

Andrzej BODAK, Małgorzata GABLETA
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny

OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW ZWIĄZANE Z BEZPIECZNYM FUNKCJONOWANIEM W ŚRODOWISKU PRACY

Streszczenie. W artykule dokonano identyfikacji składowych bezpiecznego środowiska pracy posiłkując się wynikami badań, dotyczących oczekiwań pracowników wykonawczych. Stwierdzono, że istnieją przesłanki do poszerzenia obszaru tego środowiska, rozpatrywanego jak dotąd głównie przez pryzmat bhp, o aspekty psychospołeczne, dotyczące odpowiedniego kształtowania warunków i bezpieczeństwa zatrudnienia oraz atmosfery pracy i współdziałania, co sprzyja wzrostowi dobrostanu zatrudnionych, a przez to ich zaangażowania.

Słowa kluczowe: oczekiwania pracowników, środowisko pracy, bezpieczeństwo pracy, dobrostan.

EMPLOYEE EXPECTATIONS OF SAFETY IN THE WORKPLACE

Summary. The paper identifies components of a safe working environment drawing from results of research into blue collar workers' expectations. It was found that the environment, instead of taking the traditional work-safety-and-hygiene perspective, might be extended with psycho-social elements creating the desired conditions and security of employment, work atmosphere and cooperation, which contributes to employees' well-being as well as increases their commitment.

Keywords: employee expectations, working environment, work safety and security, well-being.

1. Wstęp

Człowiek wraz z wykonywaną pracą uznawany jest za podstawowy podmiot ożywienia i rozkwitu jednostek gospodarczych. Chodzi zarówno o menedżerów, jak i pracowników wykonawczych. Ci pierwsi mają za zadanie rozpoznawanie problemów i wskazywanie na możliwości i sposoby ich rozwiązywania. Kierują się przyjętą filozofią (koncepcją) zarządzania, lepiej lub gorzej „przystającą” do warunków działalności danego przedsiębiorstwa¹, a tym samym i lepiej lub gorzej sprzyjającą realizacji interesujących nas tutaj oczekiwań pracowników², związanych ze środowiskiem pracy.

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na kierunek, w jakim rozwija się koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi (*Human Resources Management – HRM*), a w tym na tzw. wysoce efektywne systemy pracy (*High Performance Work Systems/Practices – HPWS*)³, w ramach których istnieją możliwości tworzenia zestawu kluczowych praktyk, w nawiązaniu do warunków działalności danego przedsiębiorstwa. Preferowanej sytuacji powinno towarzyszyć ciągłe doskonalenie rodzaju i zakresu podejmowanych działań. Jeśli tak, to można stwierdzić, że kwestia respektowania oczekiwań pracobiorców dla odpowiedniego ukierunkowania ich postaw i zachowań, a przez to budowania ich dobrostanu, skutkującego większym zaangażowaniem (*involvement*), znajduje odzwierciedlenie w ramach koncepcji *HRM*, a w szczególności w systemie *High Involvement Work Practices (HIWP)*. Przez utworzoną w tym systemie dźwignię behawioralną (*behaviour outcomes*) możliwe jest uruchomienie motywacji wewnętrznej pracowników, m.in. działań na rzecz doskonalenia środowiska pracy, w którym funkcjonują.

Wskazany kierunek postrzegania przedsiębiorstwa w koncepcjach zarządzania ludźmi tworzy podwaliny organizacji sprzyjającej ludziom (*OSL*)⁴. Chodzi o przedsiębiorstwo, które w swoich działaniach respektuje oczekiwania (interesy) pracowników zaangażowanych w jego działalność, a odpowiednia realizacja tych oczekiwań wspomaga osiągnięcie interesów przedsiębiorstwa, związanych z jego finansami i rozwojem. Ważne jest przy tym wieloaspektowe patrzenie na obecność człowieka w przedsiębiorstwie, tj. zarówno organizacyjno-techniczne oraz ekonomiczne, jak i społeczne. To ostatnie wymaga odpowiedniej koncentracji na działaniach dotyczących zatrudnionych, przez uwzględnianie ich oczekiwań w procesie pracy.

W ostatnim czasie ważna staje się kwestia zapewnienia szeroko rozumianego bezpieczeństwa pracy. Ludzie chcą pracować w spokoju i pewności, w warunkach co

¹ Na temat konieczności doboru koncepcji zarządzania pod kątem warunków, w jakich ma być stosowana, zob. [10, s. 55-57].

