

Daniel Kukla

ORCID: 0000-0003-1907-0933

Mirostaw Mielczarek

ORCID: 0000-0001-9096-0715

DOI: 10.34866/fma4-qb98

# Style motywacyjne młodzieży niedostosowanej społecznie jako przyczynek do planowania samodzielności zawodowej

Motivational styles of socially maladjusted youth as a contribution to planning professional independence

**Key words:** socially maladjusted youth, minors, youth educational center, motivation to work, independence.

**Abstract:** The subject of this research is work motivation. Its goal is to diagnose motivational styles of minors placed in resocialization institutions. The research problem to which the article answers took the form of a complementary question: what motivational styles are manifested by socially maladjusted male youth aged 17–18? The undertaken research was embedded in quantitative methodology typically identified with the positivist paradigm. The methodological assumptions abandoned the hypotheses because no similar inquiries had been conducted before. The tests were carried out using the diagnostic survey method. The research tool was a test for motivational styles (Motivational DNA). The selection of the research group was intentional: socially maladaptive boys aged 17–18 in the intellectual norm and staying in a youth educational center, where the research was carried out.

**Słowa kluczowe:** młodzież niedostosowana społecznie, nieletni, młodzieżowy ośrodek wychowawczy, motywacja do pracy, usamodzielnienie.

**Streszczenie:** Przedmiotem rozważań niniejszego opracowania uczyniono motywację do pracy. Ich celem była diagnoza stylów motywacyjnych nieletnich umieszczonych w placówce resocjalizacyjnej. Problem badawczy, na który odpowiada artykuł, przybrał postać pytania dopełnienia: jakie style motywacyjne przejawia młodzież niedostosowana społecznie płci męskiej w wieku 17–18 lat? Podjęte badania zostały osadzone w metodologii ilościowej utożsamianej najczęściej z paradygmatem pozytywistycznym. W założeniach metodologicznych zrezygnowano z hipotez, ponieważ nie realizowano wcześniej podobnych dociekań. Badania przeprowadzono przy pomocy metody sondażu diagnostycznego z użyciem techniki testu. Narzędzie badawcze stanowił test na style motywacyjne (DNA Motywacyjne). Dobór grupy badawczej był celowy: usamodzielniający się niedostosowani społecznie chłopcy w wieku 17–18 lat, będący w normie intelektualnej i przebywający w młodzieżowym ośrodku wychowawczym, gdzie dokonano realizacji badań.

## Wprowadzenie

Problematyka motywacji do pracy dość często stanowi przedmiot badań i opracowań naukowych. Choć motywacja na przestrzeni kilkudziesięciu lat była opisywana przez wiele koncepcji teoretycznych, to nadal jest jednym z bardziej interesujących aspektów ludzkiego funkcjonowania. Praca zawodowa jest jedną z podstawowych wartości dziedzin ludzkiego życia. Jest ona tą czynnością, której poświęcamy dużo energii i mnóstwo czasu. Na przestrzeni lat czas pracy stale ulega wydłużeniu<sup>1</sup>. Tak intensywne zaangażowanie zawodowe wynika z jakiejś określonej motywacji. Motywacja jest więc procesem, gdzie dochodzi do pobudzenia i ukierunkowania aktywności człowieka.

Przygotowanie do samodzielności życiowej obejmuje wiele obszarów ludzkiego życia. Niewątpliwie jednym z ważniejszych jest ten związany z aktywnością zawodową. Na ten aspekt zwróciła uwagę między innymi G. Gajewska, która zaznaczyła, że wychowanek opuszczający placówkę powinien być przygotowany do samodzielnego życia w czterech podstawowych sferach: rodzinnej, zawodowej, społecznej, obywatelskiej<sup>2</sup>. Przygotowanie do życia zawodowego jest procesem, w toku którego konstruowana jest tożsamość zawodowa, ale również kształtowana jest umiejętność kierowania własną ścieżką uczenia się i kariery<sup>3</sup>. Wejście na rynek pracy, a wcześniej poszukiwanie zatrudnienia dla wielu młodych ludzi stanowi niebywałe wyzwanie. Jest to dla nich sprawdzian własnych umiejętności zawodowych oraz kompetencji społecznych. Proces ten jest nazywany przejściem z edukacji do rynku pracy<sup>4</sup>. Jest to droga zwykle dość trudna, tym bardziej jeżeli mamy do czynienia z młodzieżą niedostosowaną społecznie, która została umieszczona w placówce resocjalizacyjnej. U takich osób pojęcie pracy i motywacji do niej często jest nacechowane niewłaściwym podejściem będącym wynikiem nieprawidłowej socjalizacji w rodzinie. Tym samym ilość opracowań naukowych z zakresu doradztwa zawodowego w placówkach resocjalizacyjnych dla nieletnich jest znikoma. Autorzy niniejszych badań od dłuższego czasu starają się wypełnić wskazaną lukę, zgłębiając kolejne obszary poradnictwa zawodowego w instytucjach resocjalizacyjnych dla nieletnich. Dotychczas wobec wychowanków placówek resocjalizacyjnych były podejmowane badania nad postawami przedsiębiorczymi<sup>5</sup>, orientacjami na karierę zawodową<sup>6</sup>

<sup>1</sup> M. Adamiec, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. AKADE, Katowice, 2000, s. 198.

