

# Agata Przewoźna-Krzemińska

---

## Wpływ poczucia bezpieczeństwa i pewności pracy na motywację pracowników

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 519-525

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Agata Przewoźna-Krzemińska<sup>1</sup>

## WPŁYW POCZUCIA BEZPIECZEŃSTWA I PEWNOŚCI PRACY NA MOTYWACJĘ PRACOWNIKÓW

Pojęcie „motywacji” lub „motywowania” używane jest coraz częściej w polskich organizacjach. Zaczerpnięte ono zostało z języka łacińskiego i oznacza między innymi „pobudzanie” oraz „zachęcanie kogoś do czegoś”. W ujęciu psychologicznym motywacja określana jest jako „proces wyboru, jakiego dokonują ludzie między różnymi zachowaniami, aby urzeczywistnić cele będące wynikiem cenionych przez nich wartości, czyli tego co jest godne pożądaniami i co ma rzeczywistość, bądź wyobraźlaną zdolność do zaspokajania odczuwalnych potrzeb i aspiracji”<sup>2</sup>. Na uwagę zasługuje także psychologiczne ujęcie motywacji autorstwa J. Reykowskiego, który podaje, iż jest to „proces regulacji psychicznej, od którego zależy kierunek ludzkich czynności oraz ilość energii, jaką na realizację danego kierunku jest gotowy poświęcić człowiek”<sup>3</sup>. Ludzie, którzy są zmotywowani zazwyczaj posiadają dokładnie zdefiniowane cele i podejmują określone działania, aby je osiągnąć. Motorem tych działań są potrzeby, czyli stan organizmu wywołany brakiem czegoś, zakłócający wewnętrzną równowagę jednostki oraz jej życiowe procesy. Najbardziej popularną i stanowiącą trzon w procesie teorii motywacji jest teoria potrzeb autorstwa Abrahama Masłowa, według którego istnieje pięć grup potrzeb, umieszczonych na pięciu poziomach. Należą do nich następujące potrzeby: fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne, uznania oraz samorealizacji. Zdaniem Masłowa każda jednostka, która zaspokoi (tzw. fundamentalne) potrzeby na niższym poziomie dąży do zaspokojenia potrzeb z następnymi, kolejnymi poziomami. „Potrzeby bezpieczeństwa poza brakiem strachu, oznaczają długotrwale zaspokojenie potrzeb fizjologicznych”<sup>4</sup>. W każdym środowisku pracy istnieją możliwości zaspokojenia potrzeb na wszystkich pięciu wymienionych poziomach. Za przykład może posłużyć nowo zatrudniony pracownik, który zwykle na początku ceni sobie potrzeby podstawowe (fizjologiczne) czyli te, które pomagają mu się utrzymać przy życiu. Jednakże, gdy ma je zaspokojone ceni sobie potrzebę bezpieczeństwa i pewności pracy: „(...) zaspokojone potrzeby bezpieczeństwa – pewność zatrudnienia; pewność, że nie będą poddani wymuszeniu lub apodyktycznemu postępowaniu; jasno określone przepisy”<sup>5</sup>. Stałe zatrudnienie i świadczenia socjalne zapewniane przez firmę pozwalają zaspokoić potrzebę bez-

<sup>1</sup> Dr, adiunkt, Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

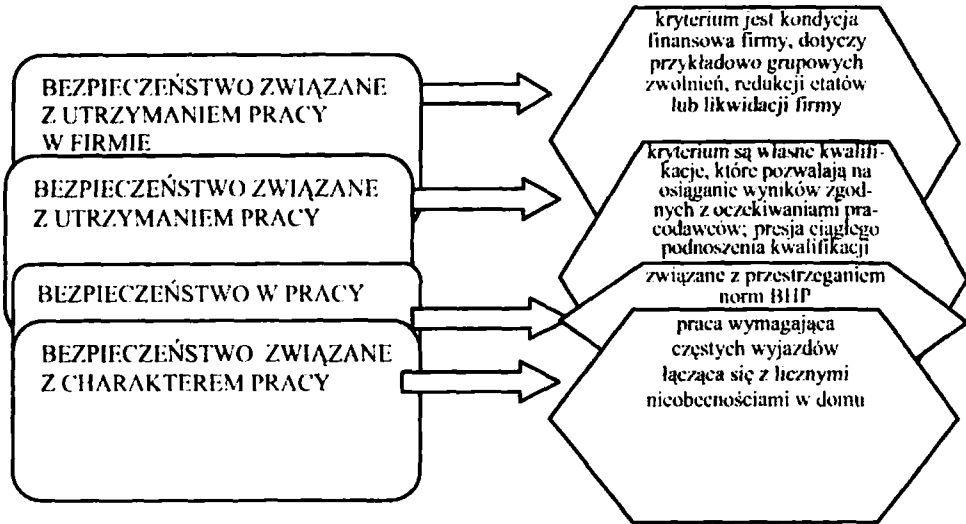
<sup>2</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Placet, Warszawa 2000, s. 25.

