

Poznań, 8 sierpnia 2010 r.

dr hab. inż. Jacek Łuczak, prof. nadzw. UEP
Katedra Znormalizowanych Systemów Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

RECENZJA WYDAWNICZA

Niniejszym przedstawiam recenzję dla celów wydawniczych, wykonaną na zlecenie Oficyny Wydawniczej Politechniki Białostockiej. Recenzja dotyczy maszynopisu monografii, pt. **J. Ejdyś (red.), M. Stankiewicz, M. Sznajder, *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa organizacji*, Oficyna Wydawnicza PB, Białystok 2010**. Pozycja obejmuje wstęp, trzy rozdziały, bibliografię, wykaz rysunków i tabel; liczy 167 stron.

KONKLUZJA FINALNA

W recenzji wskazałem tematy, które wymagają poprawy. Jestem przekonany, że autorzy zgodzą się dokonać modyfikacji. Inne moje uwagi są mniej istotne, ale zobowiązują autorów do rzetelnej rozważki i podjęcia dyskusji – mam nadzieję, że zostaną uwzględnione na łamach niniejszej monografii. Uważam, że analiza i korekta maszynopisu, choć przysporzy autorom pracy – to jednak będzie wartością dodaną dla ważnej pozycji, i ostatecznie podniesie wartość publikacji, jednej z nielicznych z niniejszego zakresu na polskim rynku wydawniczym.

W treści recenzji ograniczyłem się do uwag, które wymagają ingerencji autorów, przynajmniej ich przemyślenia. Celowo nie wskazałem wniosków o charakterze pozytywnym, konkludując je pozytywną oceną całości.

Rekomenduję monografię do publikacji, po rozważeniu i uwzględnieniu uwag zawartych w niniejszej recenzji oraz naniesionych w maszynopisie.

W pracy podjęty został temat określony przez autorów jako kultura „bezpieczeństwa organizacji”, co stanowi kluczowy przedmiot dyskusji. Autorzy wskazują, że został on już wcześniej odniesiony do zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (przez Agencję Energii Atomowej). Jednak czy słuszne jest utrwalanie niniejszej nazwy tylko do tego zakresu. Dyskusyjna jest próba zawłaszczenia „kultury bezpieczeństwa organizacji” tylko do obszaru bhp, a ignorowanie np. ciągłości działania, bezpieczeństwa informacji, bezpieczeństwa zdrowotnego żywności, bezpieczeństwa w łańcuchu dostaw, itd. Wymieniam w tym zakresie tylko te aspekty, które znajdują podstawy w znormalizowanych zasadach, a można temat rozumieć jeszcze szerzej. Zawłaszczenie zatem określenia kultury bezpieczeństwa organizacji do bardzo wąskiego obszaru jest co najmniej dyskusyjne, moim zdaniem nieprawidłowe, ale jednocześnie autorzy mają argumenty żeby tak zrobić. Przy tym jednak posługują się także definicją HSE, która w swojej wymowie nie jest na pewno ograniczona do bhp. Przytaczają także pozycję J. Chmielewskiego, której tytuł najbardziej oddaje istotę rzeczy – „Kultura bezpieczeństwa i higieny pracy”, a i autorzy rozpoczynają punkt 1.3 od adekwatnego stwierdzenia „U podstaw kultury bezpieczeństwa pracy ...”. Szczególnie w odniesieniu do kilku ostatnich lat należy respektować szerokie rozumienie „bezpieczeństwa” wraz z rozwojem podstaw znormalizowanych systemów dotyczących zarządzania bezpieczeństwem w różnych aspektach, o ile wcześniej pewnie nie było podstaw do dyskusji.

Jednocześnie w rozdziale trzecim, autorzy zwracają uwagę, że „działaniom związanym z organizowaniem bezpiecznych warunków” nadano nazwę – zarządzania bezpieczeństwem, i że „w literaturze anglojęzycznej i polskiej rozróżnia się pojęcie bezpieczeństwa i higieny pracy”. Moim

zdaniem także definicja BHP przytoczona z normy PN-N-18001:2004 nie upoważnia do stosowania w niniejszej monografii dyskutowanego określenia.

