

Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Anna Cierniak-Emerych*

Agata Pietroń-Pyszczyk**

Szymon Dziuba***

3.11

Bezpieczeństwo pracy w kontekście interesów osób pokolenia Y oraz C rozpoczynających aktywność zawodową

Streszczenie

Celem rozdziału jest ustalenie, czy bezpieczeństwo warunków pracy stanowi istotny interes osób młodych wchodzących na rynek pracy oraz rozpoznanie ich preferencji co do charakteru motywatorów stosowanych przez pracodawcę w kwestii dbałości o bezpieczeństwo w miejscu pracy. Zastosowano studia literatury przedmiotu, analizę danych wtórnych oraz własne badania empiryczne przeprowadzone wśród osób rozpoczynających aktywność zawodową. Badania ujawniły wyraźne zainteresowanie kategorią warunków pracy wyrażone przez przedstawicieli zarówno pokolenia Y, jak i pokolenia C. Jednocześnie zidentyfikowano, że przedstawiciele najmłodszych pokoleń preferują motywowanie pozytywne, ale ukierunkowane na możliwość rywalizacji. Przyjęto, że w tak postrzegane motywowanie dobrze wpisuje się zagadnienie grywalizacji.

Słowa kluczowe: interesariusze, generacja, motywacja, oczekiwania, grywalizacja

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0003-4435-4954

** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-3861-3609

*** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-6509-5843

Occupational Safety in the Context of the Interests of Generations Y and C Starting Work

Abstract

The aim of the paper is to examine whether the safety of working conditions represents an important interest among young people entering the labour market and to identify their preferences concerning the nature of the motivators used by the employers to care for occupational safety. The literature survey, analysis of secondary data and author's own empirical research conducted among people starting their vocational activity were used in the study. The study demonstrated a clear interest in the category of working conditions expressed by representatives of both Generation Y and Generation C. Furthermore, the representatives of the youngest generations prefer positive motivation oriented towards the possibility of competition. It was assumed that this type of motivation fits in well with the concept of gamification.

Keywords: stakeholders, generation, motivation, expectations, gamification

Wprowadzenie

Dominującej orientacji na wyniki oraz orientacji na klienta zaczyna coraz częściej towarzyszyć orientacja na człowieka¹. W tym kontekście na znaczeniu przybiera postrzeganie przedsiębiorstwa przez pryzmat poszczególnych osób je tworzących, tj. jego wewnętrznych interesariuszy² oraz ich interesów, które można określić jako pożytki oczekiwane w efekcie związania swojej przyszłości z danym przedsiębiorstwem. Chodzi tutaj o oczekiwania właścicieli, najemnych menedżerów różnych szczebli zarządzania, a zwłaszcza o interesy pracobiorców.

Jak stwierdza M. Gableta³, pracodawcy, kierując się zazwyczaj zasadą minimalizacji kosztów, mają trudności w kształtowaniu systemu motywacyjnego rzeczywiście zaspokajającego interesy pracowników; stosunkowo często zakładają, że to, co jest dobre dla

¹ Szerzej nt. orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem zob. J. Lichtarski, *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2015, s. 48–50.

² T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 5.

³ M. Gableta (red.), *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 7.

przedsiębiorstwa, jest również pożądane przez pracowników. Skutkuje to m.in. nieufnością zatrudnionych.

Pracownicy oczekują, że organizacja zaspokoi ich aspiracje materialne i zawodowe, zapewniając im komfort psychiczny oraz satysfakcję, a zatem szeroko rozumiane bezpieczeństwo. Nie sposób pominąć tutaj zagadnienia bezpieczeństwa pracy, rozpatrywanego w kontekście zapewnienia zatrudnionym bezpiecznych warunków pracy. Wprawdzie warunki pracy niejako z założenia, co wynika z obowiązujących w Polsce regulacji prawnych, powinny być bezpieczne, jednak badania empiryczne dowodzą, że np. w 2017 r. liczba osób zatrudnionych w warunkach zagrożenia dla życia lub zdrowia wyniosła 458 tys. i była wprawdzie o 5,5 tys. (1,2%) niższa niż w 2016 r., jednak towarzyszył temu wzrost średniego kosztu świadczeń wypłaconych z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych⁴.

