

MARTA ZNAJMIECKA-SIKORA**Instytut Psychologii
Wydział Nauk o Wychowaniu
Uniwersytet Łódzki**

ROLA I ZNACZENIE DIAGNOZY POTRZEB SZKOLENIOWYCH W KONTEKŚCIE SZKOLEŃ Z ZAKRESU BEZPIECZEŃSTWA I HIGIENY PRACY

1. Wstęp

Analiza przyczyn wypadków wskazuje jednoznacznie, że główną ich przyczyną jest tzw. „czynniki ludzki”. W związku z tym prowadzi się szereg różnego rodzaju działań, poszukując metod, które w sposób istotny rozwijałyby wiedzę, umiejętności oraz budowały kompetencje pracowników. Jedną z metod prewencyjnych są cykliczne szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Są one, zgodnie z polskim prawem, obligatoryjne zarówno dla pracodawców, jak i pracowników, odbywają się w czasie pracy i na koszt pracodawcy. Mimo to wielu pracodawców lekceważy ten obowiązek, nie prowadząc ich w ogóle lub ograniczając się do jak najtańszych rozwiązań, zapominając, że jest to istotny element prewencji wypadkowej. Badania wskazują, iż proces szkoleń bhp prowadzony jest na niskim poziomie, z pominięciem wielu etapów cyklu szkolenia. Jedynie 1/3 pracodawców posiada programy szkoleń adekwatne do specyfiki zakładu. Stosowane podczas szkoleń metody to przede wszystkim wykład. Prowadzenie analizy efektywności szkoleń deklaruje jedynie 40% pracodawców. Konieczność uczestnictwa w szkoleniach o bardzo niskich standardach powoduje u uczestników znużenie, poczucie straty czasu, a w konsekwencji buduje negatywne nastawienie do tego typu szkoleń.¹ Tymczasem szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy stanowią ważną część programów prewencyjnych. Ich celem jest aktualizacja wiedzy i umiejętności w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Są one obligatoryjne

¹ M. Znajmiecka-Sikora, B. Kędzierska, *Skuteczność szkoleń bhp – wykorzystanie wiedzy dotyczącej uczenia się osób dorosłych w szkoleniach kształtujących postawy zorientowane na bezpieczeństwo pracy*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red:), *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – nowa perspektywa*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 237.

zarówno dla pracowników, jak i pracodawcy. Program ramowy oraz wytyczne co do formy, częstotliwości, czasu trwania oraz sposobu weryfikacji efektów kształcenia określa Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 lipca 2004 r. w sprawie szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy. Mimo ścisłych wytycznych zawartych w przepisach prawnych prowadzone badania wskazują, iż proces szkoleń bhp prowadzony jest na niskim poziomie, z pominięciem wielu etapów cyklu szkolenia (np. diagnozy potrzeb szkoleniowych, ewaluacji szkolenia)².

2. Cel badania potrzeb szkoleniowych

Chociaż prawie 50% badanych respondentów deklaruje prowadzenie diagnozy potrzeb szkoleniowych w zakresie szkoleń bhp, warto jednak zaznaczyć, iż analiza ta jest często fragmentaryczna i wymuszona przepisami prawnymi, które obligują pracodawcę do opracowania programu szkolenia, dostosowanego do rodzajów i warunków prac wykonywanych przez uczestników³. Tymczasem prawidłowo przeprowadzona analiza potrzeb szkoleniowych dostarcza informacji, które pozwalają skonstruować skuteczny i efektywny program szkoleniowy zawierający treści i formy szkoleniowe dopasowane do aktualnych potrzeb oraz uwzględniające obecny poziom wiedzy, umiejętności i kompetencji uczestników^{4,5}. Badanie potrzeb szkoleniowych w zakresie bhp pozwala na skonkretyzowanie celów i oczekiwań pracodawcy, kierowników, przedstawicieli działu bhp; na poznanie motywacji, postaw, wiedzy, umiejętności i zachowań pracowników w kontekście bezpiecznego wykonywania pracy. Pozwala również na ustalenie celów, jakimi będziemy się kierować przygotowując zajęcia oraz na ustalenie treści szkolenia, zgodnych z oczekiwaniami zleceniodawcy, odbiorców szkolenia oraz z uwzględnieniem zagrożeń występujących w organizacji. Daje również możliwość wyłonienia, z większej grupy uczestników szkolenia, podgrup zbliżonych poziomem pod względem posiadanej wiedzy lub deklarowanych braków oraz możliwość

² M. Znajmiecka-Sikora, *Analiza procesu szkoleń w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy na przykładzie łódzkich przedsiębiorstw – wstępne doniesienie z badań*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Możliwości i zagrożenia*. Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2012, s. 126.