<sup>2</sup> G. Gajewska, *Pedagogika opiekuńcza w zarysie*, cz. 2, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2004, s. 109.

<sup>3</sup> F. Meijers, *Career guidance: a complex learning process*, [w:] F. Meijers, M. Kuijpers (red.), *Career learning: Research and practice in education*, s-Hertogenbosch, Euroguidance, The Netherlands, s. 6.

<sup>4</sup> M. Mazur-Mitrowska, *Pierwsza praca. Oczekiwania i obawy młodzieży kończącej zasadniczą szkołę zawodową*, [w:] N.G. Piłkuła, K. Jagielska, K. Biełozyt (red.), *Rynek pracy, kariera zawodowa. Wyzwania dla edukacji*, Wyd. Naukowe „Śląsk”, Katowice 2016, s. 57.

<sup>5</sup> D. Kukła, M. Mielczarek, *Postawy przedsiębiorcze młodzieży niedostosowanej społecznie*, „Pedagogika. Studia i Rozprawy” 2019, t. XXVIII, s. 113–125.

<sup>6</sup> D. Kukła, M. Mielczarek, *Orientacje zawodowe młodzieży niedostosowanej społecznie wobec kariery zawodowej*, „Szkoła – Zawód – Praca” 2019, nr 17, s. 259–274.

i przygotowaniem do samodzielności zawodowej<sup>7</sup>. Inni badacze poruszali kwestie podejmowania zatrudnienia przez absolwentów placówek resocjalizacyjnych<sup>8</sup>.

## Motywacja do pracy

Pojęcie motywacji doczekało się wielu definicji, dlatego że autorzy różnorodnych teorii dopatrywali się innych źródeł i funkcji. Termin ten wywodzi się od łacińskich słów „motus” (ruch) i „moveo” (pobudzanie, zachęcanie do czegoś)<sup>9</sup>. Motywacja jest więc pobudzaniem do ruchu i określonego kierunku, ale jest także ściśle powiązana z energią i działaniem. W słownikach i encyklopediach motywacja określana bywa jako gotowość istoty rozumnej do podjęcia konkretnego działania. To wzbudzony potrzebą zespół procesów psychicznych i fizjologicznych określający podłoże zachowań i ich zmian. To również wewnętrzny stan człowieka mający wymiar atrybutowy.

Pojęcia motywacji można użyć do opisania „zarówno stanów, w których organizm podejmuje działania ukierunkowane na uzyskanie jakiegoś elementu niezbędnego do normalnego funkcjonowania, jak i wtedy, gdy niczego, co niezbędne do życia mu nie brakuje. W tym drugim aspekcie jednostka stawia sobie nowe cele i chce osiągnąć stan subiektywnie lepszy od istniejącego”<sup>10</sup>. „Motywacja jest źródłem i sternikiem naszych zachowań”<sup>11</sup>. Towarzyszy nam od samego początku ludzkości, niemniej w dalekiej przeszłości nikt jej nie nazywał ani nie definiował – funkcjonowała równoprawnie z instynktem.

Tematyka motywacji jest istotna dlatego, że umożliwia zrozumienie przyczyn ludzkiego zachowania, pozwala je przewidzieć i ukierunkować. Motywacja do pracy jest powiązana z zagadnieniami efektywności, wytrwałości, odporności na porażki, satysfakcją z pracy, zdrowiem psychicznym oraz z ogólnym dobrostanem i kreatywnością<sup>12</sup>. W motywacji do pracy chodzi o to, by pewne sprecyzowane czynniki

<sup>7</sup> D. Kukła, M. Mielczarek, *Przygotowanie młodzieży niedostosowanej społecznie do samodzielności zawodowej w młodzieżowych ośrodkach wychowawczych*, „Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze” 2020, w druku.

<sup>8</sup> J. Siemionow, *Wsparcie procesu readaptacji społecznej młodzieży niedostosowanej społecznie lub zagrożonej tym zjawiskiem na przykładzie programu „MOS-T w przyszłość” jako modelu edukacji alternatywnej*, „Probacja” 2012, nr 4, s. 103–112; A. Kamiński, *Skuteczność oddziaływań resocjalizacyjnych stosowanych wobec nieletnich umieszczonych w młodzieżowych ośrodkach wychowawczych*, [w:] A. Kamiński (red.), *Uwarunkowania procesu resocjalizacji*, Ogólnopolskie Stowarzyszenie Pracowników Resocjalizacji, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Warszawa 2011; E. Kwiecień, R. Miszczuk, B. Spudy, *Poradnik wejścia na rynek pracy młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym*, Wyd. Izba Gospodarcza, „Gro-no Targowe Kielce”, Kielce 2014; B. Górka, *Poradnictwo edukacyjno-zawodowe dla dzieci i młodzieży w szkołach i ośrodkach specjalnych*, Krajowy Ośrodek Wsparcia Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa 2015.