<sup>3</sup> <http://terazpsychologia.blogspot.com/2006/05/emocje-i-motywacja.html>.

<sup>4</sup> A.K. Kozmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 192.

<sup>5</sup> J. Stoner, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 433.

pieczeństwa, która jest natomiast ściśle związana z kolejną potrzebą społeczną, a mianowicie potrzebą akceptacji i poczucia wspólnoty. Potrzeby te są realizowane poprzez nawiązywanie kontaktów (interpersonalnych) ze współpracownikami w organizacji (koleżeństwo, przyjaźń, wzajemna pomoc i zrozumienie). Poczucie bezpieczeństwa pracy, realizowanie potrzeb towarzyskich generują potrzeby uznania i ambicji. Wracając do tematyki referatu; wcześniej wspomniano, iż podstawowym i wiodącym czynnikiem w pracy każdego człowieka jest poczucie bezpieczeństwa. Można je rozpatrywać w różnych aspektach i kategoriach, szczególnie biorąc pod uwagę poniższe przesłanki. W sposób graficzny zostały one zaprezentowane na rysunku 1.



Rysunek 1. Kryteria poczucia bezpieczeństwa w pracy.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań literaturowych.

Każdy pracownik organizacji potrzebuje w celu normalnego funkcjonowania poczucia bezpieczeństwa, ale dla każdej jednostki ta potrzeba, co innego oznacza i może być w różny sposób zaspokajana. Rozumienie tych potrzeb zmienia się wraz z wiekiem, wykształceniem, kompetencjami, stanowiskiem oraz sytuacją finansową. W przedsiębiorstwach na poczucie bezpieczeństwa pracowników znaczący wpływ ma precyzyjny podział zadań, obowiązków oraz właściwy przepływ informacji i odpowiednio zorganizowana komunikacja wewnętrzna. W polskich organizacjach, w których kultura pracy nie jest na najwyższym poziomie, a pracownicy mają niezaspokojone podstawowe potrzeby – fundamentalnym, powszechnie akceptowanym i oczekiwanym motywatorem jest pieniądz. Według F. Herzberga motywacja finansowa pozwala uniknąć poczucia niesprawiedliwości. Natomiast zdaniem większości pracodawców motywowanie finansowe to metoda, która najbardziej się sprawdza. Powszechnym się staje, że stosowanie motywatorów materialnych zamiast motywować podwładnych może odnieść zupełnie odwrotny skutek, może nawet pełnić rolę demotywowatora. Do najpopularniejszych świadczeń materialnych należą wynagrodzenia podstawowe, premie oraz nagrody. Jednakże, aby te motywatory były efektywnym bodźcem muszą być słuszne, sprawiedliwe i demokratycznie rozdzielane, zgodne z kompetencjami i wydajnością pracownika. Przykładowo, pracownik podnosi swoje kwalifikacje lub realizuje trudniej-

sze zadania, powinien otrzymać adekwatną, zarazem motywującą podwyżkę wynagrodzenia. Każda premia ma swoje działanie motywacyjne wyłącznie wtedy, kiedy pracownik akceptuje kryteria jej przyznawania. Premie uznaniowe, które są pozbawione jasnych wskaźników przyznawania, albo premie symboliczne (kilkunastozłotowe) stają się silnym demotywatorem. Podobnie jest z przyznawaniem nagród i wyróżnień, powinny być one przyznawane natychmiast po odniesieniu sukcesu i wręczane w obecności innych pracowników. Poznanie oraz zrozumienie zagadnień związanych z motywacją ma szczególne znaczenie dla kadry menedżerskiej, pozwala ono ukierunkować motywację pracowników, aby dążyli do osiągnięcia nie tylko własnych celów, ale utożsamiając się z misją firmy, dążyli do zaspokajania celów organizacji.

