

Anna GEMBALSKA-KWIECIEŃ  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Inżynierii Produkcji

## METODY I ŚRODKI MOTYWOWANIA DO BEZPIECZNEJ PRACY

**Streszczenie.** W prezentowanym artykule zajęto się tematyką dotyczącą motywowania pracowników do bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie. Przedstawiono definicje i kluczowe teorie procesu motywowania, model działań kształtujących bezpieczne postępowanie pracowników oraz konkretne metody i środki motywowania do bezpiecznej pracy. Omówiono także między innymi takie czynniki, jak: informowanie o wypadkach i ponoszonych w ich następstwie stratach, dawanie dobrego przykładu, stawianie podwładnym celów do uzyskania, ocenianie dozoru i pracowników oraz nagradzanie i karanie pracowników.

## METHODS AND MEANS TO MOTIVATE TO SAFE WORK

**Summary.** In the presented article dealt with themes relating to motivate employees to work safely in the enterprise. Definitions, key process theories of motivation, model of activities forming safety behavior development of employees as well as specific methods and means of motivation to work safely were presented. Also discussed, inter alia, such factors as: information about accidents and incurred losses on them, giving a good example, putting subordinates to achieve objectives, assessing supervision and employees and rewarding and punishing workers.

### 1. Wprowadzenie

Zdecydowana większość wypadków jest skutkiem ludzkich błędów, wśród których przeważają łamanie przepisów bezpieczeństwa, a resztę stanowią pomyłki popełniane z powodu nieuwagi, zapomnienia lub niewiedzy. Z ustaleń inspektorów pracy wynika, że wśród przyczyn wypadków przy pracy zaistniałych w 2012 r. dominującą grupę stanowiły przyczyny ludzkie (47,8%), następnie organizacyjne (41,1%) oraz techniczne (11,1%) [8]. Dlatego tak ważnym zagadnieniem jest kształtowanie bezpiecznych zachowań pracowników, a można to osiągnąć między innymi przez skuteczne wpływanie na motywację do bezpiecznej

pracy. Sukces profilaktyczny w dążeniu do poprawy bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie w dużej mierze zależy od działań przypisujących dużą wartość zdrowiu i życiu własnemu oraz innych ludzi. Bez odpowiedniego nastawienia poszczególnych członków zespołu nie będzie możliwe zapewnienie wymaganego poziomu bezpieczeństwa. Rozpoczęcie działań na poziomie ustalenia norm i zasad pozwala na wyznaczenie określonych ram zachowań. Działania te wpływają na postawy wobec bezpieczeństwa. Jeśli pracownik został poinformowany o możliwości wystąpienia zagrożenia, ma szansę zabezpieczenia się przed nim, również poprzez swoje odpowiednie zachowanie. Normy i zasady oraz postawy wobec bezpieczeństwa bezpośrednio oddziałują na refleksyjność wobec zagrożeń oraz możliwość wyciągnięcia wniosków, a tym samym uczenia się przez doświadczenia [4]. Pracodawca, w tym kierownictwo i bezpośredni dozór powinni dążyć do takiego stanu, aby wszyscy w przedsiębiorstwie wykonywali polecenia im wyznaczone w zgodzie z przepisami bezpieczeństwa, nawet w sytuacji całkowitej pewności o braku kontroli [6,15].

## 2. Charakterystyka procesu motywowania

Słowo „motywacja” pochodzi od łacińskich słów: *motus*, który oznacza ruch, bieg, czynności umysłu oraz *moveo* oznaczającego wprawianie w ruch, zachęcanie kogoś do czegoś, pobudzanie do czynu, wpływanie na kogoś. Można więc powiedzieć, że motywacja jest dążeniem w pewnym określonym kierunku [1]. W zarządzaniu kształtowanie motywacji uznawane jest za jedną z głównych funkcji i technik kierowania [9]. Zarządzanie przez motywację jest ciągłym poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie, które nurtuje każdego pracodawcę – co zrobić, aby pracownicy pracowali efektywniej i bezpieczniej?

