

**Mariola WOJCIECHOWSKA¹ Monika SZPRINGER²,
Jarosław CHMIELEWSKI³, Stanisław LACHOWSKI⁴
Marta OSTAFIN**

¹ Instytut Pedagogiki i Psychologii Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

² Wydział Nauk o Zdrowiu Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

³ Instytut Ochrony Środowiska – Państwowy Instytut Badawczy w Warszawie

⁴ Instytut Medycyny Wsi w Lublinie; Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Motywowanie pracowników sektora publicznego przeciw wypaleniu zawodowemu

Motivating employees of the public sector
to prevent job burnout

Słowa kluczowe: motywowanie, wypalenie zawodowe, pracownik.

Key words: motivating, job burnout, employee.

Abstract. The importance of motivating a human to take various activities cannot be overestimated.

The way how a person behaves results from various reasons, not only internal but also external.

As psychologists explain, a human at each stage of one's own life needs specific motives, incentives to reach the most desired effect.

The results of this study show that employers do not provide employees with basic needs. The studies show that meeting higher needs in terms of realization is at fairly low rates, in terms

of recognition at medium rates, and in terms of membership got high ratio in general. The analysis of the results obtained from the perspective of job burnout shown disquieting symptoms among employees in at least three areas referring to the lack of control under them, insufficient rewards for their work and unjust treatment.

Wstęp. Znaczenie motywowania człowieka do różnorodnych działań jest nie do przecenienia. Sposób, w jaki zachowuje się człowiek, wynika z różnorodnych pobudek zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, bardziej lub mniej uświadamianych. Motywacja jest motorem naszego – ludzkiego działania¹. Jak dowodzą psychologowie, człowiek na każdym etapie swojego życia potrzebuje określonych wzmocnień, bodźców, które umożliwią w sposób najbardziej efektywny zarówno skupienie się na działaniu, jak i uzyskanie najbardziej pożądaných efektów. Na etapie kształcenia szkolnego, jak i pracy zawodowej takim bodźcem jest motywacja. Motywacja jest jednym z ważniejszych, jeśli nie najważniejszych elementów zarządzania zasobami ludzkimi, a także czynnikiem determinującym sukces firmy. Każda organizacja i struktura zakładu w swojej strategii rozwój, produktywność, co w dalszej mierze stanowi podstawę do stabilności pozycji na rynku. Efekt ten połączony jest z właściwym zaangażowaniem i kreatywnością pracowników. Z kolei warunkiem produktywności pracowników jest efektywny i całościowy system ich motywowania², przy równoczesnym zapewnieniu satysfakcji z wykonywanej pracy. Oczekuje się, że system ten w sposób właściwy wykorzystuje potrzeby, umiejętności i zdolności osób zatrudnionych.

Aktualne sposoby zarządzania kapitałem ludzkim opierają się głównie na założeniu 3W: wymaganie, wiązanie, wspomaganie³. Jako mądrze przemyślane i rozłożone w dłuższym czasie działania, wyznaczają zakładaną wydajność w korelacji z celami, właściwie dobranymi narzędziami motywowania i konsekwencji ich stosowania. System motywacji pracowników powinien determinować wolę i chęć działania pracowników, kształtować pożądane przez przedsiębiorstwo zachowania i postawy oraz sprawić, że pracownicy utożsamiać się będą ze swoim miejscem pracy.

Pojęcie motywacji ma już w literaturze swoje znaczące miejsce, definiowanie pojęcia wynikało z odniesienia do określonej teorii. Najogólniej można przyjąć, że jako ściśle związane z pobudzaniem i energią motywacja to „stan gotowości do podjęcia określonego działania”⁴. Wynika z tego, że człowiek, aby coś wykonać, powinien znaleźć się w określonym stanie gotowości, ten stan to powód-motyw, dla którego warto uczynić wysiłek. A. Sajkiewicz⁵ jest zdania, że motywacja to chęć dokładania wszelkich starań do osiągnięcia zamierzonych celów, lub inaczej: siła, która wywołuje, kierunkuje i podtrzymuje zachowania ludzi, są to również starania w kierunku

¹ A.L. McGinnis, *Sztuka motywacji*, PWN, Warszawa 2000, s. 43.

² H. Karaszewska, J. Węgrzyn, *Od trzech K do trzech W*, „Personel”, Warszawa 2000, nr 8, s. 4.

³ Ibidem, s. 5.

⁴ P. G. Zimbardo, *Psychologia i życie – wydanie nowe*, PWN, Warszawa 2007, s. 459.

⁵ A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004, s. 122. Podobne spojrzenie na motywację przedstawia T. Mendel, pisząc, że motywacja jest siłą mobilizującą do wykonywania zadań, por. *Motywacja do pracy w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, T. Mendel (red. nauk.), Leszno 2002, s. 87.

zakończenia działania sukcesem. Motywacja jako wielopoziomowy proces stanowi przejście od braku aktywności do zaangażowania człowieka w to, co wykonuje, do wydajności satysfakcjonującej zarówno pracownika, jak i pracodawcę.

