



ZASADY SKUTECZNEGO MOTYWOWANIA PRACOWNIKA W ORGANIZACJI. SZKIC PROBLEMATYKI

Daria Rogowska¹

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy
Studium Doktorskie w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie zasad skutecznego motywowania pracownika w organizacji. Publikacja stanowi szkic problematyki. Zwrócono uwagę na pojęcie „motywowanie pracownika” z perspektywy wybranych definicji, przedstawiono zagadnienie motywowania jako jedną z podstawowych funkcji zarządzania, a także zaprezentowano fundamentalne zasady motywowania pracownika w świetle literatury przedmiotu. Niniejszy tekst ma charakter teoretyczny oraz przeglądowy, gdyż jako metodę badawczą użyto studiów literaturowych. Na potrzeby publikacji zastosowano także metodę studium przypadku, w ramach której przedstawiono motywowanie pracownicze na podstawie artykułów pochodzących z branżowego czasopisma „Business Insider”.

Słowa kluczowe: motywowanie, organizacja, pracownik

DOI: 10.17512/znpcz.2021.1.06

Wprowadzenie

Motywowanie pracownika to istotny proces z perspektywy aktywności zawodowej. Dlatego tak ważną sprawą wydaje się jego prawidłowy przebieg. Należy podkreślić, iż dobrze zmotywowany pracownik to pracownik zadowolony, co pozytywnie przekłada się nie tylko na to, jak wykonuje powierzone mu obowiązki zawodowe, ale też na jego zwiększoną wydajność, co z kolei jest korzystne dla organizacji. W artykule zwrócono uwagę na pojęcie motywowania z perspektywy wybranych definicji, a także zaprezentowano fundamentalne zasady motywowania w świetle literatury przedmiotu.

Celem artykułu jest przedstawienie zasad skutecznego motywowania pracownika w organizacji. Publikacja ma charakter przeglądowy. W niniejszej pracy wykorzystano metodę *Desk Research* polegającą na analizie wybranych danych i źródeł zastanych. W ramach wybranej metody przeanalizowano artykuły i inne opracowania literaturowe, których przedmiot stanowi zagadnienie motywowania. W tym ujęciu analizowano także wybrane zasoby on-line. W artykule wykorzystano metodę porównawczą i metodę jakościową, w ramach których przeanalizowano dostępne

¹ Daria Rogowska, mgr, dariarogowska1@wp.pl, ORCID: 0000-0001-8019-7365

9. Studenski R. (1999), *Zarządzanie bezpieczeństwem. Prawne, techniczne i psychologiczne zasady organizacji bezpiecznej pracy w małej i średniej firmie*, Główny Instytut Górnictwa, Katowice.
10. Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych (Dz.U. 2009 nr 167 poz. 1322, z późn. zm.).
11. Wrzesińska J. (2012), *Czynnik ludzki jako determinanta występowania wypadków przy pracy*, [w:] Konieczny J. (red.), *Bezpieczeństwo zdrowia publicznego w zagrożeniach środowiskowych. Postępy metodologii badań*, Oficyna Wydawnicza Garmond, Poznań, www.studio-esse.pl/pub/czynnik-ludzki.pdf (dostęp: 16.04.2021).

PROBLEMS OF ACCIDENTS AT WORK FROM THE PERSPECTIVE OF COMPANY MANAGEMENT

Abstract: The paper goal of the work is to analyze accidents at work in Poland from a legal perspective. The special attention was fixed on analysis of the regulations and procedures related to work accidents in Poland. It presents the legal definition of an accident at work based on national legislation. It also uses judicial decisions as the basis and direction for the interpretation of analyzed legal provisions and procedures. The discussed issues are important from the point of view of company management. An accident at work causes not only the employer's responsibility but also has a negative impact on the company's image on the market.

Keywords: occupational health and safety, labor law, accident at work

która wskazuje, iż problemu bezpieczeństwa i higieny w pracy nie wolno lekceważyć, a jedyną strategią jest podejmowanie działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa w zakładach pracy. Działania te powinny być spójne z przyjętą ogólną strategią rozwoju przedsiębiorstwa i stanowić jeden z jego podstawowych elementów. W literaturze przedmiotu działania te noszą nazwę systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Obejmują one przeprowadzanie oceny ryzyka zawodowego oraz stosowanie wynikających z niego środków ochrony, a także szkolenia pracowników w zakresie BHP (Pawłowska, Pęciłło 2002, s. 4). Wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy umożliwi nie tylko minimalizację liczby tytułowych wypadków przy pracy oraz chorób zawodowych, ale także zmniejszenie absencji chorobowej wśród pracowników oraz poprawę wydajności pracy. Wszystkie powyższe kierunki działań powinny stać się fundamentem wzorowej, pożądanej kultury organizacji, w której kultura bezpieczeństwa i higieny pracy miałyby priorytetowe znaczenie (Wrzesińska 2012, s. 579).