<sup>9</sup> A. Benedikt, *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*, Wyd. Astrum, Wrocław 2003, s. 11.

<sup>10</sup> J. Strelau, D. Doliński, *Psychologia – podręcznik akademicki*, tom 1, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008, s. 589.

<sup>11</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Wyd. PLACET, Warszawa 2008, s. 14.

<sup>12</sup> P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wyd. Poltext, Warszawa 2005.

zachęcały pracownika do efektywnego i wydajnego wykonywania swoich obowiązków. Na motywację składają się poszczególne motywy, dążenia i potrzeby. Każde z nich ma swój kształt, intensywność, czas trwania oraz kierunek<sup>13</sup>.

Motywację można zestawić na równi z pragnieniem czy odczuwaniem potrzeb, ponieważ wszystko to jest ściśle ze sobą powiązane i istnieje od zarania ludzkości. Dlatego też motywy i potrzeby dzielą się na trzy podstawowe grupy<sup>14</sup>: pierwotne (podstawowe), ogólne (wyższego rzędu), wtórne (wyższego rzędu). Motywy pierwotne mają podłoże fizjologiczne, nie są efektem uczenia się, lecz są wrodzone. Ogólne nie bywają wyuczone, ale nie mają też podłoża fizjologicznego. Do tej grupy należą ciekawość, przywiązanie uczuciowe oraz oddziaływanie na innych. Jednym z następstw uczenia się jest grupa motywów wtórnych, wśród których znajdują się motywy władzy, osiągnięć, bezpieczeństwa i statusu<sup>15</sup>. Należy zwrócić uwagę na element różnicujący bardzo wyraźnie motywy pierwotne od ogólnych. Pierwsze pozwalają zredukować napięcie, zaś drugie skłaniają do zwiększenia stymulacji.

Motywacja w pracy może przybierać różne formy. W literaturze przedmiotu najczęściej pojawia się podział na: wewnętrzną, zewnętrzną, pozytywną (inaczej dodatnią) i negatywną (inaczej ujemną). Pogrupowanie to wynika z przeciwstawności form i środków. Motywacja zewnętrzna to nic innego jak zbiór nagród i kar (awans, premia, nagana, degradacja). Z kolei wewnętrzna to bodźce pojawiające się samoczynnie (odpowiedzialność, poczucie, że praca jest ważna i stawia wyzwania)<sup>16</sup>. Motywacja pozytywna stwarza warunki do urzeczywistnienia pragnień oraz osiągnięcia własnych celów (dodatkowe wynagrodzenie, awans, skierowanie na szkolenia). Opozycyjna do niej motywacja negatywna opiera się natomiast na lęku, który pobudza do skuteczniejszego działania. Brak efektów może zagrozić temu, co pracownik osiągnął. W praktyce jest stosowana częściej, gdyż jest to technika bardziej ekonomiczna i łatwa w użyciu (łatwiej jest coś zniszczyć, niż zbudować).

Z motywacją nierozzerwalnie wiąże się pojęcie motywu. Motywów nie da się bezpośrednio zaobserwować i zmierzyć, ponieważ są „hipotetycznymi stanami” organizmu<sup>17</sup>. Zdaniem M. Armstronga motywację można opisać jako zachowanie ukierunkowane na cel. Ludzie są motywowani, gdy spodziewają się, że tryb postępowania doprowadzi ich do osiągnięcia celu i cennej nagrody – takiej, która

<sup>13</sup> A. Wołpiuk-Ochocińska, *Motywację do pracy i zaangażowanie w nią młodych pracowników na rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2015, nr 1(11), s. 74.

<sup>14</sup> M.W. Kopertyńska, op. cit., s.14.

<sup>15</sup> Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 12.

<sup>16</sup> A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menadżerów*, Wyd. MARINA, Wrocław 2007, s. 9–10.

<sup>17</sup> S.A. Rathus, *Psychologia współczesna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 442.

zaspokoi ich potrzeby<sup>18</sup>. P. Zimbardo pisał, że „motywacja jest ogólnym określeniem wszystkich procesów zaangażowanych w inicjowanie, ukierunkowywanie i utrzymywanie fizycznych i psychicznych aktywności; wymaga pobudzenia i determinuje jedną z możliwych reakcji, które nie zawsze są celowe i świadome”<sup>19</sup>. W świetle przyjętej tematyki wybrano definicję motywacji do pracy zaproponowaną przez G. Bartkowiaka, zdaniem którego jest ona procesem aktywizującym te zachowania, które sprawiają, że jednostka jest w stanie zaspokoić swoje potrzeby poprzez realizację zadań związanych z wykonywaną pracą<sup>20</sup>. Analizując jednak dotychczasowe ustalenia w literaturze przedmiotu, warto pochylić się ku stwierdzeniu A. Maslow’a, że „nie znaleziono jak dotąd dobrej behawioralnej definicji motywacji”<sup>21</sup>.