Ogólną definicję motywowania można sformułować następująco: „motywowanie polega na wpływaniu na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy (pobudki) działania uruchamiające jego aktywność” [2]. T. Kotarbiński pisząc o motywowaniu do pracy zauważa, że: „chodzi o to, by człowiek robił ochoczo to, co robić musi; by tego co robić musi nie robił tylko dlatego, że musi; by w robieniu tego, co musi znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej” [2]. J. Stoner zaś, motywację definiuje jako: „to, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi” [12]. S.P. Robbins uważa, że motywacja to „skłonność do ponoszenia dużych wysiłków, aby osiągnąć cele organizacji, uwarunkowana stopniem, w jakim te wysiłki mogą ułatwić zaspokojenie jakiejś indywidualnej potrzeby” [10].

W literaturze przedmiotu możemy spotkać bardzo wiele różniących się od siebie teorii motywacji. Poniżej zostaną wymienione jedne z ważniejszych.

Jednym z pierwszych, który zajmował się problemem motywacji był F.W. Taylor. Jego tradycyjne ujęcie motywacji jest oparte na założeniach tzw. naukowej szkoły organizacji F.W. Taylora. Inspiracją dla twórcy tej teorii była analiza relacji jakie zachodziły między ludźmi w czasach, kiedy obowiązywał ustrój feudalny, gdzie zarządzający miał władzę, a podwładny musiał wykonywać powierzone mu obowiązki. Taylor zakładał, że pracownicy są z natury leniwi, a kierownicy rozumieją ich zadania lepiej od nich samych [12]. Pracowników można jedynie motywować środkami pieniężnymi. Pracownik będzie wykonywał takie działania, których efektem będzie wyższe wynagrodzenie. Jeżeli przełożony ustali, że osoba otrzyma wyższe wynagrodzenie, gdy osiągnie lepszą produktywność, to należy spodziewać się, że jej działania będą ukierunkowane na osiągnięcie tego celu [1].

Źródłem inspiracji dla A. Masłowa były osiągnięcia szkoły stosunków społecznych E. Mayo. A. Maslow postawił hipotezę, że człowiek dąży w swoim działaniu do zaspokojenia zespołu potrzeb, zaś potrzeby te tworzą następującą logiczną hierarchię:

- potrzeby fizjologiczne (potrzeby powietrza, wody, jedzenia, seksualne),
- potrzeby bezpieczeństwa (potrzeby porządku, braku lęku lub zagrożenia),
- potrzeby społeczne (potrzeby przynależności, miłości, uczucia, kontaktu z ludźmi),
- potrzeby uznania (potrzeby osiągnięć, szacunku i uznania dla samego siebie oraz szacunku ze strony innych),
- potrzeby samorealizacji (potrzeby rozwoju, poczucia spełnienia, realizacji własnego potencjału).

Potrzeby te można ułożyć w tzw. piramidę potrzeb, według której w pierwszej kolejności muszą zostać zaspokojone potrzeby niższego rzędu, aby mogła być możliwa realizacja wyższych potrzeb. Można tu zauważyć, że człowiek jest motywowany do zaspokojenia tej potrzeby, która w danym momencie jest najsilniej odczuwana. Wraz z rozwojem osobowości zauważa się większą motywację do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu [1,12].

W dwuczynnikowej teorii motywacji F. Herzberga można wyróżnić dwie grupy czynników motywacji: wewnętrzne i zewnętrzne. Pierwsza grupa czynników zwana jest czynnikami potencjalnego niezadowolenia, które jeśli wywołują negatywne uczucia, powodują zmniejszenie zaangażowania danej osoby. Czynniki niezadowolenia obejmują: politykę firmy i procesy administracyjne, nadzór, warunki pracy, wynagrodzenie, relacje z osobami równymi rangą, życie osobiste (w kontekście jego wpływu na pracę), pozycję, bezpieczeństwo. Są to czynniki zewnętrzne, które wpływają na jednostkę (z tego powodu nazywane są też czynnikami środowiskowymi). Jeżeli w tych obszarach nie pojawiają się problemy, są to czynniki motywujące. Jeśli problemy się pojawiają, czynniki te są szkodliwe dla atmosfery motywacji. Druga grupa czynników to czynniki zadowolenia lub inaczej motywatory. Definiują one kluczowe czynniki odpowiedzialne za kreowanie pozytywnej motywacji. Są to – w kolejności od najważniejszego – osiągnięcia, rozpoznanie, praca, odpowiedzialność, awans, rozwój. Elementy te przyczyniają się do zwiększenia satysfakcji

związanej z wykonywaniem pracy, co z kolei prowadzi do wyższej wydajności pracowników [1,5].