Na uwagę zasługuje przeprowadzone w 2005 roku pierwsze reprezentatywne dla większości Polaków badanie dotyczące pozamaterialnej motywacji pracowników. Jako narzędzie badawcze posłużyła tzw. Polska Mapa Motywacji, która została opracowana przez specjalistów z Training Partners. Respondenci wypełniali kwestionariusz ankietowy on-line, na stronie Pracuj.pl przez okres dwóch miesięcy. Badaniami objęto 1572 osoby, a ankietowani pochodzili z 61 firm. Poproszono w ankiecie respondentów, aby dwukrotnie się ustosunkowali do 25 motywatorów. Zastosowano skalę ocen od 1 do 5, przy czym: 5 – oznaczało „bardzo mnie motywuje, odczuwam duże potrzeby związane z tym czynnikiem, a jeśli widzę szanse zaspokojenia tej potrzeby, to daję z siebie wszystko”, natomiast 1 – oznaczało „słabo mnie motywuje, gdyby motywować mnie tylko tym czynnikiem, niewiele się osiągnie”<sup>6</sup>. Konsultanci Training Partners przeanalizowali nie tylko poszczególne czynniki motywacyjne, ale także główne kategorie potrzeb. Wyniki badań (przedstawione w tabeli 1) wskazują, iż pracowników najbardziej motywuje kombinacja dwóch czynników, a mianowicie: 1) możliwość rozwoju w firmie (szkolenia, awans, ścieżka kariery) oraz 2) gwarantowanie niezbędnego poczucia bezpieczeństwa (pewność zatrudnienia, płacy, przewidywalności zdarzeń).

Tabela 1. Kategorie motywatorów.

<b>CZYNNIK MOTYWACYJNY</b>	<b>JAK MNIE MOTYWUJE?</b>	<b>CZY WYSTĘPUJE U MNIE W FIRMIE?</b>	<b>ZASPOKOJENIE POTRZEBY</b>
możliwość rozwoju	3,79	3,19	-8,55
poczucie bezpieczeństwa	3,56	3,34	-3,27
współzawodnictwo	3,32	3,03	-4,67
potrzeba uznania	3,27	3,01	-4,14
przywileje – elitarność – prestiż	2,71	2,72	0,09
partnerstwo	2,52	2,65	2,62

Źródło: [www.iihk.pl/img\\_upload/files/HR\\_Polska\\_Mapa\\_Motywacji\\_wyniki.pdf](http://www.iihk.pl/img_upload/files/HR_Polska_Mapa_Motywacji_wyniki.pdf).

<sup>6</sup> [www.iihk.pl/img\\_upload/files/HR\\_Polska\\_Mapa\\_Motywacji\\_wyniki.pdf](http://www.iihk.pl/img_upload/files/HR_Polska_Mapa_Motywacji_wyniki.pdf).