## Metody

Przedmiotem podjętych badań własnych uczyniono motywację do pracy. Ich celem była diagnoza stylów motywacyjnych nieletnich umieszczonych w placówce resocjalizacyjnej. Na potrzeby projektu skonstruowano pytanie badawcze, które przybrało postać dopełnienia: jakie style motywacyjne przejawia młodzież niedostosowana społecznie płci męskiej w wieku 17–18 lat? Prezentowane badania osadzono w metodologii ilościowej utożsamianej najczęściej z paradygmatem pozytywistycznym. Badania mające charakter ilościowy dostarczają informacji pozwalających na zestawienie danych w taki sposób, że umożliwiają one znalezienie odpowiedzi na pytania wymagające szacunków oraz konstrukcji modeli probabilistycznych. Dokonany pomiar przy pomocy wskazanych metod daje możliwość uzyskania wieloczynnikowych charakterystyk statystycznych umożliwiających eksplorację, opis oraz wyjaśnienie problemu w parametryczno-wskaźnikowej analizie danych. Jest to możliwe także w badaniu zjawisk i procesów zachodzących w pedagogice resocjalizacyjnej<sup>22</sup>. Obierając założenia metodologiczne, zrezygnowano ze stawiania hipotez, bowiem nie prowadzono wcześniej podobnych dociekań naukowych na wybranej grupie. Projekt badawczy zrealizowano przy pomocy metody sondażu diagnostycznego z uwzględnieniem techniki testu<sup>23</sup>. Narzędzie badawcze stanowił test na styl motywacyjny (DNA Motywacyjne)<sup>24</sup>. Wybrane narzędzie składa się z 21 stwierdzeń, którym przyporządkowano po dwie odpowiedzi. Do testu dołączony jest klucz, w oparciu o który można zinterpretować 8 stylów motywacyjnych wobec pracy zawodowej: dyrektor, wizjoner, wódz, mistrz, opiekun, sojusznik, udoskona-

<sup>18</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 210–211.

<sup>19</sup> P. Zimbardo, R.L. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje. Motywacja i uczenie się*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 60.

<sup>20</sup> G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999, s. 119.

<sup>21</sup> A. Maslow, *W stronę psychologii istnienia*, Wyd. REBIS, Warszawa 1986, s. 27.

<sup>22</sup> K. Szafrńska, *Kształtowanie się celów życiowych nastolatków w pieczy instytucjonalnej. Model ontologiczno-gnozeologiczny*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2018, s. 163–164.

<sup>23</sup> T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa 2001, s. 79–82; 116–122.

<sup>24</sup> T. Lowe, *Zmotywuj się*, Wyd. Rebis, Poznań 2010.

lacz, badacz. Narzędzie opisuje poszczególne style oraz wskazuje na czynniki motywujące i demotywujące, ale też jak realizować poszczególne cele.

Badania zostały przeprowadzone w 2020 roku na terenie Młodzieżowego Ośrodka Wychowawczego w Kaletach (województwo śląskie). Grupa badawcza liczyła 30 chłopców będących wychowankami wskazanej placówki. Dobór grupy był celowy, ponieważ osoby badane to młodzież niedostosowana społecznie w normie intelektualnej. Badaniom zostali poddani chłopcy, którzy w momencie ich realizacji byli w wieku 17–18 lat. Obrany przedział wiekowy nie uwzględnia wszystkich nieletnich mogących przebywać w tego typu ośrodku. W badaniach pod uwagę wzięto jedynie tych nieletnich, którzy zgodnie z obowiązującymi przepisami w tym przedziale wiekowym powinni mieć wyznaczonego opiekuna usamodzielnienia, a także napisany wraz z nim program usamodzielnienia. Należy przy tym zaznaczyć, że zgodnie z normami prawnymi o usamodzielnieniu mówi się dopiero między 17 a 18 rokiem życia. Realizacja badań zbiegła się w czasie z epidemią koronawirusa, co utrudniło dotarcie do większej liczby wychowanków umieszczonych w innych ośrodkach. W wyniku nałożonych obostrzeń badania zostały zrealizowane przez odpowiednio wcześniej poinstruowanego pracownika wybranej placówki.

## Wyniki

Zasadniczy materiał badawczy został poprzedzony zestawieniem odpowiedzi zbiorczych. Zabieg ten pozwolił uwzględnić konteksty, których nie można odczytać, bazując jedynie na dołączonym do narzędzia kluczu odpowiedzi. Opracowanie to zostało zaprezentowane w tab. 1. Zestawienia tabelaryczne nie uwzględniają procentów, ponieważ liczba badanych nie przekraczała 100 osób.