Motywację można scharakteryzować przez dwie główne własności: kierunek i natężenie. Pierwszy wskazuje cel/wynik, którego wyznacznikiem są podejmowane czynności, jego osiągnięcie powoduje obniżenie natężenia motywacji, czemu towarzyszą emocje dodatnie. Z kolei wskaźnikiem natężenia motywacji są trzy parametry: siła, wielkość, intensywność. Konkretnym przejawem motywacji jest proces motywacyjny jako oddziaływanie normujące, czyli sterowanie działaniem ludzkim w taki sposób, aby doprowadziło do określonego punktu/celu. Według J. Reykowskiego⁶, proces ten jest ukierunkowany intencją, pragnieniem, zamiarem, życzeniem lub zainteresowaniem.

W literaturze przedmiotu spotykamy różne koncepcje i modele motywacji. Część z nich opiera się na behawiorystycznym podejściu do działań człowieka na zasadzie „bodziec–reakcja”. Ta zależność kształtowana jest przez środki, które zaspokajają potrzeby człowieka⁷. W środowisku pracy środki te działają zasadniczo. Motywacja uzależniona jest ponadto od czynników pośrednich, tj. osobowości pracownika, postrzegania przez niego swojej roli w firmie, rodzaju wykonywanych przez pracownika czynności, warunków pracy itp. Z uwagi na wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania zachowań człowieka w procesie pracy, podstawowe znaczenie przyjmują dwa ujęcia motywacji: motywacja wewnętrzna (ujęcie atrybutowe, określające ją jako wewnętrzną siłę i stan regulujący zachowania ludzi w środowisku pracy, a także podtrzymujący zachowanie pracownika w kierunku osiągnięcia celu) oraz motywacja zewnętrzna (ujęcie czynnościowe, określające motywację jako konfigurację zewnętrznych czynników wpływających na zachowania ludzi i decydujących o ich sile i trwałości)⁸. Wymienione czynniki są ze sobą skorelowane i stanowią podstawę do zachowań w środowisku pracy. Siła motywacji tkwi wewnątrz człowieka, stanowiąc czynnik aktywizujący lub hamujący działanie. Zauważa się, że niektóre osoby są zwykle bierne i niechętnie do jakiegokolwiek działania, inni natomiast ciągle podejmują czynności sprzyjające własnemu rozwojowi. Jest to uwarunkowane potrzebami, które motywują człowieka do działania, domagając się zaspokojenia. W aspekcie zarządzania motywowanie ma fundamentalne znaczenie, przyjmuje ono funkcję najważniejszej techniki zarządzania kapitałem ludzkim. Stanowi ponadto elementarną dziedzinę kierowania zespołem pracowniczym, od której zależy realizowanie zamierzonych efektów.

Teoria zarządzania kapitałem ludzkim opiera się na założeniu, iż wypadkowa kwalifikacji zawodowych i motywacji pracownika jest miernikiem jego wkładu w rozwój przedsiębiorstwa. Tak więc źle przeprowadzone działania motywujące pracownika może wyrażać się jego nieprzydatnością dla firmy mimo posiadanych wysokich i pożądanych kwalifikacji zawodowych⁹.

⁶ J. Reykowski, *Motywacja, procesy prospołeczne a osobowość*, PWN, Warszawa 1986, s. 76.

⁷ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa 2001, s. 21–22.

⁸ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 202–203.

⁹ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 23–24.

Obecnie organizacje i przedsiębiorstwa charakteryzuje ciągła zmiana warunków funkcjonowania oraz rotacja personelu, przemianom podlega także sam człowiek. Dokonania różnych dziedzin wiedzy wyznaczają innowacyjne podejście do natury człowieka, także jako pracownika. Mogą one spowodować również zmianę w postrzeganiu człowieka przez firmę, zwłaszcza w aspekcie wykorzystania potencjału doświadczeń i osobistych ambicji ludzkich. Powoduje to konieczność modyfikacji procesu motywacyjnego, wykorzystania różnorodnych i elastycznych technik oddziaływania na pracownika w celu zmodyfikowania jego postępowania, a także samego podejścia do pracy¹⁰. Każda firma buduje indywidualną strukturę oddziaływania na uczestników organizacji, z drugiej strony podstawą każdego takiego systemu jest skuteczna mobilizacja i zachęcanie pracowników do zachowań korzystnych z punktu widzenia organizacji oraz minimalizowanie zachowań niewłaściwych.