Literatura

1. Bellamy L., Geyer T. (2015), *Development of a Working Model of How Human Factors, Safety Management Systems and Wider Organisational Issues Fit Together. Health and Safety Executive 2007*, [za:] Skład A. (2015), *Przegląd czynników organizacyjnych istotnych w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy*, „Zarządzanie i Ekonomia”, nr 5, https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/76802/2016010881549&BP_5_2015_17_21.pdf (dostęp: 16.04.2021).
2. Brown A., Haugene B. (1998), *Assessing the Impact of Management and Organizational Factors on the Risk of Tanker Grounding*, 8th International Offshore and Polar Engineering Conference, [za:] Skład A. (2015), *Przegląd czynników organizacyjnych istotnych w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy*, „Zarządzanie i Ekonomia”, nr 5, https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/76802/2016010881549&BP_5_2015_17_21.pdf (dostęp: 16.04.2021).
3. Florek L., Zieliński T. (2009), *Prawo pracy*, wyd. 11, C.H. Beck, Warszawa.
4. Jończyk J. (2001), *Prawo zabezpieczenia społecznego*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
5. Krzyśków B., Ordysiński S., Pawłowska Z., Pęciłło-Pacek M. (2015), *Badanie wypadków przy pracy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy, <https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/79611/Badanie-wypadkow-przy-pracy-podrecznik.pdf> (dostęp: 23.12.2020).
6. Pawłowska Z., Pęciłło M. (2002), *Co to jest system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy i jak go wdrożyć w przedsiębiorstwie?*, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Warszawa, <http://archiwum.ciop.pl/9502> (dostęp: 23.12.2020).
7. PIP (2019), *Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2018 r.*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa, <https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/211637/Sprawozdanie%202018%20r> (dostęp: 23.12.2020).
8. PIP (2020), *Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2019 r.*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa, <https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/229168/Sprawozdanie%202019.pdf#page=17> (dostęp: 23.12.2020).

Wśród przyczyn technicznych wymieniono: wady konstrukcyjne lub niewłaściwe rozwiązania techniczne, wady materiałowe, niewłaściwy stan czynnika materialnego (PIP 2020, s. 26).

Na przyczyny organizacyjne składają się: niewłaściwa ogólna organizacja pracy, niewłaściwa organizacja stanowiska pracy, niewłaściwa eksploatacja czynnika materialnego (PIP 2020, s. 26). Należy jednak podkreślić, iż wskazane przyczyny organizacyjne nie mają charakteru katalogu zamkniętego. Oznacza to, że jedni autorzy zaliczają do tej grupy przyczyn wypadków przy pracy właściwy nadzór nad pracownikiem (Brown, Haugen 1998, s. 18), a inni autorzy tego czynnika do ww. przyczyn nie zaliczają (Bellamy, Geyer 2007, s. 18).

Dominującą grupę przyczyn wypadków przy pracy stanowiły w 2019 roku przyczyny ludzkie. W szczególności były to: nieprawidłowe zachowanie pracownika, niewłaściwe i samowolne zachowanie pracownika, lekceważenie i niezajomość przepisów BHP (PIP 2020, s. 27). Podobnie jak w przypadku czynników organizacyjnych, także przyczyny ludzkie nie mają charakteru katalogu zamkniętego. Ogólnie można przytoczyć za R. Studenskim, iż większość niebezpiecznych zdarzeń jest inicjowana przez ludzi w wyniku utraty kontroli nad zagrożeniem lub nad własnym zachowaniem (Studenski 1999, s. 143).