Kolejne istotne zagadnienie, na jakie zwracam uwagę to wykorzystanie w tytule słowa „kultura” i cały kontekst „kultura bezpieczeństwa organizacji”. W tym względzie proponuję wykorzystać kluczowe definicje i pozycje literaturowe, m.in.

- kultura organizacyjna polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę między tym, co formalnie obowiązujące, a tym, co się faktycznie dzieje (R. Deshpande, R. Parasurman),
- kultura organizacyjna to system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorców myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych (Cz. Sikorski),
- jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżni członków jednej organizacji od drugiej (G. Hofstede),
- kultura organizacyjna to wzór podzielanych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, działających wystarczająco dobrze, żeby uważano je za wartościowe a przeto wpajane nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów (E.H. Schein).

W ramach przeglądu definicji oraz omawiania aspektów kultury zarządzania proponuję zwrócić uwagę na:

- przedstawienie warstw i cech kultury,
- wybrane typologie kultur (wg Cz. Sikorskiego, K.S. Camerona oraz R.E. Quinna, G. Hofstede) wskazanie kryterium podziału, charakterystykę wyróżnionych profili, kulturę organizacji w procesie zarządzania,
- Wskazanie obszarów wpływu aspektów kulturowych na zarządzanie bhp wskazanie obszarów SZBHP, na które wpływ mają aspekty kulturowe oraz charakterystyka tego wpływu.

Proponuję wykorzystać także literaturę: Sikorski Cz., Kultura organizacyjna, C. H. Beck, Warszawa 2002; Zbiegień-Maciąg L., Kultura w organizacji, PWN, Warszawa 1999; Hofstede G., Hofstede G.J., Kultury i organizacje : zaprogramowanie umysłu, PWE, 2007; Cameron K.S., Quinn, R.E., Kultura organizacyjna- diagnoza i zmiana, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; Krzemień E., Wolnik R.: Kulturowe uwarunkowania zarządzania jakością, w: J.Żuchowski (red.), Towaroznawstwo wobec integracji z Unią Europejską, Politechnika Radomska, Radom, 2004; Bright K., Cooper C.L., Organizational Culture and the Management of Quality, Journal of Managerial Psychology, Nov 1993, Emerald Publishing Group, West Yorkshire 1993; Buch K., Wetzels D.K., Analyzing and realigning organizational culture, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22/1, 2001; Corbett L.M., Rastrick K.N., Quality performance and organizational culture, A NewZealand study, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 17, nr 1, 2000; Mathew J., The relationship of organizational culture with productivity and quality, Employee Relations, Vol. 29, nr 6, 2007; Ngowi A.B., Impact of culture on the application of TQM in the construction industry in Botswana, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 17, nr 4/5, 2000; Prajogo D.I., McDermott C.M., The relationship between total quality management practices and organizational culture, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25, nr 11, 2005; Red A.M.M., The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management, The TQM Magazine, Vol. 18, nr 6, 2006.

Nie mam wątpliwości o zasadność zastosowania terminu „kultura” w niniejszej pracy, jednak wymaga on uporządkowania.

Wstęp i zakończenie

Praca opatrzona jest wstępem, nie ma jednak zakończenia – a jest absolutnie konieczne. Wstęp zawiera także nietypowe treści – wywody, argumentacje, wyniki badań (rys. 1), których miejsce jest w dalszej części pracy. W przypadku rysunku 1, jako źródło podane jest „opracowanie własne na podstawie ...” – czy rzeczywiście jest zasadność dla opatrzenia niniejszego fragmentu określeniem „opracowanie własne”.