W swojej teorii X i Y Douglas McGregor przedstawił przeciwstawne poglądy na temat ludzkiej natury. Według teorii X człowiek jest leniwy i pozbawiony ambicji, wymaga bezpośredniego nadzoru i dobrze go znosi. Kierownik przyjmujący założenia teorii X wymaga od podwładnych posłuszeństwa, a nie aktywności. W związku z tym szczegółowo określa warunki realizacji zadania i grozi sankcjami za ich niedotrzymanie. Inne nastawienie będzie miał kierownik uznający teorię Y. Zgodnie z nią człowiek odczuwa naturalną potrzebę pracy, poszukuje zadań trudnych i odpowiedzialnych, jest w stanie skutecznie pokierować własnym działaniem i potrafi zrobić to lepiej niż ktokolwiek inny. Kierownik troszczy się więc o to, aby jak najlepiej wykorzystać aktywność pracowników. Koncentruje się przy tym na sprawach zasadniczych, pozostawiając pracownikom swobodę w sprawach szczegółowych [12].

Prekursorem teorii osiągnięć był J.W. Atkinson, który poszukiwał odpowiedzi na pytanie, jakie cechy indywidualne człowieka mogą wpływać na jego motywację do pracy. Prowadził on badania w zakresie zachowań przedsiębiorczych. Doszedł do wniosku, że człowiek dąży do określonego celu, gdyż wynika to z jego następujących przesłanek:

- siły podstawowego motywu lub potrzeb,
- wiary w powodzenie,
- zachęty związanej z osiągnięciem celu.

Do dalszego rozwoju teorii osiągnięć przyczynili się H.A. Murray i D. McClelland, którzy wyodrębnili trzy podstawowe potrzeby pracowników:

- osiągnięć,
- władzy,
- przynależności.

D. McClelland koncentrował się głównie na potrzebie osiągnięć. Według niego jest ona jednym z najsilniejszych motywów do pracy. Można ją zdefiniować jako chęć wyróżnienia się w sytuacji konkurencyjnej. W celu stymulowania tej potrzeby należy dawać pracownikom duży zakres swobody działania, przy czym należy pamiętać, że za osiągnięcie wyznaczonych celów trzeba wynagradzać [1]. W ramach tej teorii wyróżnia się tzw. sprawiedliwość dystrybucyjną, która oznacza, że stosunek wynagrodzenia do kosztów określonego pracownika powinien być proporcjonalny do wszystkich pozostałych zatrudnionych [1].

Teoria oczekiwań D. Nadlera i E. Lawlera stara się przewyciężyć krytyczne uwagi, adresowane niekiedy do innych teorii motywacji, które zakładają podobieństwo wszystkich pracowników i wszystkich sytuacji oraz istnienie jednego, najlepszego sposobu motywowania pracowników. Teoria oczekiwań stara się uwzględnić różnice między poszczególnymi osobami i sytuacjami. Podsumowaniem tych założeń jest tzw. model oczekiwań, który składa się z trzech głównych części: oczekiwań działań i wyników, wartości oraz oczekiwań wysiłków i efektywności [12].

