

# Niematerialne formy motywowania do bezpiecznej pracy - studium przypadku

## Intangible forms of motivating to safe work - case study

Dorota Walentek<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, Al. Armii Krajowej 19b, 42-200 Częstochowa, e-mail: dorotasoltysiak@gmail.com

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono główne sposoby niematerialnego motywowania pracowników do stosowania bezpiecznych praktyk w miejscu pracy. Aby w pełni przedstawić wybrane zagadnienie, dokonano także ogólnej charakterystyki zagadnienia motywacji oraz zachowań bezpiecznych. Przedstawiono także ideę sprawnie działającego systemu BHP. Następnie skupiono się na wyselekcjonowaniu tych metod motywacyjnych, które są najistotniejsze w procesie budowania bezpiecznych zachowań pracowniczych. Należą do nich: dawanie dobrego przykładu, informowanie o wypadkach w pracy, ustalanie celów związanych z BHP, ocenianie zachowań pracowników oraz nagrody i kary. Celowo skupiono się tylko na formach niematerialnych, pomijając wszelkie motywy finansowe. Przeanalizowano także wyniki autorskich badań przeprowadzonych w ogólnopolskiej firmie doradca finansowego. Ankiety badawczą przeprowadzono w okresie od 11 lutego do 18 lutego 2019 r. Celem badania było wykazanie, czy i jak pracownicy są motywowani przez przełożonych do zachowań zgodnych z BHP. Wyniki badań zostały przedstawione zarówno w formie opisowej, jak i tabelarycznej.

**Abstract:** The article presents the main ways of intangible motivation of employees to apply safe practices in the workplace. To fully present the selected issue, a general description of the issue of motivation and safe behavior was also made. The idea of an efficiently working OHS system was also presented. Then, they focused on selecting motivational methods that are most important in the process of building safe employee behavior. These include: setting a good example, reporting on accidents at work, setting health and safety goals, assessing employee behavior, and rewards and punishments. Deliberately focused only on intangible forms, bypassing all financial motivators. The results of the author's research carried out in a nationwide financial advisor company were also analyzed. The research survey was conducted from February 11 to February 18, 2019. The aim of the study was to show whether and how employees are motivated by superiors to behave in accordance with OHS. The test results have been presented in both descriptive and tabular form.

**Słowa kluczowe:** niematerialne formy motywacji, motywowanie pracowników, bezpieczne praktyki w miejscu pracy, BHP

**Key words:** intangible forms of motivating, motivating employees, safe practices at the workplace, OSH

### 1. Wstęp

Motywacja to wewnętrzna siła człowieka sprawiająca, że zachowuje się on w określony sposób. Obok środowiska pracy i możliwości pracownika jest ona jednym z trzech kluczowych czynników determinujących efekty działań jednostki [1]. Motywowanie z kolei to proces polegający na celowym wpływie na potrzeby jednostki po to, aby zostały osiągnięte zamierzenia motywującego [2]. Człowieka motywować mogą różne czynniki. Wewnętrzne motywy mogą wystąpić np. w chwili powstania pewnej określonej potrzeby. Jednostka może także czuć się zmotywana pod wpływem pragnień oraz emocji. Niezależnie od przyczyny powstania motywacji, odpowiednie jej odczytanie jest niezwykle ważne dla każdego pracodawcy. Jeśli odkryje on, co motywuje jego pracowników do działania, będzie mógł skutecznie

ich wspierać w realizacji powierzonych im zadań i celów [3].

Dla zachowania sprawnie działającej organizacji bardzo istotne jest motywowanie przede wszystkim do zachowywania się w sposób bezpieczny. Zachowania bezpieczne w procesie pracy zazwyczaj definiuje się jako profilaktyczny skutek zarządzania bezpieczeństwem. W literaturze możemy znaleźć różne aspekty tej definicji. Wyróżnia się więc zachowania bezpieczne:

- będące funkcją motywacji do wypełnienia zadania w sposób bezpieczny,
- będące odwrotnością działań ryzykownych,
- opisywane jako postawa pracownika względem zagrożenia w miejscu pracy i poza nią,
- będące skutkiem działań profilaktycznych w zakresie bezpieczeństwa.

