

# Monika Magdziak, Weronika Rosiak-Ryczkowska

---

## Jakość życia zawodowego w kontekście bezpieczeństwa

---

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 4, 132-138

---

2010

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.

**Monika MAGDZIAK**

Politechnika Poznańska

**Weronika ROSIAK-RYCZKOWSKA**

Wydział Szkoła Bezpieczeństwa w Poznaniu

## **JAKO JAKOŚĆ ZAWODOWEGO W KONTEKście BEZPIECZEŃSTWA**

### **Streszczenie**

Przedsiębiorstwo posiada wiele różnorodnych zasobów. Najważniejszym z nich są ludzie. Dbanie o zatrudnionych, o jakość ich życia zawodowego przestaje być już jedynie koniecznością, a traktowane jest jako wyraz społecznej odpowiedzialności danego przedsiębiorstwa. W niniejszym opracowaniu przedstawia się konkluzje z badań nad jakością życia zawodowego, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów systemu pracy oraz bezpieczeństwa. Rozumianego zarówno w kontekście zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, jak również stabilności zatrudnienia. Celem omawianych badań było zidentyfikowanie zjawiska zaangażowania pracowników w wykonywanie zadań w funkcji jakości ich życia zawodowego. Miałoby to dobrać kierunków finansowania pracowników oraz budowanie systemów motywacyjnych ze wskazanych przez pracowników składników, pozwoliłoby na dalszej kolejności na zmniejszenie kosztów przedsiębiorstwa i zwiększenie stopy zwrotu z inwestycji w pracownika, dzięki jego zwiększonemu zaangażowaniu w pracę.

Jakość życia zawodowego, oczekiwania pracowników, system pracy, czas pracy, bezpieczeństwo, BHP, stabilność zatrudnienia

### **Summary - QUALITY OF WORKING LIFE IN THE CONTEXT OF SAFETY**

Companies have various resources, but the most important ones are people. Taking care of employees, of the quality of their professional lives is not just a necessity, but is regarded a sign of social responsibility of business. This paper presents the results of research on quality of work, with particular emphasis on working and safety systems. Understood both in terms of safety and hygiene, as well as stability of employment. The aim of these studies was to identify the phenomenon of the involvement of employees in doing their job in a function of the quality of their lives. Corresponding selection of staff financing directions and building incentive schemes with components identified by the staff will further reduce business costs and increase return on staff investment, thanks to their increased involvement in work.

### **Wstęp**

Przedsiębiorstwo posiada wiele różnorodnych zasobów, począwszy od finansowych i rzeczowych, po intelektualne. Jednakże kluczowymi są zasoby ludzkie, bez których żadna aktywność przedsiębiorstwa nie byłaby możliwa. To ludzie warunkują sprawnie i skutecznie działania całej organizacji. Reprezentują ją w otoczeniu zewnętrznym i kształtują jej wizerunek.<sup>1</sup> Dlatego to na nich powinno

<sup>1</sup> R. Irzykowski: *Ludzie w procesach kształtowania jakości życia*. W: *Problemy jakości życia* 2000, nr 7, s. 27-29

skupia się zainteresowanie władz przedsiębiorstwa. Zainteresowanie to może przyjąć formę kształtowania jakości pracowników. Obecnie jako jakość staje się w tym pojęciem, którym operuje się nie tylko w kontekście prywatności, ale coraz częściej zestawia się je z miejscem pracy. W tym czynnikiem determinującym jakością jednostki jest jej otoczenie oraz bezpieczeństwo. W marcu 2009 roku przeprowadzono badania nad jakością zawodową, w których poruszono wspomniane aspekty. Bezpieczeństwo w miejscu pracy determinuje stopień zaangażowania pracowników w aktualne projekty, jednocześnie wyznacza kierunki ich kolejnych działań. Może sprzyjać poprawie samopoczucia pracowników, budowaniu morale zespołu. Celem omawianych badań było zidentyfikowanie zjawiska zaangażowania pracowników w wykonywanie zadań w funkcji jakości zawodowej. Miałoby to dobrać kierunków finansowania pracowników oraz budowanie systemów motywacyjnych ze wskazanych przez pracowników sfer, pozwoliłoby na dalsze kolejno na zmniejszenie kosztów przedsiębiorstwa i zwiększenie stopy zwrotu z inwestycji w pracownika, dzięki jego zaangażowaniu w pracę.

