy sześciu Generalnych Wykonawców: Budimex, Polimex Mostostal, Skanska, Bilfinger Berger (obecnie Porr Infrastructure), Hochtief Polska, i Warbud – zostało zawarte Porozumienie dla Bezpieczeństwa w Budownictwie (w 2010 r. dołączył również Mostostal Warszawa, w 2013 r. Mota Engil C.E, a w 2015 r. Erbud i Unibep). Podstawowym celem działania Porozumienia jest realizacja szeregu projektów wprowadzających rozwiązania systemowe z dziedziny bhp, m.in.: model potwierdzania kwalifikacji zawodowych pracowników budowlanych (w tym podwykonawców), opracowanie wspólnych wzorów dokumentów, szkolenia okresowe. Porozumienie ma propagować kulturę bezpieczeństwa, uświadamiać zagrożenia płynące z pracy na budowie i w konsekwencji eliminować ryzyko [12].

Celem rozdziału jest opis i identyfikacja swoistych cech koopetycji w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy. Zaprezentowano również działania podejmowane przez polskich liderów sektora budowlanego podczas kilkuletniej współpracy w ramach projektu pt. Porozumienie dla Bezpieczeństwa w Budownictwie. Ze względu na ogromny potencjał odkrywczy koopetycji, rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu mogą wyznaczać ramy badawcze przyszłych badań naukowych.

## 2. Koopetycja – istota i klasyfikacja

Koopetycja stanowi swoistego rodzaju połączenie kooperacji i konkurencji, i od lat jest przedmiotem analiz i dociekań wielu badaczy. Mimo, że pojęcie to po raz pierwszy zastosowano ponad wiek temu (w 1911 r. przez Kirka S. Picketta), to dynamiczny rozkwit tego nurtu obserwujemy od 20 lat. W literaturze można znaleźć bogactwo definicji i terminów [7, s. 13; 2; 17; 21, s. 9; 20, s. 16; 25, s. 780], jednak generalnie koopetycja jest definiowana w ujęciu strategicznym jako: „strategia zaprojektowana po to, aby osiągnąć wyższy poziom sprawności działania, a docelowo przewagę konkurencyjną dzięki współpracy z konkurentami” [6, s. 59], oraz w ujęciu relacyjnym czyli „kombinacji składowych relacji konkurencji i współdziałania, które najbardziej odpowiadają dążeniom menedżerów” [23, s. 62]. Na potrzeby niniejszego opracowania zasadne jest przyjęcie definicji łączącej w sobie oba nurty, „koopetycja zachodzi wówczas, gdy przed-

siębiorstwa jednocześnie ze sobą współpracują i konkurują, a relacja ta jest wzajemnie dla nich korzystna” [23, s. 65].

W literaturze można wyodrębnić różne klasyfikacje koopetycji w zależności od przyjętego kryterium. Ze względu na przydatność poszczególnych kategorii w dalszej analizie przedstawiono podział koopetycji ze względu na:

I. Liczba uczestników oraz liczbę działań w łańcuchu wartości [7, s. 15]:

- Koopetycja bilateralna prosta – bezpośrednia współpraca dwóch rywali realizowana w ramach jednego działania w łańcuchu wartości,
- Koopetycja bilateralna złożona – bezpośrednia współpraca dwóch rywali realizowana w ramach więcej niż jednego działania lub projektu,
- Koopetycja sieciowa prosta – współpraca więcej niż dwóch konkurentów w ramach jednego działania w łańcuchu wartości,
- Koopetycja sieciowa złożona – współpraca więcej niż dwóch konkurentów realizowana w ramach więcej niż jednego działania lub projektu.

II. Poziom podmiotów zaangażowanych w koopetycję – miejsce w hierarchii systemów w gospodarce [16, s. 10; 23, s. 72; 1, s. 14-15]:

- Poziom Makro – relacje międzyorganizacyjne, zachodzące w sieciach wartości – klastry, firmy z różnych sektorów, jednostki naukowo-badawcze,
- Poziom Mezo – pojedyncza relacja międzyorganizacyjna – firmy działające w tej samej branży,
- Poziom Mikro – relacje występujące pomiędzy działami, oddziałami, wydziałami tego samego przedsiębiorstwa,
- Mikrofundamenty – relacje przejawiające się na poziomie indywidualnego uczestnika koopetycji.