Autorzy przytaczają różne rozumienie kultury bezpieczeństwa (s. 7), informując, że chodzi o badanie przeprowadzone w grupie 76 przedstawicieli przedsiębiorstw. Proszę w przypisie dokonać bliższej charakterystyki niniejszego badania. Obawiam się, że respondentami byli wyłącznie przedstawiciele służb BHP, bowiem jest mało prawdopodobne, że bezpieczeństwo wszystkim kojarzy się wyłącznie z bhp.

Generalna uwaga dotycząca publikacji, to zbyt lakoniczne charakteryzowanie badań, których wyniki zostały wykorzystane w pracy. Nie można nawet rozstrzygnąć czy to badania pierwotne, czy wtórne, najpewniej pierwotne (wskazanie źródła przy rys. 2).

Zbyt lakonicznie zdefiniowany został cel pracy, jako że jest to monografia i autorzy przeprowadzili badania, proszę rozważyć wskazane hipotezy badawczych – które bez wątplenia zostały postawione. Zbyt zdawkowa jest argumentacja dotycząca struktury pracy, chociaż ta jest jak najbardziej logiczna. We wstępie znajduje się niezrozumiały termin – „kultura bezpieczeństwa na poziomie indywidualnym”.

Rozdział 1

Przyjęcie przez autorów tematu „kultury” zmusza do świadomego, precyzyjnego wyjaśnienia wielu terminów związanych. Konieczne jest czytelne wskazanie zależności poszczególnych terminów, na początku rozdziału (a wcześniej przytoczenie we wstępie) – kultura organizacyjna, kultura bezpieczeństwa, kultura bezpieczeństwa pracy, kultura bezpieczeństwa w miejscu pracy, klimat bezpieczeństwa, bezpieczeństwo (rys. 2.6, s. 79), organizacyjna kultura bezpieczeństwa (s. 122). Ostatecznie uważam, że autorzy powinni jednoznacznie przedstawić jak rozumieją zależność poszczególnych zagadnień, ale rozwijać tylko kulturę bezpieczeństwa organizacji (jeżeli zdecydują przy tym określeniu pozostać).

Konieczne jest wyjaśnienie określenia – „silna kultura” (s. 12), „pozytywna kultura” (s. 14), „skuteczna kultura” (s. 21) i innych terminów, które pojawiają się w monografii, np. „polityka bezpieczeństwa”.

W pracy są błędy literowe, wobec bardzo wielu źródeł literaturowych nie zostały wskazane numery stron, niekiedy występują w niej niefrasobliwe określenia, np. „ma szansę doprowadzić organizację na skraj przepaści” (s. 12), „konstrukcja kultury bezpieczeństwa” (s. 12), „podwalina organizacji” (s. 12), „stosunkowo niedawno stwierdzono, że ..” (s. 13), „powinno stać na piedestale nadrzędnych wartości ...” (s. 15), „powinno przejawiać się „kultywowaniem” ..” (s. 15), „pracownik w przedsiębiorstwie jest elementem” (s. 19), „wzbogacanie kultury bezpieczeństwa” (rys. 1.9, s. 26), „uzbrojeni w to przeświadczenie ...” (s. 31), „są bardziej „plastyczni” pod kątem działań persfazyjnych” (s. 37), „jako widzialny objaw kultury” (s. 76), „ ... problemy ... mogą tkwić ukryte głęboko pod powierzchnią” (s. 76), „treści zawarte w kulturze bezpieczeństwa” (s. 81).

Czytając treść rozdziału, odnosi się wrażenie niedostatecznej spójności, kolejne akapity często nie są z sobą powiązane dostatecznie (np. s. 13-14, przytaczanie różnych znaczeń bezpieczeństwa).

Konieczne jest wprowadzenie czytelnika, szczególnie we wstępie, jak również na początku każdego rozdziału w celowość treści zawartych w dalszej części.