**Tabela 1. Zestawienie odpowiedzi zbiorczych w grupie młodzieży niedostosowanej społecznie**

Lp.	Stwierdzenia	Odpowiedź [A]	Liczebność [N]	Odpowiedź [B]	Liczebność [N]	Ogółem [N]
1	Jestem osobą...	przyjazną, oddaną, szukającą zażyłości w stosunkach z innymi (kontaktowa)	19	nastawioną na osiągnięcie wyznaczonych celów, chcącą się wyróżnić (wydajność)	11	30
2	Jestem osobą...	spontaniczną i lubiącą ryzyko (zmienna)	22	metodyczną i ostrożną (stabilny)	8	30
3	Bliższe jest mi stwierdzenie...	chcę być nagradzana/y za świetną pracę (zewnętrzne)	15	to, co robię zawodowo, musi być dla mnie ważne (wewnętrzne)	15	30

4	Czasem sprawiam wrażenie...	osoby niezbyt pewnej siebie (kontaktowa)	19	zbyt pewnej siebie (wydajność)	1	30
5	Lubię żyć...	szybko, intensywnie i z pasją (zmienna)	23	stabilnie, powoli, w spokoju (stabilna)	7	30
6	Wolę uznanie...	publiczne od osobistego (zewnętrzne)	12	osobiste od publicznego (wewnętrzne)	18	30
7	Jestem...	ostrożna/y i staram się przewidywać różne sytuacje, by móc się przygotować (stabilna)	12	kreatywna/y i w nagłych wypadkach potrafię improwizować (zmienny)	18	30
8	W sytuacji, kiedy trzeba wykonać zadanie grupowe....	lubię przewodzić (wydajny)	12	wolę, gdy prowadzi ktoś inny (kontaktowy)	18	30
9	Bardziej pasuje do mnie stwierdzenie...	mam dobrze płatny i prestiżowy zawód, (zewnętrzne)	15	jestem skłonna/y poświęcić nagrody finansowe i prestiż dla pracy, w której się spełniam (wewnętrzne)	15	30
10	Ogólnie jestem...	zrelaksowana/y, otwarta/y, miła/y (kontaktowa/y)	18	ambitna/y, wymagająca/y, asertywna/y i pewna/y siebie (wydajność)	12	30
11	Życie na wysokiej stopie...	jest dla mnie bardzo ważne (zewnętrzne)	16	nie jest dla mnie aż tak ważne (wewnętrzne)	14	30
12	Jestem człowiekiem...	koncentrującym się na tym, co robię i zdyscyplinowanym (stabilny)	16	impulsywnym i śmiałym (zmienny)	14	30
13	Gdy zastanawiam się nad przyszłością...	mam na nią świadomy wpływ, to ja sprawiam, że sprawy mają taki a nie inny obrót (wydajność)	17	wyznaję zasadę „co będzie, to będzie” (kontaktowość)	13	30

14	Gdy należy skoncentrować się na detalach/szczegółach:	odczuwam dyskomfort, nie lubię tego (zmienne)	14	cieszę się, że mogę się tym zająć (stabilne)	16	30
15	Ważniejsze dla mnie jest raczej...	pozostawienie po sobie dorobku na rzecz innych/ ludzkości (wewnętrzne)	18	gromadzenie bogactwa i zdobycie szacunku (zewnętrzne)	12	30
16	Wolę...	pasować do grupy, niż się wyróżniać (kontaktowy)	21	wyróżniać się, niż pasować do grupy (wydajny)	9	30
17	Bardziej zależy mi na...	stabilności i spokoju umysłu (stabilny)	15	stawianiu sobie nowych wyzwań (zmienny)	15	30
18	Kiedy zastanawiam się nad podjęciem nowej pracy, najważniejsze są dla mnie...	pensja i dodatki (zewnętrzne)	7	jej charakter, czym się będę zajmował/a (wewnętrzne)	23	30
19	W sytuacji problematycznej...	kwestionuję istniejący stan rzeczy i wprowadzam zmiany (wydajność)	16	pocieszam i uspokajam ludzi (kontaktowy)	14	30
20	To, co myślą o mnie inni jest dla mnie...	bardzo ważne (zewnętrzne)	7	nieistotne, ważne, że jestem szczerą/y wobec siebie (wewnętrzne)	23	30
21	Moja mocna strona to...	dostarczanie nowych pomysłów i angażowanie w nie ludzi (zmienny)	23	wprowadzanie idei i dopilnowywanie procedur (stabilny)	7	30

Źródło: badania własne.

W dalszym etapie zebrane dane przeanalizowano przy pomocy wskazanego klucza odpowiedzi. Wyniki analiz zestawiono w tab. 2 z podziałem na style motywacyjne.



Tabela 2. Style motywacyjne młodzieży niedostosowanej społecznie

Lp.	Style motywacyjne	Liczebność [N]
1	Dyrektor	0
2	Wizjoner	5
3	Wódz	3
4	Mistrz	5
5	Opiekun	5
6	Sojusznik	5
7	Udoskonalacz	3
8	Badacz	4
<b>Ogółem</b>		30

Źródło: badania własne.