Zagadnienie to przybiera na znaczeniu w sytuacji rosnącej aktywności zawodowej przedstawicieli generacji Y, nacechowanej wyraźną odmiennością swoich oczekiwań względem przedsiębiorstwa, na tle osób starszych⁵.

W tym kontekście celem opracowania uczyniono odpowiedź na pytanie: czy bezpieczeństwo warunków pracy stanowi istotny interes dla osób młodych (należących do pokolenia Y oraz pokolenia C) wchodzących na rynek pracy? Jednocześnie poszukiwano odpowiedzi na pytanie o to, jakie motywatory stosować, by unikać niewłaściwych – z punktu widzenia bezpieczeństwa warunków pracy – zachowań pracodawców?

Podstawą rozważań były studia literatury przedmiotu oraz własne badania empiryczne przeprowadzone wśród osób rozpoczynających aktywność zawodową⁶.

Wyniki badań mogą się przyczynić do wzrostu świadomości kadry kierowniczej co do zasadności monitorowania w przedsiębiorstwie wpływu różnic pokoleniowych na skuteczność działań w zakresie bezpieczeństwa warunków pracy oraz do podejmowania prób opracowania i wdrożenia stosownych procedur – zarówno rozpoznawczych, jak i regulacyjnych. Wśród potencjalnych korzyści upatruje się także: większego uwrażliwienia decydentów na rolę, jaką w kwestii utrwalania pożądanych zachowań odgrywa

⁴ Średni koszt świadczeń, liczony w PLN na jedno świadczenie, wyniósł w 2017 r. 4041,50 PLN i był większy o 8% w stosunku do roku 2016, https://www.google.com/search?q=https%3A%2F%2Fstat.gov.pl%2Ffiles%2Fgfx%2Fportalinformacyjny%2Fpl%2F...%2Fwarunki_pracy_w_2017_r..docx (dostęp: 30.09.2018).

⁵ Zob. np. S. Stachowska, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2, s. 33–56; J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, M. Juchnowicz (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009; M. Striker, *Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 223, s. 30–38; A. Klonowska-Szałek, *Żegnaj X i Y. Witaj C! Nowe pokolenie zmienia rynek pracy*, HRStandard.pl, 2011, <http://hrstandard.pl/2011/09/21/zegnaj-x-i-y-witaj-c-nowe-pokolenie-zmienia-rynek-pracy/> (dostęp: 30.09.2018).

⁶ Metodyczne aspekty badań ujęto w kolejnej części niniejszego opracowania.

bezpośrednie środowisko pracy, w tym zachowania i postawy współpracowników i przełożonych; odejście od stereotypowego myślenia o sankcji jako najskuteczniejszym sposobie aktywizowania ludzi do dbałości o bezpieczeństwo własne i współpracowników.

Metodyczne aspekty badań

Rozpatrując wskazane wyżej kwestie w opracowaniu:

- dokonano przeglądu literatury przedmiotu,
- przywołano wyniki badań innych autorów,
- przeprowadzono własny sondaż diagnostyczny o charakterze pilotażowym, identyfikujący interesy przedstawicieli pokolenia Y oraz pokolenia C, a w szczególności ukierunkowany na rozpoznanie, jaką rangę nadają oni bezpieczeństwu warunków pracy, a następnie skoncentrowano się na rozpoznaniu nastawienia przedstawicieli pokolenia C względem sposobów motywowania ludzi w procesie budowania bezpieczeństwa warunków pracy.

Własne badania empiryczne realizowano w latach 2015–2019.

