



Andrzej Chodyński

prof. dr hab., Krakowska Akademia
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ORCID: 0000-0003-4962-5143

Adam Jabłoński, Marek
Jabłoński, *Mechanizmy
kształtowania kultury
bezpieczeństwa w transporcie
kolejowym. Czynniki ludzki
i organizacyjny*

[Wyd. CeDeWu, Warszawa 2020, ss. 505].

Podjęta przez Adama Jabłońskiego i Marka Jabłońskiego w książce pt. *Mechanizmy kształtowania kultury bezpieczeństwa w transporcie kolejowym. Czynniki ludzki i organizacyjny* tematyka ma istotne znaczenie dla bezpieczeństwa tak ważnego fragmentu działalności gospodarki państwa, jakim jest funkcjonowanie systemu kolejowego. W monografii zwrócono uwagę na zasadność połączenia mechanizmów funkcjonowania organizacji wysokiej niezawodności (High Reliability Organisation) i realizacji systemów zarządzania bezpieczeństwem w transporcie kolejowym.

Recenzowana książka zawiera 10 rozdziałów, poprzedzonych wstępem i liczy 505 stron. Rozdziały od 1 do 4 mają silnie zaakcentowane nastawienie zarządcze; aspekty kultury bezpieczeństwa zostały naświetlone w rozdziałach od 5 do 7, a rozdziały 8 i 9 poświęcono problematyce zarządzania zasobami ludzkimi. Rozwiązania implementacyjne związane z operacjonalizacją zasad zarządzania przez kulturę organizacyjną w transporcie kolejowym zaprezentowano w rozdziale 10. Ostatni fragment pracy stanowi podsumowanie i wnioski końcowe.

We wstępie autorzy zaprezentowali pogląd odnośnie pozytywnej kultury bezpieczeństwa w transporcie kolejowym i podkreślili rolę systemów zarządzania bezpieczeństwem, wspieranych przez tę kulturę. Zaznaczyli także, że kultura bezpieczeństwa łączy aspekty bezpieczeństw: technicznego i pracy.

W rozdziale 1 zaprezentowano pogląd, że kształtowanie kultury bezpieczeństwa można traktować jako efekt wykorzystania wielu mechanizmów związanych z doskonaleniem procesów: technologicznych i pracy. Problem kształtowania kultury bezpieczeństwa w transporcie kolejowym rozpatrzono, mając na uwadze dorobek teorii nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauk o bezpieczeństwie, a także inżynierii lądowej i transportu (s. 24). Takie spojrzenie stanowi z jednej strony przejaw holistycznego podejścia do rozpatrywanej tematyki, z drugiej strony wyzwanie związane z różnicami metodologicznymi, charakterystycznymi dla różnych dyscyplin naukowych, w szczególności wychodzącymi poza obszar nauk społecznych. Podkreślono, że w zakresie zarządzania bezpieczeństwem istotne są kwestie organizacyjno-zarządcze i techniczne (s. 25). System kolejowy jest traktowany jako triada obejmująca elementy techniczne, operatora oraz środowisko pracy. Jako podejście badawcze wykorzystano studium analityczno-wartościujące.

Do Wspólnych Wymagań Bezpieczeństwa (CST) Unii Europejskiej, w tym interoperacyjności jako zdolności systemu kolei dla zapewnienia bezpiecznego, ale także nieprzerwanego przejazdu pociągów przy wymaganym stopniu wydajności (s. 32), odniesiono się w rozdziale 2. Zaprezentowano definicje organizacji wysokiej niezawodności (s. 37–38, tabela 3), oraz zwrócono uwagę na różnorodność czynników organizacyjnych, wpływających na wyniki dotyczące bezpieczeństwa (s. 49, tabela 4).

W rozdziale 3 odniesiono się do podstawowych pojęć związanych z modelami biznesu, strategiami, procesami i projektami. Autorzy dokonali ogólnej prezentacji, nie wdając się w głębsze analizy teoretyczne, pozostając na poziomie niezbędnym dla przedstawienia treści związanych z tematyką monografii.

W kolejnym rozdziale zaakcentowano znaczenie prewencji w zarządzaniu bezpieczeństwem kolejowym. Omówiono szczegółowo system zarządzania bezpieczeństwem w ramach IV Pakietu Kolejowego Unii Europejskiej. Podkreślono fakt występowania bezpieczeństwa biernego i czynnego w transporcie kolejowym; podano również definicje systemu zarządzania bezpieczeństwem (s. 71–73, tabela 5). Uwzględniając aspekty kulturowe, przywołano także filary koncepcji omawianego systemu (s. 74, rys.1); opisano cechy kultury bezpieczeństwa (s. 76, rys. 2) i zaprezentowano związek systemu zarządzania bezpieczeństwem z cechami kultury bezpieczeństwa (s. 77–78, tabela 6). Jest to ważny fragment rozważań, prezentujący spojrzenie głównie z punktu widzenia nauk o zarządzaniu. W powiązaniu z poglądami występującymi w naukach o bezpieczeństwie może stanowić on podstawę do tworzenia oczekiwanych rozwiązań praktycznych. W recenzowanej publikacji zaprezentowano model dojrzałości systemu zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwach kolejowych zgodnie z wymaganiami Agencji Kolejowej Unii Europejskiej (podrozdział 4.4). Opisano zarówno pięć poziomów doskonałości tego systemu: niedostateczny, uczenie się, konsekwentny, przewidywanie oraz doskonałość (s. 103, tabela 8), jak i model dla przewoźnika kolejowego (s. 104–113, tabela 9). Przedstawiono kategorie przyczyn poważnych wypadków kolejowych oraz

