

**Uniwersytet im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu**

Joanna Lipowska

**Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy i czynniki
ją wzmacniające u kadry pedagogicznej instytucji
opiekuńczo-wychowawczych**

**Effect of work motivation and enhancing factors
on job burnout in orphanages pedagogic staff**

**Praca doktorska napisana pod kierunkiem
prof. dr hab. Władysława Jacka Paluchowskiego
w Instytucie Psychologii UAM**

Pracę przyjmuję:

.....
Podpis promotora, data

Poznań, 2016

Dziękuję Panu Profesorowi Władysławowi Jackowi Paluchowskiemu za celne i mądre rady. Dziękuję za skupienie na meritum i przekazywanie uwag tak, że nie podcinały skrzydeł, ale zachęcały do dalszej pracy. Dziękuję za wnikliwość, a także za inspirowanie przez cały długi czas powstawania pracy, niezmiennie, aż do samego końca. Dziękuję za nieocenioną pomoc praktyczną przy napisaniu pracy oraz za bezpieczne przeprowadzenie mnie przez meandry statystyki. Dziękuję za ludzką życzliwość, zrozumienie i zainteresowanie wobec trudnych spraw, z którymi borykałam się w trakcie powstawania pracy. Jestem zaszczycona, że mogłam obcować przez ten czas z tak mądrym i dobrym człowiekiem.

Dziękuję Pani Profesor Elżbiecie Hornowskiej za możliwość napisania pracy w trybie indywidualnym. Dziękuję za życzliwość. Dziękuję za możliwość korzystania z cennych opinii dotyczących obliczeń statystycznych oraz za praktyczną pomoc.

Dziękuję wszystkim dyrektorom instytucji opiekuńczo-wychowawczych za umożliwienie przeprowadzenia badań w kierowanych przez siebie placówkach. Dziękuję za zainteresowanie, poświęcony czas oraz praktyczne wsparcie organizacyjne.

Dziękuję także wszystkim badanym, którzy mi zaufali, wzięli udział w badaniu i poświęcili swój czas, aby wypełnić długie zestawy testów. Szczególnie dziękuję tym, którzy spotkali się ze mną i opowiedzieli otwarcie o rzeczywistości swojej trudnej i cennej pracy, o swojej determinacji w walce o dzieci oraz o siebie samych.

Dziękuję mojemu mężowi i dzieciom za nieustanne wsparcie, zachętę, cierpliwość, oraz wyrozumiałość i wiarę we mnie.

Dziękuję mojej siostrze i wszystkim przyjaciółom, którzy okazywali mi nieustające wsparcie, zainteresowanie i zrozumienie kiedy „znikałam” na dłuższy czas pochłonięta pracą oraz nigdy nie zastanawiali się „po co ona to robi”.

Dziękuję wszystkim z Instytutu Psychologii, z którymi zetknęłam się w tej drodze, a w szczególności: Pani Profesor Lidii Cierpialkowskiej oraz Pani Profesor Annie Brzezińskiej. Dziękuję Pani Agnieszce Weltrowskiej za uśmiech, rzeczowość i niezawodność.

Dziękuję Pani Profesor Helenie Sęk za to, że kiedyś we mnie uwierzyła. Dzięki niej mogłam znowu pomyśleć, że jestem w stanie napisać tę pracę. Dziękuję za mądre rozpoznanie i polecenie mnie Profesorowi Paluchowskiemu, od czego wszystko się zaczęło.

Joanna Lipowska

***Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy i czynniki wzmacniające
u kadry pedagogicznej instytucji opiekuńczo-wychowawczych***

Słowa kluczowe: wypalenie zawodowe, motywacja do pracy, motywacja autonomiczna, motywacja wewnętrzna, motywacja osiągnięć, zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych, orientacja przyczynowa, wartości zawodowe, wartości osobiste