³ M. Znajmiecka-Sikora, *Analiza procesu szkoleń w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy na przykładzie łódzkich przedsiębiorstw – wstępne doniesienie z badań*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Możliwości i zagrożenia*. Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2012, s. 126.

⁴ R. Neczaj-Świdarska, *Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji „e-mentor”* 2005, nr 1, s. 71 www.e-mentor.edu.pl, [01.08.2017].

⁵ M. Łąguna, *Szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008, s. 58.

połączenia określonych rodzajów grup stanowisk odpowiednio do specyfiki wykonywanej pracy i związanych z nią zagrożeń. Dzięki diagnozie możemy adekwatnie dobrać metody szkolenia oraz treści do zidentyfikowanych w organizacji problemów.

3. Obszary analizy potrzeb szkoleniowych

W zakresie obszarów analizy potrzeb szkoleniowych możemy spotkać się z różnymi podejściami. Ujęcie tradycyjne koncentrowało się na diagnozie potrzeb organizacji: analizowano potrzeby w sferze organizacyjnej i na ich podstawie określano zadania szkoleniowe, następnie prowadzono szkolenia, w których wykorzystywano techniki modelowania zachowań poprzez trening. W sferze indywidualnej badano różnicę między sposobem wykonywania zadań przez pracowników a standardem określonym przez firmę.⁶ Przedstawicielem tego podejścia jest T. Pont⁷, który wyróżnił trzy główne obszary analizy potrzeb szkoleniowych: potrzeby na poziomie organizacji, potrzeby na poziomie zawodowym, potrzeby na poziomie jednostki.

Interesujące podejście prezentują Tom Boydell i Malcolm Leary⁸. Rozpatrując potrzeby szkoleniowe, biorą pod uwagę trzy obszary: potrzeby organizacyjne (efektywność organizacji jako całości), potrzeby grupowe (efektywność danej grupy, działu, zespołu), potrzeby indywidualne (efektywność jednej lub kilku jednostek). Każdy z tych obszarów analizują na trzech poziomach efektywności:

- *na poziomie wdrażania* – poziom ten dotyczy dobrego wykonywania pracy, a potrzeby pojawiają się tam, gdzie między pożądaną a rzeczywistą efektywnością istnieje luka; chodzi o sytuację, w której pracownicy muszą nauczyć się, jak dobrze wykonywać pracę według obowiązujących w organizacji standardów;
- *na poziomie doskonalenia* – poprawa zbyt niskiej efektywności jednostek, grup pracowników czy wreszcie całej organizacji, poprzez podwyższenie aktualnie obowiązujących standardów pojawia się tu koncepcja ustawicznego doskonalenia;
- *na poziomie wprowadzania innowacji* – wprowadzenie radykalnych zmian niemożliwych do osiągnięcia na drodze ustawicznego rozwoju (np. wprowadzenie nowych strategii, produktów, usług, reorganizacje, fuzje).

Te trzy poziomy efektywności są niezbędne do realizacji celów organizacji, a na każdym z nich wykorzystuje się różne metody szkolenia.

⁶ R. Neczaj-Świdarska, *Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji „e-mentor”* 2005, nr 1, s. 71, www.e-mentor.edu.pl [01.08.2017].

⁷ T. Pont, *Developing effective training skills*, McGraw Hill, London 1991, s. 45.

⁸ T. Boydell, M. Leary, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Wolters Kluwer Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006, s. 13.