Dyskusyjne jest rozumienie przez autorów „bezpieczeństwa pracy” w kontekście piramidy potrzeb Masłowa – sprowadzanie niniejszego elementu do bhp. Przede wszystkim to konieczność zarabiania środków na utrzymanie, stąd podejmowanie przez wielu ludzi niebezpiecznych, szkodliwych, niekomfortowych i uciążliwych prac.

Brakuje autonomicznego fragmentu poświęconego zarządzaniu ryzykiem, a przynajmniej przywołania kluczowych pozycji w tym zakresie. De facto tak SZBHP, jak szerzej omawiana przez

autorów kultura bezpieczeństwa zasadza się właśnie na zarządzaniu ryzykiem. Stąd moim zdaniem konieczność podkreślenia znaczenia każdego z elementów z tego zakresu – identyfikacji zagrożeń, oceny ryzyka, podatności, szacowania, analizy, oceny, mitygacji ryzyka itd. Autorzy powinni także przyjąć stanowisko dotyczące wyboru metody szacowania ryzykiem – jednej z dostępnych standardowych, czy własnej.

Uporządkowania wymaga kwantyfikacja „kultury bezpieczeństwa” – autorzy nieraz stosują określenie „wysoka” (m.in. s. 31), czy „niska” (m.in. s. 31) innym razem traktują ją zero – jedynkowo, czyli wskazują na warunki jej istnienia lub jak można się domyśleć braku. Wskazują na to, np. tytuły tab. 1.1 (s. 17), rys. 1.5 (s. 19), rys. 1.6 (s. 20), rys. 1.7 (s. 21, tu pojawia się także określenie „skuteczne kształtowanie kultury bezpieczeństwa”) i inne. Na pewno zamiarem autorów jest analiza przesłanek i warunków kształtowania wysokiej (wymaga wyjaśnienia) kultury bezpieczeństwa. Konieczne jest przynajmniej w określonym miejscu (nawet w przypisie) zamieszczenie uwagi, że określenie typu – kształtowanie kultury bezpieczeństwa rozumiane jest jako jej określonego (wysokiego) poziomu. Każda organizacja na pewno ma określoną kulturę bezpieczeństwa, a problem tkwi w jej poziomie, adekwatności, skuteczności itd.

W punkcie 1.2 postawiona została teza. Przy tym proponuję jednak zmienić tytuł na bardziej czytelny. Kultura BHP, jak sami autorzy na to wskazują – jest niezwykle złożonym zagadnieniem. Czy zatem uda się analizować wpływ kultury BHP na wypadkowość? Może lepiej tytuł: Kultura bezpieczeństwa (BHP) a wypadkowość.

Na stronie 30 przytoczone zostały wyniki badań – proponuję w przypisie chociaż pobieżnie, jednak scharakteryzować niniejsze badanie. Charakterystyczne jest także powoływanie się na źródło na końcu akapitu, uważam że lepiej jeżeli takie przywołanie dokonywane jest znacznie wcześniej, gdzie jest mowa o badaniu. To raczej uwaga związana z redakcją, i może nie zostać uwzględniona.

Konieczne jest skorygowanie fragmentu przedstawionego na stronie 33, w którym mowa o usuwaniu przyczyn (śliskiej podłogi), a jako działanie wskazywane jest jej wycieranie. To oczywiście zdecydowanie postępowanie z niezgodnością, a nie działanie korygujące czy zapobiegawcze.

Na tej samej stronie autorzy przytaczają określenia – wysoki, średni, niski poziom wypadkowości – co wymaga zdefiniowania.

Wzory zamieszczone na stronach 31-32 oraz inne wymagają skomentowania. Wiele fragmentów monografii jest bardzo dobra w ujęciu podręcznikowym. Jednak fakt, że autorzy przygotowali monografię zobowiązuje do prezentowania autorskich opinii, ocen i komentarzy. To uwaga do znacznej części publikacji, do której będę jeszcze wracał.