Uważna analiza opisywanego problemu jednoznacznie wskazuje, że właściwe motywowanie do pracy stanowi jedno z najtrudniejszych zadań z punktu widzenia zarządzania, wymaga ono bowiem zastosowania wybiórczych bodźców, dzięki którym działanie ma przynieść pożądany efekt. Stąd problem motywacji pracowników do zadań nabiera szczególnego znaczenia. Miernikiem trwałości i konkurencyjności firmy staje się uznanie najcenniejszej wartości, tj. kapitału ludzkiego. Inwestowanie w kapitał ludzki dokonuje się poprzez wdrażanie procesów kształcenia i zarządzanie wiedzą pracowników, zwiększanie ich potencjału poprzez m.in. uświadamianie konieczności indywidualnego rozwoju. Nie ma więc wątpliwości co do ważności i rangi umiejętności gospodarowania kapitałem ludzkim w procesie organizacyjnym oraz pielęgnowania kultury samokształcenia¹¹. W procesie motywowania dość często sięga się po niefinansowe narzędzia motywacyjne, które na ogół skuteczniej kształtują poziom zaangażowania pracowników. Prawidłowo skonstruowany model zarządzania, zbudowany na kompetencjach, pozwala na wielostopniową ocenę i stymulowanie aktywności pracowników. To z kolei umożliwia osiąganie korzyści przez pracodawców, uzyskanie rynkowej przewagi, zwiększenie kapitału ludzkiego oraz inteligencji firmy¹². Pośród różnorodnych elementów zwiększających motywację do pracy jest miejsce pracy¹³, zwłaszcza panująca w nim atmosfera bezkonfliktowości i harmonii jako wskaźnik relacji interpersonalnych na każdym etapie organizacji pracy. Istotną rolę w budowaniu właściwej atmosfery sprzyjającej pracy mają czytelne dla pracowników kanały informacyjne oraz znajomość założeń, celów organizacyjnych, umiejętność oceny stopnia zagrożenia płynącego ze strony konkurencji i oparte na tej wiedzy przeciwdziałanie¹⁴.

Należy wspomnieć także o znaczeniu ogólnie pojętego otoczenia dla motywowania pracownika, chodzi tu także o otoczenie, w którym pracownik funkcjonuje poza pracą. Relacje zachodzące zarówno w środowisku pracy, jak i poza nią, zwłaszcza relacje interpersonalne, mają duże znaczenie w procesie motywacji. Pracownik idealny

¹⁰ J. Trelak, *Psychologia menadżera*, Wy. Difin, Warszawa 2002, s. 37.

¹¹ K. Zieniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 117–118.

¹² M. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN Warszawa 2000, s. 91.

¹³ K. Zieniewicz, op. cit, s. 119.

¹⁴ A. Czermiński, M. Czerska, *Zarządzanie organizacjami*, Wyd. TNOiK, Toruń 2002, s. 165.

to taki, który osiąga wysokie poziomy jakości działań a także, dodatkowo, czerpie z tego osobistą satysfakcję. Taki pracownik nie wymaga budowania w nim wewnętrznej motywacji, ale do jej rozwoju przydatna jest uporządkowana baza w postaci dobrze układającej się współpracy pomiędzy wszystkimi uczestnikami organizacji – od indywidualnego pracownika, przez zespoły ludzi, po menadżerów i kierownictwo firmy¹⁵. Dobrze ukształtowane relacje interpersonalne przyczyniają się do większej pewności siebie pracownika, co umożliwia oszacowanie własnych mocnych stron, a to z kolei pogłębia doświadczenia i kwalifikacje jednostki¹⁶.

Wśród różnych rodzajów motywacji należy wyróżnić motywację *pozytywną i negatywną*. Motywacja pozytywna i negatywna określane są jako *metody kija i marchewki*. Motywacja pozytywna, zwana dodatnią, polega na stworzeniu pracownikowi możliwości lepszej konkretyzacji celów, uwarunkowanej realizacją wymagań pracodawcy (awans, większa odpowiedzialność, większa samodzielność itp.) i prowadzi do osiągnięcia lepszego niż dotychczas poziomu zaspokojenia jego potrzeb¹⁷. Z kolei motywacja negatywna, zwana ujemną, opiera się na lęku, który pobudza do pracy poprzez odczuwanie poczucia zagrożenia (przesunięcie na mniej odpowiedzialne stanowisko, groźba utraty choćby części wynagrodzenia, spadek uznania, szacunku itp.). W tym przypadku motywacji jej mechanizm opiera się na różnego rodzaju karach związanych z ich unikaniem. Determinuje to lęk u pracownika, a ten z kolei mobilizuje do efektywniejszych działań, głównie w celu uniknięcia kary. Ten rodzaj motywacji, niestety, jest znacznie częściej stosowany w praktyce, głównie z powodu szybciej osiągniętego i wyraźniejszego efektu, lecz w końcowym efekcie motywacja negatywna prowadzi do obniżenia poczucia własnej wartości, defensywnej postawy oraz spadku ambicji¹⁸.

