

Rola demotyatorów w bezpiecznej pracy

The role of demotivators in safe work



Dr inż. Małgorzata Wyganowska*)



Dr inż. Katarzyna Tobór-Osadnik*)

Treść: W artykule Autorki wskazują na konieczność wielokierunkowego podejścia do profilaktyki bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwach górniczych oraz zajęcia się, oprócz sferą techniczną, również sferą zarządzania w tym obszarze. Opisują jeden z elementów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy - demotyatory zniechęcające pracowników do przestrzegania przepisów BHP i bezpiecznej pracy. Autorki prezentują wyniki własnych badań ankietowych. Artykuł podsumowano wnioskami z badań.

Abstract: In this paper, the authors indicate the need to take a multidirectional approach to occupational safety and health prevention in mining companies and to address, in addition to the technical sphere, the management in OHS. They have described one of the elements from health and safety management – demotivators. This element discourage workers from obeying safety and health regulations. In the paper, the authors have presented the results of their own research. At the end of it, they provide conclusions.

Słowa kluczowe:

bezpieczeństwo pracy, demotyatory, zarządzanie, kopalnia węgla kamiennego

Keywords:

work safety, demotivators, management, coal mining

1. Wprowadzenie

W latach 30. XX wieku H.W. Heinrich (1941) zwrócił uwagę na postawy pracowników w kontekście BHP, a prowadzone wtedy przez National Safety Council badania wykazały, że 88% wypadków zależy od zachowań pracowników. Należy tu zwrócić uwagę na zauważalną ewolucję teorii przyczynowości wypadków przy pracy i związanej z nią profilaktyki BHP - od wypadków ujmowanych jako „zdarzenia przypadkowe lub skutek pojawienia się w układach nieprzewidywalnej siły wyższej” do „modelu wypadku jako następstwa błędów popełnianych z powodu deficytu motywacji, wiedzy i doświadczenia” pracowników. Takie podejście do przyczynowości wypadków w miejscu pracy skłania do zajęcia się w ramach profilaktyki BHP, oprócz sfery technicznej, również sferą zarządzania, motywacji, prawidłowego szkolenia, oceny i kontroli działań. Pracownicy to zasób demograficzny i nieprzewidywalny, który rzadko wykonuje to co nakazuje im pracodawca czy przełożony (Tobór-Osadnik, Wyganowska, 2014). Do uzyskania określonych zachowań pracowniczych w obszarze BHP niezbędne jest określenie zarówno czynników motywacyjnych, jak i demotyacyjnych (często mylonych z brakiem motywacji). Zagadnienie motywacji pracowników w

przemśle wydobywczym było obiektem badań naukowych (Bator i in. 2012). W artykule Autorki prezentują wyniki własnych badań nad deklarowanymi zachowaniami pracowników w obszarze BHP w kontekście identyfikacji demotyatorów, które przeszkadzają w zachowaniach „bezpiecznych”.

2. Motywacja a demotyacja

Kiedy obserwujemy pracę kilku osób w tej samej firmie na podobnych stanowiskach zadajemy sobie pytanie co sprawia, że jedni wykonują tę pracę wydajniej i lepiej niż pozostali. Może jedni są bardziej zmęczeni, inni nie lubią swojej pracy lub widzą jej bezcelowość. Efekt ich pracy zależy od stopnia i rodzaju ich motywacji do jej wykonywania. Oceniając efektywność pracy, możemy posłużyć się formułą (Król, Ludwiczynski 2006):

(wiedzieć x móc x chcieć) → efektywna praca

Pojęcie „chcieć” w tej formule obrazuje poziom naszej motywacji do działania. Jak więc wygląda proces pobudzania ludzi do działania poprzez wzmocnienie ich chęci do realizacji powierzonych zadań? Można to wytłumaczyć opierając się na rys. 1, który prezentuje proces motywacji.

*) Politechnika Śląska w Gliwicach



Rys. 1. Proces motywacji (Tobór-Osadnik 2016)
Fig. 1. Motivation proces (Tobór-Osadnik 2016)

Najpierw mamy czynnik (cel), który motywuje nas do działania, potem podejmujemy działania i dobieramy do nich sposoby zachowań, które dają określony efekt – rezultat. Jeżeli po tym etapie występuje satysfakcja, to często pobudza ona dalsze potrzeby i nowe działania. Analizując pojęcie motywacji, często skupiamy się na czynnikach, które pobudzają nas do podjęcia określonych działań i przyjęcia określonych postaw. Te czynniki są przedmiotem badań nad motywacją pracownika. W ujęciu czasowym (historycznym) można wyróżnić trzy podejścia do form motywacji (Griffin 2010):

- tradycyjne,
- od strony stosunków międzyludzkich (teorie współdziałania),
- od strony zarządzania zasobami ludzkimi.