Podsumowanie

Prawna analiza wypadków przy pracy nie jest zadaniem łatwym. Z przeprowadzonych badań wynika, iż sama ustawowa definicja wypadku przy pracy nie wystarcza do prawidłowej kwalifikacji konkretnych zdarzeń jako wypadków przy pracy. Bardzo ważną rolę odgrywają tu orzeczenia Sądu Najwyższego i sądów pracy, które nie są jednolite. Nikt nie jest w stanie całkowicie wyeliminować wypadku, który jest nierozzerwalnie związany z pojęciem wypadku przy pracy, ale można minimalizować ryzyko niepożądanych zdarzeń. Jest to istotne przede wszystkim z punktu widzenia pracodawcy, który ponosi odpowiedzialność za przyczyny wypadków przy pracy. Zagadnienie minimalizacji ryzyka wypadkowego w pracy stanowi zatem jeden z wielu aspektów efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem i może mieć istotny wpływ na sukces przedsiębiorstwa na rynku na przykład poprzez kreowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa jako bezpiecznego miejsca pracy.

Dane statystyczne wskazują na coroczny spadek liczby wypadków przy pracy, a co za tym idzie także spadek liczby ofiar tych wypadków. Należy jednak pamiętać, iż oficjalne dane Państwowej Inspekcji Pracy mogą nie oddawać w pełni stanu faktycznego, gdyż nie wszystkie zdarzenia kwalifikowane jako wypadki przy pracy są zgłaszane. Ponad 2000 wypadków przy pracy rocznie to jednak wciąż wysoka liczba,

W 2019 roku najbardziej „wypadkową” branżą gospodarki w Polsce było przetwórstwo przemysłowe. Według danych Państwowej Inspekcji Pracy w ww. branży w 2019 roku doszło do 855 wypadków przy pracy. Drugie miejsce co do liczby wypadków przy pracy w 2019 roku zajęło budownictwo (600 wypadków), a trzecie miejsce handel i naprawy (229 przypadków). Liczby poszkodowanych w wypadkach zbadanych przez Państwową Inspekcję Pracy zaistniałych w 2019 roku według sekcji PKD zostały przedstawione na *Rysunku 1*.

Najwięcej ofiar śmiertelnych w 2019 roku pochłonęła branża budowlana (102 przypadki), 49 osób zginęło w wypadkach przy pracy w przetwórstwie przemysłowym, a w transporcie i gospodarce magazynowej życie straciły 23 osoby (PIP 2020). Dla porównania – w 2018 roku najwięcej ofiar śmiertelnych zanotowano również w zdarzeniach w branży budowlanej (70 przypadków), podczas pracy w przetwórstwie przemysłowym życie straciły 53 osoby, a w transporcie i gospodarce magazynowej 28 osób (PIP 2019, s. 24).

Kierunki działań w celu minimalizacji zagrożeń w miejscu pracy

Biorąc pod uwagę negatywne skutki wypadków przy pracy dla działalności przedsiębiorstw, należy określić kierunki działań w celu minimalizacji zagrożeń w miejscu pracy. Działania te mogą się różnić w zależności od branży przemysłu oraz od organizacji pracy w danym przedsiębiorstwie. Niewątpliwie jednak muszą być wdrażane we wszystkich podmiotach zatrudniających osoby fizyczne niezależnie od podstawy zatrudnienia.

Działania, o których mowa, muszą uwzględniać specyfikę miejsca pracy oraz warunki wykonywania pracy. Inne działania będą pożądane podczas wykonywania pracy biurowej, a inne podczas prac na wysokości.

Kolejny kierunek działań mających na celu minimalizację zagrożeń w miejscu pracy dotyczy samej organizacji pracy. Można tu wymienić np.: elastyczne godziny wykonywania pracy, dopuszczalność przerw podczas pracy.

Istotny wpływ na minimalizację ryzyka wypadku przy pracy ma także zachowanie człowieka. Zatem okresowe prowadzenie szkoleń z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy powinno stanowić niezbędny element strategii zarządzania personelem, jak i całym przedsiębiorstwem.

Potwierdzeniem ww. тез jest *Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2019 r.*, według którego głównymi przyczynami ciężkich wypadków przy pracy w Polsce w roku 2019 były (PIP 2020, s. 25):