² W artykule pojęcia pracownicy i pracobiorcy stosuje się zamiennie, mając przy tym na uwadze wszystkich zatrudnionych, niezależnie od sposobu świadczenia pracy.

³ Zob. [8, s. 44-63].

⁴ Zob. [4, s. 194-196].

najwyżej minimalnego ryzyka, przed którym są skutecznie chronieni. Bezpieczeństwo pracy powinno się wiązać nie tylko z respektowaniem obowiązujących ustaleń prawnych, dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy (bhp), ale też m.in. z łagodzeniem negatywnych konsekwencji uelastyczniania zatrudnienia. W tym miejscu warto przywołać G. Standinga⁵, który stwierdza, że niepewność zatrudnienia, umowy terminowe, minimalna ochrona pracy oznaczają w istocie brak możliwości rozwoju kariery, nie zapewniają poczucia tożsamości zawodowej. Owa elastyczność i niepewność wywołują strach oraz frustrację wśród zatrudnionych. Ludzie stają się sprekaryzowani, co prowadzi do niepewności w obszarze egzystencji, życia w teraźniejszości, bez tożsamości zapewniającej poczucie bezpieczeństwa. Dla jednostek gospodarczych oznacza to spadek zaangażowania pracowników, którzy oczekują, iż w procesie pracy zostaną zabezpieczone ich aspiracje materialne i zawodowe, a nawet sprawy prywatne, bez ponoszenia nadmiernych kosztów psychologicznych⁶. W tych okolicznościach szczególnego znaczenia nabiera kwestia sprzyjania dobrostanowi zatrudnionych. Wymaga to w pierwszym rzędzie rozpoznania ich oczekiwań, związanych m.in. z bezpiecznym środowiskiem pracy.

Środowisko pracy jest w literaturze definiowane w sposób zróżnicowany. Kompleksowe i jednoznaczne określenie tego terminu pozostaje wciąż otwartą sprawą. W niniejszym artykule skoncentrowano się przede wszystkim na psychospołecznych elementach środowiska pracy. Uznano, że formowanie szczególnie tej części środowiska pracy powinno się odbywać z uwzględnieniem oczekiwań pracowników dotyczących bezpieczeństwa pracy, a w tym warunków i bezpieczeństwa zatrudnienia, atmosfery pracy i współdziałania wewnętrznych interesariuszy. Wskazano przy tym na zasadność traktowania partycypacji bezpośredniej jako kluczowej praktyki w systemie *HIWP*.

W związku z powyższym, sięgnięto do wyników badań empirycznych dotyczących respektowania interesów pracowników. Badania te są prowadzone od 2010 roku. W pierwszym okresie były to badania ankietowe, którymi objęto 238 jednostek gospodarczych Dolnego Śląska⁷. W zróżnicowanej, choć zdominowanej przez spółki kapitałowe, puli badawczej większość stanowiły – według kryterium liczby zatrudnionych – przedsiębiorstwa małe i średnie. Badania te były kontynuowane w latach 2013-2014 przez prowadzenie wywiadów pogłębionych z pracownikami kilkunastu wytypowanych jednostek gospodarczych. Szczególną uwagę zwracano przy tym na kwestie dotyczące warunków i bezpieczeństwa pracy oraz jej pewności.

⁵ Zob. [9, s. 60-74].

⁶ Na temat kosztów psychologicznych, aktywności zawodowej człowieka zob. [7, s. 171-177].

⁷ Zob. [5, s. 50].

2. Bezpieczne środowisko pracy jako rezultat dbałości o realizację oczekiwań pracowników

Poczucie dobrostanu w pracy łączy się z dynamicznym stanem umysłu, charakteryzującym się względną równowagą między zdolnościami, potrzebami i oczekiwaniami pracownika a wymaganiami otoczenia oraz możliwościami, jakie to otoczenie stwarza. Jest to zatem subiektywne postrzeganie przez pracownika osiągnięcia zadowolenia i satysfakcji z pracy, a więc stopnia pozytywnego lub negatywnego samopoczucia, wytworzonego w rezultacie wykonywania zadań w określonym środowisku pracy. Owo środowisko, a więc całokształt warunków, w których odbywa się praca, uzależnione jest od różnorodnych materialnych (fizycznych) i niematerialnych (społecznych) czynników, mających określony wpływ m.in. na bezpieczeństwo i zdrowie pracowników, a w konsekwencji na sprawność i skuteczność działania.