Idea zachowań bezpiecznych jest obok środowiska fizycznego pracy oraz wewnętrznych cech pracowników składową tzw. kultury bezpieczeństwa firmy. Kultura bezpieczeństwa to całokształt wartości oraz postaw (zarówno indywidualnych, jak i grupowych), które wpływają na system zarządzania BHP w danej organizacji. Sprawnie funkcjonujący system BHP oznacza [4-6]:

- zmniejszenie liczby wypadków i chorób zawodowych w firmie,
- redukcję absencji pracownika z powodu wypadku lub choroby,
- zwiększenie produktywności firmy,
- wyższą jakość pracy.

W artykule przedstawiono niefinansowe sposoby motywowania pracownika do stosowania bezpiecznych praktyk w pracy. Przeanalizowano także badania przeprowadzone w jednej z ogólnopolskich firm doradztwa finansowego na temat odczuć pracowników związanych z tym, w jaki sposób pracodawca motywuje ich do zachowań bezpiecznych.

## 2. Metodologia badań

Opisane badanie zostało przeprowadzone w ogólnopolskiej firmie specjalizującej się doradztwem finansowym w okresie od 11.02.2019 r. do 18.02.2019 r. Firma działa na rynku polskim od 2003 r. Obecnie posiada 130 oddziałów w 84 miastach Polski i zatrudnia 1227 pracowników. Działalność firmy opiera się głównie na sprzedaży kredytów i pożyczek hipotecznych (w tym także kredytów budowlano-hipotecznych oraz konsolidacyjnych z zabezpieczeniem hipotecznym), bankowych kredytów i pożyczek bez zabezpieczenia hipotecznego, kredytów samochodowych, lokat bankowych, produktów inwestycyjnych, ubezpieczeń różnego typu. Działania firmy w są prowadzone zarówno w oddziałach stacjonarnych, jak i "w terenie" za pośrednictwem szeroko rozbudowanego zespołu doradców mobilnych.

Podczas badania grupa 70 pracowników firmy (o różnych stanowiskach, stażu pracy, wieku oraz płci) została poproszeni o odpowiedź na 9 głównych pytań związanych z niematerialnymi sposobami motywowania ich przez przełożonych do bezpiecznych praktyk. Uwzględniono pięć głównych sposobów niematerialnego motywowania pracowników do bezpiecznych zachowań, opisanych w części teoretycznej pracy magisterskiej. Są to:

- dawanie dobrego przykładu,
- informowanie o wypadkach przy pracy i ich skutkach,
- ustalanie celów związanych z bhp,
- ocenianie zachowań pracowników (np. podczas rozmowy rocznej),
- nagrody (np. publiczna pochwała) i kary.

Dodatkowo zapytano o ogólne odczucie pracownika dotyczące bezpieczeństwa w firmie oraz o to, czy pracodawca propaguje bezpieczne zachowania zatrudnionych pracowników poza miejscem pracy (jeśli tak, to jak)? Starano się poprzez to pytanie "wydobyć" z pracownika, czy ich pracodawca przyczynia się do ogólnego budowania przez nich kultury bezpieczeństwa (w kontekście społecznym).

## 3. Wyniki badań i ich omówienie

Wyniki ankiet nie zachwycają. Wręcz przeciwnie: wskazują na zdecydowanie słabe zwracanie uwagi na aspekt bezpieczeństwa w danej firmie. Liczbę odpowiedzi (zarówno ilościowo, jak i procentowo) TAK i NIE na poszczególne pytania przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Motywowanie do bezpiecznych wg ankietowanych