Koncepcja humanistyczna koncentruje się na badaniu potrzeb w odwołaniu do możliwości autokreacji (samorozwoju jednostki). U podstaw tego podejścia stoi założenie, że człowiek w organizacji zaspokaja nie tylko swoje potrzeby zawodowe, ale również życiowe. Punk ciężkości przeniesiony zostaje z poziomu potrzeb organizacyjnych i sytuacyjnych na indywidualne potrzeby uczących się⁹. Aktualnie postuluje się konieczność przygotowania szkoleń dostosowanych do indywidualnych potrzeb konkretnych uczestników, bowiem tylko takie są w stanie rzeczywiście uruchomić proces uczenia się, wyzwolić w ludziach motywację do nauki¹⁰. Postulat ten ma również zastosowanie w obszarze szkoleń bhp – bezpieczeństwo jest istotnym aspektem dla każdego człowieka i w każdej sytuacji – zarówno zawodowej, jak i prywatnej. Niezaspokojona potrzeba bezpieczeństwa wiąże się z wieloma konsekwencjami na poziomie jednostkowym w przestrzeni prywatnej, zawodowej i społecznej¹¹.

4. Kto może prowadzić diagnozę potrzeb szkoleniowych?

W kontekście efektywności prowadzonej diagnozy potrzeb szkoleniowych, istotne jest aby w jej proces były włączone wszystkie grupy zainteresowane. W przypadku szkoleń z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy nieodzowne jest włączenie (obok działu szkoleń) służby bhp oraz pracowników zakładu. Możliwość partycypacji pracowników okazuje się bowiem istotnym czynnikiem w budowaniu świadomości i odpowiedzialności za bezpieczeństwo swoje i innych, kształtowaniu postaw pro-bezpiecznych, w przestrzeganiu zasad bhp^{12 13}. W miarę możliwości postuluje się również włączenie trenerów, którzy będą prowadzić szkolenia. Działania takie pozwolą na zapoznanie ich ze specyfiką organizacji, polityką bezpieczeństwa, zasadami i praktykami stosowanymi w organizacji, zagrożeniami występującymi na stanowiskach, metodami ochrony przed zagrożeniami.

⁹ R. Neczaj-Świdarska, *Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji „e-mentor”* 2005, nr 1, s. 71 www.e-mentor.edu.pl [01.08.2017].

¹⁰ M. Łaguna, dz. cyt., s. 44.

¹¹ N. Chmiel, *Bezpieczeństwo w pracy*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2007, s. 294.

¹² M. Stasiła-Sieradzka, *Udział psychologii pracy i organizacji w kreowaniu bezpiecznego środowiska pracy*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Możliwości i zagrożenia*, Wyd. PŁ, Łódź 2012, s. 150.

¹³ E.S. Galler, *The psychology of safety handbook*, Lewis Publishers: Boca Raton London New York Washington, D.C 2001, s. 107.

5. Metodologia badania potrzeb szkoleniowych

W literaturze przedmiotu możemy się spotkać z wieloma narzędziami, które są wykorzystywane w procesie diagnozy potrzeb. Poniżej zaprezentowano bardziej szczegółową charakterystykę tych metod, które są szczególnie przydatne w diagnozie potrzeb szkoleniowych w zakresie szkoleń z bhp.

Obserwacja

Podstawową zaletą obserwacji jest jej bezpośredniość. Pozwala ona na analizowanie zachowań w trakcie ich trwania^{14,15}. Obserwacja pracownika na stanowisku pracy, w jego naturalnym środowisku, jest bardzo dobrym materiałem diagnostycznym – chodzi tu bowiem o identyfikację takich zachowań pracownika na stanowisku pracy, które pojawiają się w sposób naturalny, a w swej naturze są zachowaniami ryzykownymi, np. brak odpowiednich środków ochrony indywidualnej podczas wykonywania pracy, regulowanie pracy maszyny „w biegu” itp.

W przypadku diagnozy potrzeb szkoleniowych w zakresie bhp, bardzo przydatnym materiałem mogą być również arkusze obserwacji prowadzone podczas realizacji programów B-BS (*ang. behaviour-based safety*), często traktowane jako miernik zachowań ryzykownych w organizacji. Dają one możliwość analizy, jakiego rodzaju zachowania ryzykowne się pojawiają, jak często, czy problem dotyczy całego zakładu, czy może jego części oraz jaka jest przyczyna podejmowanych zachowań ryzykownych^{16,17}.