Podejście tradycyjne charakteryzuje się postrzeganiem pracy jako działalności nieprzyjemnej i w efekcie dla pracownika nieważne jest co robi, ale ile zarobi. Zwolennicy tego podejścia nie zwracali uwagi na inne czynniki kształtujące postępowanie ludzi w pracy. Organizacja pracy wysoko wyspecjalizowanej z powtarzalnymi czynnościami wymagała ścisłego nadzoru i kontroli.

W drugim podejściu podkreślono współdziałanie pracowników i stosunki społeczne w miejscu pracy. Zwolennicy tego podejścia zwrócili większą uwagę na potrzeby społeczne pracowników, które nawet silniej niż płaca wpływają na motywację pracownika do pracy. Definiując samo pojęcie motywacji pracownika, można posłużyć się określeniem, które mówi, że motywacja to „czynniki związane ze środowiskiem pracy oraz właściwościami indywidualnymi, które wyjaśniają, dlaczego ludzie zachowują się tak, jak zachowują się w pracy” (Schultz, i Schultz 2002). W zarządzaniu zasobami ludzkimi, jak wynika z powyższej definicji, kierownictwo powinno dążyć do zaangażowania pracowników w procesy rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, wykorzystując przy tym zbiór kwalifikacji pracowników dla realizacji celów organizacji. Dodatkowo motywację można zdefiniować jako stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania. Jest to wewnętrzny stan człowieka, mający wymiar potrzeby działania i bycia zauważonym pozytywnie (Kubik 2012). Należy zaznaczyć, że motywacja będzie miała charakter zmienny w czasie, o różnej intensywności odczuwania. Patrząc na motywację z punktu widzenia organizacji, jest to chęć do realizacji celów własnych na tle celów przedsiębiorstwa. W tym aspekcie mówimy o motywacji pozytywnej. Jej przeciwieństwem jest motywacja negatywna, która jednak nie jest odpowiednikiem demotywacji. Przez motywację negatywną rozumiemy działania oparte na obawie i lęku, które pobudzają do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia, takich jak: groźba utraty części wynagrodzenia czy też zleceniem pracy mniej płatnej. W praktyce narzędzia motywacji negatywnej są dosyć często stosowane, zakładając, że poczucie zagrożenia poprawia osiągnięte przez

pracownika efekty, a pracodawcę nic nie kosztuje. Niestety może wywołać zniechęcenie do wydajniejszej pracy czy też unikanie własnej inwencji. Motywacja negatywna wywołuje u pracownika wg A. Dolot (2015):

- obniżenie poczucia własnej wartości;
- przyjmowanie postawy defensywnej, apatii i niechęć do wszelkiej twórczości;
- spadek ambicji, bunt bądź nadmierny lojalizm.

Badanie czynników motywujących pozytywnie i negatywnie wywołało potrzebę poszukiwania czynników demotywujących do pracy.

Podsumowując, można ogólnie sformułować stwierdzenie, że motywacja pracownika to zbiór wewnętrznych i zewnętrznych czynników, które determinują działania i zachowania człowieka. Takie podejście do motywacji pracownika w miejscu pracy, według Autorek, jest najtrafniejsze. Nie można zatem definiować, że demotywacja jest zaprzeczeniem motywacji, czy też, że jest procesem odwrotnym do motywacji.

Pojęcie demotywacji w literaturze przedmiotu definiowane jest jako ogół czynników wpływających na niechęć lub wzrost niechęci do wykonywania pracy (Stelmach 2005). Demotywacja powstaje więc w sytuacji, gdy pracownik podjąłby określone działania, ale ich nie podejmuje bo istnieje coś, jakaś przeszkoda, która mu to uniemożliwia. Demotywację można też tłumaczyć niechęcią do działania, brakiem zapału czy apatią (Dolot A., 2015).

Tak więc porównując motywację i demotywację widać, że pracownik może być zmotywowany do działania w wyniku bodźców motywacyjnych. Natomiast zdemotywowanie wynika z innej postawy i innych przeszkód, których usunięcie nie wpływa na motywację. Istniejące przeszkody demotywują do działania, ale ich usunięcie nie wpłynie zachęcająco na podjęcie działania.