III. Intensywność relacji, związek poziomu konkurencji i kooperacji [9, s. 437]:

- Rywal – charakteryzuje się niską skłonnością do współpracy przy jednoczesnych silnych, agresywnych przejawach konkurencji,
- Samotnik – przejawia ograniczoną skłonność do współpracy i niechęci do konfrontacji-rywalizacji,
- Partner – w niewielkim zakresie sięga po narzędzia konkurowania, wykazując jednocześnie chęć dobrej współpracy
- Integrator (adaptor) – oznacza się równie silną chęcią współdziałania, jak i rywalizacji na rynku.

IV. Formalizacja charakteru powiązań [14, s. 68; 15, s. 129-140; 22, s. 131-141; 2]

- Koopetycja formalna – współpraca nabiera formalnych ram, opracowywana jest wspólna polityka rozwoju czy cele strategiczne,
- Koopetycja nieformalna – oparta na zaufaniu (część kooperacyjna) oraz oparta na pozycji rynkowej i/lub w strukturze powiązań sieciowych (część konkurencyjna), bez określenia ram i zasad współpracy.

Motywy nawiązywania relacji współpracy pomiędzy rywalami rynkowymi najczęściej wynikają z przesłanek zasobowych, chęci uczenia się oraz ograniczenia niepewności [23, s. 75], ale niewątpliwie efektem działań wszystkich stron winno być uzyskanie wartości dodanej tzw. renty ekonomicznej-relacyjnej.

Należy ponadto pokreślić, że w koopetycji mamy do czynienia z występowaniem jednoczesności konkurencji i kooperacji przy równoczesnej rozdzielności obszarów rywalizacji i współdziałania.

Specyfika i dynamicznie zmieniające się uwarunkowania rynku, predestynują niektóre sektory do podejmowania relacji koopetycji. Największą eksploracją charakteryzuje się sektor usług, zwłaszcza z podsektorów informacji i komunikacji [5, s. 32-61] oraz opieki zdrowotnej i pomocy społecznej, a także przetwórstwo przemysłowe: motoryzacja, telekomunikacja, produkcja sprzętu RTV i AGD. [13, s. 17-20] oraz szeroko rozumiany high-tech [24, s. 203-214].

Mimo dynamicznego rozwoju badań eksploracyjnych w zakresie koopetycji, istnieje wolna przestrzeń do pogłębionych czy też nowych analiz w tym zakresie, czego przykładem może być sfera zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Heterogeniczny charakter koopetycji, jej kontekstowość zwłaszcza w ujęciu branżowym, daje pole do działania nad typami, postaciami, przejawami, uwarunkowaniami stosowania różnych form współpracy konkurentów w praktyce gospodarczej.

### **3. Porozumienie dla Bezpieczeństwa w Budownictwie – cele i działania**

Pod koniec lat 90. w Wielkiej Brytanii, największe firmy budowlane (23 firmy mające łącznie 35% udział w brytyjskim rynku) powołały do życia Grupę Generalnych Wykonawców. Nadrzędnymi celami Grupy było zmniejszenie liczby wypadków śmiertelnych o 10% co roku i osiągnięcie w pełni wykwalifikowanej siły roboczej w przeciągu trzech lat. Przez dziesięć lat działalności Grupy, przeciętne tempo dynamiki spadku wypadków ze skutkiem śmiertelnym na brytyjskich budowach wynosiło 7,5% (spadek liczby wypadków o połowę – ze 105 do 53 rocznie). Powodzenie inicjatywy brytyjskiej zachęciło polskich przedsiębiorców, do podjęcia podobnych działań. Na przełomie sierpnia i września 2010 r. 7 największych firm budowlanych w Polsce, stworzyło projekt o nazwie Porozumienie dla Bezpieczeństwa w Budownictwie. W chwili obecnej Porozumienie tworzy 10 firm: Budimex SA, Erbud, Hochtief Polska SA, Mostostal Warszawa SA, Mota Engil Central Europe SA, Polimex Mostostal SA, PORR Polska Infrastructure SA, Skanska SA, Unibep SA, Warbud SA. Wszystkie podmioty to Główni Wykonawcy największych projektów inwestycyjnych w Polsce w zakresie budowy infrastruktury drogowej, kolejowej i lotniskowej oraz budownictwa kubaturowego, energetycznego, przemysłowego i ekologicznego. Świadczą swoje usługi również na rynku międzynarodowym.