Wywiad

To metoda, dzięki której najskuteczniej można określić zapotrzebowanie osoby na konkretną wiedzę i wykazać jej braki. Mimo iż jest to najtrudniejsza z metod, to w kontekście badania przyczyn ludzkich zachowań oraz możliwości kształtowania postaw zorientowanych na bezpieczeństwo – wydaje się najbardziej wartościowa. Fakt prowadzenia rozmowy angażuje pracownika do refleksji nad swoją postawą i swoim zachowaniem oraz ewentualnymi skutkami tego zachowania w przyszłości zarówno dla bezpieczeństwa, jak i zdrowia. Decydując się na

¹⁴ J. Schaughnessy, E. Zechmeister, J. Zechmeister, *Metody badawcze w Psychologii*, GWP, Gdańsk 2002, s. 101.

¹⁵ Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001, s. 220.

¹⁶ M. Znajmiecka-Sikora, *Behawioralne zarządzanie bezpieczeństwem (behavior-based safety B-BS) jako skuteczna metoda ograniczenia liczby wypadków w organizacji*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Możliwości i zagrożenia*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2012, s. 56.

¹⁷ K. Boczkowska, M. Znajmiecka-Sikora, *Behavior-Based Safety – skuteczna metoda budowania kultury bezpieczeństwa organizacji*, *Marketing i rynek*, nr 5, 2013, s. 769.

wybór tej metody, należy pamiętać aby rozmawiać z pracownikami z różnych szczebli: wywiady z kadrą kierowniczą pozwolą na uzyskanie informacji na temat postaw pracowników wobec bezpieczeństwa, ich zachowań na stanowisku pracy, identyfikowanych problemów w zakresie bezpieczeństwa, zaś pracownicy produkcji dostarczą nam wiedzy na temat ryzyka i zagrożeń na stanowisku pracy, jakości środków ochrony indywidualnej, ergonomii stanowiska pracy itp. Dzięki temu możliwe będzie uzyskanie pełniejszej wiedzy w zakresie kultury bezpieczeństwa w organizacji.

Ankieta

Ankiety są łatwiejsze do zrealizowania niż wywiad, nie wymagają bezpośredniego zaangażowania prowadzącego, mogą też dać więcej jednoznacznych odpowiedzi. Ich wady to między innymi: możliwość nieprecyzyjnego sformułowania pytań lub różnego rozumienia pytań przez twórców ankiety i respondentów, co może prowadzić do błędnych wniosków i w rezultacie nieodpowiedniej zawartości szkoleń. Częstym problemem może być też fakt, że respondenci nie potrafią zdiagnozować swojego własnego poziomu wiedzy i umiejętności. Mogą też postrzegać mówienie o swoich potrzebach szkoleniowych jako otwarte przyznanie się do braku kompetencji.

Kwestionariusz ankiety może składać się z pytań zamkniętych – respondent wybiera spośród kilku propozycji lub pytań otwartych, które pozwalają na swobodniejszą wypowiedź. Możemy też zastosować kombinację obu rodzajów pytań. Zaletą stosowania pytań zamkniętych jest łatwość i szybkość analizy uzyskanych odpowiedzi, wadą zaś – standardowe odpowiedzi ograniczone tylko do zagadnień, o które pytaliśmy. Odwrotnie jest w przypadku pytań otwartych – analiza uzyskanych odpowiedzi jest czasochłonna, wymaga kategoryzacji, jednak pozwala na głębszy wgląd w problematykę.