Za główne narzędzie materialnej motywacji uznaje się płacę, z tym że wartość płacy należy rozpatrywać w dwu aspektach – ekonomicznym – jako środek dostępu do dóbr oraz jako potwierdzenie własnej wartości i użyteczności¹⁹. Wynagrodzenie stanowi postać zapłaty, która przysługuje na mocy wzajemnego kontraktu (stosunku pracy), za pracę wykonaną na rzecz kontrahenta (pracodawcy). Szersze ujęcie tego pojęcia odnosi się również do wszystkich niefinansowych i niematerialnych korzyści, które odnosi pracownik z tytułu wykonywania pracy²⁰. Płaca jest głównym czynnikiem motywującym pracownika i powinna być dostosowana do jego kwalifikacji.

Ważnym bodźcem w systemie motywowania okazują się pozafinansowe środki wynagrodzenia. Z jednej strony wspierają one materialne dobra (pochwała, nagana), są też samodzielnymi impulsami, stosowanymi niezależnie od materialnych form nagradzania²¹. Z punktu widzenia tematu niniejszego opracowania oraz terenu badań istotne okazują się niematerialne sposoby motywujące w postaci awansu, korzystnych

¹⁵ B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wyd. „Oskar-master of Biznes”, Warszawa 2001, s. 176.

¹⁶ Ibidem, s. 178.

¹⁷ J. Penc, op. cit., s. 68.

¹⁸ K. Zieniewicz, op. cit., s. 167.

¹⁹ B.R. Kuc op. cit., s. 199.

²⁰ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*. Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 238.

²¹ P.F. Drucker, op. cit., s. 149.

warunków pracy oraz możliwości rozwoju. Awans, czyli przesunięcie pracownika na wyższe stanowisko, zaspokaja potrzebę szacunku i korzystnie wpływa na samoocenę pracownika i jego współpracowników, potęgując jeszcze wyższe osiągnięcia. Istnieje przekonanie, że polityka awansowania powinna opierać się na sprawdzonych zasadach, uwzględniając zdolnych i kreatywnych pracowników, o rzeczywistych zasługach dla firmy, dając tym samym dobre podstawy do wykorzystania własnych możliwości na nowym stanowisku²². Istotne znaczenie dla postawy pracowników względem realizowanych zadań ma praca w grupie, w której panują dobre relacje interpersonalne. W takiej sytuacji pracownik w pełni wykorzystuje własny potencjał dla realizacji rozwoju firmy. I wreszcie warto omówić działania organizacji skierowane na pogłębianie i poszerzanie umiejętności i wiedzy pracowników, tj. system szkoleń, stanowiący aktualnie fundament rozwoju potencjału firmy. Tez zakres działania motywacyjnego znajduje coraz większą rzeszę zwolenników. Należy jednak zaznaczyć, że przekazywanie fachowej wiedzy musi przybrać ramy działania ustawicznego, a nie sporadycznych, okazjonalnie podejmowanych czynności²³.

Motywacja staje się szczególnym narzędziem zapobiegania wypaleniu zawodowemu. Prawidłowy model motywowania uwzględniający możliwości, kompetencje, zaangażowanie oraz potrzeby pracownika można oceniać w perspektywie stresu, który towarzyszy wykonywaniu zadań zawodowych. Teoretycy nie od dziś alarmują, że nadmiar stresu, zbyt duże obciążenie obowiązkami, praca nieadekwatna do możliwości pracownika grozi wypaleniem zawodowym. Proces wypalenia zawodowego jest długotrwały i przebiega według określonego schematu: rozpoczęcie pracy z dużym entuzjazmem i pełnym zaangażowaniem, poprzez zniechęcenie, cyniczne podejście do pracy oraz spadek poczucia własnej wartości²⁴. Przyczyny wypalenia zawodowego zwykle tkwią w organizacji, która w różnym stopniu narusza sześć istotnych dla pracownika obszarów pracy zawodowej, tj. nadmierne obciążenie pracą, brak poczucia kontroli, niewystarczająca nagroda, załamanie wspólnoty, niesprawiedliwe traktowanie, konflikt wartości.

Materiał badawczy. Przedmiotem badań uczyniono ocenę zakresu działań motywacyjnych wśród pracowników sektora publicznego w urzędach administracji państwowej w regionie małopolskim. Zasadniczym celem badań stało się określenie zakresu wymagań oraz motywacji wobec pracowników na określonym stanowisku pracy w aspekcie zaspokojenia potrzeb własnych. Do zgromadzenia materiału empirycznego wykorzystano sondaż diagnostyczny, całość poddano opracowaniu statystycznemu z wykorzystaniem testu zgodności chi-kwadrat i korelacji Pearsona. Uzyskane dane zostały wykorzystane do zaproponowania wniosków dotyczących oceny jakości, poziomu i skuteczności motywowania pracowników badanych instytucji oraz dostarczyły cennych informacji o stopniu „dowartościowania” pracowników jako przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu. Ukazanie całości materiału empirycznego przekracza

²² R. Heller, *Motywowanie pracowników*, Wiedza i Życie, Warszawa 2000, s. 276.