ich kwalifikacje. Prezentowane rozważania mają duże znaczenie dla praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw kolejowych.

W rozdziale 5 szeroko opisano podstawowe pojęcia i poglądy związane z kulturą organizacyjną. Słusznie zwrócono uwagę na możliwości kształtowania kultur przedsiębiorstw kolejowych w oparciu o podejście systemowe i sieciowe oraz znaczenie przywództwa.

Omawiając specyfikę kultury bezpieczeństwa przedsiębiorstw kolejowych w rozdziale 6 zaprezentowano m.in. poziomy dojrzałości kultury bezpieczeństwa organizacji (s. 161), szereg modeli szczegółowych oraz metod oceny czynnika ludzkiego. Omówiono model kultury bezpieczeństwa promowany przez Agencję Kolejową UE (s. 218, rys. 26; s. 220, rys. 27). W rozdziale podkreślono rolę kultury bezpieczeństwa w zarządzaniu przedsiębiorstwami kolejowymi. Warto także zwrócić uwagę na rozważania teoretyczne dotyczące m.in. dorobku przedstawicieli nauk o bezpieczeństwie, w tym odnośnie wymiarów kultury bezpieczeństwa oraz świadomości i percepcji zagrożeń.

W rozdziale 7 omówiono rolę ergonomii pracy, prezentując treści o znaczeniu praktycznym. Zaprezentowano warstwowe modele bezpieczeństwa (LOPA, ETA), odnosząc je do problematyki kultury bezpieczeństwa. Zaproponowano możliwości wykorzystania warstwowych systemów zabezpieczeń na przykładzie Analizy Warstw Zabezpieczeń dla systemu obsługi pojazdów szynowych (s. 241, rys. 35). W nawiązaniu do kultury bezpieczeństwa odniesiono się do możliwych scenariuszy wystąpienia wypadków bądź katastrof. Zaprezentowano związki między systemem zarządzania BHP a kulturą bezpieczeństwa. Rozpatrzono pojęcie kultury sprawiedliwego traktowania. W ramach omawiania pomiaru kultury bezpieczeństwa przedsiębiorstw kolejowych zaprezentowano trzy podejścia: akademickie, analityczne i pragmatyczne (podrozdział 7.5). Poświęcenie znacznej części rozdziału tematyce BHP wydaje się właściwe, gdyż ten obszar był stosunkowo wcześniej rozpatrywany w literaturze przedmiotu, a dorobek w tym zakresie jest znaczący.

W kolejnym rozdziale uwagę poświęcono kompetencjom pracowniczym, a rozważania w znacznej części dotyczą zagadnień praktycznych związanych z przygotowaniem personelu firm kolejowych. Także znaczenie praktyczne mają propozycje utrzymywania kompetencji pracowników, w szczególności w odniesieniu do maszynistów. Zwrócono uwagę na wpływ różnych czynników na procesy pracy (podrozdział 8.3), omówiono problematykę układów człowiek – maszyna (podrozdział 8.4), zwrócono uwagę na znaczenie atrybutów personelu (podrozdział 8.5) oraz odniesiono się m.in. do roli stresu i psychologicznych aspektów funkcjonowania pracowników w firmach kolejowych (podrozdział 8.6). W kolejnych podrozdziałach omówiono czynniki organizacyjne, a także metody oceny wpływu czynnika ludzkiego na organizację kolejową (s. 344–346, tabela 37). Prezentowane w tej części treści charakteryzują się kompleksowością i naświetlają problematykę z różnych punktów widzenia. Należy podkreślić dużą przydatność praktyczną omawianych rozwiązań i propozycji.

W rozdziale 9 na uwagę zasługują m.in. rozważania w układzie człowiek – system techniczny w aspekcie kulturowym. Odniesiono je do szeregu aspektów praktycznych oraz do konkretnych rozwiązań technicznych. Wiele uwagi poświęcono czynnikowi ludzkiemu, w tym szkoleniom pracowników.