Aktualnie postuluje się, aby w procesie diagnozy potrzeb szkoleniowych wykorzystywać możliwe szeroki wachlarz różnego rodzaju narzędzi badawczych. Ch. Frankfort-Nachmias & D. Nachmias¹⁸ postulują zastosowanie techniki *triangulacji* metod, tzn. stosowanie więcej niż jednego sposobu zbierania danych. I tak, wykorzystując wywiad bezpośredni, możemy otrzymać tylko opinie pracowników, a nie fakty. Bardzo popularne badania ankietowe są prostym narzędziem diagnostycznym, jednak uzyskane za ich pomocą dane odnoszą się przede wszystkim do opinii, a nie do faktów. Dopiero wykorzystanie procesu obserwacji pozwoli poznać fakty, ale nie pozwoli na zidentyfikowanie przyczyn zachowań. Natomiast zebranie danych z wielu różnorodnych metod pozwoli nam zidentyfikować faktyczne potrzeby szkoleniowe.

¹⁸ Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, dz. cyt., s. 222.

6. Etapy prowadzenia diagnozy potrzeb szkoleniowych

Proces analizy potrzeb należy podzielić na etapy. W pierwszym etapie przeglądamy dostępne dokumenty, które pozwolą zorientować się w sytuacji firmy, zakresie wykonywanych zadań i planach na przyszłość. W przypadku szkoleń z zakresu bhp, szczególnie wartościowa będzie analiza takich dokumentów, jak:

- opis struktury organizacyjnej,
- zapis misji i strategii firmy,
- opis stanowisk, zakres zadań i odpowiedzialności,
- instrukcje stanowiskowe,
- karty oceny ryzyka,
- dokumentacja z audytów bhp (jeżeli takowe są prowadzone),
- dokumentacja z realizowanych programów profilaktycznych (np. B-BS, zero wypadków),
- dokumentacja powypadkowa,
- dokumentacja wcześniej prowadzonych szkoleń, w tym programy szkoleń.

W kolejnym etapie wskazane jest przeprowadzenie rozmów z przedstawicielami kadry zarządzającej, działu bhp, HR oraz z pracownikami. Na marginesie warto podkreślić, iż rozmowy z pracownikami są szczególnie ważne i nie można tego elementu pomijać. Odpowiedzialność za własny rozwój jest coraz częściej podkreślana w literaturze wskazując, iż najbardziej efektywne formy szkolenia i rozwoju to takie, które są zarządzane przez samych zainteresowanych^{19,20}.

Rozmowy powinny pomóc zorientować się:

- jakiego rodzaju trudności w zakresie spełniania wymogów bhp spotykają pracownicy działów,
- jak oceniają aktualną sytuację w firmie w zakresie bhp,
- jakie są wzajemne relacje pomiędzy pracownikami a przełożonymi i jak to wpływa na poziom bezpieczeństwa,
- jakie zmiany w zakresie kultury bezpieczeństwa mogą nastąpić w funkcjonowaniu firmy w przyszłości i jaki jest do nich stosunek pracowników,
- w jakich szkoleniach brali dotychczas udział, w jakim stopniu są z nich zadowoleni,
- jakie mają oczekiwania w związku z ewentualnymi szkoleniami i jaka jest ich motywacja do udziału w nich.

Istotne jest również sprawdzenie, jakie umiejętności już posiadają potencjalni uczestnicy zajęć, a w jakich obszarach kompetencji potrzebują szkolenia.

¹⁹ T. Boydell, M. Leary, dz. cyt., s. 37.

²⁰ M. Łąguna, dz. cyt., s. 38.

7. Analiza uzyskanych informacji

Dokładna analiza zebranych informacji pozwoli szczegółowo ustalić potrzeby danej grupy lub kategorii użytkowników oraz dopasować do nich tematykę szkolenia. Ostatecznym efektem analizy potrzeb powinien być krótki raport z przeprowadzonych działań, zawierający:

- cel prowadzonej analizy potrzeb,
- informacje o metodach, jakich użyto,
- informację o uczestnikach badania,
- opis przebiegu badania,
- wyniki z przeprowadzonego badania,
- wnioski i rekomendacje możliwych szkoleń, poparte wynikami z badania.

Zaprezentowanie wyników raportu osobom, które brały udział w badaniu oraz ich przełożonym może być elementem promującym szkolenie.