W literaturze przedmiotu kategorię oczekiwań odnosi się do celów, pragnień i skłonności ludzkich, które powodują, że działaniom nadaje się taki, a nie inny kierunek, preferuje określone rozwiązania pod kątem własnych, pożądaných rezultatów.

Zaznaczający się w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw priorytet celów ekonomicznych ujawnia rozbieżności w oczekiwaniach podstawowych interesariuszy wewnętrznych, tj. właścicieli/naczelnego kierownictwa (pracodawców) oraz pracowników wykonawczych (pracobiorców). Zróżnicowanie to rodzi konieczność poszukiwania konsensusu, a w tym większej otwartości na zatrudnionych i ich oczekiwania związane z pracą. Mając na uwadze potrzebę łagodzenia sprzeczności w omawianym obszarze ważne stają się swoista aktywność i zmyślność w sferze rozbudzania takich oczekiwań, które są zbieżne z interesem pracodawcy. Zakładanie, że wszystko co jest dobre dla organizacji pozytywnie koresponduje z oczekiwaniami pracowników: rodzi określone problemy, które przejawiają się przez nieufność, a nawet opór pracowników, tym bardziej jeśli dotyczy tak ważnej potrzeby człowieka jaką jest własne zdrowie i bezpieczeństwo.

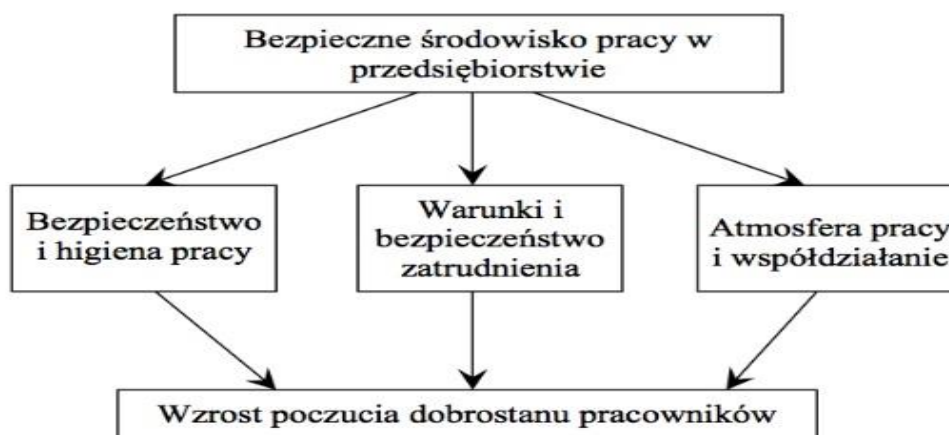
Jeśli tak, to w procesie zarządzania, a w tym objaśniania współczesnych realiów gospodarowania potencjałem ludzkim, warto częściej przywoływać kategorię oczekiwań (interesów) pracobiorców. Z jednej strony chodzi o pogłębienie wiedzy o człowieku w procesie pracy, ważne m.in. przy objaśnianiu pozornie nieracjonalnych działań określonych interesariuszy wewnętrznych, a z drugiej mobilizowanie ich aktywności.

Mając na uwadze dobrostan pracowników⁸, wraz z jego wieloma wymiarami, szczególną uwagę warto zwrócić na kształtowanie bezpiecznego środowiska pracy. Wymiar ten w większości jest ujmowany już w samej definicji. Wskazuje się zarówno na dobrostan fizyczny człowieka, a w tym na jego sprawność fizyczną i stan zdrowia, nawiązując przy tym do problematyki bezpieczeństwa i higieny pracy, jak i dobrostan psychiczny. Nawiązując do

⁸ Zob. m.in. [6, s. 119; 1, s. 10-23].

realiów funkcjonowania polskich jednostek gospodarczych można przyjąć, że ważne w tym względzie są pewność pracy oraz sposób jej świadczenia, atmosfera pracy oraz poszanowanie podmiotowości człowieka, m.in. przez stworzenie warunków sprzyjających poczuciu jego ważności oraz sprawstwa, co wiąże się z dopuszczeniem pracowników do uczestnictwa w procesach decyzyjnych.

Wskazane elementy, będące w istocie składowymi bezpiecznego środowiska pracy przedsiębiorstwa, przedstawiono na rys. 1. Składowe te rozpatrzono na tle zaprezentowanych niżej wyników szerszych badań nad podejściem do realizacji interesów pracowników w polskich przedsiębiorstwach.