Na stronach 44-47 przywoływane są wyniki badań. Proponuję przynajmniej w przypisie przybliżyć choć pobieżną ich charakterystykę. Nasuwają się pytania związane z respondentami – czy analizując kulturę BHP, na pytania odpowiadają wyłącznie przedstawiciele służb BHP? Itd.

W punkcie 1.3 (s. 48) konieczne jest wprowadzenie i skomentowanie zamieszczonych analiz przypadków. W takiej postaci nie może być to fragment monografii.

Rozdział 2

Tytuł rozdziału traktuje bardzo szeroko zamiar autorów, podobnie nazwa rysunku 2.1. Ponadto tytuł punktu 2.1 Efekty działalności w obszarze BHP – nie pozostawia wątpliwości, w jakiej sferze się poruszają.

Dyskusyjne jest przedstawienie przez autorów rozumienia działań korygujących i zapobiegawczych (s. 58) – „działania korygujące (w celu zapewnienia warunków pracy spełniających wymagania

prawne) i mogą być podjęte działania zapobiegawcze (w celu podniesienia poziomu kultury bezpieczeństwa)". To zbyt duże uproszczenie i zawężenie.

Rysunek 2.2 (s. 61) jest dyskusyjny. Zbyt mało koresponduje z treścią, przedstawia niezrozumiałe zawężenie metod badawczych. Szczególnie można się spodziewać, że będą one bardzo zdywersyfikowane w przypadku pomiarów dotyczących tak złożonego zagadnienia jak „kultura bezpieczeństwa”. Rysunek w takiej postaci nie jest uszczegółowieniem treści, nie został też dostatecznie omówiony.

Na stronie 63 przywoływane są opinie autorów B. Tobiasz-Adamczyk, B. Dudek – konieczne jest wskazanie konkretnego źródła. W odniesieniu do przywołania opinii W. Jędrzychowskiego czytelniejsze byłoby umieszczenie przypisu za nazwiskiem, a nie na końcu akapitu (uwaga zgłaszana wcześniej o charakterze generalnym).

Autorzy przytaczając definicję auditu powinni w pierwszej kolejności powołać się na normę ISO 19011, ew. inną stanowiącą model znormalizowanego systemu zarządzania. Konieczne jest zaznaczenie, że oryginalnie dotyczy ona SZJ oraz SZŚ, przy tym nie ma żadnych rozbieżności w rozumieniu procesu audytowania w odniesieniu do SZBHP. W przypadku powołania się na definicję z pozycji literaturowej z 2007 roku, mamy pewność, że nie omawia ona najnowszych wydań norm. Proponuję zrezygnować z rysunku 2.4. Nic nie wnosi wobec bardzo wielu pozycji związanych z audytowaniem znormalizowanych systemów zarządzania, a jeszcze jego podstawą jest mało wartościowe źródło.

Na stronie 73 autorzy wskazują niefrasobliwie w jednym z myślników, że dokumenty auditu mogą obejmować rozmowy? Na pewno jest to dowód z auditu, ale nie dokument.

Zdecydowanie polecam skorzystanie z uznanych źródeł przy charakteryzowaniu auditów. Na stronach 73-74 niektóre przytoczone powołania w planie auditów są niezrozumiałe, np. „procedury raportowania wyników auditu”, „procedury naprawcze”, czy „dokumenty auditu, które będą zastosowane” (do czego?).

Trudno się zgodzić ze stwierdzeniami, że „zgodnie z definicją auditu jest to proces w pełni udokumentowany”. Podobnie, ze zdaniem „gdy nie wykryto odstępstw sporządzana jest karta działań zapobiegawczych” (s. 74). Nie ma też w nomenklaturze auditowej określenia „odstępstwo”, „błędy”, „niedociągnięcia”. Proszę sprawdzić – niezgodność, obserwacja, spostrzeżenie, potencjał doskonalenia itd. Ostatni akapit punktu 2.2 (s. 74) wymaga bezwzględnej modyfikacji.