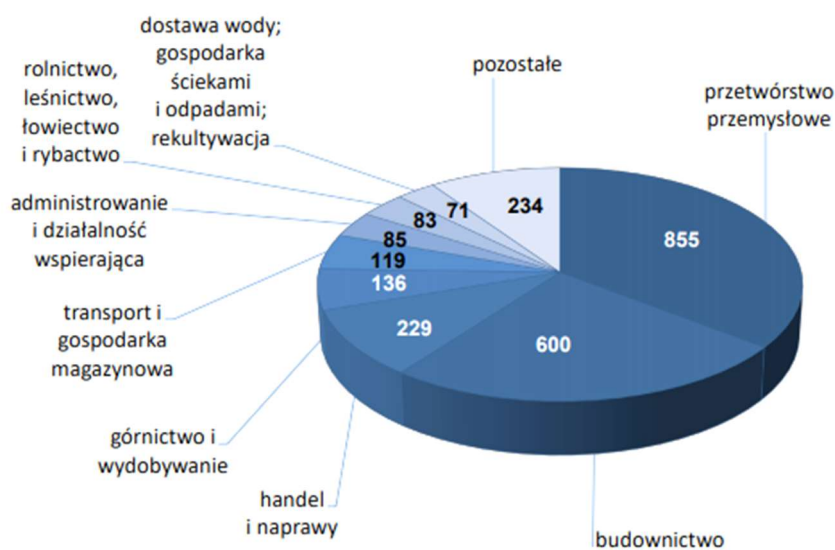
- przyczyny techniczne (16,4% zdarzeń),
- przyczyny organizacyjne (36% zdarzeń),
- przyczyny ludzkie (47,6% zdarzeń).

w 2019 roku również jest niższa w porównaniu z rokiem 2018 (2491 poszkodowanych) oraz rokiem 2017 (2866 przypadków). Pozytywną informacją jest także spadek w 2019 roku liczby wypadków śmiertelnych (267 przypadków) wobec 298 przypadków w 2018 roku oraz 302 przypadków w 2017 roku. Liczby poszkodowanych w wypadkach przy pracy i wypadków przy pracy w latach 2017-2019 w Polsce zaprezentowano w Tabeli 1.

Tabela 1. Liczby poszkodowanych w wypadkach przy pracy i wypadków przy pracy w latach 2017-2019 w Polsce

Rok zaistnienia wypadku	Liczba zbadanych wypadków		Liczba poszkodowanych w wypadkach		
			Ogółem	w tym:	
				ze skutkiem śmiertelnym	z ciężkimi obrażeniami ciała
2019	Ogółem	2141	2412	267	690
	w tym: zbiorowych	185	456	27	38
2018	Ogółem	2308	2491	298	825
	w tym: zbiorowych	161	344	23	27
2017	Ogółem	2588	2866	302	967
	w tym: zbiorowych	217	495	20	56

Źródło: (PIP 2020)



Rysunek 1. Liczby poszkodowanych w zbadanych przez PIP wypadkach przy pracy zaistniałych w 2019 roku według sekcji PKD

Źródło: (PIP 2020)

Z prawnego punktu widzenia „związek z pracą” ma charakter „miejscowy” i „czasowy”. Zatem pracownik ulega wypadkowi przy pracy, gdy znajduje się w określonym miejscu (miejscu pracy) i określonym czasie (czasie pracy). Zgodnie z orzecznictwem Sądu Najwyższego „związek między nagłą i zewnętrzną przyczyną wypadku a pracą polega na miejscowym i czasowym bądź funkcjonalnym powiązaniu przyczyny doznanego uszczerbku na zdrowiu albo śmierci pracownika z wykonywaniem czynności zmierzających do realizacji zadań pracodawcy, do których pracownik zobowiązał się w umowie o pracę lub będących przedmiotem polecenia przełożonych albo nawet podjętych samorzutnie w interesie pracodawcy” (SN, II PK 80/12). Oznacza to, że kwalifikowane jako wypadek przy pracy może być także zdarzenie, które nastąpiło nie tylko podczas świadczenia obowiązków pracowniczych, ale także które nastąpiło „przy okazji” wykonywania obowiązków pracowniczych. Zgodnie z orzeczeniem Sądu Najwyższego „wypadek, jakiemu uległ pracownik w czasie godzin pracy podczas zabezpieczania na terenie zakładu pracy przed opadami atmosferycznymi motoroweru, którym dojeżdżał do pracy, jest wypadkiem przy pracy” (SN, II UKN 123/98). Z kolei pobicie zatrudnionego przez innego pracownika w miejscu i czasie pracy nie jest wypadkiem przy pracy, ponieważ nie miało związku z wykonywaniem czynności służbowych (SN, II PK 80/12). Jak wynika z powyższego, nawet w orzecznictwie Sądu Najwyższego występują orzeczenia niejednolite, zatem każde zdarzenie należy analizować osobno, biorąc pod uwagę konkretne okoliczności tego zdarzenia. Samo ustalenie związku między miejscem i czasem powstania zdarzenia może przysparzać w wielu przypadkach trudności interpretacyjnych. Co do zasady związek z pracą ma miejsce po przekroczeniu bramy zakładu pracy czy też wejścia na teren zakładu pracy, gdy zakład pracy nie jest ogrodzony. Co do zasady także opuszczenie terenu zakładu pracy powoduje zerwanie związku z pracą. Analizując związek czasowy zdarzenia z pracą, należy uznać, że rozpoczęcie pracy ma miejsce w chwili przystąpienia do pracy i trwa do momentu jej zakończenia. Wszelkie przerwy w pracy wynikające z organizacji pracy nie stanowią przeszkody w uznawaniu konkretnych zdarzeń za wypadki przy pracy, np. przerwy śniadaniowe, przerwy obiadowe czy czas korzystania z toalety.