8. Podsumowanie

W przypadku szkoleń z zakresu bhp diagnoza potrzeb szkoleniowych jest szczególnie istotna z dwóch powodów: po pierwsze – pozwala na identyfikację problemów kompetencyjnych i ocenę postaw pracowników wobec bezpieczeństwa, po drugie – pozwala dostosować program szkolenia do specyfiki organizacji, w której realizowane są szkolenia. Warto jeszcze raz podkreślić, iż w proces ten powinno być zaangażowanych wiele osób. W kontekście budowania kultury bezpieczeństwa istotne jest, aby w proces kształtowania prawidłowych postaw wobec bezpieczeństwa w centrum zainteresowania postawić samego zainteresowanego, co w praktyce sprowadza się do zaangażowania szeregowych pracowników również w proces identyfikacji potrzeb. Jak pokazują badania często pracodawcy nie uwzględniają tego elementu^{21,22}. Obok rozmowy z pracownikami istotne jest również uwzględnienie specyfiki zakładu – co oznacza zapoznanie się z zagrożeniami, jak również szczegółowa analiza dokumentów – w tym między innymi – karty oceny ryzyka zawodowego, instrukcje stanowiskowe, analiza wypadków, które miały miejsce oraz zdarzeń potencjalnie wypadkowych, o ile takowe są rejestrowane. Tylko tak prowadzona identyfikacja potrzeb szkoleniowych umożliwi dobre zaprojektowanie, adekwatny dobór metod i realizację szkolenia w zakresie bhp we właściwy sposób.

²¹ M. Stasiła-Sieradzka, dz. cyt., s. 150.

²² M. Znajmiecka-Sikora (2013) *Analiza klimatu bezpieczeństwa na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego z branży oświetleniowej*, Zeszyty Naukowe PŁ, nr 56, 2013, s. 123.

Literatura

- [1] **Boczkowska K., Znajmiecka-Sikora M.:** *Behavior-Based Safety – skuteczna metoda budowania kultury bezpieczeństwa organizacji*, Marketing i rynek, nr 5, 2013, ss. 766-772.
- [2] **Boydell T., Leary M.:** *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Wolters Kluwer Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006.
- [3] **Chmiel N.:** *Bezpieczeństwo w pracy*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2007, ss. 283-307.
- [4] **Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D.:** *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001.
- [5] **Galler E.S.:** *The psychology of safety handbook*, Lewis Publishers: Boca Raton London New York Washington, D.C 2001.
- [6] **Łaguna M.:** *Szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
- [7] **Neczaj-Świdarska R.:** *Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji „e-mentor”*, nr 1, 2005, ss. 71-73, www.e-mentor.edu.pl [01.08.2016].
- [8] **Pont T.:** *Developing effective training skills*, McGraw Hill, London 1991.
- [9] Schaughnessy J., Zechmeister E., Zechmeister J.: *Metody badawcze w psychologii*, GWP, Gdańsk 2002.
- [10] **Stasiła-Sieradzka M.:** *Udział psychologii pracy i organizacji w kreowaniu bezpiecznego środowiska pracy*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Możliwości i zagrożenia*, Wyd. PŁ, Łódź 2012, ss. 138-160.
- [11] **Znajmiecka-Sikora M.:** *Analiza procesu szkoleń w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy na przykładzie łódzkich przedsiębiorstw – wstępne doniesienie z badań*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Możliwości i zagrożenia*. Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2012, ss. 117-136.
- [12] **Znajmiecka-Sikora M.:** *Behawioralne zarządzanie bezpieczeństwem (behavior-based safety B-BS) jako skuteczna metoda ograniczenia liczby wypadków w organizacji*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red.) *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Możliwości i zagrożenia*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2012, ss. 47-63.
- [13] **Znajmiecka-Sikora M.:** *Analiza klimatu bezpieczeństwa na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego z branży oświetleniowej*, Zeszyty Naukowe PŁ, nr 56, 2013, ss. 103-127.
- [14] **Znajmiecka-Sikora M., Kędzierska B.:** *Skuteczność szkoleń bhp – wykorzystanie wiedzy dotyczącej uczenia się osób dorosłych w szkoleniach kształtujących postawy zorientowane na bezpieczeństwo pracy*, [w:] J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora (red.), *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – nowa perspektywa* Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 237.