W latach 2015–2017 wykorzystano kwestionariusz ankiety zawierający pytania zamknięte z różnymi wariantami możliwych odpowiedzi. Badania te miały charakter anonimowy i poufny. Poddana analizie lista 35 interesów pracowniczych zarówno zawiera interesy chronione prawem, jak też nawiązuje do oczekiwań wynikających z tzw. kontraktu psychologicznego. Zaprezentowany zestaw interesów ukształtował się w wyniku studiów literaturowych. Jednocześnie respondenci mieli możliwość uzupełnienia owej listy o interesy w niej nieujęte. Respondentów poproszono, aby każdy z zaproponowanych interesów ocenili z osobistej perspektywy według pięciostopniowej skali Likerta. W prezentowanych tu wynikach odniesiono się do oczekiwań ocenianych przez respondentów jako „bardzo ważne”. Pełny przekrój uzyskanych informacji będzie prezentowany w kolejnych publikacjach. Poniżej zostaną przedstawione wyniki badań przeprowadzonych wśród 80 studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, związanych z Wydziałem Inżynierjno-Ekonomicznym. Respondentami byli studenci niestacjonarni, stanowiący grupę wiekową odpowiadającą przedstawicielom pokolenia Y (31 osób) oraz pokolenia C (49 osób). Wśród objętych badaniami nie było studentów studiów stacjonarnych, gdyż założono, że nie mają oni doświadczenia zawodowego. Wyników nie można uznać za istotne pod względem statystycznym, należy je traktować w kategoriach wstępnego rozpoznania poprawności przyjętych założeń badawczych.

Kontynuując badania empiryczne w latach 2017–2019, zogniskowano je na przedstawicielach pokolenia C, koncentrując się na rozpoznaniu ich nastawienia względem sposobów motywowania ludzi w procesie kształtowania bezpieczeństwa pracy.

Badanie przeprowadzono wśród słuchaczy dziennych studiów pierwszego stopnia Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, związanych z Wydziałem Inżynieryjno-Ekonomicznym. Jako technikę badawczą wybrano anonimową ankietę audytoryjną, którą respondenci wypełniali samodzielnie w określonym miejscu i czasie, w obecności ankietera. W części metryczkowej respondenci wpisywali rok urodzenia i płeć; wskazywali, czy są osobami wyłącznie uczącymi się, czy jednocześnie uczą się i pracują (lub pracowali, np. podczas praktyk studenckich). Opinie respondentów zbierano też w formie zapisów ich wypowiedzi udzielanych podczas zajęć audytoryjnych, w których badacz, w roli prowadzącego, moderował dyskusję na temat behawioralnych aspektów doskonalenia sfery bhp w przedsiębiorstwie.

W badaniu wzięło udział 107 osób urodzonych po 1995 r., spośród których ponad 60% to kobiety, ponad 30% to osoby deklarujące posiadanie doświadczenia zawodowego (głównie w formie pracy w okresie wakacyjnym, praktyki studenckiej, która jest obowiązkowa na macierzystym wydziale). Na tej podstawie przyjęto, że respondentów można uznać za osoby rozpoczynające aktywność zawodową.

Pracownicy jako interesariusze wewnętrzni

Kategoria interesów interesariuszy wewnętrznych ma charakter złożony i obejmuje zestaw zmiennych kształtowanych głównie pod wpływem dwóch czynników:

- przepisów prawa (interesy chronione prawem, np. prawo do płatnego urlopu wypoczynkowego),
- działań z zakresu gospodarowania potencjałem pracy (interesy, których realizacja wiąże się z procesem zarządzania, np. z kierowaniem ludźmi, budowaniem klimatu pracy).

Zważywszy liczebność, dominującą grupę interesariuszy wewnętrznych stanowią pracownicy wykonawczy wraz z kierownikami szczebla najniższego i średniego; zatem ich interesy powinny się znaleźć w polu szczególnego zainteresowania. Każdy interesariusz związany jest z przedsiębiorstwem pewną stawką, wskazującą rodzaj i stopień jego oczekiwań oraz ryzyka⁷. Pracownik, podejmując współpracę z danym przedsiębiorstwem, najczęściej rezygnuje z innych ofert pracy, mając nadzieję, że ono zrealizuje jego interesy. Pierwotnie interesy te dotyczyły wynagrodzenia za pracę. Obecnie mówi się jednak, że oczekiwania współczesnego pracownika nie tylko rosną, ale też istotnie się