Ostatni rozdział dotyczy problemów zarządzania poprzez kulturę bezpieczeństwa. Przeprowadzono dyskusję na temat modeli kultury bezpieczeństwa odnosząc je do transportu kolejowego. Omówiono wpływ czynnika ludzkiego na wypadki w ruchu kolejowym i szczegółowo przywołano statystyki związane z wypadkami. Zaprezentowano także model autorski kształtowania kultury bezpieczeństwa w transporcie kolejowym, ze wskazaniem obszarów tej kultury, który wykorzystuje założenie strategicznej karty wyników i charakteryzuje się podejściem menadżerskim. Podkreślono znaczenie systemu zarządzania bezpieczeństwem. Zaproponowano autorski model pomiaru kultury bezpieczeństwa w transporcie kolejowym zawierający 4 perspektywy. Biorąc pod uwagę fakt, że system zarządzania bezpieczeństwem uwzględnia podejście procesowe, zwrócono uwagę na zdefiniowanie zmiennych, służących opisowi procesów. Zaproponowano przebieg procesu zarządzania kulturą bezpieczeństwa (s. 447–449, rys. 65). W początkowej fazie procesu uwzględnia się zakomunikowanie personelowi zasad kultury bezpieczeństwa, a następnie realizuje się związaną z nią strategię. Opisano także procesy zarządzania czynnikami ludzkimi i organizacyjnymi. Przedstawione propozycje są bardzo istotne z punktu widzenia zarządzania bezpieczeństwem kolejowym. Pozwalają na zaprojektowanie konkretnych działań przez kierownictwa przedsiębiorstw kolejowych.

Pytania, które się nasuwają, są następujące:

1. Czy fakt, że kultura bezpieczeństwa organizacji jest składową ogólną kultury tej organizacji, nie wpłynie na bezpieczeństwo przedsiębiorstw kolejowych? Zasadność tego pytania wynika z faktu zróżnicowania kultur organizacyjnych.
2. Czy w zakresie deklarowanym i rzeczywistym występuje luka (i jak duża ona jest) w odniesieniu do kultury bezpieczeństwa przedsiębiorstw kolejowych?
3. Jaka jest luka kompetencyjna w układzie człowiek – maszyna?

Problemy te mogą występować z różnym nasileniem w poszczególnych krajach Unii Europejskiej. Próba odpowiedzi na te pytania może być przedmiotem dalszych badań w zakresie kultury bezpieczeństwa przedsiębiorstw kolejowych.

W podsumowaniu i wnioskach końcowych (których wymieniono aż 50) autorzy sformułowali m.in. podgląd, że model biznesu przedsiębiorstwa kolejowego musi się opierać na komponencie bezpieczeństwa w taki sposób, aby determinował on konfigurację pozostałych elementów modelu biznesu i podporządkowywał je sobie (wniosek 8). Tę konstatację można uogólnić dla tworzenia wysoce niezawodnych modeli biznesu organizacji, w tym występujących w ramach infrastruktury krytycznej. Jednak przy takim uogólnieniu należy rozważyć jeszcze jeden element, mianowicie niezawodność (zapewnienie ciągłości działania). Chciałbym zwrócić uwagę, że prace nad modelami biznesu firm wchodzących w skład infrastruktury krytycznej wymagają szerszego niż dotychczas potraktowania w ramach nauk o zarządzaniu.

Interesujące jest włączenie do rozważań o doskonaleniu systemów zarządzania bezpieczeństwem problematyki dojrzałości (wniosek 15). Ma to duże znaczenie, gdyż problematyka dojrzałości zarówno systemów, jak i procesów posiada już znaczący dorobek w naukach o zarządzaniu, co może być podstawą do działań praktycznych. Autorzy zwrócili uwagę na wysoki poziom kultury technicznej przedsiębiorstw kolejowych (wniosek 24). Sądzę, że przywoływany wysoki poziom tej kultury byłoby dobrze skonfrontować z wpływem wynikającym z osadzenia w kulturach

narodowych, czy grup krajów (tzw. klastry kulturowe). Chciałbym zwrócić uwagę, że w Europie wyróżnia się różne kręgi (klastry) kulturowe; zróżnicowany jest także poziom unikania niepewności w krajach europejskich, a także orientacja na jakość wykonania. Wskazują na to m.in. międzynarodowe badania GLOBE (*The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Unikanie niepewności i jakość wykonania wiąże się z problemami zapewnienia bezpieczeństwa. Znaczenie może mieć fakt, że według wspomnianych badań występuje przewaga wartości kultury narodowej nad wartościami kultury organizacyjnej.

W pracy wykorzystano szeroką literaturę przedmiotu o charakterze teoretycznym i praktycznym z różnych dyscyplin naukowych. Interesujące są zarówno rozważania o istniejącym stanie wiedzy, jak i propozycje własne autorów.

Prezentowana monografia jest znaczącym, bardzo interesującym wkładem w problematykę zarządzania bezpieczeństwem, mając na względzie funkcjonowanie przedsiębiorstw kolejowych jako organizacji wysoce niezawodnych.