²³ A. Pocztoński, op. cit., s. 179.

²⁴ C. Maslach, P. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 33.

ramy niniejszego opracowania, stąd konieczność ograniczenia się do kwestii zaprezentowania zaspokajania potrzeb niższego i wyższego rzędu zgodnie z koncepcją potrzeb A. Masłowa. W badaniach uczestniczyło 98 osób.

Wyniki. Badani reprezentowali zróżnicowany poziom wykształcenia (z przewagą wykształcenia wyższego), czas zatrudnienia, wśród pracowników dominowały kobiety. Z punktu widzenia tematu opracowania poziom wykształcenia ma istotne znaczenie. W przypadku pozafinansowego motywowania może ono polegać tylko na propozycji udziału w kursach doskonalących dla podnoszenia kwalifikacji. Z kolei z uwagi na obecność na stanowiskach kierowniczych głównie mężczyzn, z racji ciągłego pobytu na zajmowanym stanowisku (brak np. urlopów wychowawczych), ogranicza to możliwość awansowania innych zatrudnionych. Zwolnienie się z stanowiska kierowniczego w tym przypadku jest wynikiem przejścia na emeryturę lub rezygnacji z pracy. Motywowanie pracowników z wykształceniem wyższym jest dość trudnym zadaniem, z uwagi na zastany wysoki poziom kompetencji. Zdarzają się sporadyczne udziały pracowników w różnorodnych formach doskonalących, np. studiach podyplomowych lub podejmowanie studiów na dodatkowym kierunku, najczęściej powiązanych z administracją. Najczęstszą formą motywowania pracowników jest awans, wynika on jednak z przepisów prawa, które uzależniają awansowanie od stażu pracy.

Uzyskane dane wskazują na oczekiwania pracowników w aspekcie zaspokajania ich potrzeb, co w sposób pośredni jest również informacją o tym, co rzeczywiście motywuje ich do pracy. Ma to też aspekt pragmatyczny, na tej podstawie pracodawca może doskonalić istniejącą strategię motywowania pracowników, lub poszukiwać bardziej skutecznej strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

Realizacja potrzeb fizjologicznych

Tabela 1. Realizacja potrzeb fizjologicznych w aspekcie gwarancji dobrej płacy a płeć badanych

POTRZEBA /PŁEĆ	OTRZYMYWANIE DOBREJ PŁACY										RAZEM	
	ZAWSZE		PRAWIE ZAWSZE		CZĘSTO		SPORADYCZNIE		NIGDY			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
KOBIETA	14	14,29	19	19,39	27	27,55	18	18,37	-	-	78	79,59
MĘŻCZYZNA	11	11,22	7	7,014	2	2,04	-	-	-	-	20	20,41
RAZEM	25	25,51	26	26,53	29	29,59	18	18,37	-	-	98	100

$$\chi^2 = 13,45; p < 0,01; rc = 0,49$$

Z danych wynika, że poziom zaspokajania potrzeb fizjologicznych różnicuje płeć badanych, ich poziom wykształcenia oraz zajmowane stanowisko. Pracownicy na kierowniczych stanowiskach szacują zaspokojenie potrzeb niższego rzędu na wysokim poziomie. Z kolei w przypadku osób pracujących na niekierowniczych stanowiskach, zauważa się, że niemalże co dziesiąty badany szacuje realizację tych potrzeb na poziomie niskim. Mieści się w tym tryb urlopowania, organizacja warunków pracy, przerwy w pracy, wysokość płacy. Zauważa się wyraźną korelację między płcią badanych a gwarancją otrzymania dobrej płacy za wykonywaną pracę. Można wnioskować, że w zakresie zaspokajania potrzeb niższego rzędu ankietowani oczekują przede wszystkim zapewnienia im zadowalających warunków pracy, odpowiedniego organizowania urlopów oraz przerw w pracy. Korelacja r-Pearsona ma kierunek dodatni i osiąga wartość 0,6. Z kolei dobra płaca nie ma aż tak dużego znaczenia dla badanych dla zaspokojenia ich potrzeb niższego rzędu.