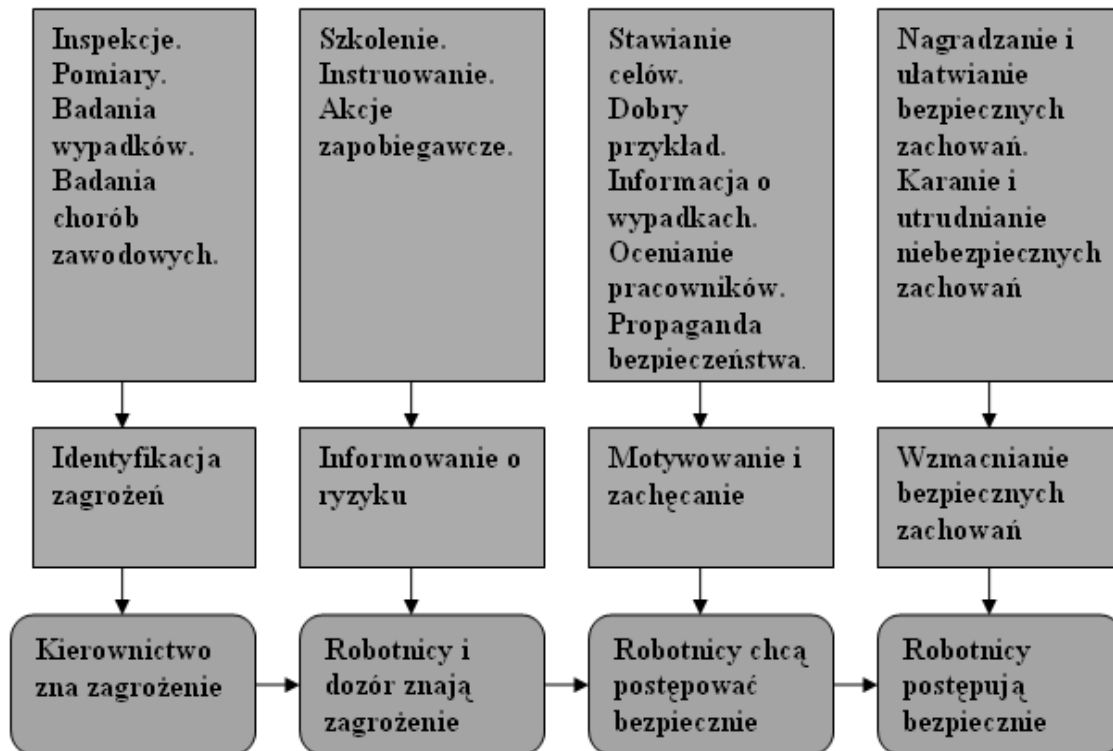
Teorię wzmocnienia opracował B.F. Skinner. Indywidualne zachowania człowieka są (według Skinnera) uwarunkowane jego poprzednimi doświadczeniami. Ludzie postępują tak, ponieważ nauczyli się w przeszłości, że jedne zachowania wiążą się z przyjemnymi efektami, a inne z nieprzyjemnymi. Na tej podstawie można sformułować tzw. prawo skutku, które przedstawia się następująco – zachowanie przynoszące przyjemne konsekwencje prawdopodobnie zostanie powtórzone, nieprzyjemne zaś będzie zaniechane w przyszłości. Zachowaniami ludzi (według Skinnera) steruje środowisko społeczne, stąd można wyjaśnić i kierować zachowaniem jednostki przez modyfikacje środowiska. Należy jednak pamiętać, że nie wszystkie czynniki determinujące mają swoje podłoże w środowisku. Część z nich może mieć podłoże genetyczne [1].

### 3. Motywowanie do bezpiecznego postępowania

Jak zauważono już we wprowadzeniu, większość wypadków wynika z przyczyn ludzkich, wśród których (jak wynika z badań inspektorów PIP), przeważają:

- nieprawidłowe zachowanie się pracownika, w tym: zaskoczenie niespodziewanym zdarzeniem (5,1% ogółu przyczyn), niedostateczna koncentracja uwagi na wykonywanej czynności (4,9%), lekceważenie zagrożenia (4,9%), nieznanomość zagrożenia, przepisów i zasad bhp oraz brak doświadczenia (4,8%),
- niewłaściwe, samowolne zachowanie się pracownika, w tym: przechodzenie, przejeżdżanie lub przebywanie w miejscach niedozwolonych, wejście, wjechanie na obszar zagrożony bez upewnienia się, czy nie ma niebezpieczeństwa (9,8%),
- niewłaściwe posługiwanie się czynnikiem materialnym (7,6%),
- nieużywanie sprzętu ochronnego przez pracownika (3,3%) [8].