Porozumienie jest dobrowolnym zrzeczeniem firm budowlanych, ma charakter otwarty, a warunkiem przystąpienia do grupy jest zaakceptowanie celów, które postawili sobie członkowie Porozumienia. Porozumienie działa zgodnie z przyjętym Regulaminem, w którym określono warunki i zasady sprawowania rotacyjnej (rocznej) prezydencji przez Sygnatariuszy, zakres działania organów, zadania organów Porozumienia oraz reguły finansowania. Wszyscy Sygnatariusze

sze Porozumienia posiadają certyfikaty potwierdzające wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zgodnego z OHSAS 18001/PN-N 18001 [10; 11].

**Misją** Porozumienia dla Bezpieczeństwa w Budownictwie jest podniesienie kultury bezpieczeństwa pracy na taki poziom, aby w efekcie zredukować liczbę wypadków śmiertelnych i wypadków w ogóle.

W ramach prowadzonej aktywności Sygnatariusze Porozumienia wyznaczyli długofalowe, priorytetowe obszary współpracy wraz z celami i zadaniami (tab. 1).

**Tab. 1.** Priorytetowe obszary współpracy Porozumienia dla Bezpieczeństwa w Budownictwie

| Obszar                       | Cel                                                                                                                        | Zadania                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wykwalifikowana siła robocza | Budowa systemu certyfikacji pracowników i podwykonawców                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- uruchomienie możliwości potwierdzenia lub zdobycia kwalifikacji zawodowych dla pracowników fizycznych,</li> <li>- egzekwowanie kwalifikacji zawodowych na budowach Porozumienia</li> <li>- wdrożenie systemu certyfikacji ogólnokrajowego lub w ramach Porozumienia</li> </ul>                                                                                                                                      |
| Szkolenia BHP                | Przygotowanie i realizacja szkoleń informacyjnych przed rozpoczęciem prac dla wszystkich pracowników (w tym podwykonawców) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- opracowanie zasad i wytycznych dla przeprowadzenia szkolenia,</li> <li>- przygotowanie części wspólnej prezentacji jako elementu obligatoryjnego szkolenia informacyjnego</li> <li>- przygotowanie wytycznych dla pozostałej zawartości szkolenia</li> <li>- wdrożenie obowiązku przeprowadzenia szkolenia informacyjnego na wszystkich budowach Porozumienia</li> </ul>                                            |
|                              | Przygotowanie i realizacja szkoleń okresowych i egzaminów                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zdefiniowanie, dostosowanie do potrzeb branży budowlanej programów szkoleniowych / opracowanie wytycznych;</li> <li>- wypracowanie skutecznych metod prowadzenia szkolenia;</li> <li>- wyszukanie, stworzenie jednostki lub jednostek szkoleniowych, mogących dostarczyć produkt spełniający nasze oczekiwania;</li> <li>- stworzenie specjalnych ośrodków szkoleniowych dla Porozumienia w całej Polsce</li> </ul> |
|                              | Organizowanie warsztatów dla pracowników fizycznych                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- opracowanie wspólnych zasad przeprowadzania warsztatów;</li> <li>- stworzenie materiałów szkoleniowych skierowanych do pracowników fizycznych;</li> <li>- wdrożenie przyjętych ustaleń na budowach Porozumienia.</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
|                              | Opracowanie szkoleń dla nadzoru                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ustalenie celu, wspólnych wytycznych, zasad przeprowadzania szkoleń;</li> <li>- opracowanie programów szkoleniowych (e-learning); wdrożenie szkoleń</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                      |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Podwykonawcy         | Ujednolicenie zapisów umownych                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- wypracowanie wspólnego załącznika;</li> <li>- wdrożenie załącznika BHP u wszystkich sygnatariuszy Porozumienia</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                      | Prekwalifikacja                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- określenie ram, zasad prekwalifikacji podwykonawców;</li> <li>- współpraca z Państwową Inspekcją Pracy w zakresie programu „Promocja standardów BHP”, skierowanego do firm budowlanych;</li> <li>- wdrożenie przyjętych ustaleń sposobów prekwalifikacji</li> </ul>                                                                                                                          |
|                      | Przygotowanie spotkania wprowadzającego                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- opracowanie zasad i wytycznych dla spotkania wprowadzającego;</li> <li>- przygotowanie części wspólnej prezentacji jako elementu obligatoryjnego spotkania wprowadzającego;</li> <li>- przygotowanie wytycznych dla pozostałej zawartości spotkania wprowadzającego;</li> <li>- wdrożenie obowiązku przeprowadzania spotkania wprowadzającego na wszystkich budowach Porozumienia</li> </ul> |
| Zarządzanie ryzykiem | Ocena ryzyka & IBWR → przeszkolenie                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- opracowanie wytycznych i wspólnego wzoru Instrukcji Bezpiecznego Wykonania Robót (IBWR);</li> <li>- opracowanie instrukcji dla opracowywania i pracy z IBWR;</li> <li>- wdrożenie dokumentu na budowach Porozumienia.</li> </ul>                                                                                                                                                             |
|                      | Opracowanie standardów dla prac szczególnie niebezpiecznych | <ul style="list-style-type: none"> <li>- wybór priorytetowych obszarów / rodzajów robót;</li> <li>- stworzenie platformy wymiany doświadczeń;</li> <li>- wdrożenie ustaleń w spółkach.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     |
| Kultura BHP          | Wymiana doświadczeń – dobrych i złych                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- stworzenie bazy danych dobrych praktyk;</li> <li>- aktualizacja i zasilanie bazy danych nowymi rozwiązaniami</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                      | Poprawa komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ustalenie zasad komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej;</li> <li>- utworzenie strony internetowej Porozumienia;</li> <li>- bieżąca komunikacja i zarządzanie stroną internetową</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    |
|                      | Lobbing instytucji zewnętrznych                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zgodnie z zapotrzebowaniem realizowanych projektów</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie [12].*