W kontekście różnic motywacji i demotywacji pracy pracownik może prezentować następujące postawy:

- może być zmotywowany do realizacji określonych celów. Dzięki temu może dążyć do zmian czy doskonalenia procesów, struktur czy zasad działania w firmie. Taka postawa najprawdopodobniej będzie pozytywnie wpływać na otoczenie. Kiedy na drodze do realizacji celu pojawiają się trudności, przeszkody, motywacja pracownika pozwoli mu na podjęcie trudu i działań, aby te przeszkody pokonać, a w konsekwencji osiągnąć cel;
- pracownik może być zdemotywowany, to znaczy nie będzie on podejmował działań dla realizacji wytyczonych celów lub podejmie je zdecydowanie poniżej własnych możliwości. Będzie zachowywał się biernie, lub z oporem wobec swojej organizacji. Demotywacja wynika więc zarówno z samej organizacji (czynniki zewnętrzne), czy też z czynników związanych z samym pracownikiem (czynniki wewnętrzne, np. problemy osobiste, zdrowotne). Często istnieją też źródła demotywacji równocześnie;

– pracownik może też wykazywać postawę pośrednią, neutralną w działaniu. Będzie wykonywał swoje zadania zgodnie z poleceniami przełożonego, jednak bez żadnych dodatkowych (pozytywnych czy negatywnych) zachowań.

Oczywiście różne czynniki oddziałują różnorodnie na pracowników. Jest to bardzo osobnicze. Dlatego na jednego pracownika możliwość szkoleń czy wyjazdu integracyjnego będzie działać silnie motywacyjnie, a na drugiego pracownika dużo słabiej. Ten sam bodziec może też na innego pracownika działać demotywacyjnie, bo na przykład może dezorganizować mu życie rodzinne, które dla niego ma wartość nadrzędną nad sferą pracy. Zatem czynniki demotywacyjne są bodźcami, które zaburzają działania i są frustrujące w pracy, a w dalszym efekcie przyczyniają się do spadku wydajności.

3. Opis badań

Liczebność próby do badań należało wyznaczyć dla próby o cechach jakościowych. Zatem w badaniu Autorki miały do czynienia z określeniem liczebności próby na podstawie proporcji z populacji. W niniejszym badaniu nie można określić szacowanej frakcji (czyli proporcji populacji mającej wyróżnioną postawę), zatem założono, że udział ilości członków populacji, którzy wykazują skrajnie pozytywną postawę wobec przepisów BHP i tych, którzy wykazują skrajnie negatywną postawę jest na poziomie wynoszącym 1/2. Zatem jest to stan entropijny – nieokreślony. Dlatego przyjęto, że liczebność do badań będzie wyznaczona z następującej zależności:

$$n = \frac{z_{\alpha}^2}{4E^2}, \quad (1)$$

gdzie:

- E – to jest maksymalny, dopuszczalny błąd szacunku, czyli różnica między proporcją z próby (p) a proporcją z populacji,
- Z – to liczba jednostek odchylenia standardowego, którą należało odczytać z tablicy rozkładu normalnego dla poziomu ufności $1-\alpha$ (dla $\alpha=0,05$) - wartość odczytana Z równa się 1,644854.

Tak wyznaczona wielkość minimalna próby badawczej dla prowadzonych badań jakościowych wynosi 68 respondentów.

W trakcie prowadzonych badań Autorki zebrały 108 ankiet. Dzięki temu uzyskano pożądaną wielkość próby badawczej. Badania ankietowe dotyczyły identyfikacji czynników demotywujących do pracy zgodnie z przepisami i wymogami BHP. W ankiecie badawczej zaproponowano ocenę 22 demotywatorów. Zadano pytania zarówno o występowanie ich w środowisku pracy, jak również o określenie stopnia ich demotywującego wpływu na pracę „bezpieczną”. Wyniki badań zaprezentowano w następnym rozdziale.

4. Analiza i prezentacja wyników badań

Wszyscy ankietowani swoimi odpowiedziami potwierdzili występowanie zaproponowanych w ankiecie czynników, które określone zostały jako demotywatory bezpiecznej pracy. Przy czym ponad połowa ankietowanych wskazała, że w ich miejscu pracy występują czynniki demotywujące do przestrzegania przepisów BHP, takie jak (rys. 2.):

- brak narzędzi i materiałów do pracy,
- rutyna zawodowa,
- przeładowanie ilościową pracą,

- presja czasu,
- błędne decyzje przełożonego,
- braki kadrowe,
- „niezyciowe” przepisy BHP,
- utrudnianie pracy przepisami BHP,
- zła organizacja pracy,
- brak nagród,
- dopuszczanie przez przełożonego pracy niezgodnej z BHP w określonych sytuacjach,
- awarie maszyn i urządzeń wykorzystywanych do pracy.