Na stronie 76 autorzy powołują się na D. Zohar, nie przywołują pozycji literaturowej, której jest autorem, w której opisał klimat bezpieczeństwa.

Autorzy ferują tezę, że „im lepszy jest klimat bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie, tym mniejsza jest liczba wypadków i zdarzeń prawie wypadkowych” – nie popartą wskazaniem źródła, czy wynikami badań pierwotnych.

Proszę przemyśleć kolejność fragmentów, a przynajmniej zapewnić bardzo mocną argumentację uzasadniającą zaproponowany w maszynopisie porządek treści, np. wcześniej są metody badań klimatu (s. 77) bezpieczeństwa, następnie omówione zostały: cel, etapy i proces pomiaru kultury bezpieczeństwa (s. 80). W podrozdziale 2.4 autorzy skupili się na metodach badania – poziomu bezpieczeństwa.

Na stronie 83 zamieszczony jest rysunek 2.8 – Zakres poruszanej w badaniu tematyki wymaga komentarza. Najprawdopodobniej jest to zakres proponowany przez autorów, choć nie do końca koresponduje z treścią z niniejszego podrozdziału. Proponuję nie kończyć żadnych części (rozdziałów, podrozdziałów) rysunkami (tabelami itd.), tylko treścią. Poza tym proponuję, aby każdy rysunek był przez autorów skomentowany.

Proszę przemyśleć zasadność i konieczność przedstawiania metodyk badawczych, wybranych metod i narzędzi w takiej klasycznej formie (s. 83-90). Z uwagi na fakt, że jest to monografia w

zupełności wystarczające byłoby zwrócenie uwagi na najważniejsze w tym względzie zagadnienia i powołanie się na źródła literaturowe.

Tytuł fragmentu – Metoda wskaźnikowa (s. 92) nie oddaje treści. Ponadto jest opatrzony zbyt skromnie komentarzami autorów. W obecnej postaci jest to fragment złożony z trzech autonomicznych obszarów dotyczących ocen: stanu bezpieczeństwa na poziomie operacyjnym, strategii bezpieczeństwa oraz indywidualnych potrzeb pracowników i dodatkowo czynnikiem oceny poziomu kultury bezpieczeństwa.

Cały fragment dotyczący badań, o ile będzie dotyczył tylko specyficznych dla przedmiotu monografii zagadnień – jest jak najbardziej zasadny. Wymaga jednak skrócenia części metodycznej, uzasadnienia i skomentowania specyficznych dla tematu zagadnień.

Zamieszczone na stronach 102-105 przykładowe pytania podane w kwestionariuszu w ramach badania platformy, w takiej postaci w jakiej są, powinny zostać zamieszczone w załączniku, żeby nie rozpraszać czytelnika. Lepiej każdą z grup pytań skomentować, omówić – technicznie przedzielić poszczególne fragmenty tabel (I., II., III., IV., V., VI., VII.) autorskimi uwagami.

Prezentacja badania platformy BHP i kultury organizacyjnej – bardzo ciekawa; jeżeli jest możliwe wzmocnić ją przykładami rozwiązań. W przedstawionej postaci – jest podręcznikowa. Brak źródeł wskazujących na autorstwo koncepcji – badania platformy BHP, wnioskuje zatem, że jest to pomysł autorów.

Rozdział 3

Autorzy nieprawidłowo używają określenia „metodologia” w odniesieniu do metody (koncepcji, filozofii) E.W. Deminga (s. 111) (podobnie s. 154); proponuję także *check* przetłumaczyć jako weryfikacja, czy sprawdzenie – najmniej adekwatnym jest kontrola (inspection).

Uwaga już wcześniej przytoczona, zbyt podręcznikowa treść, za mało omówień, uwag autorów, refleksji i przykładów. Np. na stronach 115-116 znajdujemy zestawienie definicji, które mają swoje źródło w normie PN-N-18000. Nie zostały jednak zaprezentowane przykłady, nie ma dyskusji w zakresie wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi terminami, nie ma jakichkolwiek wątpliwości ze strony autorów, nie ma polemiki.