Realizacja potrzeb bezpieczeństwa

Tabela 2. Realizacja potrzeb bezpieczeństwa w kontekście pewności stałego zatrudnienia a wykształcenie badanych

POTRZEBA/ WYKSZTAŁ- CENIE	PEWNOŚĆ STAŁEGO ZATRUDNIENIA										RAZEM	
	ZAWSZE		PRAWIE ZAWSZE		CZĘSTO		SPORADYCZNIE		NIGDY			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
ŚREDNIE	-	-	-	-	2	2,04	3	3,06	6	6,12	11	11,22
LICENCJAT	10	10,20	15	15,31	14	14,29	13	13,27	-	-	52	53,07
WYŻSZE	11	11,22	17	17,35	7	7,14	-	-	-	-	35	35,71
RAZEM	21	21,42	32	32,66	23	23,47	16	16,33	6	6,12	98	100

$$\chi^2 = 23,99; p < 0,01; r_c = 0,58$$

Poczucie bezpieczeństwa realizowane jest przez firmę na bardzo wysokim i wysokim poziomie, takie opinie wyrażają badani mężczyźni, z kolei dla kobiet ich poczucie bezpieczeństwa jest na poziomie umiarkowanym. Prawdopodobnie wynika to z określonych działań i obowiązków kobiet jako matek. Realizacja urlopów macierzyńskich lub wychowawczych obniżają poczucie pewności kontynuacji zatrudnienia. Wyraźna jest również korelacja między zajmowanym stanowiskiem a poczuciem bezpieczeństwa. Stanowisko kierownicze stwarza pracownikowi większą pewność pracy niż inne usytuowanie w strukturze firmy. Z uwagi na poziom wykształcenia najmniejsze poczucie bezpieczeństwa w firmie mają osoby z wykształceniem średnim, potrzeby, o których mowa, są spełniane na ogół sporadycznie lub nigdy. Większą pewność w tym zakresie odczuwają natomiast pracownicy z wykształceniem licencjackim, a największą – z wyższym. Na uwagę zasługuje związek między poziomem

wykształcenia a poczuciem bezpieczeństwa. Korelacja r-Pearsona ma kierunek dodatni i wynosi 0,6, co wskazuje na istotną, umiarkowaną zależność.

Istotnym aspektem zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa jest dla respondentów pewność stałego zatrudnienia, w dalszej kolejności – bezpieczeństwo w firmie, czytelny (pisemny) zakres przydzielonych obowiązków, a także dobry przełożony, który w precyzyjny sposób wyraża oczekiwania wobec przełożonych. Równie ważne (na podobnym poziomie znaczeń) jest ocenianie pracownika oraz gwarancja świadczeń socjalnych. Znacznie mniejszą uwagę respondenci przywiązują do utrzymania standardu życiowego własnych rodzin dzięki zatrudnieniu.

Podsumowując, należy stwierdzić, że badane miejsce pracy zapewnia swoim pracownikom realizację potrzeby bezpieczeństwa w zakresie pewności zatrudnienia, chociaż gwarancja zatrudnienia nie jest tak ważna w przypadku mężczyzn. Młody, wykwalifikowany mężczyzna jest bardziej skłonny do zmiany miejsca zatrudnienia nawet wówczas, gdy posiada zobowiązania rodzinne. Kobiety z kolei nie podejmują ryzyka zmiany zakładu pracy, szczególnie z uwagi na posiadanie rodziny. Ogólnie należy stwierdzić, że podobnie jak w przypadku potrzeb niższego rzędu, poziom spełniania poczucia bezpieczeństwa w badanej firmie jest wysoki i zależny od płci, zajmowanego stanowiska oraz wykształcenia badanych.

Realizacja potrzeb przynależności

Tabela 3. Realizacja potrzeby przynależności w kontekście współpracy z innymi członkami zespołu a stanowisko zatrudnionych badanych

POTRZEBA/ STANOWISKO	WSPÓŁPRACA Z INNYMI CZŁONKAMI ZESPOŁU										RAZEM	
	ZAWSZE		PRAWIE ZAWSZE		CZĘSTO		SPORADYCZNIE		NIGDY			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
KIEROWNICZE	10	10,20	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10,20
NIE-KIEROWNICZE	25	25,51	28	28,57	24	24,49	11	11,22	-	-	88	89,80
RAZEM	35	35,71	28	28,57	24	24,49	11	11,22	-	-	98	100

$$\chi^2 = 13,62; p < 0,01; r_c = 0,49$$

Ze swoim miejscem pracy utożsamiają się (zawsze lub prawie zawsze) głównie kobiety. Istotne jest dla nich funkcjonowanie w zgranym zespole jako podstawa do realizacji potrzeby przynależności. Warto zaznaczyć, że w kontekście zajmowanego stanowiska ich opinie stają się zróżnicowane. Stanowiska kierownicze wyznaczają pełne zadowolenie z realizacji potrzeb, o których mowa. Można wobec tego sądzić, że zajmowane stanowisko jest traktowane jako przepustka do realizacji szeroko pojętych zamierzeń zawodowych. Kobiety pragną awansować, nie zawsze awans ograniczają

do aktualnego miejsca pracy. Mężczyźni z kolei na każdym zajmowanym stanowisku pracy odnoszą się do spełnienia potrzeb przynależności w sposób szerszy, wskazując niemal wszystkie poziomy realizacji potrzeby przynależności. Zależność między realizacją potrzeby przynależności w kontekście dobrej współpracy w zespole a zajmowanym stanowiskiem jest istotna statystycznie. Jest to zależność przeciętna.