### **Czym jest jakość zawodowa**

Poprzez jakość, zgodnie z normą ISO 9000:2000, rozumie się stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania.<sup>2</sup> Czym jednak jest jakość zawodowa?<sup>3</sup> Zgodnie z przytoczoną definicją byłoby to stopień spełnienia wymagań stawianych przez pracowników w odniesieniu do jakości zawodowej. Można wyodrębnić następujące obszary poczucia jakości: bezpieczeństwo, związek z ludźmi, działalność dla innych, aktywność i praca oraz wypoczynek i czas wolny.<sup>4</sup> Natomiast zgodnie z założeniami metody Quality of Working Life, czyli jakości w pracy, ważne jest spełnienie następujących postulatów:<sup>5</sup>

- o wdrażanie sprawiedliwego systemu wynagrodzenia;
- o zagwarantowanie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy;
- o kreowanie możliwości rozwoju zdolności i umiejętności pracowników;
- o zagwarantowanie poprawy wzrostu ekonomicznego i bezpieczeństwa w przyszłości;
- o dążenie do spójnej integracji;
- o stworzenie podstaw konstytucjonalizmu organizacyjnego, tj. równość, prawo do swobodnego wypowiedzenia się na różne tematy oraz podobne;
- o powiązanie pracy z środowiskiem jakości, tj. z otoczeniem przedsiębiorstwa;
- o ustalenie socjalnych warunków pracy w formie porozumienia między pracodawcami a pracownikami.

Rozwijając myślenie profesora Kolmana, przez zarządzanie jakością zawodową rozumie się świadome kształtowanie wszystkich jego sfer, z wykorzystaniem dostępnych, przy danych warunkach, po danych dóbr materialnych i niematerialnych.

<sup>2</sup> Norma ISO 9000:2000 / PN-EN ISO 9000, Polski Komitet Normalizacyjny, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, Wrzesień 2001, s. 25

<sup>3</sup> Przez jakość zawodową w niniejszej pracy rozumie się ogół działań pracowników związanych z pracą zarobkową wykonywaną w miejscu zatrudnienia.

<sup>4</sup> A. Brzezińska, M. Stolarska, J. Zielińska: *Poczucie jakości w okresie dorosłości*. W: K. Appelt, J. Wojciechowska: *Zadania i role spójne w okresie dorosłości*. Poznań 2002, s. 115-116

<sup>5</sup> M. Bugdol: *Podstawowe założenia metody jakości w pracy*. W: *Problemy jakości*, 2001, nr 8, s. 4-6

terialnych.<sup>6</sup> Jednak e jako ycia, zarówno w kontekście prywatnym jak i zawodowym, charakteryzuje swoisty dualizm. Dotyczy ona bezpo rednio człowieka, którego jako ycia jest przedmiotem oceny, natomiast z drugiej strony człowiek ten jest jednocześnie jednostką dokonując oceny. podmiotem porównującym kryteria ze stanem zastanym.<sup>7</sup> Ponieważ podmiot i przedmiot oceny są ze sobą bardzo mocno związane, ocena jako ci ycia obarczona jest pewnym subiektywizmem. Trudno jej poddać weryfikacji, gdyż jest ona charakterystyczna dla danej jednostki. Ponadto ewoluująca jako ycia kreuje nowe potrzeby i modyfikuje istniejące kryteria. Stąd ocena jako ci ycia może ulegać różnym zmianom, gdyż zmianie mogą ulegać kryteria oraz oczekiwania ludzi.

### **Jako ycia w pracy oczami zatrudnionych**

Jako ycia zawodowego badano w marcu 2009 roku. Wzięli w nim udział wszyscy pracownicy Spółki. tj. 63 osoby.<sup>8</sup> Głównym źródłem danych było badanie ankietowe, natomiast uzupełniając stosowano obserwacje uczestniczące, wywiad z pracownikami oraz badanie dokumentacji przedsiębiorstwa.

W opracowaniu przedstawiono fragment przeprowadzonych badań. Skupiono się na systemie pracy. czasie pracy, wyjściu z pracy, ilości pracy oraz bezpieczeństwie. rozumianym zarówno w kontekście bezpieczeństwa i higieny pracy, jak również stabilności zatrudnienia.