Nie zgadzam się, w kontekście dyskusji związanych z tytułem, z adekwatnością stwierdzenia „Organizacje zaczęły podejmować szereg działań w kierunku podnoszenia kompetencji pracowników i oceny ryzyka zawodowego, co w konsekwencji doprowadziło do zainteresowania procesem kształcenia kultury bezpieczeństwa”, i podobnie „Kultura bezpieczeństwa organizacji może być kształtowana w oparciu o znormalizowane podejście oparte na normie PN-N-18001.” (s. 117). Przy bardzo szerokim rozumieniu kultury bezpieczeństwa – należałoby wymienić inne standardy – typu ISO/ IEC 27001, ISO 20000, ISO 22000, ISO 31000 itd.

Etapy „projektowania, wdrażania i funkcjonowania” SZBHP przedstawione na stronie 119 nie zostały opatrzone nawet szczerym komentarzem.

Na stronie 124 autorzy wskazują na przykłady celów jakie mogą być zdefiniowane w obszarze BHP, jednak nie są one mierzalne, na co na pewno należy zwrócić uwagę czytelników. Problemem są także formuły liczenia wskaźników, odpowiedzialności, formy raportowania, relacje z planowaniem biznesu itd. Autorzy nie poruszają tych zagadnień.

Przy omawianiu elementów SZBHP proponuję przedstawić, przedyskutować przykłady, właściwe dla monografii zdanie autorów – w szczególności chodzi o Politykę bezpieczeństwa i higieny pracy; Cele ogólne i szczegółowe SZBHP; Strukturę, odpowiedzialności i uprawnienia, Auditowanie; Niezgodności oraz działania korygujące i zapobiegawcze; Przegląd zarządzania; Ciągłe doskonalenie

itd. (s. 122-142). W tym fragmencie należy powołać się jednoznacznie na wymagania zawarte w normie PN-N 18001. W tej części można odnieść wrażenie, że w miarę pisania autorzy tracili zapał, lakoniczność ostatnich akapitów osiągnęła apogeum, np. Ciągłe doskonalenie. Nawet od podręcznika należałoby oczekiwać więcej.

Rys. 3.6 (s. 127) obrazuje niezgodności dotyczące systemów szkoleń, co wynika z treści i tytułu rysunku. Jednak nie z samego rysunku, bowiem w opisach są zgodności. Pod rysunkiem autorzy operują terminem „nieprawidłowość”, nie występujący w nomenklaturze auditu.

Przy omawianiu nadzoru nad dokumentami, autorzy użyli określenia, że „zgodnie z wymogami normy organizacja powinna posiadać następujące udokumentowane procedury” i wymienili je. To sugeruje obowiązek autonomizacji każdego z tych dokumentów, co może wprowadzać czytelnika w błąd. Lepiej stwierdzić o konieczności udokumentowanych procedur w niniejszych obszarach, czy też jednoznacznie skomentować praktyki i sugestie związane z różnorodną architekturą dokumentacji SZBHP, czy znormalizowanych systemów zarządzania. Proszę także rozważyć, czy w tym fragmencie nie powinno być przywołań konkretnych wymagań normy – jako źródeł.

Przypis 163 (s. 129) zawiera treść uwagi z normy. Konieczne jest dokładne wskazanie jego źródła, podobnie w odniesieniu do przypisu 169 (s. 134) oraz 174 (s. 137).

Na tej samej stronie autorzy zwracają uwagę na znaczenie zapisów w kontekście auditu i przeglądów zarządzania, a przecież istotą zapisów nie są tylko te elementy systemu zarządzania – a raczej formalna, zdyscyplinowana informacja na temat stanu systemu zarządzania i statusów podejmowanych działań.