⁷ M. Gableta, A. Cierniak-Emerych (red.), *Zarządzanie ludźmi w organizacjach funkcjonujących w Europie*, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2008, s. 14–15.

przeobrażają. Wśród omawianych interesów (tabela 3.11.1)⁸ zwraca uwagę zainteresowanie bezpieczeństwem pracy⁹, które obejmuje odpowiedni poziom bezpieczeństwa i higieny pracy, zadowalające pracowników okoliczności realizacji zadań na stanowisku, bezpieczeństwo zatrudnienia, związane m.in. z bezterminowym zatrudnieniem, ochroną świadczeń socjalnych.

Tabela 3.11.1.

Interesy pracownicze rozpoznane w praktyce gospodarczej

Kategoria interesów	Dominujące interesy
Warunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dobra atmosfera pracy ▪ bezpieczne i higieniczne warunki pracy ▪ organizacja czasu pracy
Warunki zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ płace adekwatne do obowiązków ▪ bezterminowe zatrudnienie ▪ świadczenia zdrowotne ▪ ochrona świadczeń socjalnych
Udział w decyzjach	<ul style="list-style-type: none"> ▪ formalne procedury wyrażania opinii ▪ odpowiedni przepływ informacji ▪ poszerzanie uprawnień ▪ wpływ na dobór współpracowników ▪ wpływ na organizację czasu pracy
Możliwości rozwoju i awansu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przejrzyste reguły awansu ▪ szkolenia na koszt pracodawcy ▪ jasne kryteria oceny realizacji zadań
Wizerunek na rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ renoma firmy ▪ wartość rynkowa doświadczenia zdobytego u danego pracodawcy ▪ kapitał relacyjny (sieć kontaktów zawodowych)

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem A. Bodak, A. Cierniak-Emerych, A. Pietroń-Pyszczek, *Employee Interests and Their Respect in Polish Economic Practice*, w: *Knowledge for Market Use 2014: Media and Communication in the 21st Century*, P. Slavičková (ed.), Univerzita Palackeho v Olomuci, Olomuc 2014, s. 159–166; M. Gableta (red.), *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 64; M. Gableta, *O potrzebie badania interesów pracowniczych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Kwartalnik Instytutu Kapitału Ludzkiego SGH” 2015, nr 4(38), s. 103–115.

W grze między pracodawcą a pracobiorcą stawką stały się także możliwości rzeczywistej partycypacji w procesach decyzyjnych oraz szanse rozwoju i awansu. Oczekiwanie rozwojowe korespondują bezpośrednio z grupą interesów zorientowanych na aktualną oraz przyszłą zatrudnialność pracownika, którą to kategorię moglibyśmy

⁸ Przedstawiony w tabeli 3.11.1 zestaw interesów pracowników odzwierciedla wskazania zatrudnionych dominujące w praktyce gospodarowania.

⁹ A. Cierniak-Emerych, M. Gableta, *Bezpieczeństwo pracy z perspektywy wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2014, nr 8(46), s. 49; B. Gajdzik, *Budowanie świadomości bezpieczeństwa pracy (na przykładzie zatrudnionych w przedsiębiorstwie hutniczym)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 2, s. 81–93.

określić mianem „wizerunek na rynku pracy”. Zwłaszcza na wczesnym etapie kariery pracownicy rezygnują np. z satysfakcjonującej płacy, licząc na to, że sam fakt zatrudnienia się w renomowanej firmie będzie „robił wrażenie w życiorysie zawodowym”, da szansę zdobycia wyjątkowego doświadczenia czy relacji zawodowych, których wartość rynkowa może być decydująca w negocjacjach z potencjalnym pracodawcą.

Zmianom podlega nie tylko zakres interesów pracowników, ale także zmienia się ich hierarchia, zależnie od różnicowania się okoliczności, w których funkcjonują ludzie w przedsiębiorstwie, jak i zróżnicowania cech samych zatrudnionych. Zagadnienie to powinno być rozpatrywane w kontekście zmian pokoleniowych, także z uwagi na rangę tej problematyki, odzwierciedloną w wyraźnym zainteresowaniu nie tylko ze strony naukowców¹⁰, ale i praktyków.