Celem działalności Porozumienia dla Bezpieczeństwa w Budownictwie, jest budowanie kultury bezpieczeństwa, której trwałym efektem ma być poprawa stanu bhp i wyeliminowanie wypadków na budowach, poprzez wprowadzenie szeregu rozwiązań systemowych oraz zmiany świadomości dotyczącej ryzyk i podejścia do obszaru bhp.

W efekcie sześciu lat działalności Porozumienia zrealizowano szereg zadań wpisujących się we wszystkie priorytetowe obszary (por. tab. 1), w szczególności:

- uruchomiono portal internetowy Porozumienia [12], na którym dostępne są wszystkie informacje o działaniach bieżących podejmowanych w Porozumieniu oraz istotne materiały (dokumenty, instrukcje, programy itp.),

- opracowano kluczowe wymogi bhp do prac na budowie, wykraczające często poza minimalne wymagania prawne (tj. wymagania dla: hełmów ochronnych, kamizelek ostrzegawczych, bezpiecznego obuwia, wyposażenia kierowców pojazdów, barier ochronnych, zabezpieczenia wykopów, zabezpieczenia linii energetycznych, zabezpieczenia przed porażeniem prądem, ruchu pojazdów na budowie, instrukcji bezpieczeństwa i szkoleń informacyjnych). Obowiązek przestrzegania tych zasad dotyczy pracowników sił własnych oraz podwykonawców,
- opracowano zestaw dokumentów dla podwykonawców, określając w ten sposób ostre kryteria bhp i wymagania stawiane podwykonawcom, obowiązujące na każdej budowie członków Porozumienia,
- opracowano pakiet 12 standardów bezpiecznej pracy. Zawierają one informacje przydatne na wszystkich etapach projektowych, planowania, organizowania i wykonywania robót. Stanowią kompendium wiedzy, wynikające z doświadczeń i wieloletniej praktyki spółek wchodzących w skład Porozumienia. Wśród standardów znajdują się prace w wykopach, na wysokości, w transporcie pionowym oraz organizacja placu budowy. Wszyscy Sygnatariusze Porozumienia zobowiązali się do przestrzegania wypracowanych zasad wśród pracowników własnych jak i podwykonawców,
- Porozumienie opracowało zbiór 19 dobrych praktyk, w formie spójnych, kart formatu A4, bardzo przydatnych na każdej budowie. Baza dobrych praktyk dzięki systematycznej wymianie doświadczeń będzie aktualizowana i rozszerzana,
- Sygnatariusze Porozumienia na bieżąco realizują działanie pt.: „Tydzień bezpieczeństwa”. Jest to okazja do promocji bezpiecznych zachowań i podniesienia poziomu bezpieczeństwa w codziennej pracy. Opracowano w tym celu „Książkę pomysłów” – zbiór 22 dobrych praktyk bhp. W akcję włączani są podwykonawcy i dostawcy,
- dzięki współpracy Porozumienia i Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, przedsiębiorcy budowlani mogą nieodpłatnie skorzystać z profesjonalnych szkoleń okresowych BHP dla swoich pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich firm budowlanych, występujących często w roli podwykonawcy. Program dostosowany do specyfiki i potrzeb branży budowlanej, adresowany jest do wszystkich pracowników budów, niezależnie od rodzaju umowy, oraz osób biorących udział w realizacji prac budowlanych (m.in: operatorzy maszyn, kierowcy samochodów dostawczych, magazynierzy czy też pracownicy zapleczy budowlanych),