Z tab. 2 wynika, że chłopcy niedostosowani społecznie przejawiali 7 z 8 stylów motywacyjnych, jakie uwzględniał test. Style motywacyjne takie jak: wizjoner, mistrz, opiekun, sojusznik zdiagnozowano u 5 nieletnich. U 4 osób zdiagnozowano styl badacz. Pozostałe style wódz i udoskonalacz wystąpiły u 3 wychowanków. Nikt nie prezentował stylu motywacyjnego dyrektora.

**Wizjonerzy** (N=5) to osoby wytrwałe, energiczne, pewne siebie, mające potencjał przywódczy, szybko reagują w kryzysie, myślą kreatywnie, inspirująco, lubią pracować nad kilkoma zadaniami jednocześnie. Ludzie tacy dobrze radzą sobie z rozważaniem alternatywy, są dalekowzroczni, pomysłowi, lubią zmiany, dobrze pracują pod presją. Z pewnością siebie zdobywają nową wiedzę, lubią wyzwania i możliwości, chcą być innowacyjni, pragną pracy ważnej i sensownej. Wizjonerów motywuje środowisko, nowe pomysły, uznanie za pracę, poczucie misji i szacunek współpracowników. Demotywuje ich sztywna struktura, opóźnienia, biurokracja, detale, monotony plan zajęć. Cele wizjonerów będą realizowane przez możliwość wyboru, stworzenie listy sposobów działania oraz konkretnego planu, szczegółowy opis ważności obranego celu – kto i jak na nim skorzysta.

**Mistrzowie** (N=5) to jednostki lubiące wyzwania, chcące wygrać, umiejące przekonywać do swoich racji, są naturalnymi liderami, pragną być w centrum uwagi, potrafią współpracować przedstawiając przy tym własne pomysły, są ujmujący i charzmatyczni. To styl, który cechuje doprowadzanie spraw do końca, nawet pomimo znaczących przeszkód, ponieważ trudności dodatkowo motywują. W tym stylu motywacyjnym decyzje podejmowane są szybko, dość często występuje brak cierpliwości wobec innych. Osoby takie to rzetelni negocjatorzy, skłonne do kompromisu w celu ukończenia zadania. Mistrzów motywują ambitne działania, możliwość awansu i podejmowania decyzji, wyznaczone konkretne terminy, opłacalność, skalowane ryzyko, popularność oraz wolność od nadzoru i kontroli. Demotyująca dla nich jest ścisła kontrola, brak konstruktywnych działań, przewlekłe analizy. Cele mistrzów można realizować przez dużą ilość zadań, ustalenie priorytetów, wskaza-

nie konkretnych godzin pracy, doprowadzanie do współzawodnictwa, udzielanie nagród, staranie się, by przebieg zadań sprawiał przyjemność.

**Opiekunowie** (N=5) to jednostki praktyczne, lojalne, godne zaufania, dbają o współpracowników oraz szczegóły przedsięwzięć, są naturalnymi przełożonymi, lubią pomagać innym, odnosić sukcesy, ale także walczyć o słabsze osoby. Miewają metodyczne podejście do pracy, chcą znać fakty przed rozpoczęciem działania, odnoszą się z szacunkiem do swoich zwierzchników, respektują zasady, potrafią zachować procedury, jednocześnie troszcząc się o innych, lubią jasne cele, do których sumiennie dążą. Najważniejsza dla nich jest nagroda psychologiczna – praca jest ważna i dobra dla innych. Opiekunów motywują fakty oraz informacje, szacunek innych, szczerza wdzięczność, uznanie na stopie prywatnej, inspirujące środowisko, czas na planowanie, poczucie wagi powierzonych zadań, precyzyjne cele. Demotywuje z kolei brak stabilizacji, zabieranie czasu wolnego przeznaczonego dla bliskich, dostrzegane nierówności pomiędzy pracownikami, nagłe zmiany. Cele opiekunów będą realizowane wówczas, gdy będą one realne, zostaną wyznaczone konkretne ramy czasowe na zrealizowanie zadania, ale także przez systematyczność postępow i pracę grupową.

**Sojusznicy** (N=5) są troskliwi, kreatywni, pielęgnujący relacje z ludźmi, cieszący się życiem. To osoby towarzyskie, lubiane, przedsiębiorcze, pomysłowe, potrafiące pójść na kompromis, odnajdujące się w pracy zespołowej, potrafią dostrzec talent u innych, łączą troskę wobec ludzi z rozwojem osobistym, problemy traktują praktycznie i indywidualnie. Poszukują rozwiązań, gdzie wszyscy mogą być zadowoleni, pragną wnieść pozytywny wkład do społeczeństwa, są lojalnymi partnerami, lubią przygody. Motywuje ich szczerze uznanie, możliwość rozwoju, towarzystwo innych, nowe doświadczenia i inspiracje. Sojuszników demotywuje izolacja, sztywne grafiki, tłumienie kreatywności, konflikty, napięte terminy i dezaprobata. Cele sojuszników należy realizować przez ich ustalenie, współpracę z partnerami, zastosowanie metody małych kroków, uświadomienie ważności celu.