Konsultanci Training Partners analizowali także zależności pomiędzy czynnikami motywacji pozamaterialnej, a innymi zmiennymi. We wszystkich kategoriach wiekowych dominowały takie czynniki jak: doceniony sukces, dobra atmosfera w pracy oraz jasno wytyczone cele. Dopiero na czwartej oraz piątej pozycji widoczne były zmiany wpływające z hierarchii potrzeb wynikających z wieku badanych. U pracowników poniżej 25 roku życia nie ma aż takiego znaczenia pewność zatrudnienia, ponieważ w tym okresie traktuje się pracę jako staż czy dorywcze zajęcie. Jednak po przekroczeniu 25 roku życia pewność zatrudnienia pojawia się na czwartej pozycji. Jest to zapewne związane z posiadaniem rodziny oraz potrzebą stabilizacji. Z zaprezentowanych częściowo badań wynika, iż pracowników motywują najlepiej ich kierownicy, menedżerowie, a nie nawet najlepszy pakiet świadczeń socjalnych. Współczesny i kompetentny menedżer powinien w taki sposób dobierać najodpowiedniejsze narzędzia motywacyjne, aby za ich pomocą mógł oddziaływać na swoich pracowników. Ważne jest, aby brał on pod uwagę to, że pracownicy na wyższych stanowiskach i o odpowiednich kwalifikacjach cenią sobie bardziej pozamaterialne czynniki motywacyjne. Natomiast młodzi pracownicy, rozpoczynający karierę bardziej są motywowani narzędziami materialnymi. Jednakże jest to uzależnione od sytuacji na rynku pracy, np. w czasie recesji, spowolnienia gospodarki czy dużego bezrobocia dla pracowników najważniejsze się staje bezpieczeństwo pracy. Charakterystyczne dla kapitalizmu jest to, że każda gospodarka musi przejść co jakiś czas finansowy kryzys. Zdaniem ekonomistów oraz teoretyków organizacji i zarządzania kryzysy ekonomiczne są immanentną cechą kapitalizmu. Zdaniem Thurowa „wielkie organizacje gospodarcze nie są jednak warunkiem wystarczającym dla skutecznego przezwyciężania zjawisk kryzysowych i sprawnego funkcjonowania na globalnym rynku kapitałowym (...) ekonomista postuluje radykalną zmianę polityki społecznej: obniżanie zarobków, a podnoszenie kwalifikacji pracowników”<sup>7</sup>. Aktualnie pojawiła się czarna wizja rynku pracy i zwolnień pracowniczych, wizja bezrobocia oraz obawy przed znalezieniem pracy. Sytuacja na polskim rynku pracy nie wróży w najbliższych latach optymistycznej przyszłości dla firm oraz ich pracowników, dlatego też poczucie bezpieczeństwa w pracy staje się podstawową potrzebą. Recesja na rynku pracy sprawiła, że coraz więcej osób jest skłonnych zaakceptować obniżkę wynagrodzenia, w zamian za pewność utrzymania miejsca pracy. W skład świadczeń związanych z ochroną zdrowia i bezpieczeństwem wchodzi między innymi: opieka medyczna, przy czym wielkość pakietu zależy od pełnionego stanowiska. Innymi świadczeniami mogą być dodatkowe ubezpieczenia na życie oraz tzw. „złoty spadochron”. Jest to specjalna klauzula mówiąca o tym, iż w przypadku fuzji pracownik ma zapewnione miejsce w nowej firmie lub też otrzymuje wysoką odprawę. Aby zwrócić uwagę na potrzebę bezpieczeństwa, która zaspokaja pewność zatrudnienia i pracy posłużyłam się przykładem dużego przedsiębiorstwa X. Inwestor strategiczny kupując przedsiębiorstwo X wraz ze spółkami zależnymi podpisał Pakiet Socjalny i zagwarantował, że Pracodawca zapewnia trwałość stosunku pracy wszystkim pracownikom przez okres 120 miesięcy (tzw. gwarancja zatrudnienia). Oznacza to, że w spółce nie będą dokonywane zwolnienia grupowe, ani indywidualne z przyczyn nie dotyczących pracowników, bez względu na zakres zmian organizacyjnych, ekonomicznych i technologicznych dokonywanych w spółce. Istotne są trzy zapisy Pakietu Socjalnego: 1/ Inwestor Strategiczny zagwarantował, że poza wyjątkami przewidzianymi w Pakiecie Socjalnym jedyną formą rozwiązania umowy o pracę będzie porozumienie stron. Żadne

<sup>7</sup> L. Thurow, *Fortuna sprzyja odważnym*, Muza SA, Warszawa 2008, s. 16.