#### O badanym systemie pracy

Zagadnieniem systemu pracy zajęto się w kontekście badania jako ci ycia na temat bezpieczeństwa. Przyjato założenie, że pracownik nadmiernie eksploatowany pracuje, będąc nieprzystosowany do obowiązków tego systemu pracy, nie będzie zwracał uwagi na zagrożenie bezpieczeństwa w kontekście jako ci ycia zawodowego, a jedynie podstawowego zachowania zasad bezpieczeństwa i higieny pracy.

W ramach systemu pracy wyszczególnia się w niniejszym opracowaniu głównie czas pracy,<sup>9</sup> ilość pracy oraz wyjście z pracy. W badanym przedsiębiorstwie występuje podstawowy system czasu pracy.<sup>10</sup> Natomiast ilość i rodzaj pracy są zróżnicowane ze względu na zajmowane stanowiska oraz umiejętności pracownika. System pracy powinien być zbudowany z takich elementów, aby być akceptowany przez ogół pracowników. Ponadto jego elementy powinny sprzyjać poprawie jako ci ycia zawodowego.

W Tabeli nr 1. przedstawiono fragment zagregowanych odpowiedzi respondentów z kwestionariuszy ankiet dotyczących systemu pracy.

<sup>6</sup> R. Kolman: *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jako ci*. Warszawa, 2009, s. 171

<sup>7</sup> A. Niecior: *Struktura jako ci ycia jednostki*. W: *Problemy jako ci* 2001, nr 4, s. 4-6

<sup>8</sup> Spółka zatrudnia przede wszystkim pracowników administracyjnych. Kadra pracownicza stanowi głównie osoby z wyższym wykształceniem. inżynierowie i magiŝtry.

<sup>9</sup> Czasem pracy jest czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy. Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141, Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., Kodeks pracy (stan na 2010-07-23).Art. 128, § 1

<sup>10</sup> Podstawową i najprostszą formą organizacji czasu pracy jest praca przez 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin tygodniowo w przeciętnym tygodniu pracy. Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141, Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., Kodeks pracy (stan na 2010-07-23).Art. 129, § 1

Tabela nr 1. System pracy

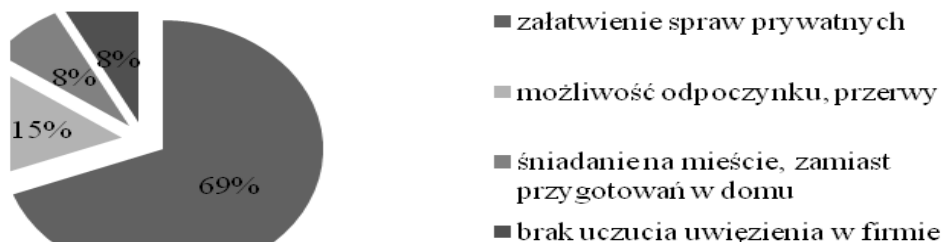
Tre pytania	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	?
Czy czas pracy jest adekwatny do zadeklarowanego przez pracodawc ?	50%	36%	9%	5%	0%
Czy odpowiada Ci czas pracy?	59%	18%	9%	14%	0%
Czy mo esz robi krótkie przerwy w pracy, w tym niadaniowe?	82%	14%	5%	0%	0%
Czy w nagłych wypadkach mo esz sko czy wcze niej prac ?	59%	41%	0%	0%	0%
Czy wiesz jakie s Twoje obowi zki?	77%	23%	0%	0%	0%
Czy powierzane Ci zadania s dostosowane do Twoich predyspozycji i kwalifikacji?	36%	59%	0%	0%	5%
Czy wymagana od Ciebie ilo pracy jest adekwatna do przeznaczonego na ni czasu?	41%	41%	9%	9%	0%
Czy pracownicy terminowo wywi zuj si z powierzonych im zada ?	23%	68%	0%	0%	9%

**ród:** M. Magdziak: *Analiza i ocena uwzgl dnia jako ci ycia pracowników w systemie motywacyjnym w wybranym przedsi biorstwie*. Praca magisterska, Politechnika Pozna ska, 2009, s. 38-39