Dlatego też, naczelnym zadaniem przełożonych powinno być dążenie do poprawy tego stanu, przez wprowadzenie w przedsiębiorstwie motywowania do bezpiecznej pracy. Poniżej został przedstawiony model działań kształtujących bezpieczne postępowanie pracowników, gdzie jednym z ważniejszych elementów procesu motywowania jest partycypacja. Można ją zdefiniować jako „zwiększenie udziału i wpływu pracowników na decyzje dotyczące ich pracy i wcielanie w życie tych decyzji w miejscu pracy” [9]. Partycypacja zwiększa zainteresowanie pracowników sprawami firmy, zwiększa również wzajemne zaufanie między podwładnym a przełożonym. Wynika to z faktu, że udział pracowników w procesie podejmowania decyzji zapewnia pełniejsze zrozumienie przez nich planów oraz większą chęć do ich realizowania. Udział załogi w zarządzaniu może przebiegać na dwóch płaszczyznach. Jedną z nich jest uczestnictwo w procesie pracy, drugą współuczestnictwo we własności. W zależności od przedsiębiorstwa różne są proporcje w stosowaniu każdego z tych udziałów.



Rys. 1. Model działań kształtujących bezpieczne postępowanie

Fig. 1. Model of shaping a safe procedure

Źródło: Studenski R.: Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 1996.

Powyższy model pokazuje, że w profilaktyce wypadkowej najważniejszym elementem jest posiadanie przez pracowników wiedzy o zagrożeniach. Jest ona podstawą do formułowania wszelkiego rodzaju działań profilaktycznych (technicznych, organizacyjnych i psychologicznych) [16]. Pierwszym i podstawowym krokiem w modelu działań motywacyjnych jest identyfikacja zagrożeń, a szczególnie istotne jest poznanie błędów, które prowadzą do niebezpiecznych wydarzeń. Przekazywanie pracownikom informacji o zagrożeniach i błędach, które mogą popełnić jest drugim krokiem w modelu. Krokiem trzecim jest odpowiednie motywowanie do podejmowania bezpiecznych zachowań, a ostatnim – czwartym – jest wzmocnienie bezpiecznych zachowań oraz osłabienie tendencji do podejmowania ryzyka.

#### 4. Metody i środki motywowania do bezpiecznej pracy

Motywację można określić jako specyficzny stan psychiki człowieka. Odczuwanie przez pracownika potrzeby dostosowania się do nakazanych przepisami metod pracy i wzorów postępowania nazywa się motywacją do bezpiecznej pracy. Potrzeba ta jest wynikiem przekonania, że zastosowanie się do obowiązujących metod zmniejszy bądź wyeliminuje

ryzyko utraty życia lub zdrowia. Zdaniem R. Studenskiego oddziaływanie na pracowników, które ma zamiar wywołania u nich potrzeby dostosowania się do wzorców bezpieczeństwa nazywane jest motywowaniem do bezpiecznego postępowania. Na ten rodzaj motywowania składa się kilka czynników, są to między innymi: informowanie o wypadkach, ich przyczynach oraz o ponoszonych w ich następstwie stratach, dawanie dobrego przykładu, stawianie podwładnym celów do uzyskania, propagowanie bezpiecznego postępowania, ocenianie dozoru i pracowników, nagradzanie i karanie [15].

Wiedza o wypadkach daje wyraźny obraz, że pracownicy mało się uczą na błędach. W przypadku gdy jedni tracą życie lub zdrowie na skutek popełnionych błędów, inni powtarzają dokładnie to samo, co już wcześniej doprowadziło do wypadku. Istotną rzeczą jest zbadanie każdego wypadku oraz określenie przyczyn, które doprowadziły do jego powstania. Następstwem wypadków są nie tylko cierpienia lub śmierć, ale również znaczne straty ekonomiczne. Straty te dzielimy na bezpośrednie, które określone są wielkością odszkodowań wypłacanych poszkodowanym lub ich rodzinom, oraz pośrednie, wśród których wyróżnić można kwoty rzeczywiście wydatkowane na usuwanie medycznych, technicznych i organizacyjnych skutków wypadków, a także kwoty niezarobione przez zakład z powodu przestoju, obniżenia produkcji, niezawarcia kontraktu, zerwania umowy itp. [15]. Bardzo istotne znaczenie ma właściwe zbadanie i wyjaśnienie wypadku i jego przyczyn. Należy zbadać, co zrobiono wbrew przepisom i dlaczego tak się stało. Wiedzę uzyskaną w dochodzeniach powypadkowych należy przekazywać do wiadomości zatrudnionych. Opisy zaistniałych wypadków, które zostały przedstawione pracownikom podczas szkoleń okresowych do samodzielnego rozpoznania przyczyn uczą ich przewidywania wypadkowych skutków podejmowania ryzyka.