Pytanie	TAK	NIE
1. Czy Pani/Pana przełożony stosuje bezpieczne praktyki w miejscu pracy?	42 (60%)	28 (40%)
2. Czy poinformowano Panią/Pana o ryzyku występującym na Pani/Pana stanowisku pracy?	6 (9%)	64 (91%)
3. Czy przełożeni informują Panią/Pana o wypadkach innych pracowników?	1 (1%)	69 (99%)
4. Czy przełożeni wyznaczają pracownikom cele skłaniające do zachowań bezpiecznych?	15 (21%)	55 (79%)
5. Czy przełożony dokonuje systematycznej oceny zachowania pracownika pod kątem bhp?	6 (9%)	64 (91%)
6. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy minimum jeden raz była Pani/Pan chwalona/y za stosowanie bezpiecznych praktyk w miejscu pracy?	20 (29%)	50 (71%)
7. Czy w Pani/Pana firmie bezpieczeństwo traktuje się jako ważniejsze od sprzedaży?	5 (7%)	65 (93%)
8. Czy w Pani/Pana firmie znajdują się plakaty lub ulotki propagujące bezpieczne zachowania?	0 (0%)	70 (100%)
9. Czy Pani/Pana przełożony propaguje bezpieczne zachowania zatrudnionych pracowników poza miejscem pracy? Jeśli tak, to jak?	33 (47%)	37 (53%)

Jedynie odpowiedzi na pytanie nr 1 oraz nr 9 uznać można za pozytywny akcent w kontekście dbania o bezpieczne zachowanie w firmie. Najlepiej wypadło pytanie dotyczące stosowania bezpiecznych praktyk przez przełożonych. Aż 42 osoby (60% całej grupy badawczej) uznały, że ich zwierzchnik zachowuje się zgodnie z ideą bhp. Odpowiedź negatywną udzieliło 28 osób (40% całości). Nieco mniej, bo 33 osób (47%) twierdzi, że przełożony dba o kulturę bezpieczeństwa poza miejscem pracy. 24 osoby z tej grupy jako przykład konkretnych działań zwierzchnika podaje przekazanie pracownikowi karty Multisportu. Pracownicy ci doceniają widoczną rolę sportu w tworzeniu Work-Life Balance. Z kolei 37 osób (53%) stwierdziło, że przełożeni nie propagują kultury bezpieczeństwa poza pracą. Warto zaznaczyć, że pytanie zostało celowo zadane w szerokim kontekście. Nie sprecyzowano, czy chodzi o bezpośredniego przełożonego, czy też o zarząd Firmy. Jednak odpowiedź przecząca na to pytanie jest jednoznaczna: żadna osoba z kierownictwa (niezależnie od jej szczebla) nie podejmuje czynności wpływających pozytywnie na bezpieczeństwo pracownika poza pracą.

Odpowiedź na kolejne pytania zdecydowanie nie jest optymistyczna. Zdecydowana większość, bo aż 64 osoby, twierdzi, że nie została poinformowana o ryzyku występującym na danym stanowisku pracy. Stanowi to aż 91% ogółu badanych. Tylko 9% (6

osób) przyznaje, że taka informacja miała miejsce. Bardzo niepokojące jest także to, że zaledwie 1 ankietowany przyznaje, że jest informowana o wypadkach przy pracy w firmie. Firma nie prowadzi działalności stricte produkcyjnej, tylko zajmuje się usługami pośrednictwa finansowego. Ale także przy tego typu działalności występuje szereg zawodowych (choćby stres, wypadki komunikacyjne w przypadku doradców mobilnych).

Jedynie 21% ankietowanych potwierdza, że kierownictwo wyznacza pracownikom cele związane z bhp. O wiele mniejsza jest liczba pracowników, którzy systematycznie są oceniani przez przełożonych pod kątem bezpieczeństwa w pracy (9% ankietowanych odpowiedziało TAK). Pracownicy rzadko są także chwaleni za stosowanie bezpiecznych praktyk w pracy – otrzymywanie pochwał potwierdza 20% badanych. Wszyscy ankietowani zgodnie przyznają, że w ich miejscu pracy nie ma żadnych ulotek lub plakatów promujących bezpieczne zachowania.