Co ciekawe u 66% ankietowanych przełożony, który powinien być przykładem dla swoich podwładnych w zakresie przestrzegania przepisów BHP dopuszcza ich łamanie w określonych sytuacjach. To zjawisko bardzo niekorzystne i demotywujące do bezpiecznej pracy ankietowanych. Przełożony to kluczowa postać dla swoich podwładnych, który powinien być efektywnym źródłem prawidłowych informacji (Wyganowska, Tobór, 2012), a jego postawa wyznacza granice akceptowanych zachowań w środowisku pracy.

Wskazane we wcześniejszych częściach ankiety czynniki demotywujące do przestrzegania przepisów BHP, ankietowani w kolejnym pytaniu ocenili w skali od 0 do 5 (0 nie demotywuje – 5 bardzo demotywuje). Jako najbardziej demotywujące, biorąc pod uwagę ocenę średnią, ankietowani wskazali: zły przykład od przełożonego, brak narzędzi i materiałów do pracy, złą organizację pracy, brak nagród czy „niezyciowe” przepisy BHP (rys. 3). Wyniki bardziej szczegółowej analizy tego zagadnienia zaprezentowano na rys. 4, 5.

W pierwszej piątce wskazań ponownie znajduje się zły przykład płynący od przełożonego, a także czynniki demotywujące wynikające z błędów popełnianych w procesie zarządzania np.: zła organizacja pracy, brak bodźców motywacyjnych czy w pewnym sensie z niewiedzy pracowników („niezyciowe” przepisy, utrudnianie pracy to wskazania pracowników nie do końca świadomych roli poszczególnych wymagań czy instrukcji w ich bezpiecznej pracy).

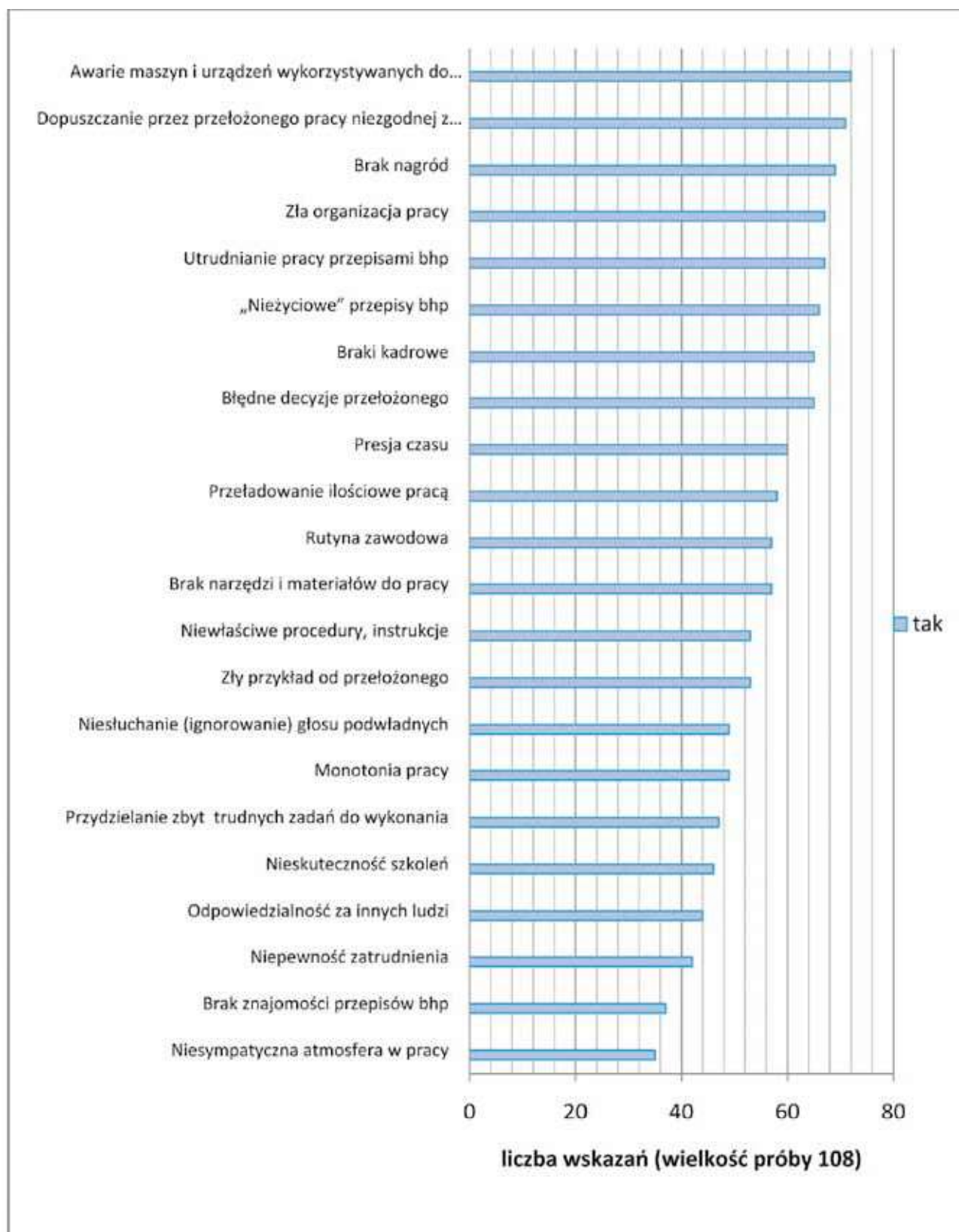
Najsłabiej demotywują do przestrzegania przepisów BHP, według ankietowanych: niesympatyczna atmosfera w pracy, jej monotonia, odpowiedzialność za innych ludzi, niepewność zatrudnienia czy nieskuteczne szkolenia. Wymienione czynniki demotywujące zostały też wskazane jako najrządziej występujące w środowisku pracy ankietowanych.