Rys. 1. Główne składowe bezpiecznego środowiska pracy

Fig. 1. Main elements of a safe working environment

Źródło: Opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę, że ujawniające się na rys. 1 czynniki społeczne nie poddają się łatwo obiektywnemu wymiarowaniu i możliwościom uregulowań prawnych. Stwarza to potencjalne zagrożenie mniejszej dbałości pracodawców o właściwe kształtowanie społecznego środowiska pracy, w tym realizowania oczekiwań pracobiorców. Zasadne jest wcześniejsze rozpoznanie tychże oczekiwań. Ich hierarchia może się stać podstawą wyznaczania priorytetów w obszarze podejmowanych w związku z tym działań.

3. Środowisko pracy jako obszar realizacji oczekiwań pracowników (wyniki badań empirycznych)

Dokonując identyfikacji hierarchii oczekiwań pracobiorców względem środowiska pracy skoncentrowano się na wynikach badań własnych, dotyczących pracowników niepełniących,

funkcji kierowniczych, określanych tutaj mianem wykonawczych⁹. Uznano, że jest to grupa zatrudnionych, której opinie odzwierciedlają poglądy najliczniejszej rzeszy pracobiorców w praktyce gospodarczej. W przywoływanych badaniach własnych pracownicy sfery wykonawczej stanowili około 65% ogółu, tj. 479 respondentów. W strukturze tej grupy ankietowanych przeważali mężczyźni (52%), osoby do 45 roku życia (73%), choć należy podkreślić, że 45% ogółu badanych nie przekroczyło trzydziestu lat. Wykształcenie wyższe i szeroko rozumiane średnie deklarowało łącznie 82% respondentów. Znamienne jest to, że 40% ogółu to absolwenci szkół wyższych. Wśród ankietowanych przeważały osoby (61%) zatrudnione u aktualnego pracodawcy nie dłużej niż 5 lat. Badania ankietowe prowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza pytań zamkniętych, w większości oferując respondentowi możliwość wielokrotnego wyboru z zestawu kilku zaproponowanych wariantów odpowiedzi. Sondaż ten miał charakter anonimowy i poufny.

Studia literaturowe i badania pilotażowe w praktyce gospodarczej stanowiły podstawę zestawienia siedemnastu oczekiwań, które respondenci tych badań określili wstępnie jako ważne. Wskazania ankietowanych pracowników wykonawczych z wszystkich objętych obserwacją przedsiębiorstw pozwoliły na określenie hierarchii tych oczekiwań (zob. rys. 2).



Rys. 2. Hierarchia oczekiwań pracowników wykonawczych

Fig. 2. Hierarchy of blue collar workers' expectations

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [5, s. 64].

Zaprezentowane wyniki wskazują na pierwszoplanowe znaczenie wynagrodzeń w strukturze najważniejszych oczekiwań pracowników świadczących pracę w sferze wykonawczej. Zdaniem respondentów z tej grupy zatrudnionych, adekwatnej do obowiązków

⁹ Na temat oczekiwań (interesów) kierowniczych zob. [2, s. 9-18].

placy powinna towarzyszyć przyjazna atmosfera oraz zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. W dość powszechnej opinii społecznej potrzeba bezpieczeństwa odnosi się przede wszystkim do pewności pracy i dochodu. Tymczasem w hierarchii swoich oczekiwań respondenci kwestię bezterminowego zatrudnienia usytuowali dopiero na czwartej pozycji. Powyższe można tłumaczyć faktem, że zdecydowana większość ankietowanych pracowników wykonawczych była zatrudniona na podstawie stosunku pracy (91%), w tym 60% z umową na czas nieokreślony. W formule tzw. elastycznych form zatrudnienia – obejmującej m.in pracę na czas określony, umowę na czas próbny, umowę na zastępstwo, umowę na czas wykonywania określonej pracy czy też umowy cywilnoprawne – pracę na rzecz swojego pracodawcy świadczyło więc 40% ogółu ankietowanych. Badania pogłębione w poddanych obserwacji przedsiębiorstwach ujawniły ponadto częste praktyki wykorzystywania tzw. samozatrudnienia, a także leasingu pracowniczego. W wywiadach swobodnych z pracownikami potwierdziły się przypuszczenia, że zatrudnienie tzw. niepracownicze, oparte na umowach cywilnoprawnych, zwłaszcza umowie o dzieło i umowie zlecenia, jest wynikiem obiektywnej potrzeby świadczenia pracy. Wobec braku alternatywy w postaci propozycji trwałego zatrudnienia, świadomie godzą się na „tymczasowość” i najczęściej utratę uprawnień m.in. do ochrony socjalnej.