Kolejny czynnik to dawanie dobrego przykładu, szczególnie przez dozór i kierownictwo przedsiębiorstwa. Każdy kierownik może wpływać na stan bezpieczeństwa przez organizowanie profilaktyki technicznej, a także przez komunikowanie oddziałujące na świadomość dozoru i pracowników oraz przez dawanie dobrego przykładu. Komunikowanie uświadamiające wartość bezpieczeństwa i dawanie dobrego przykładu przejawiają się w:

- demonstrowaniu przez kierownictwo wysokiej rangi przypisywanej bezpieczeństwu,
- stawianiu celów bezpieczeństwa na pierwszym miejscu, przed celami produkcyjnymi,
- wyrażaniu przekonania, że bezwypadkowa praca jest realnym celem możliwym do osiągnięcia,
- dążeniu do zgodności decyzji, ocen i postępowania z głoszonymi zasadami i preferencjami dotyczącymi bezpieczeństwa,
- włączeniu problematyki bezpieczeństwa do zarządzania produkcją.

Każdego pracownika, niezależnie od pełnionych funkcji, obowiązują przepisy bezpieczeństwa. Dotyczy to zarówno szeregowych pracowników, jak i członków kierownictwa. Gdy pracownicy niższą rangą dostrzegają, że przełożeni postępują zgodnie z przepisami, wtedy utwierdza ich to w przekonaniu o konieczności zachowania bezpieczeństwa pracy [15].

Następny czynnik motywowania to stawianie podwładnym celów do uzyskania. Każdy przełożony powinien stawiać swojemu zespołowi, a także poszczególnym podwładnym jako podstawowy cel wykonywanie zadań zgodnie z obowiązującymi przepisami bezpieczeństwa. Aby ten cel osiągnąć, należy najpierw zbadać (przed rozpoczęciem zadania) warunki i zagrożenia oraz zastosowanie niezbędnych zabezpieczeń, a następnie postępować uważnie i zgodnie z obowiązującymi standardami postępowania w kolejno realizowanych operacjach i czynnościach.

Do innych celów można zaliczyć:

- przepracowanie określonego czasu bez wypadku,
- przepracowanie określonego czasu bez straconej dniówki roboczej wskutek wypadku,
- wprowadzenie innych bezpieczniejszych od stosowanych metod postępowania,
- zaniechanie ryzykownych procedur i zastąpienie mniej ryzykownymi lub bezpiecznymi.

Zrealizowanie wyżej wymienionych celów powinno zostać zauważone przez kierownictwo i nagrodzone.

Propagowanie bezpiecznego postępowania to kolejny element motywowania do bezpiecznej pracy. Czynnikiem, jakie mają wpływ na zachowanie się człowieka są postawy, w jakich on się znajduje, jego kompetencje i doświadczenie oraz postawy, które określają, jak należy postąpić w określonej sytuacji. Postawy warunkują psychologiczną gotowość, do zachowań zgodnych z ich treścią. Aby kształtować taką gotowość, nadawca musi wpływać na postawy odbiorcy za pomocą komunikatu perswazyjnego. Bardzo trudna do zrealizowania jest zmiana postaw człowieka, a jeżeli już dojdzie ona do skutku, to z reguły jest nietrwała. Duże znaczenie mają cechy dostarczonego komunikatu i sposób przekazywania go do odbiorcy, ocena cech i intencji nadawcy przez odbiorcę, a także wiedza i właściwości odbiorcy. Od wyżej wymienionych czynników w znacznym stopniu zależy to, czy postawy zmieniają się na pożądane. Aby zmienić postawę odbiorcy, komunikaty muszą przyciągać jego uwagę, zawierać treść dla niego nową i powinny przedstawiać korzyści wynikające z samej zmiany postawy. Tylko osoba wiarygodna i kompetentna oraz pozbawiona intencji dokonania zmiany postaw, w celu czerpania z tego tytułu korzyści, zostanie odebrana przez odbiorcę pozytywnie.