**Badacze** (N=4) to osoby energiczne, ciepłe, taktowne, wnikliwe, spostrzegawcze, podejmujące spontaniczne decyzje, lubiące przygody, rozumiejące intencje innych. Jednostki takie są dobrymi psychologami, zachęcają i doceniają innych, kreatywnie podchodzą do rozwiązywania problemów, poszukują nietypowych rozwiązań w kryzysie, są zwolennikami współpracy i zachęcają do niej innych. Cenią pracowitość, a zarazem pragną przyjemności i satysfakcji płynącej z pracy, lubią zawody związane z nauką i poznawaniem ludzi. Badacze motywują inspirujące znajomości, możliwość rozwoju osobistego, awansu, ale również swobodny wybór sposobów wykonania powierzonych zadań, szacunek i odpowiednie wynagrodzenie, premie. Demotywuje rutyna, odizolowanie, biurokracja, dezaprobata, tłumienie kreatywności. Cele można realizować, pracując w zespole, dając możliwości wyboru oraz poprzez nagradzanie nawet najmniejszych sukcesów.

**Wodzowie** (N=3) posiadają silne pragnienie osiągnięcia wyników i dokładności, to osoby zdecydowane, nieugięte, niezależne, pracujące wydajnie bez jakiegokolwiek nadzoru, szybko podejmują decyzje, lubią władzę, chcą znać wszystkie fakty, chętnie realizują własne plany. Są dobrymi organizatorami, z łatwością ustalają zasady oraz procedury, metodycznie dążą do znaczących nagród. Wodźów motywuje niezależność, uznanie społeczeństwa, szczególne przywileje, wolność od zbędnej kontroli, samodzielność, uznanie ich szczególnych umiejętności i osiągnięć, czas do namysłu. Natomiast demotywuje ich sztywność poglądów, silna kontrola, nieefektywne systemy i ludzie. Cele wodźów będą realizowane przez konsekwencje, jasno określony cel, przyznawanie od samego początku nagród za wykonane elementy pracy.

**Udoskonalacze** (N=3) myślą systematycznie, precyzyjnie, całościowo bez pomijania szczegółów, są sumienni i zdyscyplinowani, wspierają i szanują innych. To jednostki lojalne, nastawione na rodzinę, mające zdefiniowane poczucie dobra i zła, preferują demokratyczny styl zarządzania, wymagają od innych postępowania zgodnego z przyjętymi zasadami, podejmują przemyślane decyzje, dbając tym samym o innych. Motywacyjna jest dostateczna ilość czasu oraz informacji, otaczanie się kompetentnymi członkami zespołu, uznanie szefów, szczególne przywileje, wolność od kontroli, a także szczery szacunek. Udoskonalacze demotywuują napięte terminy, nagłe zmiany, dostrzegana nierówność, zbyt duży zespół, zabieranie czasu wolnego. Cele mogą być spełnione przez mentora, poszukanie celu po uprzednim zastanowieniu, nagradzanie się za wykonanie zadania na czas.

**Dyrektorzy** (N=0) to styl motywacyjny określający osoby myślące strategicznie, realizujące plany i grafiki, dostrzegające szczegóły. Są to jednostki konkretne, praktyczne i odpowiedzialne, nastawione na wykonanie zadań, chcące być szczerze docenione. Dyrektorów motywuje możliwość zarządzania własnym czasem, wolność od niepotrzebnych ograniczeń, uznanie znajomych, szansa rozwoju, jasna struktura, sprecyzowane pozytywne uwagi. Demotywuujące dla nich jest niejasne postawienie celów, leniwi współpracownicy, myślenie grupowe, niemożność samodzielnego zarządzania czasem i poszukiwania rozwiązań. Cele dyrektorów będą realizowane, kiedy okażą się konkretne i ambitne, ponadto będzie się przejawiać rywalizacja o istotne kwestie, konsekwencja i odpowiedzialność, ustalenie planu, metoda małych kroków, korzystanie z kalendarzy oraz arkuszy kalkulacyjnych pomocnych w planowaniu.