5. Podsumowanie

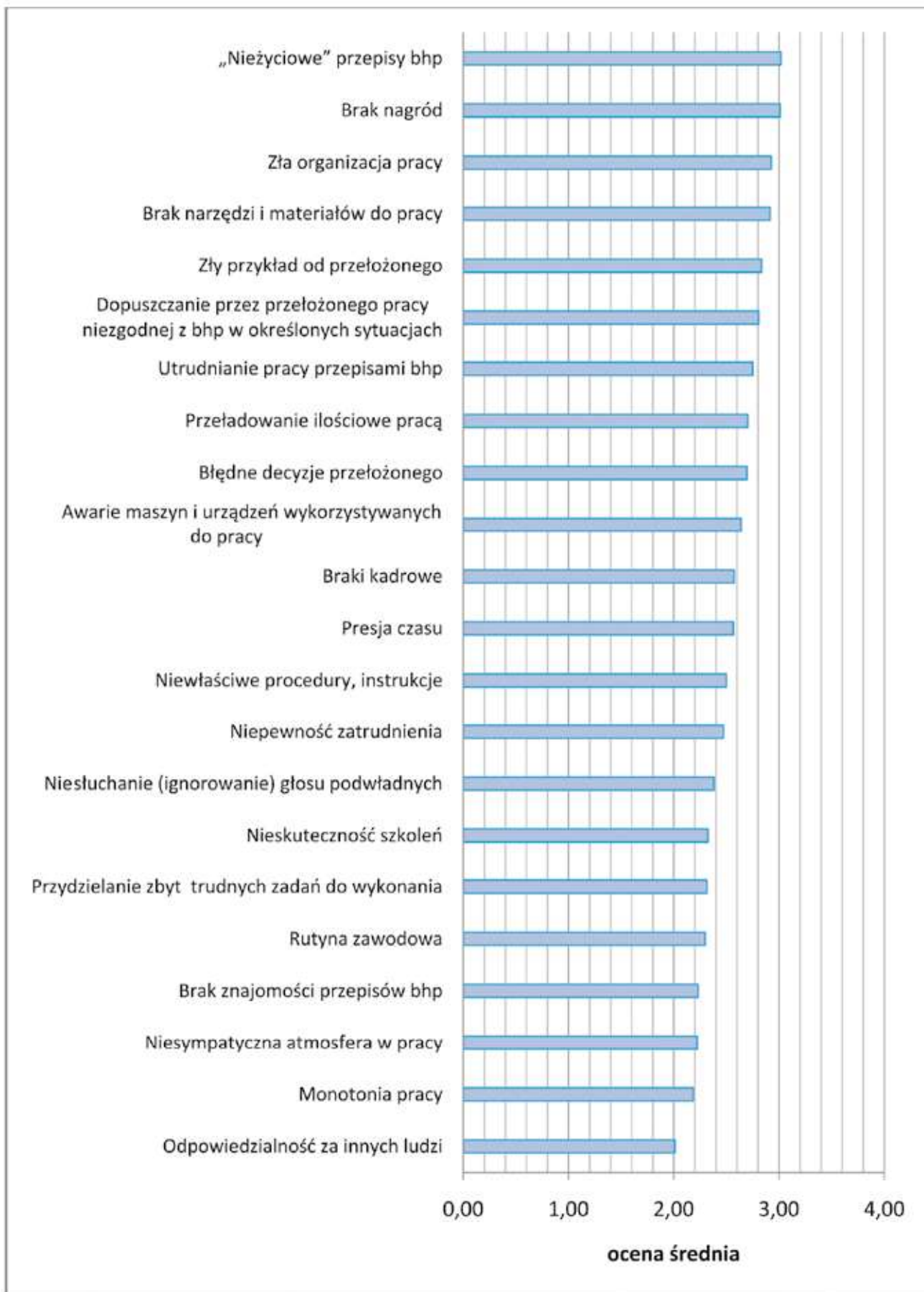
Otrzymane wyniki badań ankietowych zdają się potwierdzać sugestię wyrażoną przez Autorki we wstępie niniejszego artykułu, aby w ramach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz profilaktyki bezpiecznej pracy, oprócz sfery technicznej, również zająć się sferą zarządzania. W tym zakresie należy:

- rozwijać systemy motywujące w sposób pozytywny do bezpiecznej pracy,
- nierutynowo i efektywnie szkolić pracowników,
- oceniać i kontrolować ich działania z nadrzędną rolą bezpośredniego przełożonego, który powinien posiadać przynajmniej podstawową wiedzę z zakresu zarządzania, w tym - zasobami ludzkimi.

Ankietowani wyraźnie wskazali, że w ich miejscach pracy występują demotywatory zniechęcające ich do bezpiecznej pracy i przestrzegania przepisów BHP, a są to czynniki, których wyeliminowanie w większości nie wiąże się z dodatkowymi nakładami finansowymi. Sytuacja taka wynikać może zatem z błędów zarządzania, bądź niewiedzy o tym

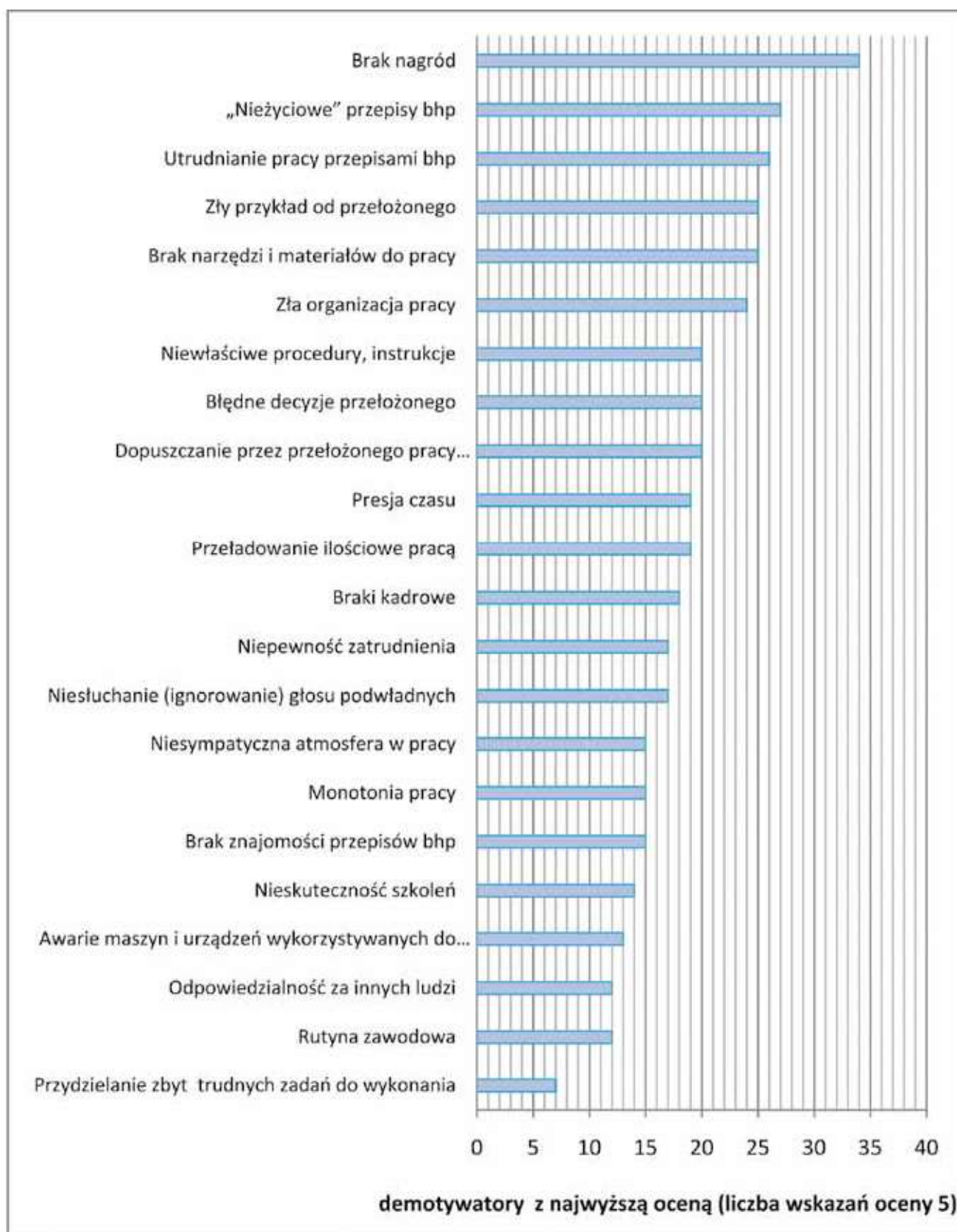


Rys. 2. Czy w Pani/Pana miejscu pracy występują wymienione czynniki demotywujące do przestrzegania przepisów BHP?
 Fig. 2. Do you have any of the following demotivating factors in your workplace?



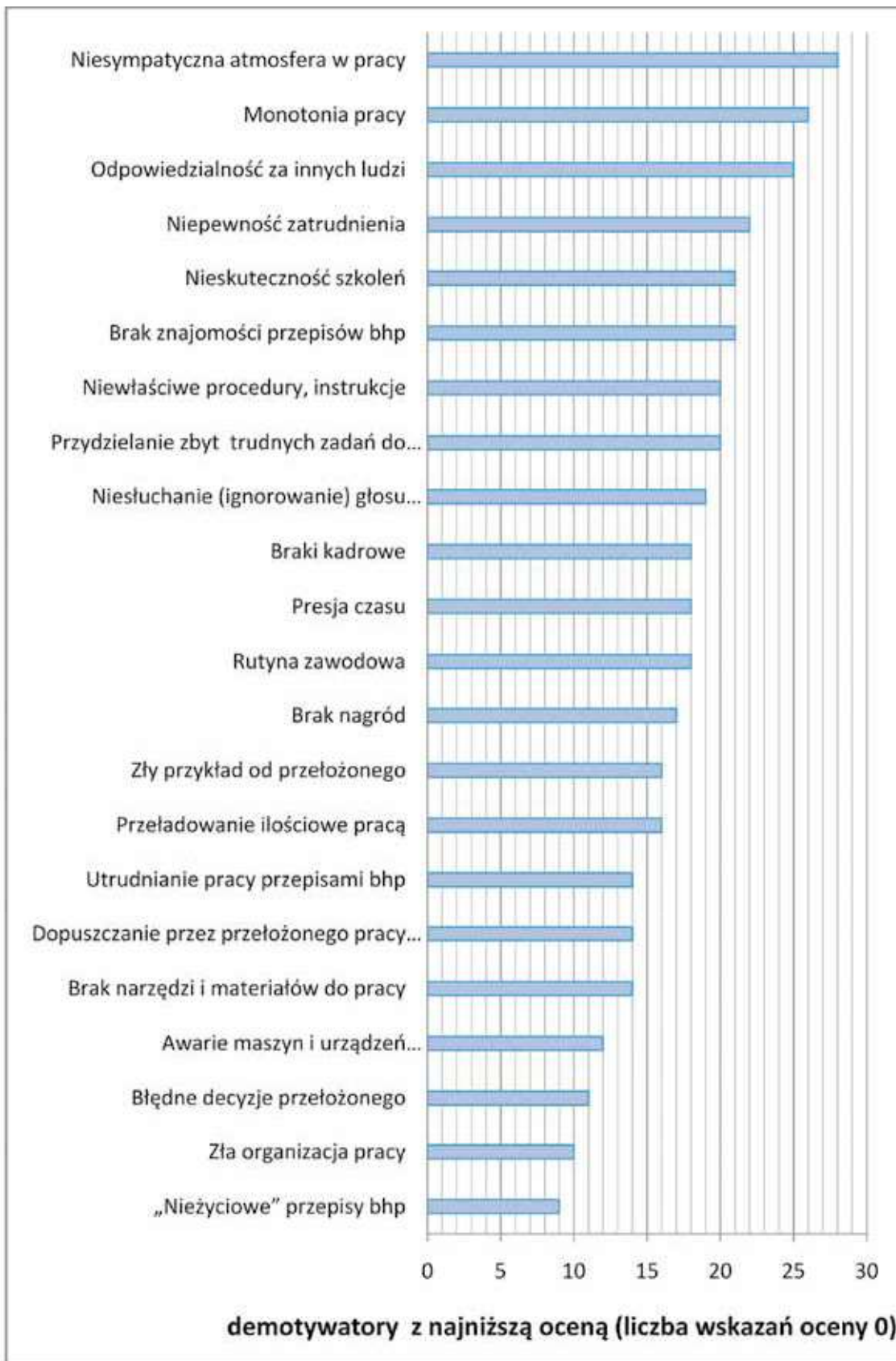
Rys. 3. Oceń w skali 0 do 5 (0 nie demotyduje – 5 bardzo demotyduje) te czynniki, które najbardziej demotywiają Panią/Pana do przestrzegania przepisów BHP