Bezpieczne warunki pracy w hierarchii interesów osób reprezentujących pokolenie Y i C

W Polsce mianem pokolenia Y przyjęło się określać urodzonych po 1980 r., dla których początek XXI wieku to okres poszukiwania pierwszej pracy. Przedstawiciele generacji Y stopniowo zastępują na rynku pracy pokolenie X¹¹. Określani mianem pokolenia C (urodzeni po 1990 r.) to osoby całkowicie związane z tzw. światem cyfrowym, podłączone do urządzeń mobilnych przez większość dnia, studiujące, ale i nawiązujące swoje pierwsze kontakty z rynkiem pracy¹².

Badania ankietowe dały podstawę do stwierdzenia, że dla respondentów z pokolenia Y do bardzo ważnych należą głównie takie interesy, jak¹³:

- płace adekwatne do obowiązków (85%),
- bezterminowe zatrudnienie (75%),
- dobra atmosfera pracy (75%),
- bezpieczne i higieniczne warunki pracy (73%).

Wyniki te pozostają w zbieżności z wynikami innych badaczy w Polsce. Priorytetową rangę wynagrodzeń – jako czynnika wyboru danego pracodawcy – potwierdza

¹⁰ A. Mazurkiewicz, M. Moczulska, *Oczekiwania młodych osób wobec aktywności zawodowej (w świetle wyników badań empirycznych)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5, s. 57–68.

¹¹ D. Boyd, *Ethical Determinants for Generations X and Y*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 93, no. 3, s. 465–469; J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *op.cit.*; K. Gadowska-Lila, *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 1, s. 25–39.

¹² A. Klonowska-Szałek, *op.cit.*; B. Chillakuri, R. Mahanandia, *Generation Z Entering the Workforce: The Need for Sustainable Strategies in Maximizing Their Talent*, „Human Resource Management International Digest” 2018, vol. 26, no. 4, s. 34–38.

¹³ W nawiasach podano odsetek respondentów oceniających dany interes jako bardzo ważny.

raport rządowy *Młodzi 2011*, który identyfikował m.in. oczekiwania młodych ludzi wobec pierwszej pracy¹⁴. W innych badaniach, analizujących czynniki zniechęcające młodzież do zatrudnienia, za najsilniejszy demotywar respondentzi uznali niskie wynagrodzenie (taką opinię wyraził co drugi badany)¹⁵.

Badania wśród przedstawicieli polskiego pokolenia Y¹⁶ wykazały ich ograniczoną elastyczność w zakresie warunków i czasu pracy. W prezentowanych w literaturze wynikach badań wskazuje się, że ankietowani wyraźnie preferowali umowę na czas nieokreślony lub inną tradycyjną formę zatrudnienia, realizowaną w stałych godzinach, gwarantującą regularne, comiesięczne dochody. Pracownicy ci oczekują wysokiego poziomu wynagrodzenia, a jednocześnie atrakcyjnego pakietu, kreowania przyjaznej atmosfery pracy, stworzenia warunków do rozwoju, uwzględniania w pracy wartości rodzinnych, preferują przy tym komunikację elektroniczną. Ujawniła się również ich skłonność do mobilności związanej z pracą zawodową, otwartość na zmiany oraz szczególne zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji.

W odróżnieniu od przytoczonych wyżej wyników, w objętej badaniami własnymi grupie respondentów nie zidentyfikowano wyraźnego zainteresowania stwarzaniem warunków do podnoszenia kwalifikacji. Ankietowani przedstawiciele pokolenia C do bardzo ważnych interesów zaliczyli przede wszystkim:

- bezpieczne i higieniczne warunki pracy (82%),
- płace adekwatne do obowiązków (81%),
- bezterminowe zatrudnienie (81%).