- przygotowano szereg wzorów dokumentów wymaganych na każdej budowie Instrukcje IBWR, programy szkoleń itp.,
- Sygnatariusze Porozumienia aktywnie uczestniczą w sympozjach, konferencjach, spotkaniach promując idee Porozumienia, dzięki ogólnodostępności opracowanych przez Porozumienie standardów, z efektów działalności Porozumienia mogą korzystać inne firmy, co pozytywnie wpływa na bezpieczeństwo całej branży.

W najbliższym czasie w ramach Porozumienia mają zostać wypracowane standardy raportowania wypadków przy pracy.

#### **4. Porozumienie dla Bezpieczeństwa w Budownictwie w aspekcie kooperacji**

Działalność Porozumienia dla Bezpieczeństwa w Budownictwie jest przykładem współpracy konkurentów rynkowych w specyficznym obszarze, tj. zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Tworzenie więzi międzyorganizacyjnej pomiędzy Sygnatariuszami Porozumienia wynika z oczekiwania na efekt synergii (efektywności działania Porozumienia lepszej, niż możliwa była do osiągnięcia samodzielnie przez Sygnatariuszy).

Intensywna wymiana wiedzy, wzajemne uczenie się tworzy nie tylko kapitał intelektualny członków Porozumienia, ale jest podstawą do koordynacji przyszłych wspólnych działań. Analizując cele, zadania zaplanowane (tab. 1) i zrealizowane przez Porozumienie należy stwierdzić, że głównymi przesłankami podejmowania kooperacji [23, s. 74] są:

- poprawa efektywności – poprzez obniżenie kosztów wypadków przy pracy (koszty straconego czasu – przestojów, zakłóceń produkcji, strat materialnych, napraw, świadczeń), kosztów szkoleń, kosztów audytów, działalności służb bhp,
- pozyskiwanie potrzebnych zasobów – wiedza, rozwiązania organizacyjne, wpływ na podmioty trzecie (podwykonawcy), prestiż,
- uczenie się – poprzez wykorzystanie wiedzy Sygnatariuszy Porozumienia zmagających się z podobnymi wyzwaniem, doskonalenie procesów zarządzania ryzykiem i procesów innowacyjnych,
- ograniczenie niepewności działań – poprzez lepszą adaptację do turbulentnego otoczenia, bieżący dostęp do informacji oraz opracowanie i ujednolicenie standardów bhp dla wszystkich członków Porozumienia, ale przede wszystkim dla podwykonawców.

Wykorzystując opisaną wcześniej typologię kooperacji, dokonano oceny relacji członków Porozumienia według czterech podstawowych kryteriów, co syntetycznie opisano w tab. 2.

Porozumienie dla Bezpieczeństwa w Budownictwie jest przykładem kooperacji sieciowej złożonej na poziomie mezo, o formalnym charakterze relacji, silnej i widocznej chęci współpracy w obszarze bhp.