W dalszej części rozdziału w zbyt prosty sposób zaprezentowane są wyniki badań, stanowiące wyłącznie cytowania. Konieczna jest interpretacja, analiza i wnioskowanie.

Fragment zatytułowany „Ryzyko zawodowe” powinien zostać przeorganizowany. Proponuję zacząć od zdefiniowania rozumienia ryzyka zawodowego (s. 133), pozostałych definicji związanych z ryzykiem zawodowym, a następnie omówienia meandrów tematu.

Akapit rozpoczynający się od słów „Kształtowanie właściwej ...” jest jakby wtrącony, nie jest spójny z treścią części w jakiej został zamieszczony przez autorów.

W podrozdziale 3.3 konieczne jest spojrzenie i komentarz globalny autorów, bowiem w przedstawionym fragmencie znajdujemy wyniki innych badań, nie wiadomo jakie jest stanowisko autorów.

Przeciwnie do autorów uważam, że pierwotne motywy wdrażania SZBHP są ambitne, jednak finalnie często pozostaje tylko aspekt promocyjny – to oczywiście jednak moje subiektywne stanowisko.

W tej części autorzy przytaczają wyniki badań na populacji zaledwie 40 organizacji (s. 143), ale też nie kontynuują w dalszej części omawiania wyników. Przechodzą w sposób niespójny do czynników zewnętrznych i wewnętrznych.

Proszę rozważyć także zamieszczenie komentarza do jednego z głównych czynników decydujących o wdrażaniu SZBHP – zapewnienie zgodności z prawem, jakby przed tą decyzją menedżerowie nie widzieli takiej potrzeby i nie gwarantowali poparcia dla realizacji takiego celu (niezależnie od SZBHP). Zresztą na stronie 153 taki wniosek został zamieszczony przez autorów.

W podrozdziale 3.4, w pierwszym akapicie autorzy użyli niefortunnie określenia „dodatkowy obszar” – szczególnie w kontekście zarządzania jakością (pierwotnego elementu w znormalizowanych systemach zarządzania).

W tej części za absolutnie konieczną uważam bardzo krytyczną analizę korzyści związanych z SZBHP. Właśnie monografia nie może wyłącznie powielać opinii z literatury, niezbędny jest indywidualny pogląd autorów. Jest to szczególnie ważne wobec spadku dynamiki zainteresowania certyfikacją w zakresie znormalizowanych systemów zarządzania.

W monografii szczególnie ważne są wyniki badań pierwotnych. W przypadku prawidłowego ich przeprowadzenia, niezależnie od wyników badań – stanowią najbardziej wartościową materię. Przy tym jednak mając doświadczenie praktyczne w wielu organizacjach, zdecydowanie uważam, że konieczny jest bardzo krytyczny komentarz do wyników badań, zwracający uwagę na słabe strony znormalizowanych systemów zarządzania.

Zwracam także uwagę, że celem badań (s. 150) nie powinna być identyfikacja korzyści, bowiem subiektywnie ukierunkowuje to respondentów. Proponuję przynajmniej w przypisie scharakteryzować badania, zbiorowość, itd. (podobnie badania wskazane na s. 152, w kolejnym podrozdziale).

Na stronie 149, 90% tekstu to cytaty. Konieczne jest omówienie i skomentowanie opinii respondentów.

Autorzy używają żargonu „systemy ISO” (m.in. s. 149, 150). Określenia niniejsze należy doprecyzować.

W odniesieniu do podrozdziału 3.5 proponuję zweryfikować tytuł – czy system może być narzędziem oceny? W tej części zdecydowanie brakuje komentarzy i uwag autorów, jest ona za bardzo metodyczna, za mało merytoryczna.

Brakuje zakończenia.

Proponuję także podzielić źródła literaturowe na: a/ Monografie, podręczniki, artykuły; b/ akty prawne; c/ Internet.

Konkluzja finalna została przedstawiona na początku niniejszej recenzji.