Zatrważający jest fakt, że aż 95% badanych twierdzi, że w ich organizacji sprzedaż jest ważniejsza niż bezpieczeństwo. Traktowanie sprzedaży jako aspektu ważniejszego niż zachowanie zasad bezpieczeństwa może prowadzić do powstania licznych sytuacji stresowych. Jeśli taki stan rzeczy trwa zbyt długo, pracownik jest narażony na chroniczny stres, który pogarsza zarówno jego zdrowie fizyczne, jak i stan psychiczny. W dłuższym okresie czasu może to doprowadzić do powstania w pracowniku tendencji do pracoholizmu oraz do wypalenia zawodowego. Dodatkowo warto podkreślić, że bezpieczeństwo powinno być stawiane na pierwszym miejscu, gdyż jest ono jedną z najważniejszych potrzeb człowieka.

#### 4. Podsumowanie

Przyjmowanie bezpiecznych zachowań w pracy to pierwszy krok do kształtowania kultury bezpieczeństwa zgodnej z zasadami BHP. Każde przedsiębiorstwo ma swoją własną kulturę bezpieczeństwa. Jej wytworzenie wymaga czasu oraz systematyczności. Główną rolę w budowaniu kultury bezpieczeństwa odgrywa kierownictwo, które powinno stymulować pracowników do działań bezpiecznych w pracy i życiu osobistym. Celem każdej firmy powinno być osiągnięcie wysokiej kultury bezpieczeństwa. Wiąże się ona z wyższą świadomością pracownika w dziedzinie bezpiecznych zachowań, wysokim poziomem moralności wśród zespołu pracowniczego, relacjami między przełożonymi a podwładnymi opartymi na zaufaniu, wyższą jakością pracy oraz przede wszystkim mniejszą wypadkowością.

Pracownik zaangażowany w proces kształtowania bezpiecznych zachowań w pracy zazwyczaj przyjmuje bezpieczne postawy w życiu prywatnym. Kultura bezpieczeństwa w pracy wiąże się więc z większą odpowiedzialnością społeczną jednostki. Wysoka kultura bezpieczeństwa niesie z sobą mniejszą wypadkowość. Na podstawie licznych badań stwierdzono, że wypadki przy pracy występują najczęściej na skutek błędów ludzkich (aż ok. 50% wszystkich wypadków). Wśród tych błędów na pierwszym miejscu klasyfikuje się łamanie przez pracownika przepisów BHP, a potem pomyłki będące efektem nieuwagi lub braku wiedzy [4-6].

Niska kultura bezpieczeństwa była w przeszłości przyczyną wielu tragicznych wypadków i katastrof. Przykładem mogą być między innymi: katastrofa jądrowa w Czarnobylu (1986 r.), pożar na jednej z londyńskich stacji metra: King Cross (1987 r.), czy też wybuch platformy wydobywczej Piper Alpha (Morze Północne, 1988 r.). Dlatego bardzo istotne jest, aby przełożeni motywowali swoich podwładnych do stosowania bezpiecznych praktyk. Przedkładanie wyników sprzedażowych ponad bezpieczeństwo pracowników jest skrajnie nieodpowiedzialne i świadczy o krótkowzroczności przełożonych, jeśli chodzi o dalsze funkcjonowanie ich firmy. Zgodnie z zasadą *bezpieczeństwo przede wszystkim* to

właśnie bezpieczne zachowania powinny być podstawą w każdej organizacji. Są one podwaliną dla stworzenia firmy odpowiedzialnej społecznie, trwałej i szanowanej przez klientów.

#### Literatura

- [1] Borkowski S., Klimecka-Tatar D., Toyotarity Elements of the organization's mission. Yurii V. Makovetsky, Dnipropetrovsk 2011.
- [2] Zielińska J., Motywowanie do pracy na przykładzie samodzielnego publicznego szpitala klinicznego nr 1 we Wrocławiu, Promotor, Kraków 2010.
- [3] Klimecka-Tatar D., Niciejewska M., The OHS management system in the "small-sized" production company. Production Engineering Archives 2016, 13/4, 49-52.
- [4] Mazur M., Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją. Nauki Społeczne 2013, 2(8), 158.
- [5] Ejdyś J., Najmieć A., Milczarek M., Kształtowanie i indywidualne uwarunkowania bezpiecznych zachowań pracowników. Bezpieczeństwo pracy 2003, 6.
- [6] Stankiewicz M., Sznajder M., Kultura bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji, Oficyna Wydawnicza, Białystok 2010.