Z założenia, działalność Porozumienia to projekt wieloletni, zmiany kulturowe (w tym kultura bhp) wymagają czasu. Związek poziomu kultury bhp z wypadkowością został dowiedziony przez badaczy – wyższy poziom kultury bezpieczeństwa związany jest z wyższym poziomem zarządzania bezpieczeństwem, a obie zmienne negatywnie korelują ze wskaźnikiem wypadków [26, s. 53-62], dlatego też na ocenę skuteczności podjętej między konkurentami rynkowymi współpracy i osiągnięcia renty relacyjnej (kooperacyjnej) należy jeszcze poczekać.

Po kilku latach obecności na rynku Porozumienie dla Bezpieczeństwa w Budownictwie jest rozpoznawalne w wielu środowiskach związanych z branżą budowlaną. Efekty inicjatyw i działań podejmowanych przez Sygnatariuszy zauważyły instytucje publiczne, takie jak: Państwowa Inspekcja Pracy, Ministerstwo Rozwoju, czy GDDKiA, które traktują Porozumienie jak ważnego partnera społecznego.

**Tab. 2.** Typologia koopetycji Porozumienia dla Bezpieczeństwa w Budownictwie

| Kryterium                                                      | Typ koopetycji              | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liczba uczestników oraz liczba działań                         | Koopetycja sieciowa złożona | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulamin jasno wskazuje, iż Porozumienie koncentruje się wyłącznie na działaniach związanych z bhp.</li> <li>- Osiągnięcie założonych priorytetowych celów wymaga realizacji wielu projektów, niektóre z nich to projekty kilkuletnie.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Poziom podmiotów zaangażowanych                                | Poziom Mezo                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wszyscy Sygnatariusze Porozumienia należą do branży budownictwa</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Intensywność relacji, związek poziomu konkurencji i kooperacji | Partner/Integrator          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategia integratora/adaptatora związana jest często z jasnym wydzieleniem obszarów współpracy i rywalizacji.</li> <li>- Sygnatariusze zgodnie z Regulaminem współpracują jedynie z obszarze bhp.</li> <li>- Podstawowa działalność opiera się na konkurencji w sektorze budowlanym.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     |
| Formalizacja charakteru powiązań                               | Koopetycja formalna         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porozumienie posiada strukturę, organy w postaci: Komitetu Sterującego, Prezydenta, Koordynatorów, Grupy Roboczej, Grupy Roboczej PR (szefowie działów komunikacji Sygnatariuszy), osób odpowiedzialnych za bhp na poziomie Spółki.</li> <li>- Sygnatariusze przystępując do Porozumienia składają Deklarację, podpisują inne dokumenty w formie zobowiązań np. Deklarację ws. szkoleń,</li> <li>- wystąpienie z Porozumienia wymaga formy pisemnej z zachowaniem regulaminowych terminów</li> </ul> |

*Źródło: opracowanie własne.*

## 5. Podsumowanie

Koopetycja jako stosunkowo nowy paradygmat ekonomiczny, charakteryzuje się wielowymiarowym potencjałem eksploracyjnym, czego przykładem jest Porozumienie dla Bezpieczeństwa w Budownictwie. Współpraca w ramach funkcjonującego od kilku lat Porozumienia, dowodzi możliwości działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa na polskich budowach ponad podziałami, codzienną konkurencją i zmaganiem o nowe kontrakty.

Branża budowlana, to wszechobecne zagrożenia wypadkowe. Ogromna liczba i skala realizowanych przedsięwzięć, wymusza współpracę Generalnych Wykonawców z podwykonawcami (zazwyczaj firmy małe, średnie). Funkcjonujące mechanizmy prawne regulują kwestie pracy podwykonawców w bardzo ograniczonym zakresie (art. 208 KP [18]), dlatego tak istotne jest określenie i utrzymanie wysokich standardów bhp, budowanie kultury bhp. Wypadek na budowie to nie tylko straty ludzkie, ekonomiczne, wizerunkowe, ale często konsekwencje karne (art. 220 KK [19]). Fakt posiadania certyfikatów systemów zarządzania bhp, z pewnością predestynuje te organizacje do podejmowania kooperacji, co wiąże się nie tylko z wiedzą menadżerów w zakresie mechanizmów rynkowych, zarządczych, ale również wyższym poziomem świadomości w obszarze bhp.