Bezpieczne postępowanie powinno propagować się w odniesieniu do wszystkich podejmowanych przez pracowników zachowań, tzn. zarówno zachowań w pracy, jak i poza nią.

Koniecznym elementem motywowania do zachowania bezpieczeństwa jest ocenianie dozoru i pracowników. W każdym zakładzie pracy, dziale i zespole, a także w odniesieniu do kierownictwa i wszystkich zatrudnionych co najmniej raz w roku powinna być przeprowadzana ocena pod względem spełniania standardów bezpieczeństwa. Jako kryteria oceny przyjmuje się zazwyczaj: wypadkowość, zachorowalność na choroby zawodowe, wyniki inspekcji oraz zrealizowane cele, a także specjalne osiągnięcia w dziedzinie podnoszenia



stanu bezpieczeństwa. Oceny ludzi obejmują stopień wywiązywania się z ustaleń umieszczonych w zakresie obowiązków, które dotyczą realizacji celów bezpieczeństwa.

Ocena zakładu oraz kierownictwa przeprowadzana jest przez zarząd lub instytucję nadrzędną, a ocenami komórek organizacyjnych zakładu oraz członków dozoru i szeregowych pracowników zarządza kierownictwo lub funkcjonujący w zakładzie komitet bezpieczeństwa. Wyniki takiej oceny powinny być zgodne ze stanem faktycznym, klasyfikując się w przedziałach od bardzo dobrych – w przypadku dużych osiągnięć, przez dobre, przeciętne i złe – w przypadku bardzo dużych zaniedbań. Oceny powinny być ewidencjonowane, a następnie brane pod uwagę podczas przeszerogowań i awansowania. Wszystkimi pracownikami zakładu powinno kierować przekonanie, że warunkiem awansowania, zwłaszcza na stanowiska kierownicze, jest uzyskiwanie wysokich wyników w ocenie bezpieczeństwa [15].

Ostatnim czynnikiem wpływającym na motywację do bezpiecznej pracy jest nagradzanie i karanie pracowników. Każdy człowiek chce być nagradzany, a także unika kar. Jeżeli mamy do wyboru dwa zachowania, z których jedno może doprowadzić do nagrody, a drugie zostanie ukarane, wybieramy to, które przyniesie nagrodę. Powyższa zasada stanowi podstawę w wykorzystywaniu nagród i kar do stymulowania bezpiecznych zachowań oraz blokowania zachowań, które mogą doprowadzić do wypadku. Z punktu widzenia psychologii nagrodą można nazwać to, co człowiek odbiera jako przyjemne i zadowalające, np. pieniądze, dobra ocena, pochwała. Karą zaś jest to, co sprawia przykrość i ból lub jest oceniane jako niepożądane. Jednym z narzędzi motywowania do bezpiecznego postępowania jest stosowanie nagród i kar. Nagradzać można na przykład za podejmowanie bezpiecznych zachowań, obniżenie wypadkowości, wprowadzenie nowych rozwiązań dla bezpieczeństwa. Karane powinny być zachowania, które są sprzeczne z przepisami bezpieczeństwa i to jeszcze zanim doprowadzą do wypadku. Częstym błędem w stosowaniu nagród i kar jest niedostrzeganie pożądanych zachowań i przez to nienagradzanie osób, które postępują bezpiecznie. Błędem jest także spóźnione karanie, np. za zachowanie, które już doprowadziło do wypadku. Kara nie jest prostym przeciwieństwem nagrody. Otrzymanie nagrody pokazuje, co należy robić w przyszłości, aby ponownie nagrodę otrzymać. Dlatego nagrody przyspieszają uczenie się pożądanych zachowań. Kary natomiast mają zdolność do blokowania, często na krótko, niepożądanych zachowań.