Wprowadź różnice w odsetku respondentów wskazujących na określone interesy stanowią 1%, jednak nadanie przez najmłodszych respondentów wyjątkowego znaczenia bezpiecznym i higienicznym warunkom pracy wydaje się dość zaskakujące. Pozornie mogłoby się wydawać, że analogicznie jak dla respondentów reprezentujących pokolenie Y najistotniejsze będzie wynagrodzenie adekwatne do obowiązków. Może oczekiwania respondentów pokolenia C mają związek z preferowanym przez nich stylem życia, związanym z dbałością o kondycję zdrowotną, co może dotyczyć także oczekiwań wobec środowiska pracy.

¹⁴ *Młodzi 2011*, Kancelaria Rady Ministrów, Warszawa 2011, s. 141.

¹⁵ *Motywacje młodych 2015*, Bigram – firma doradztwa personalnego, 2015, <http://motywacjemlodych.pl/raport/mm2015.pdf> (dostęp: 27.01.2016), s. 12.

¹⁶ S. Stachowska, *op.cit.*, s. 33–56; J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *op.cit.*; M. Striker, *op.cit.*

Sposoby motywowania do dbałości o bezpieczeństwo w miejscu pracy preferowane przez przedstawicieli pokolenia C

Za jedno z zamierzeń badawczych przyjęto ustalenie, czy w kwestiach dotyczących bhp respondenci wykazują skłonność do motywowania tzw. pozytywnego, czy negatywnego. Zatem stosowne pytanie w ankiecie skonstruowano tak, by ustalić ich preferencje w przekroju środków perswazji, przymusu, zachęty. Na pytanie „Co powinien robić pracodawca, żeby pracownicy zawsze podczas pracy stosowali środki ochrony osobistej (np. maska, słuchawki, okulary)?” przewidziano trzy warianty odpowiedzi, tj.:

- wyjaśniać pracownikom wpływ środków ochrony na zdrowie (odpowiedź interpretowano jako preferowanie perswazji),
- karać pracowników, którzy nie stosują koniecznych środków (odpowiedź interpretowano jako preferowanie przymusu),
- nagradzać pracowników, którzy stosują konieczne środki ochrony (odpowiedź interpretowano jako preferowanie zachęty).

Respondentów proszono o wskazanie tylko jednego, ich zdaniem najskuteczniejszego, sposobu motywowania. Rozkład odpowiedzi zilustrowano w tabeli 3.11.2.

Tabela 3.11.2.

Sposób motywowania personelu do respektowania wymogów bezpiecznych warunków pracy, wskazywany przez respondentów jako najskuteczniejszy

Sposób motywowania	Odsetek odpowiedzi
Perswazja	52
Zachęta	26
Przymus	22

Źródło: A. Pietroń-Pyszczek, *Motywowanie w kształtowaniu kultury BHP*, w: *Warunki środowiska pracy a zdrowie pracowników*, I. Romanowska-Słomka, Sz. Salamon (red.), t. 4, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2018, s. 43.

Przyjmując, że środki pobudzania perswazyjnego i środki zachęty mają charakter pozytywnego oddziaływania na motywację ludzi, należy uznać, że respondenci zdecydowanie preferują takie właśnie podejście. Łącznie właśnie te dwie grupy motywatorów uzyskały zdecydowaną przewagę nad środkami przymusu.

Takie preferencje najmłodszego pokolenia pracobiorców mogą wymusić zrewidowanie poglądów osób odpowiedzialnych za kształtowanie bezpieczeństwa warunków pracy w przedsiębiorstwach. Jak bowiem dowodzą badania empiryczne, wciąż jeszcze relatywnie wysoki jest odsetek przedsiębiorstw, w których „motywacją do podejmowania

określonych działań w sferze bezpieczeństwa warunków pracy jest obawa przed konsekwencjami, a działania podejmowane w obszarze warunków pracy ukierunkowuje się na unikanie kar za nieprzestrzeganie przepisów bhp¹⁷. Szeroko zakrojone badania w tym zakresie prowadzi Centralny Instytut Pracy, którego analizy potwierdzają preferowanie przez pracodawców motywacji opartej na sankcjach¹⁸. Jednocześnie w literaturze wskazuje się na wyniki badań, w których kierownicy przyznają, że zdarza się im obserwować niebezpieczne zachowania pracowników, co może świadczyć o tym, że w jakimś stopniu akceptują takie zachowania¹⁹.

W literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się, że zwiększeniu motywacji i zaangażowania pracowników sprzyja korzystanie z mechanizmów gier. „Zastosowanie elementów gry i myślenia w sytuacjach innych niż gra” określa się mianem grywalizacji (gamifikacji)²⁰. Poszukując przesłanek zastosowania grywalizacji do podnoszenia bezpieczeństwa warunków pracy w przedsiębiorstwie, warto wskazać, że w literaturze zaznacza się, iż grywalizacja służy do zmiany zachowania, edukacji, motywowania poprzez elementy gry. Wraz z pojawieniem się urządzeń z Androidem i Apple wprowadzono szerszą populację ludzi do technologii, jednocześnie zachęcając do rozwoju nowych graczy. Dotyczy to zwłaszcza interesującej nas tutaj generacji C²¹, charakteryzowanej jako pokolenie ludzi na co dzień związanych z nowymi technologiami, niewyobrażających sobie życia bez portali społecznościowych czy gier komputerowych²².

Podsumowanie

Organizacja może zrealizować swoje zamierzenia, rozpatrywane przez pryzmat celów funkcjonowania, w sytuacji, gdy dąży do służenia wszystkim zaangażowanym osobom, a głównie pracownikom, którzy lokują w niej swój największy kapitał w postaci zaangażowania. W praktyce zarządzania ludźmi coraz więcej uwagi należy poświęcać warunkom pokoleniowym, które współcześnie generują wiele nowych problemów

¹⁷ A. Cierniak-Emerych, *Kształtowania bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie a cechy kultury organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Kwartalnik Instytutu Kapitału Ludzkiego SGH” 2012, nr 4(46), s. 9–10.

¹⁸ A. Szczygielska, *Behawioralne podejście do zmiany postaw wobec bezpieczeństwa pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2011, nr 10, s. 27.

¹⁹ A. Rakowska (red.), *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Modele, diagnoza i kształtowanie*, CeDeWu. pl, Warszawa 2013, s. 125.

²⁰ K. Werbach, D. Hunter, *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, Wharton School Press, Philadelphia 2012, s. 131.

²¹ M. Prensky, *Digital Natives, Digital Immigrants Part 1*, „On the Horizon” 2001, vol. 9, no. 5, s. 1–6.

²² L. Johnson, R. Smith, H. Willis, A. Levine, K. Haywood, *The 2011 Horizon Report*, New Media Consortium, Austin, Texas 2011, s. 11–23.

w obszarze interesów pracowniczych. Istniejące niewątpliwie różnice między pokoleniami funkcjonującymi na rynku pracy stanowią wyzwanie dla pracodawców.

Mając na uwadze prognozy, że osoby poniżej 35. roku życia będą wkrótce stanowić trzy czwarte zatrudnionych na rynku UE, należy przyjąć, iż ich potencjał w coraz większym stopniu będzie decydował o istnieniu i rozwoju przedsiębiorstw. Skuteczne wykorzystanie tego potencjału wymaga stosownych zmian w podejściu do pracowników oraz kształtowania odpowiedniego zestawu instrumentów ich aktywizowania w nawiązaniu do preferowanych przez nich interesów. Jak ujawniły prezentowane tutaj wyniki badań, respondenci istotne znaczenie nadają bezpiecznym i higienicznym warunkom pracy. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że owe warunki stanowią swego rodzaju „interes łączący pokolenia”.

Nie ulega wątpliwości, że bezpieczeństwo warunków pracy, a w szczególności związane z nim zagrożenia dla życia i zdrowia osób świadczących pracę, ulegają na przestrzeni lat określonym przeobrażeniom. Zasadne wydaje się zatem podejmowanie poszerzonych badań w omawianym zakresie, zwłaszcza w kontekście wskazanej tutaj propozycji wdrożenia założeń grywalizacji jako swego rodzaju środka sprzyjającego motywowaniu do zachowań związanych z bezpieczeństwem warunków pracy.