Spośród pełnej listy potrzeb przynależności największą ocenę uzyskała dobra współpraca z innymi oraz możliwość pomocy od kolegów. Nieco mniejsze znaczenie pracownicy przypisują wyrazom uznania za dobrze wykonaną pracę i uczestnictwo w działaniach kierowniczych. Należy zaznaczyć, że oczekiwania dobrej współpracy w gronie pracowniczym wyraźnie słabną w przypadku osób zajmujących kierownicze stanowiska. Można zatem twierdzić, że poziom spełnienia potrzeby przynależności w ocenie pracowników jest na umiarkowanym poziomie i uwarunkowany płcią, zajmowanym stanowiskiem oraz wykształceniem badanych.

Realizacja potrzeby uznania

Tabela 4. Realizacja potrzeb uznania w otrzymywaniu większej swobody i niezależności w pracy a płeć badanych

POTRZEBA /PŁEĆ	WIĘKSZA SWOBODA I NIEZALEŻNOŚĆ W PRACY										RAZEM	
	ZAWSZE		PRAWIE ZAWSZE		CZĘSTO		SPORADYCZNIE		NIGDY			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
KOBIETA	12	12,24	38	38,78	20	20,41	8	8,16	-	-	78	79,59
MĘŻCZYŻNA	15	15,31	5	5,10	-	-	-	-	-	-	20	20,41
RAZEM	27	27,55	43	43,88	20	20,41	8	8,16	-	-	98	100

$\chi^2 = 24,03$; $p < 0,001$; $r_c = 0,53$

Dane wskazują, że potrzeby uznania są zaspokajane na średnim poziomie. Takie zdanie wyrażają zarówno kobiety, jak i mężczyźni. Na średni poziom spełnienia oczekiwań wskazują głównie kobiety na pozakierowniczych stanowiskach. Tu pojawiają się także oceny zupełnego braku realizacji potrzeby uznania. Dotyczy to jednak niewielkiej grupy kobiet. Z kolei mężczyźni pracujący na stanowiskach kierowniczych są zadowoleni z poziomu realizacji potrzeby uznania. Podobne – średnie – zaspokajanie potrzeby uznania wyrażają osoby z wyższym wykształceniem, natomiast w grupie pracowników z wykształceniem średnim – zadowolenie jest znikome lub sporadyczne. Może to świadczyć o problemie z kolejnością zaspokajania potrzeb pracowników, a tym samym, niewłaściwym ich motywowaniem. Realizacja potrzeby uznania w kontekście otrzymywania większej swobody i niezależności w pracy koreluje z płcią. Kobiety nie cieszą się swobodą i niezależnością podczas wykonywania obowiązków służbowych w takim stopniu, w jakim tego oczekują. Nawet praca na stanowisku kierowniczym nie warunkuje samodzielności. Generalnie pracownicy oczekują większego zaufania ze strony przełożonych. Nieco więcej zaufania odczuwają mężczyźni. Wśród potrzeb uznania zasadnicze znaczenie dla pracowników ma w kolejności

okazywanie szacunku przez pracodawcę, poczucie ważności wykonywanej pracy, odpowiednie warunki do wykonania zadania. Równie ważna stała się swoboda i niezależność w pracy. Z kolei mniej istotna jest możliwość dowodzenia własnej wartości i przydatności w pracy oraz wykonywania pracy prestiżowej i budującej wyzwania.

Realizacja potrzeby samorealizacji. Tylko co siódmy badany jest zdania, że ma zawsze zaspokojone potrzeby samorealizacji, a co trzeci – prawie zawsze. Zbieżność opinii zauważa się zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn. Z kolei jeśli chodzi o zajmowane stanowisko w firmie, to niemalże wszyscy kierownicy wskazują na zaspokojenie potrzeby samorealizacji w stopniu wysokim, większe zróżnicowanie opinii stwierdza się wśród pracowników na niekierowniczych stanowiskach. Opinie osób ze średnim wykształceniem w aspekcie zaspokajania potrzeby samorealizacji są niekorzystne, zaś zdaniem osób z wykształceniem wyższym analizowane potrzeby są realizowane na poziomie średnim. Wysoki poziom realizacji potrzeby samorealizacji dotyczy zaledwie co szóstego badanego. Zaobserwowana sytuacja jednoznacznie wskazuje na zakłócenia w motywowaniu pracowników do działań na rzecz firmy. Realizacja potrzeby samorealizacji w kontekście wykonywania prestiżowej pracy stawiającej wyzwania koreluje ze stanowiskiem pracy. Jest to korelacja słaba ($r_c = 0,36$, $p < 0,01$).