Fig. 3. Rate those factors which de-motivate you to obey the OHS rules by using the scale between 0 and 5 (0 - no demotivation, 5 - high demotivatation)



Rys. 4. Czynniki, które najbardziej demotywiają ankietowanych do przestrzegania przepisów BHP. Rangowanie demotyatorów z najwyższą oceną w skali (ilość odpowiedzi z oceną 5)

Fig. 4. Factors which are the most demotivating for obeying OHS regulations. Ranking de-motivators with the highest rating on the scale (number of responses with rating 5)



Rys. 5. Czynniki, które najslabiej demotywiają ankietowanych do przestrzegania przepisów BHP. Rangowanie demotywarów z najniższą oceną w skali (0)

Fig. 5. Factors which are the least demotivating for obeying OHS regulations. Ranking de-motivators with the least rating on the scale (number of responses with rating 0)

stanie wśród osób dozoru. Są to elementy, które biorą się ze złej organizacji pracy zarówno w aspekcie czasowym, jak i przeładowania obowiązkami, braku narzędzi pracy, nieakceptowanej postawy przełożonego i jego błędnych decyzji. Jak wynika z udzielonych odpowiedzi braki w tym zakresie są wyraźnie widoczne w miejscach pracy ankietowanych. Nie otrzymano żadnej ankiety z której wynikałoby, że wymienione demotyvatory nie występują u jakiegoś ankietowanego. Obszar potencjalnych działań korygujących w tym zakresie jest olbrzymi i powszechny. Jest to wyzwanie dla kadry zarządzającej.

Literatura

DOLOT A. 2016 - Źródła demotywacji pracowników w świetle badań empirycznych. *Studia ekonomiczne*, UE Katowice, nr 229, s.21-34.
BATOR A., FUKSA D., ŚLÓSZARZ M. 2012 - Badanie oczekiwań motywacyjnych pracowników przemysłu wydobywczego. „Przeгляд Górnicy” nr 9, s. 10–13.

GRIFFIN R.W. 2010 - Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa.
KRÓL H., LUDWICZYŃSKI A. (red.) 2006 - Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. PWN, Warszawa.
KUBIK K. 2012 - Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
SCHULTZ D.P., SCHULTZ S.E. 2002 – Psychologia, a wymagania dzisiejszej pracy. PWN, Warszawa.
STELMACH W. 2005 - Ciemne strony kierowania, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
TOBÓR-OSADNIK K., WYGANOWSKA M. 2014 - Motywowanie pracowników kopalń węgla kamiennego do przestrzegania przepisów BHP. „Wiadomości Górnicze” nr 11, s. 591-600
TOBÓR-OSADNIK K. 2016 - Wybrane elementy zachowań organizacyjnych. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.
WYGANOWSKA M., TOBÓR-OSADNIK K. 2012 - Rola osób dozoru w systemie przepływu informacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie górniczym. „Wiadomości Górnicze” nr 10.

Artykuł wpłynął do redakcji – czerwiec 2017
Artykuł akceptowano do druku 7.08.2017