Zdecydowana wi kszo respondentów, tzn. 86% deklaruje, e obwi zuj cy w przedsi biorstwie czas pracy jest adekwatny do zadeklarowanego przez pracodawc . Pozostaje 14% wskazuje na nadgodziny<sup>11</sup> jako ródź rozbie no ci deklaracji pracodawcy oraz zastanej w Spóje rzeczywisto ci. 77% pracowników uwa a, e odpowiada im czas pracy. Blisko jedna czwarta respondentów jako ródź swojego nieodnajdywania si w czasie pracy ponownie wskazuje na nadgodziny. Niemal ka dy pracownik wie, e mo e robi krótkie przerwy w pracy, przykądowo niadaniowe. Natomiast ka dy zatrudniony w przedsi biorstwie wie, e w razie zaistnienia nagłej sytuacji mo e wcze niej sko czy prac . co zapewnia mu pracodawca.

Obwi zuj cy w przedsi biorstwie system pracy zapewnia pracownikom mo - liwo krótkiego wyj cia z biura w godzinach pracy. Jedno z pyta otwartych zadanych respondentom brzmi: Czy cenisz sobie mo liwo krótkiego wyj cia z biura w godzinach pracy? Odpowied uzasadnij. Praktycznie ka dy z respondentów . 97% odpowiedzi . opowiedziałsi za tym, i ceni sobie t mo liwo . Jako gówny argument . 69% wskaza , przemawiaj cy za takim rozwi zaniem podawano mo liwo zajętwienia spraw prywatnych, bez konieczno ci brania urlopu. 15% badanych ceni sobie mo liwo krótkiego odpoczynku podczas pracy . przykądowo krótki spacer. Blisko co dziesi ty pracownik zaoszcz dza czasu przygotowania niadania w domu, dzi ki mo liwo ci zjedzenia posiłków na mie cie. Tyle samo wskaza uzyskaj poczucie braku uwi zienia w firmie, wi kszego komfortu pracy. Odpowiedzi pracowników zobrazowano na Rysunku nr 1.

<sup>11</sup> Praca wykonywana ponad obwi zuj ce pracownika normy czasu pracy, a tak e praca wykonywana ponad przedjony dobowy wymiar czasu pracy, wynikaj cy z obwi zuj cego pracownika systemu i rozkądu czasu pracy, stanowi prac w godzinach nadliczbowych. Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141, Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., Kodeks pracy (stan na 2010-07-23). Art. 151, § 1



**Rysunek nr 1.** Uzasadnienie krótkich wyjść z pracy w godzinach pracy

**ródło:** M. Magdziak: *Analiza i ocena uwzględnienia jako cięć pracowników w systemie motywacyjnym w wybranym przedsiębiorstwie*. Praca magisterska, Politechnika Poznańska, 2009, s. 39

Każdy pracownik przedsiębiorstwa deklaruje, że wie jakie są jego obowiązki. Ponadto prawie każdy z respondentów jest zdania, że powierzone im zadania są dostosowane do ich predyspozycji i kwalifikacji zawodowych. Zdecydowana większość pracowników (82% badanych) uważa, że wymagana od nich ilość pracy jest adekwatna do przeznaczonego na nią czasu. Pozostaje 18% ma odmienne zdanie. Jednakże aż 91% pracowników terminowo wywiązuje się z powierzonych im zadań, a pozostali nie mają w tej kwestii wyrobionego zdania.

Badany system pracy nie wykazał nieprawidłowości. Pracownicy znajdują i akceptują swój obowiązek czasu pracy, ponadto znajdują swoje obowiązki i wywiązuje się terminowo z powierzonych im zadań.

#### Konteksty bezpieczeństwa

Aspekt bezpieczeństwa rozpatrywano w dwóch kontekstach. odnoszono go bezpośrednio do bezpieczeństwa i higieny pracy oraz do stabilności zatrudnienia. Oczekiwano, aby badane przedsiębiorstwo nie wykazywało nieprawidłowości w kontekście wymogów prawa oraz aby zatrudnieni w nim ludzie czuli się pewnie, nie obawiając się nagłego zwolnienia.

W Tabeli nr 2 zaprezentowano fragment zagregowanych odpowiedzi pracowników z kwestionariusza ankiet, dotyczący aspektu bezpieczeństwa w kontekście bezpieczeństwa i higieny pracy.