ze składników wynagrodzenia oraz inne świadczenia ze stosunku pracy, które przysługują pracownikowi nie ulegną obniżeniu, a miejscem świadczenia pracy będzie miasto X. 2/ Pracownicy Spółek objęci Gwarancją Zatrudnienia na podstawie Pakietu Socjalnego, którzy przejdą do nowego pracodawcy w trybie artykułu 23 Kodeksu Pracy<sup>8</sup> lub innej, podobnej regulacji, zachowają w okresie trwania gwarancji wynikających z Pakietu, wszelkie prawa nabyte, czyli wynagrodzenie w dotychczasowej wysokości wraz z pochodnymi i wszelkimi dodatkami za pracę, np. w warunkach szkodliwych. 3/ W przypadku rozwiązania w okresie gwarancji Zatrudnienia umów o pracę z pracownikami za porozumieniem stron, o którym jest mowa w artykule 8, ustawy 1, litera „E” Pakietu Socjalnego, z wyjątkiem rozwiązania umów za porozumieniem stron z pracownikami, których umowa została rozwiązana za skutek wypowiedzenia złożonego przez pracodawcę lub rozwiązania za porozumieniem stron, z jednoczesnym złożeniem w obu przypadkach nieodwołalnej oferty zatrudnienia w jednej ze Spółek; w której obowiązują postanowienia Pakietu Socjalnego, Spółki wypłacą wszystkim takim pracownikom odprawę, której wysokość stanowi iloczyn liczby miesięcy pozostających do końca Okresu Gwarancji Zatrudnienia liczonych od dnia rozwiązania umowy o pracę i indywidualnego wynagrodzenia miesięcznego, liczonego jak ekwiwalent za urlop wypoczynkowy. W przypadku naruszenia Gwarancji Zatrudnienia odprawa wypłacona zostaje jako dwukrotność odprawy liczonej jak wyżej<sup>9</sup>.

Analizując trzy powyższe zapisy Pakietu Socjalnego można wnioskować, że pracownicy przedsiębiorstwa X mogą czuć się bezpiecznie oraz pewnie w pracy. Takie samopoczucie może motywować do dalszego wspinania się po piramidzie potrzeb Masłowa. Pracownik, który się nie obawia utraty pracy koncentruje się na wykonywaniu swoich obowiązków, dąży do podnoszenia swoich kwalifikacji. Opisywane przedsiębiorstwo zadeklarowało, że sfinansuje w całości studia i kursy specjalistyczne, które są związane z wykonywaną pracą, pracownikom, którzy chcą takie studia podjąć. Firma postawiła jednak warunek, że pracownik podpisze klauzulę, że jego średnia ocen nie będzie niższa niż 4 i przez okres trzech lat nie może odejść z firmy, bo poniesie koszty studiów. Jest to przykład ważnego, pozamaterialnego narzędzia motywacyjnego dotyczącego gwarancji zatrudnienia, czyli zaspokajania potrzeby bezpieczeństwa.

Należy pamiętać, że u większości ludzi potrzeby bezpieczeństwa są podstawową siłą napędową ich aktywności zawodowej, a zasadnicze znaczenie ma sam fakt, że posiadają oni pracę, a co za tym idzie comiesięczne wynagrodzenie. Badania wskazują, że umiarkowana obawa, że mogą tę pracę stracić wpływa pozytywnie na efektywność i jakość pracy. Warto wspomnieć także o organizacji pracy, która może także stać się „źródłem motywacji wewnętrznej tylko wówczas, kiedy kierownictwo zastosuje takie formy organizacji pracy, które będą w stanie zaspokoić oczekiwania wykonawców wobec pracy, stworzyć warunki do samorealizacji, pozwolą uzyskać satysfakcję z pracy”<sup>10</sup>.

Dywagacje na temat bezpieczeństwa pracy są bardzo aktualne, szczególnie, gdy w styczniu 2009 roku zgodnie z informacjami z GUS-u stopa bezrobocia w Polsce wyniosła 10,5%, a w Urzędach Pracy było zarejestrowanych 1,63 mln bezrobotnych.

<sup>8</sup> Kodeks Pracy Art. 23<sup>1</sup> (Przejęcie zakładu pracy) § 1. „W razie przejścia zakładu pracy lub jego części na innego pracodawcę staje się on z mocy prawa stroną w dotychczasowych stosunkach pracy, z zastrzeżeniem przepisów § 5.”

<sup>9</sup> *Pakiet Socjalny – Gwarancja Zatrudnienia w firmie X*, 2006.