Wypadki przy pracy w Polsce w latach 2017-2019

Według źródeł Państwowej Inspekcji Pracy w 2019 roku w Polsce doszło do 2141 wypadków przy pracy. W ich wyniku poszkodowanych zostało 2412 osób, z których 267 poniosło śmierć, a 690 doznało ciężkich obrażeń ciała. W porównaniu z 2018 rokiem, gdy doszło do 2308 wypadków przy pracy, oraz rokiem 2017, gdy doszło do 2588 wypadków przy pracy, zauważalny jest spadek ogólnej liczby wypadków przy pracy w Polsce. Spadek ten wyniósł 7,23% w stosunku do roku 2018 oraz 17,27% w stosunku do 2017 roku. Liczba poszkodowanych w wypadkach przy pracy

(SN, II UKN 24/99). Ponadto SN uznał, iż „cecha nagłości odnosi się do czasu trwania zdarzenia, a nie do czasu oddziaływania przyczyny zewnętrznej. Jednak kumulowanie się negatywnych dla zdrowia pracownika czynników i ich przerodzenie się w sprawczą przyczynę wypadku przy pracy nie musi przebiegać w ciągu jednego dnia pracy” (SN, II UK 162/12).

Szczególną postacią wypadku przy pracy jest wypadek śmiertelny, który – zgodnie z definicją z art. 3 ust. 4 Ustawy z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych – jest wypadkiem, w wyniku którego nastąpiła śmierć w okresie nieprzekraczającym 6 miesięcy od dnia zdarzenia.

Nagle zdarzenie, w wyniku którego nastąpił uraz lub śmierć w związku z pracą, może być uznane za wypadek przy pracy tylko wówczas, gdy zostało spowodowane przyczyną zewnętrzną.

Ustawodawca nie określił katalogu zamkniętego sytuacji, które mogą być uznane za przyczynę zewnętrzną wypadku przy pracy. W literaturze przedmiotu podaje się przykładowo: działanie elementów ruchomych, luźnych, ostrych, wystających maszyn, urządzeń lub narzędzi, działanie zbyt wysokich lub zbyt niskich temperatur, działanie energii elektrycznej, działanie substancji chemicznych itp. (Krzyśków i in. 2015, s. 10). Katalog zdarzeń, które mogą być uznane za przyczynę zewnętrzną wypadku przy pracy, zawiera także orzecznictwo Sądu Najwyższego. Zgodnie z powyższym za przyczynę zewnętrzną można uznać:

- obciążenie fizyczne wynikające z przenoszenia ciężarów, chociaż ciężar nie przekraczał dopuszczalnych norm (SN, II UKN 419/00);
- nieudzielenie pierwszej pomocy (SN, UKN 444/98);
- niezapewnienie odpowiedniej opieki medycznej (SN, UKN 225/00);
- brak lub błędne orzeczenie co do braku przeciwwskazań do wykonywania określonej pracy (SN, UKN 49/00) (Krzyśków i in. 2015, s. 11).

Z powyższego wynika zatem, iż przyczyna zewnętrzna jest wywoływana zawsze czynnikiem niezależnym od poszkodowanego. W każdym przypadku musi być ona przyczyną sprawczą, bez której do zdarzenia by nie doszło, nie musi ona być jednocześnie jedyną przyczyną zdarzenia.

Wypadek przy pracy jest zdarzeniem pozostającym „w związku z pracą”. Oznacza to, iż zdarzenie musi nastąpić:

- w czasie wykonywania przez pracownika polecenia przełożonego;
- w czasie wykonywania przez pracownika czynności na rzecz pracodawcy, nawet bez polecenia;
- w czasie pozostawania pracownika w dyspozycji pracodawcy w drodze między siedzibą pracodawcy a miejscem pełnienia obowiązku wynikającego ze stosunku pracy.