## Zakończenie

Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło zrealizować postawiony cel oraz odpowiedzieć na pytanie: jakie style motywacyjne przejawia młodzież niedostosowana społecznie płci męskiej w wieku 17–18 lat? Otrzymane wyniki pokazały, że usamodzielniający się chłopcy niedostosowani społecznie, którzy przebywali w młodzieżowym ośrodku wychowawczym, przejawiali 7 z 8 stylów motywacyjnych, jakie uwzględniało wybrane narzędzie: wizjoner (N=5), mistrz (N=5), opiekun

(N=5), sojusznik (N=5), badacz (N=4), wódz (N=3), udoskonalczyk (N=3). Nikt z grupy nieletnich nie prezentował stylu motywacyjnego określanego mianem dyrektor (N=0). Zebrany materiał pokazał, że w grupie usamodzielniających się chłopców nie dominował jeden styl motywacyjny. Niniejsze wyniki nie pretendują do miana uogólnienia. Badaniom została poddana niezbyt liczna próba badawcza oraz jedna z płci. Projekt został zrealizowany także tylko w jednym rodzaju placówki resocjalizacyjnej, jakie są przewidziane w polskim ustawodawstwie dla nieletnich. Niemniej niniejszy materiał może stanowić przyczynek do dalszych analiz i planowania procesu usamodzielnienia młodzieży niedostosowanej społecznie.

## Bibliografia

1. Adamiec M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. AKADE, Katowice.
2. Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
3. Bartkowiak G. (1999), *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
4. Benedikt A. (2003), *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*, Wyd. Astrum, Wrocław.
5. Bochniarz P., Gugala K. (2005), *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wyd. Poltext, Warszawa.
6. Gajewska G. (2004), *Pedagogika opiekuńcza w zarysie*, cz. 2, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
7. Górka B. (2015), *Poradnictwo edukacyjno-zawodowe dla dzieci i młodzieży w szkołach i ośrodkach specjalnych*, Krajowy Ośrodek Wsparcia Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa.
8. Kamiński A. (2011), *Skuteczność oddziaływań resocjalizacyjnych stosowanych wobec nieletnich umieszczonych w młodzieżowych ośrodkach wychowawczych*, [w:] A. Kamiński (red.), *Uwarunkowania procesu resocjalizacji*, Ogólnopolskie Stowarzyszenie Pracowników Resocjalizacji, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Warszawa.
9. Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Wyd. PLACET, Warszawa.
10. Kukła D., Mielczarek M. (2019), *Orientacje zawodowe młodzieży niedostosowanej społecznie wobec kariery zawodowej*, „Szkoła – Zawód – Praca”, nr 17, s. 259–274.
11. Kukła D., Mielczarek M. (2019), *Postawy przedsiębiorcze młodzieży niedostosowanej społecznie*, „Pedagogika. Studia i Rozprawy”, t. XXVIII, s. 113–125.
12. Kukła D., Mielczarek M. (2020), *Przygotowanie młodzieży niedostosowanej społecznie do samodzielności zawodowej w młodzieżowych ośrodkach wychowawczych*, „Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze”, w druku.
13. Kwiecień E., Miszczuk R., Spudy B. (2014), *Poradnik wejścia na rynek pracy młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym*, Wyd. Izba Gospodarcza, „Gro-no Targowe Kielce”, Kielce.
14. Lowe T. (2010), *Zmotywuj się*, Wyd. Rebis, Poznań.
15. Maslow A. (1986), *W stronę psychologii istnienia*, Wyd. REBIS, Warszawa.
16. Mazur-Mitrowska M. (2016), *Pierwsza praca. Oczekiwania i obawy młodzieży kończącej zasadniczą szkołę zawodową*, [w:] N.G. Pikuła, K. Jagielska, K. Biełozyt (red.), *Rynek pracy, kariera zawodowa. Wyzwania dla edukacji*, Wyd. Naukowe „Śląsk”, Katowice, s. 57–79.
17. Meijers F., *Career guidance: a complex learning process*, [w:] F. Meijers, M. Kuijpers (red.), *Career learning: Research and practice in education*, s-Hertogenbosch, Euroguidance, The Netherlands, s. 3–18.

18. Pietroń-Pyszczyk A. (2007), *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menadżerów*, Wyd. MARINA, Wrocław.
19. Pilch T., Bauman T. (2001), *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa.
20. Rathus S.A. (2006), *Psychologia współczesna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
21. Siemionow J. (2012), *Wsparcie procesu readaptacji społecznej młodzieży niedostosowanej społecznie lub zagrożonej tym zjawiskiem na przykładzie programu „MOS-T w przyszłość” jako modelu edukacji alternatywnej*, „Probacja”, nr 4, s. 103–112.
22. Sikorski Cz. (2004), *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją*, Wyd. Difin, Warszawa.
23. Strelau J., Doliński D. (2008), *Psychologia – podręcznik akademicki, tom 1*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
24. Szafrąńska K., *Kształtowanie się celów życiowych nastolatków w pieczy instytucjonalnej. Model ontologiczno-gnozeologiczny*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2018.
25. Wołpiuk-Ochocińska A. (2015), *Motywacje do pracy i zaangażowanie w nią młodych pracowników na rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach”, nr 1(11), s. 72–84.
26. Zimbardo P., Johnson R. L., McCann V. (2010), *Psychologia. Kluczowe koncepcje. Motywacja i uczenie się*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

**dr hab. Daniel Kukła, prof. UJD** – Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy im. Jana Długosza w Częstochowie  
**Mirosław Mielczarek** – Dolnośląska Szkoła Wyższa, Wrocław