Bibliografia

- Bodak A., Cierniak-Emerych A., Pietroń-Pyszczek A., *Employee Interests and Their Respect in Polish Economic Practice*, w: *Knowledge for Market Use 2014: Media and Communication in the 21st Century*, P. Slavíčková (ed.), Univerzita Palackého v Olomuci, Olomuc 2014, s. 159–166.
- Boyd D., *Ethical Determinants for Generations X and Y*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 93, no. 3, s. 465–469.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, M. Juchnowicz (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 118–134.
- Chillakuri B., Mahanandia R., *Generation Z Entering the Workforce: The Need for Sustainable Strategies in Maximizing Their Talent*, „Human Resource Management International Digest” 2018, vol. 26, no. 4, s. 34–38.
- Cierniak-Emerych A., *Kształtowania bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie a cechy kultury organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Kwartalnik Instytutu Kapitału Ludzkiego SGH” 2012, nr 4(46), s. 9–10.
- Cierniak-Emerych A., Gableta M., *Bezpieczeństwo pracy z perspektywy wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2014, nr 8(46), s. 46–60.
- Gableta M., *O potrzebie badania interesów pracowniczych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Kwartalnik Instytutu Kapitału Ludzkiego SGH” 2015, nr 4(38), s. 103–115.

- Gableta M. (red.), *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Gableta M., Cierniak-Emerych A. (red.), *Zarządzanie ludźmi w organizacjach funkcjonujących w Europie*, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2008.
- Gadomska-Lila K., *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 1, s. 25–39.
- Gajdzik B., *Budowanie świadomości bezpieczeństwa pracy (na przykładzie zatrudnionych w przedsiębiorstwie hutniczym)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 2, s. 81–95.
- Johnson L., Smith R., Willis H., Levine A., Haywood K., *The 2011 Horizon Report*, The New Media Consortium, Austin, Texas 2011.
- Klonowska-Szałek A., Żegnaj X i Y. Witaj C! Nowe pokolenie zmienia rynek pracy, HRStandard.pl, 2011, <http://hrstandard.pl/2011/09/21/zegnaj-x-i-y-witaj-c-nowe-pokolenie-zmienia-rynek-pracy/> (dostęp: 30.09.2018).
- Lichtarski J., *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
- Mazurkiewicz A., Moczulska M., *Oczekiwania młodych osób wobec aktywności zawodowej (w świetle wyników badań empirycznych)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5, s. 57–68.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.
- Młodzi 2011*, Kancelaria Rady Ministrów Warszawa 2011.
- Motywacje młodych 2015*, Bigram – firma doradztwa personalnego, 2015, <http://motywacjemlodych.pl/raport/mm2015.pdf> (dostęp: 27.01.2016).
- Pietroń-Pyszczek A., *Motywowanie w kształtowaniu kultury BHP*, w: *Warunki środowiska pracy a zdrowie pracowników*, I. Romanowska-Słomka, Sz. Salamon (red.), t. 4, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2018, s. 37–45.
- Premsky M., *Digital Natives, Digital Immigrants Part 1*, “On the Horizon” 2001, vol. 9, no. 5, s. 1–6.
- Rakowska A. (red.), *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Modele, diagnoza i kształtowanie*, CeDeWu.pl, Warszawa 2013.
- Słomka I., Salamon Sz. (red.), *Warunki środowiska pracy a zdrowie pracowników*, t. 4, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2018.
- Stachowska S., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2, s. 33–56.
- Striker M., *Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 223, s. 30–38.
- Szczygielska A., *Behawioralne podejście do zmiany postaw wobec bezpieczeństwa pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2011, nr 10, s. 26–29.
- Warunki pracy w 2017 roku*, Raport GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/warunki-pracy-wypadki-przy-pracy/warunki-pracy-w-2017-roku,5,1.html> (dostęp: 29.09.2018).
- Werbach K., Hunter D., *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, Wharton School Press, Philadelphia 2012.