**Tabela nr 2.** Bezpieczeństwo w kontekście BHP

Treść pytania	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	?
Czy czujesz się bezpiecznie w Spółce?	41%	50%	0%	0%	9%
Czy na terenie zakładu pracy jest spożywany alkohol?	0%	0%	14%	76%	10%
Czy zostaje odpowiednio przeszkolony z zakresu BHP?	89%	9%	0%	0%	2%
Czy zostaje odpowiednio przeszkolony z zakresu obsługi urządzeń biurowych?	72%	23%	0%	0%	5%
Czy w Spółce jest łatwe postrzeganie korzystanie ze zwolnień lekarskich?	0%	0%	45%	46%	9%
Czy jest problem z dostaniem urlopu?	0%	0%	33%	62%	5%
Czy czujesz się nieswojo względem Spółki i chcesz na urlop?	5%	0%	33%	57%	5%

**ródło:** M. Magdziak: *Analiza i ocena uwzględnienia jako cięć pracowników w systemie motywacyjnym w wybranym przedsiębiorstwie*. Praca magisterska, Politechnika Poznańska, 2009, s. 36

Zdecydowana większość pracowników. 91% wskaza respondentów, deklaruje, że czuje się bezpiecznie w przedsiębiorstwie. Pozostałe 9% badanych nie ma w tej kwestii zdania. Zdaniem 90% pracowników na terenie zakładu pracy nie jest spożywany alkohol. Ponadto przestrzegany jest także zakaz palenia. Informacja z uwag pracowników do ankiet. Niemal każdy pracownik. 98% wskaza badanych, uważa, że został odpowiednio przeszkolony z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, a 95% przebadanych deklaruje także, że został odpowiednio przeszkolony z zakresu obsługi urządzeń biurowych. Respondenci deklarują, że nie mają problemu dostaniem urlopu. 95% odpowiedzi i nie czują się nieswojo względem przedsiębiorstwa i chętnie idą na urlop. tego zdania jest 90% pracowników. Ponadto pracownicy uważają, że w przedsiębiorstwie nie jest przestrzegane korzystanie ze zwolnień lekarskich. 91% wskaza ankietowanych.

Aspekt bezpieczeństwa i higieny pracy oraz zebrane w poprzednim wywiadzie wyniki w ankiecie zweryfikowano w oparciu o dokumentację przedsiębiorstwa. W aktach personalnych znajdują się potwierdzenia odbycia szkoleń BHP przez każdego pracownika. Respondenci wyrywkowo pytani o to, jak należało zachować się w nagłej sytuacji zaproszenia ognia w miejscu pracy, udzielali poprawnych odpowiedzi. Wiedzieli także o drogach ewakuacji w razie pożaru. W wyznaczonych miejscach w przedsiębiorstwie, znanych pracownikom, znajdują się gaśnice pożarowe. Natomiast sam budynek został odpowiednio oznaczony na wypadek ewakuacji.

Drugim badanym aspektem bezpieczeństwa jest stabilność pracy i pewność zatrudnienia. Aby zbadać ten obszar poszukiwano się udostępnioną przez Spółkę dokumentację oraz poradę zastępcy głównego księgowego. Jako wytyczne wybrano wskaźnik fluktuacji oraz zachorowalność. W badanym przedsiębiorstwie występuje niski wskaźnik fluktuacji, szacowany przez zastępcę głównego księgowego na podstawie dokumentacji, na mniej niż 1% rocznie. Spółka posiada stały, stabilny i wyszkolony kadrę pracowników. Zgodnie z dokumentacją kadrową 60% pracowników zatrudnionych jest w Spółce od ponad 10 lat. Ponadto wskaźnik zachorowalności, liczony jako stosunek liczby dni spędzonych przez pracownika na zwolnieniach lekarskich do dni roboczych w danym roku kalendarzowym, także jest niski. Wynosi on zaledwie 3%, co odpowiada mniej więcej 7 dniom rocznie spędzonym przez danego pracownika na zwolnieniu lekarskim.

Otrzymane wyniki dotyczące bezpieczeństwa nie wykazują nieprawidłowości, zarówno w kontekście bezpieczeństwa i higieny pracy, jak również stabilności zatrudnienia.