W dalszej kolejności wskazania respondentów dotyczyły oczekiwań związanych z jasnością kryteriów oceny realizacji zadań oraz odpowiedniego przepływu informacji, ochrony zatrudnienia, świadczeń zdrowotnych i socjalnych.

Należy zauważyć, że w zestawie oczekiwań pracowniczych poddanym analizie wiele zagadnień podlega ochronie prawnej, mając swoje odzwierciedlenie w tzw. prawach pracowniczych. Liczne regulacje wspólnotowe i akty prawa polskiego (w tym Kodeks pracy), tworzą formalne podstawy ochrony w odniesieniu do takich kwestii, jak m.in. precyzowanie warunków zatrudnienia, zapewnienie bezpieczeństwa i higieny pracy, prawo do informacji i konsultacji (partycypacji decyzyjnej), równość traktowania pracowników w miejscu pracy. Nadzór i kontrolę nad przestrzeganiem praw pracowniczych sprawują instytucje statutowo do tego zobowiązane oraz mające stosowne uprawnienia ich egzekucji (PIP, PIS).

Mając na uwadze wskazania ankietowanych w odniesieniu do oczekiwań z obszaru „chronionych prawem”, pierwszoplanową rolę przypisano gwarancji bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Stosunkowo wysokie miejsce (w ogólnym zestawieniu) zajęły kwestie trwałości i ochrony zatrudnienia oraz właściwego przepływu informacji. Wyraźnym przejawem zainteresowania bezpośrednim uczestnictwem w procesach decyzyjnych (dobór współpracowników, organizacja czasu pracy) towarzyszyła obojętność względem rozwoju pośrednich form partycypacji. Potwierdzeniem takiej opinii pracobiorców są najniższe – w prezentowanym rankingu oczekiwań – wskaźniki poparcia (mierząc to odsetkiem wskazań), a zatem ostatnie lokaty, które przypadły organom przedstawicielstwa pracowniczego w postaci związków zawodowych i rad pracowników. Warto przy tym podkreślić, że zmienne demograficzne i wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą

pracowników nie wpływają w sposób istotny na zbiór 3-4 kluczowych oczekiwań zatrudnionych względem miejsca pracy.

Z perspektywy pracowniczej kluczowe znaczenie mają nie deklaracje pracodawców, ale skłonność do ich urzeczywistniania. W świetle zbiorczych wyników badań, ankietowani za najbardziej satysfakcjonujące uznali działania pracodawców na rzecz: bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (94% wskazań), przyjaznej atmosfery pracy (84%), pomocy przełożonych i współpracowników (83%), aktywności szkoleniowej (80%), ochrony świadczeń socjalnych (79%). Wysoki stopień spełnienia nie dotyczył całego zestawu oczekiwań. Ujawniają się problemy dotyczące m.in. przejrzystości reguł awansu, kształtowania wysokości wynagrodzeń, przepływu informacji, zastosowania procedur wyrażania opinii.

W kontekście identyfikacji oczekiwań pracobiorców względem kształtowanego przez pracodawców środowiska pracy, zauważyć należy pewną zbieżność wyników badań własnych z prezentowanymi przez dwie inne jednostki badawcze. Ze zrozumiałych względów nie podjęto się w tym miejscu rozważań dotyczących liczebności próby i zastosowanego warsztatu badawczego¹⁰. Wyniki tych badań potwierdzają priorytetowe znaczenie, jakie w hierarchii oczekiwań pracobiorców mają wynagrodzenia (tutaj atrakcyjne/wysokie), choć niemal do równie istotnych należy zapewnienie dobrej atmosfery pracy. Zależnie od przyjętych w określonych badaniach zestawów czynników kształtujących środowisko pracy, w dalszej kolejności wskazuje się na znaczenie różnych kwestii, które świadczą o atrakcyjności pracodawcy. Są to m.in. stabilność zatrudnienia, wysokie kompetencje przełożonych, czytelność zadań i obowiązków, możliwość rozwoju i awansu, właściwy przepływ informacji, interesująca praca, poczucie sensu wykonywanej pracy. W świetle prezentowanych wyników badań obcych ujawniają się pewne różnice, dotyczące m.in. preferencji ze względu na staż pracy. W miarę jego wzrostu, co szczególnie dotyczy najdłużej pracujących, wyraźnie na znaczeniu zyskuje pewność zatrudnienia i wiara w istnienie silnego przywództwa na szczeblu naczelnego kierownictwa. Najmłodszy wiekiem i zwykle też stażem, ukierunkowani są w większym stopniu na możliwość rozwoju przez szkolenia i pracę w innowacyjnym środowisku. Potrzebują większej swobody działania i poczucia celu pracy, która ma stanowić dla nich pasję i wyzwanie, ważne w kontekście osiągnięcia równowagi praca-życie. Można stwierdzić, że pokolenie Y cechuje inna wrażliwość i nieco odmienne oczekiwania, które pracodawcy dopiero poznają.