<sup>10</sup> Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 2001, s. 50.

Z internetowej ankiety Money.pl przeprowadzonej wśród przedsiębiorców wynika również, że co dziesiąte przedsiębiorstwo może zniknąć z rynku, a co czwarta firma niezależnie od wielkości i branży planuje zwalniać pracowników<sup>11</sup>. Analizując te pesymistyczne prognozy niezwykle istotna jest rola menadżerów zarządzających zasobami ludzkimi, którzy powinni ściśle przestrzegać zasady zwalniania z pracy. „Przez wiele lat obowiązywała doktryna, że kierownicy mogą zwalniać pracowników według swojego uznania. Jednakże w wyniku wprowadzonych ustaw i orzeczeń sądowych pracownicy zdobyli wiele praw. W związku z tym wiele firm musi odpowiadać na zarzuty bezprawnego zwolnienia z pracy przed sądami”<sup>12</sup>.

Artykuł poruszył tylko w niewielkim stopniu problematykę zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa. Należy pamiętać, że szczególne znaczenie i nie tylko w procesach globalizacyjnych, ale i w czasach recesji mają pracownicy. To od ich zdolności rozwojowych, adaptacyjnych, czy motywacyjnych zależy funkcjonowanie i rynkowa efektywność organizacji, a zwolnienia pracownicze nie są panaceum na kryzys. W obecnej sytuacji metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi nabierają szczególnego znaczenia przede wszystkim poprzez umiejętne wykorzystanie motywacji, partycypacji i inwestowania w rozwój potencjału ludzkiego można uzyskać więcej, niż poprzez pozbywanie się tego kapitału. Rolą współczesnych menadżerów jest zarówno umiejętne rozpoznawanie motywacji pracowników, zaspokajanie ich potrzeb, w tym potrzeby bezpieczeństwa oraz zwalczanie demotywacji. Dobry menadżer to taki, który potrafi zapewnić wszystkim pracownikom równe szanse wykazania się w pracy oraz potrafi uwzględnić różnice w potrzebach poszczególnych pracowników, nie zapominając o potrzebie bezpieczeństwa.

## Literatura:

1. Heller R., *Motywowanie pracowników-Poradnik Menedżera*, Wyd. Wiedza i Życie, Warszawa 2000.
2. Jasiński Z. (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 2001.
3. Kodeks Pracy, art. 23.
4. Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
5. *Pakiet Socjalny – Gwarancja Zatrudnienia w firmie X*, 2006 r. (materiały źródłowe).
6. Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Placet, Warszawa 2000.
7. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
8. Poczłowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998.
9. Stoner J., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
10. Thurow L., *Fortuna sprzyja odważnym*, Muza SA, Warszawa 2008.

---

<sup>11</sup> [Http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci](http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci).

<sup>12</sup> J. Stoner, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 389.

## **Netografia**

1. <http://terazpsychologia.blogspot.com./2006/05/emocje-i-motywacja.html>.
2. [www.iihk.pl/img\\_upload/files/HR\\_Polska\\_Mapa\\_Motywacji\\_wyniki.pdf](http://www.iihk.pl/img_upload/files/HR_Polska_Mapa_Motywacji_wyniki.pdf).
3. <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomości>.

### *Summary*

## **THE INFLUENCE OF THE FEELING OF SAFETY AND THE CERTAINTY OF THE WORK ON WORKERS JUSTIFICATION**

The changing economic realities in the Poland and in the world extort on enterprises quick reactions relating to changes in the management human supplies. In the modern enterprise crucial issue is constructed suitably and fitted to the firm the motivational system. Motivation conscious and intentional the influence on people in the process of the work is the essential factor of effective management. The subject of the article there is influence of motivational factors in the control for feeling the certainty and safety in the work. This study has theoretical-empirical character in which it was introduced on the example of the enterprise X one of basic factors of motivation which is the feeling of the safety and the certainty of the work. It was also qualified in the article the manager task in the construction of the motivational system in the firm. There hands of relating justifications in the literature treating to organization and management is many very much, but tends to be with this in the practice variously. The article will also move important matters connected from at demotivation organization.