### **Konkluzje**

Jako wytyczna zawodowego w badanym przedsiębiorstwie może być kształtowana przez kontekst bezpieczeństwa. Badany w przedsiębiorstwie system pracy nie wykazuje nieprawidłowości. Ponadto pracownicy znajdują go i akceptują. Natomiast zagadnienia bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie jest traktowane poważnie. Nie zaniedbuje się szkoleń pracowników, jak również dba się o poczucie stabilności zatrudnienia wśród kadry.

Blisko połowa pracowników deklaruje, że wymagana od niego ilość pracy jest nieadekwatna do przeznaczonego na nią czasu. Jednakże aż 91% wszystkich respondentów terminowo wywiązuje się z powierzonych im zadań. Może to sugerować występowanie dwóch rozbieżnych grup pracowników, deklarujących nieadekwatność ilości zadań do przeznaczonego na nie czasu. Każda po 9% ogółu

pracowników. Pierwsz grup mo e stanowi dobrze wykwalifikowana kadra, która szybko i sprawnie wykonuje swoj prac . Drugi pracownicy nie mieszcy si w limitach czasu i ko cz cy powierzone im zadania w godzinach nadliczbowych. Aby kształtowa jako ycia zawodowego konieczne jest zbadanie kwestii dostosowania ilo ci zada do przeznaczonego na ni czasu. Celem tego badania jest unikniecie potencjalnych napięć spowodowanych przeci eniem pracowników. W przypadku wykrycia przydzielania zbyt du ej ilo ci zada , b d nagiętej pracy w charakterze nadliczbowym, zaleca si zmniejszenie ilo ci zada powierzanych pracownikom, b d zwi kszenie limitu przeznaczonego na nie czasu. W cz ci, w której badania nie wyka nieprawidłowo ci, b dzie mo na dopatrywa si dobrze wykwalifikowanej kadry. Grupa ta stanowi b dzie zidentyfikowany potencjał przedsi biorstwa. B d to pracownicy potrafi cy wypracowa warto dodan . Nie jest po danym przydzielenie im maksymalnie wi kszej, akceptowanej przez nich, ilo ci obowi zków . aby ich nie przeci a i posiada pewn rezerw produkcyjn w kapitale ludzkim.

Pracownicy badanego przedsi biorstwa s przeszkoleni z zasad bezpiecze stwa i higieny pracy. Nie spo ywaj alkoholu, ani nie pal w miejscu pracy. Wiedz czemu sją y urlop i nie boj si z niego korzysta . Ponadto pracownicy s lojalni wzgl dem przedsi biorstwa, które oferuje im wysok stabilno zatrudnienia . wieloletnie zatrudnienie. Pracownicy, nie obawiaj c si nieoczekiwanego rozwi zania z nimi stosunku pracy, w pełni anga uj si w powierzane im zadania. Nie trac czasu na rozwa ania o swojej sytuacji w miejscu pracy, czy energii na poszukiwanie innego miejsca zatrudnienia. Ponadto znaj c obowi zuj ce przepisy bezpiecze stwa i higieny pracy minimalizuj zagro enia zwi zane z wykonywan prac , a w razie zaistnienia niebezpiecznej sytuacji wiedz , jak nale y si zachowa . Dzi ki takiemu przygotowaniu pracowników nie tylko minimalizuje si ewentualne straty przedsi biorstwa spowodowane wypadkiem, czy zaniedbaniem, ale zwi ksza poczucie bezpiecze stwa w ród kadry. Natomiast człowiek czuj cy si bezpiecznie, mo e skupia si na wa niejszych celach.<sup>12</sup> Zatem przedsi biorstwo zyskuje bardziej warto ciowego pracownika.

<sup>12</sup> Teoria A. Masłowa zakłada istnienie pi ciu grup potrzeb: fizjologicznych, bezpiecze stwa, społecznych, uznania oraz samorealizacji. Zaspokojenie potrzeb ni szego rz du warunkuje powstanie potrzeby wy szej rangi. W szczególny sposób odnosi si to do miejsca pracy, poniewa ludzie oczekuj nie tylko wynagrodzenia za prac , w postaci pieni dzy i nagród, czy bezpiecze stwa, ale tak e poczucia przynale no ci do grupy oraz szacunku. M.W. Koperty ska: *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa 2008, s. 21-34