## Bibliografia

- [1] **Balicka A.:** *Kooperacja w teorii zasobowej przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 335, 2014.
- [2] **Brandenburger A.M., Nalebuff B.J.:** *Co-opetition*, Currency Doubleday, New York 1997.
- [3] **Cygler J.:** *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009.
- [4] **Cygler J., Machel W.:** *Obszary działań kooperacyjnych przedsiębiorstw high-tech*, [w:] *Kooperacja w rozwoju Przedsiębiorstw High-tech. Determinanty i dynamika*, Zakrzewska-Bielawska (red.), Placet, Warszawa 2014.
- [5] **Czakon W., Dana L.P.:** *Coopetition at Work: how firms shaped the airline industry*. Journal of Social Management/Zeitschrift für Sozialmanagement, 11(2), 2013.
- [6] **Czakon W.:** *Emerging coopetition: an empirical investigation of coopetition as inter-organizational relationship instability*, [w:] *Coopetition strategy: Winning Strategies for the 21st century*, S. Yami, S. Castaldo, P. Dagnino, F. LeRoy (red.), Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2010.
- [7] **Dagnino G.B., Padula G.:** *Coopetition Strategy: a New Kind of Inter-Firm Dynamics for Value Creation*, The European Academy of Management, Stockholm 2002.
- [8] Główny Urząd Statystyczny, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/warunki-pracy-wypadki-przy-pracy>, dostęp z dnia 20.01.2017 r.
- [9] **Luo Y.:** *A coopetition perspective of MNC-host government relations*, Journal of International Management, Vol. 10, No. 4, 2004.
- [10] OHSAS 18001 Occupational health and safety management systems – Specification, 2007.
- [11] PN-N 18001 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2004.
- [12] Portal Porozumienia dla Bezpieczeństwa w Budownictwie, <http://www.porozumieniedlabezpieczenstwa.pl>, dostęp z dnia 20.01.2017 r.
- [13] Rogalski M., *Strategia kooperacji – światowe trendy eksploracji*, Przegląd Organizacji, nr 9, 2011.
- [14] **Romaniuk K.:** *Kooperacja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna*, Współczesne Zarządzanie 4/2012, International Journal of Contemporary Management, 2012.

- [15] **Solek-Borowska C.:** *Od Kooperencji do modelu 3c – ujęcie teoretyczne*, Modern Management Review, Vol. XIX, 21 (2/2014).
- [16] **Stańczyk-Hugiet E.:** *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, Przegląd Organizacji, nr 5, 2011.
- [17] **Tsai W.:** *Social structure of coopetition within a multiunit organization: Coordination, competition and interorganizational knowledge sharing*, Organization Science, 2002, Vol. 13, No. 2.
- [18] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks Pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.).
- [19] Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks Karny (Dz.U. 1997.88.553).
- [20] **Walley K.E.:** *Coopetition: An introduction to the subject and an agenda for research*, International Studies of Management & Organization, Vol. 37, No. 2, 2007.
- [21] **Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B., Le Roy F., Czakon W.:** *Coopetition strategies: Towards a new form of inter-organizational dynamics?*, [w:] *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B., Le Roy F. (eds.), Edward Elgar, Cheltenham-Northampton 2010.
- [22] **Zakrzewska-Bielawska A.:** *Typy relacji koopetycyjnych, czyli o granicach między konkurencją a współpracą*, [w:], *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, ss. 131-141, Warszawa 2014.
- [23] **Zakrzewska-Bielawska A.:** *Koopetycja w rozwoju Przedsiębiorstw High-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa 2014.
- [24] **Zakrzewska-Bielawska A.:** *Kooperencja a wybory strategiczne innowacyjnych przedsiębiorstw na przykładzie doświadczeń firm high-tech*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Wybrane problemy kooperencji w rozwoju współczesnych organizacji, PTE Oddział w Łodzi, 2012.
- [25] **Zineldin M.:** *Co-opetition: The organisation of the future*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 22, No. 7, 2004.
- [26] **Znajmiecka-Sikora M.:** *Ocena kultury bezpieczeństwa w sektorze MŚP na podstawie badań przedsiębiorstw z regionu łódzkiego*, [w:] *Nowe spojrzenie na kulturę organizacyjną*, A. Jużwicka, K. Szymańska, A. Walecka (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014.