W aspekcie potrzeby samorealizacji pracownicy wskazują szczególnie chęć przychodzenia do pracy, zadowolenie ze swoich osiągnięć oraz realizowanie siebie poprzez dobrą współpracę z zespołem. Nieco mniejsze znaczenie przypisują czytelnemu systemowi wynagradzania i sprawiedliwemu trybowi awansowania. Można więc twierdzić, że samorealizacja badanych oparta jest głównie na jakości współpracowników, zgrany zespół stanowi dla nich właściwy grunt do realizacji powierzonych zadań. Relacje interpersonalne są szczególnie cenione przez pracowników szeregowych, w mniejszym stopniu dotyczy to pracowników na stanowiskach kierowniczych. Ci z kolei oczekują wyłącznie starannego i terminowego wykonania powierzonych zadań.

Wnioski. Uzyskane wyniki badań w postaci opinii pracowników upoważniają do następujących uogólnień:

1. Pracodawcy w niewielkim stopniu zapewniają pracownikom realizację podstawowych potrzeb.
2. Realizacja potrzeb wyższego rzędu, skategoryzowanych w aspekcie potrzeby realizacji, przyjmuje ogólnie dość niskie wskaźniki.
3. Realizacja potrzeb wyższego rzędu, skategoryzowanych w aspekcie potrzeby uznania, przyjmuje ogólnie średnie wskaźniki.
4. Realizacja potrzeb wyższego rzędu, skategoryzowanych w aspekcie potrzeby przynależności, przyjmuje ogólnie wysokie wskaźniki.
5. W badanej firmie zauważa się mało czytelny system motywacyjny. Zarówno tryb awansowania, jak i materialne motywowanie pracowników (premie, płaca) oceniane są jako nieczytelne i niesprawiedliwe. Może to świadczyć o zakłóconej komunikacji na linii przełożony–pracownik.
6. Realizacja poczucia bezpieczeństwa i przynależności na umiarkowanym poziomie sugeruje konieczność zmiany systemu motywacji finansowej pracowników.

7. Pracownicy badanej firmy nie w pełni identyfikują się z miejscem zatrudnienia mimo tego, że zespół jest zgrany i może polegać na sobie.

Analiza uzyskanych wyników badań z perspektywy wypalenia zawodowego wskazuje, że przynajmniej w trzech obszarach pracownicy wykazują niepokojące objawy. Dotyczy to braku poczucia kontroli, niewystarczającej nagrody za swoją pracę oraz niesprawiedliwego traktowania. Co prawda nie zostało określone ilościowe obciążenie pracą, ale można założyć wysokie wartości w tym względzie. Czynniki te sprawiają, że w badanej firmie istnieje (lecz niezbyt duże) zagrożenie wypaleniem zawodowym. Świadczy o tym również brak identyfikowania się pracowników z firmą, pracownicy wykonują tylko to, co pracodawca nałoży, jednak praca nie przynosi im wiele satysfakcji. Sprawę komplikuje dodatkowo fakt, że na ogół badani tkwią w firmie od lat, bez możliwości rozwoju. Wydaje się, że poczynione ustalenia winny być wykorzystane przez pracodawców do tworzenia systemu motywowania pracowników.

Bibliografia

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa 2001.
2. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
3. Czermiński A., Czerska M., *Zarządzanie organizacjami*, Wyd. TNOiK, Toruń 2002.
4. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000.
5. Góralski A., *Metody badań pedagogicznych w zarysie*, wyd. 4, Wyd. Universitas Rediviva, Warszawa 2009.
6. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
7. Harris P.R., *Testy Menedżerskie*, Centrum Kierowania Liderów, Warszawa 2008.
8. Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003.
9. Karaszewska H., Węgrzyn J., *Od trzech K do trzech W*, „Personel”, Warszawa 2000, nr 8.
10. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wyd. „Oskar-master of Biznes”, Warszawa 2001.
11. McGinnis A.L., *Sztuka motywacji*, PWN, Warszawa 2000.
12. Maslach C., Leiter P., *Prawda o wypaleniu zawodowym*, PWN, Warszawa 2011.
13. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
14. Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. AE, Wrocław 2000.
15. Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
16. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Wyd. Poltext, Warszawa 2004.
17. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.
18. Trelak J., *Psychologia menedżera*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
19. West M., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000.
20. Zieniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.
21. Zimbardo P.G., *Psychologia i życie – wydanie nowe*, PWN, Warszawa 2007.

Mariola WOJCIECHOWSKA

Instytut Pedagogiki i Psychologii Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
e-mail: mariola.wojciechowska@vp.pl

Monika SZPRINGER

Wydział Nauk o Zdrowiu Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Jarosław CHMIELEWSKI

Instytut Ochrony Środowiska – Państwowy Instytut Badawczy w Warszawie

Stanisław LACHOWSKI

Instytut Medycyny Wsi w Lublinie; Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Marta OSTAFIN

Doradca zawodowy