¹⁰ Sedlak & Sedlak: Oczekiwania wobec pracodawcy-podsumowanie wyników badania http://rynekpracy.pl/artypkyl.php/typ1_kategoria_glowna.12wpis_243 [22.06.2015]; Instytut ICMA International na zlecenie firmy Randstad. Randstad Award 2012. Oczekiwania pracowników wobec firm Dobra pensja to podstawa <http://www.podlaskie.strefabiznesu.pl/artypkyl/oczekiwania-pracown> [22.06.2015]

4. Zakończenie

Hierarchia oczekiwań pracowników, przedstawiona na rys. 2, z biegiem czasu podlega przeobrażeniom. Można przypuszczać, że wzrośnie znaczenie oczekiwań, które w trakcie badań odnotowano w większości na dalszych miejscach prezentowanej hierarchii. Wiązą się one w dużej mierze z partycypacją bezpośrednią, przejawiającą się przez aktywne uczestnictwo w procesach decyzyjnych, sprzyjających spełnianiu się ludzi w procesie pracy, także w wyniku współdziałania, możliwości wypowiedzenia swoich opinii i sądów, współdecydowania w sprawach, które ich bezpośrednio dotyczą. Mając na uwadze wyniki przeprowadzonych wywiadów luźnych z pracownikami można przypuszczać, że oczekiwania związane z partycypacją pośrednią będą zajmowały w dalszym ciągu jedno z ostatnich miejsc. W związku z tym warto zwrócić uwagę na partycypację bezpośrednią¹¹ jako narzędzie kształtowania bezpiecznego środowiska pracy. Zadanie to, jak wskazywano we wstępie, można zrealizować przywołując koncepcję *High Involvement Work Practices*, w której owa partycypacja stanowiłaby znaczący filar zarządzania ludźmi, sprzyjający ich zaangażowaniu, a przez to i innowacyjności.

Bibliografia

1. Ahlstrom D.: Innovation and growth: How business contributes to society. "Academy of Management Perspectives", 24 (3), 2010. p. 10-23.
2. Bodak A., Pietroń-Pyszczek A.: Interesy kierowników w przedsiębiorstwie (wyniki badań empirycznych), „Nauki o zarządzaniu. Management sciences” nr 3(12) 2012, s. 9-18.
3. Ceniak-Emerych A.: Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa. Wyd. UE, Wrocław 2012.
4. Gableta M.: Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie. Wyd. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2003.
5. Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach, (red.): M. Gableta, Wyd. UE, Wrocław 2012.
6. Paliwoda-Maliolańska A.: Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
7. Ratajczak Z.: Psychologia pracy i organizacji. PWN, Warszawa 2008.
8. Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji, (red.): S. Borkowska, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
9. Standing G.: Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa. PWN, Warszawa 2014.

¹¹ Szerzej zob. [3, s. 83-152].

10. Zimniewicz K.: Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna. PWE, Warszawa 2014.
11. Oczekiwania pracowników wobec firm. Dobra pensja to podstawa <http://www.podlaskie.strefabiznesu.pl/artykuł/oczekiwania-pracown> [22.06.2015].
12. Oczekiwania wobec pracodawcy-podsumowanie wyników badania http://rynekpracy.pl/artykuł.php/typ1_kategoria_główna.12wpis_243 [22.06.2015].

Abstract

Changes in the functioning of Polish enterprises are reflected among others in blue collar workers' expectations about their working environment. Apart from the traditional work safety and hygiene regulations what is becoming of increasing importance is work security (as flexible employment and job insecurity are on the rise), as well as friendly atmosphere manifested by peer cooperation and mutual support in difficult situations. Results of empirical research on employee expectations helped formulate the basic pillars of a safe working environment. The paper emphasizes that there is a generation gap in values and attitudes of consecutive generations of workers. This requires employers to systematically monitor employee expectations in terms of their engagement, which is a function of their well-being.