Nagrody i kary należy stosować:

- z komentarzem, żeby otrzymująca osoba wiedziała, za co została nagrodzona bądź ukarana,
- szybko, czyli prawie natychmiast po pozytywnym lub negatywnym zachowaniu,
- adekwatnie do wielkości zasługi lub winy [14].

Ponadto, należy zauważyć, iż nagradzanie sporadyczne jest bardziej skuteczne od nagradzania za każdy pożądany uczynek. Ta reguła nie dotyczy jednak kar, które są tym skuteczniejsze, im więcej zachowań niepożądanych jest karanych oraz im rzadziej

zachowania takie są pozostawione bez zastosowania kary. Skutecznym środkiem nagradzania i karania pracowników są pochwały i nagany. Ich skuteczność zależy od treści i sposobu, w jaki zostają przekazane. Dostrzeganie, nagradzanie i chwalenie pracowników za bezpieczną pracę przez przełożonych jest najlepszą zachętą do utrzymania wysokiego poziomu bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie [13].

## 5. Wnioski końcowe

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie i analiza wybranych metod i środków motywowania pracowników do bezpiecznego postępowania, które korzystnie wpływają na podniesienie świadomości pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Podsumowując należy podkreślić, że doskonalenie systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie, a w szczególności tak odpowiedzialnego zadania jak tworzenie i podnoszenie poziomu motywacji do bezpiecznej pracy wśród pracowników wymaga od zarządzających wszechstronnej i pogłębionej analizy istniejących w przedsiębiorstwie metod i stosowanych instrumentów motywowania, ich ewentualnej korekty i dostosowania do stale zmieniających się uwarunkowań technicznych, organizacyjnych oraz społecznych. Proces ten jest niezbędny do realizacji celów i misji przedsiębiorstwa, jakim jest wypracowaniem zysku przy stosowaniu bezpiecznych metod pracy.

## Bibliografia

1. Benedikt A.: Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych. Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002.
2. Bieniok H. i zespół.: Metody sprawnego zarządzania. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.
3. Borkowska S.: System motywowania w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 1985.
4. Ejdys J. (red.): Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2010.
5. Forsyth P.: Jak motywować ludzi. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.
6. Gembalska-Kwiecień A.: Kształtowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 63a, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
7. Gliński B.: Motywowanie – niedoceniona funkcja zarządzania. „Gospodarka Planowa”, nr 4, 1980.

8. Informacja na temat okoliczności i przyczyn wypadków przy pracy zbadanych przez inspektorów pracy w 2012 r. Informacje i opracowanie statystyczne. PIP, Warszawa 2013.
9. Penc J.: Motywowanie w zarządzaniu. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
10. Robbins S.P., DeCenzo D.A.: Podstawy Zarządzania. PWE, Warszawa 2002.
11. Reykowski J.: Teoria motywacji a zarządzanie. PWE, Warszawa 1975.
12. Stoner J.A.F., Wankel Ch.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1996.
13. Studenski R.: Efektywność informacyjnych nagród i kar w aktywizowaniu zachowania, „Psychologia Wychowawcza”, nr 1, 1970.
14. Studenski R.: Krzywa przebiegu zmian w wykonaniu po nagrodach i karach o stopniowej intensywności, „Przegląd Psychologiczny”, nr 3, 1975.
15. Studenski R.: Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 1996.
16. Welford A.T.: The single – channel hypothesis, [w:] A.T. Welford (red.): Reaction time. Academic Press, London 1980.

## Abstract

This article is an attempt to look at health and safety training from the trainees. It is worth paying attention to what they expect from the training staff. Benefits of training for the company are not limited to increasing knowledge and skills. Trained employees can more easily cope with the demands of work, which leads to increased efficiency in performing tasks, reduces the need to control his subordinates from management. Training carries a signal to employees that the company cares about them and take seriously their need for development, which has a large impact on employee motivation, in this case, the motivation to work safely. Training can have an impact on reducing employee turnover, which will reduce the cost of redundancies and recruitment.