Abstrakt

Głównym celem przeprowadzonego projektu badawczego była weryfikacja założenia, że osoby, u których proces wypalenia zawodowego przebiega w inny sposób, będą wykazywać różnice dotyczące motywacji do pracy i czynników na nią wpływających. W tym celu wybrano grupę pracującą w zawodzie predestynującym do wypalenia zawodowego, w zbliżonych warunkach pracy. W badaniu poszukiwano czynników, które mogą odgrywać istotną rolę w prewencji lub leczeniu wypalenia zawodowego. Założono, że taką funkcję ochronną lub naprawczą może pełnić autonomiczna (wewnętrzna) motywacja do pracy oraz czynniki, które zgodnie z przyjętymi teoriami budują ją i wzmacniają, takie jak: motywacja osiągnięć, orientacja przyczynowa, wartości zawodowe i osobiste oraz zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych. Badanie przeprowadzono na grupie kadry pedagogiczno-wychowawczej domów dziecka z uwagi na wysokie zagrożenie wypaleniem zawodowym (m.in. misyjność pracy, obciążenia psychiczne, fizyczne i środowiskowe oraz odroczone lub niewymierne sukcesy). Badanie miało charakter longitudinalny. W części testowej w etapie pierwszym (T1 i T2) uczestniczyło 105 osób, a w etapie drugim (T3), realizowanym po około 9-10 miesiącach uczestniczyło 78 badanych. Przeprowadzono także wywiady z 8 badanymi na temat obserwowanych na przestrzeni lat zmian w motywacji oraz działań podejmowanych w celu zachowania/odzyskania motywacji do pracy. Pytano także o efektywne, indywidualne i instytucjonalne metody zapobiegania/zwalczania wypalenia zawodowego. W badaniu wykorzystano teorię wypalenia zawodowego Christiny Maslach i Susan Jackson, teorię samostanowienia Edwarda Deci i Richarda Ryana oraz uzupełniające ją teorie: orientacji przyczynowej, podstawowych potrzeb psychologicznych i organizmicznej integracji, a także koncepcje: motywacji osiągnięć Andrew Elliota i wartości życiowych Donalda Supera. W badaniu wykazano, że istotne czynniki o funkcji chroniącej/naprawczej w stosunku do wypalenia zawodowego to: autonomiczna motywacja do pracy, zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych, czyli autonomii, kompetencji, relacji z innymi oraz takie wartości zawodowe/osobiste, jak: wykorzystanie zdolności, rozwój własny, stosunki społeczne, interakcje społeczne. Rodzaj orientacji przyczynowej oraz motywacji osiągnięć okazał się nieistotny dla różnic w przebiegu wypalenia zawodowego. Wywiady potwierdzają wnioski z badań statystycznych i wskazują na znaczenie rozwoju własnego, pogłębiania kompetencji zawodowych i osobistych oraz wykorzystania zdolności. Przyczyniają się do wzrostu własnej skuteczności zawodowej i osobistej, do zwiększania/podtrzymywania własnej motywacji, a w rezultacie do lepszego radzenia w obliczu stresu i nie ulegania wypaleniu zawodowemu. Istotne okazują się także zasoby społeczne: wsparcie rodziny oraz wsparcie instytucjonalne.

Joanna Lipowska

***Effect of work motivation and enhancing factors on job burnout
in orphanages pedagogic staff***

Keywords: job burnout, work motivation, autonomous motivation, intrinsic motivation, achievement motivation, basic psychological needs, causality orientation, professional and personal values

Abstract

It has been assumed at the research that when the process of burnout is different in different people working at the same occupation, at the same institution, at stressful conditions threatening burnout, the differences on work motivation and enhancing factors will be observed. The study aimed to identify factors that can have a vital role in preventing/treating burnout. It was assumed that autonomous motivation (work key concept) and certain factors that enhance it (according to chosen theories), i.e.: achievement motivation, causality orientation, occupational and personal values and basic psychological needs satisfaction, can play such a preventive/banishing role against burnout. The orphanages pedagogic staff has been tested and interviewed in a research, because of a high risk of burnout in the occupation (helping profession, psychological, physical and environmental demands and little possibilities for work success). The research has been realized as a longitudinal study. In stage 1 (T1, T2) a group of 105 subjects has been tested and in stage 2, after 9-10 months (T3) a group of 78 subjects. Eight interviews have been conducted on the theme of: changes in motivation and actions undertaken to maintain and restore motivation. Effective individual and institutional methods of preventing/treating job burnout have been discussed. The theoretical basis for the research were: burnout theory by Christina Maslach and Susan Jackson, self-determination theory by Edward Deci & Richard Ryan and their following mini theories of: causality orientation, basic psychological needs, organismic integration, as well as: Andrew Elliot concept of achievement motivation and Donald Super concept of life values. The research proved that salient factors preventing/treating burnout are: autonomous motivation, satisfaction of basic psychological needs (autonomy, competence, relatedness), and such values as: ability utilization, personal development, social interactions, social relations. Type of causality orientation or achievement motivation are irrelevant for job burnout. Interviews confirmed the conclusion derived from statistical analysis and underline the role of personal growth, increase of occupational and personal competencies and capacity utilization. They magnify personal efficacy: occupational and personal, resulting in more efficient coping with stress and resulting in increased resistance to burnout. Social support from one's family and institutional support also proved to play a vital role in boosting personal resources – self-efficacy, crucial for lessening susceptibility to stress and burnout.

SPIS TREŚCI

| | |
|--|-----------|
| Wstęp | 1 |
| 1 Wypalenie zawodowe | 5 |
| 1.1 Wprowadzenie | 5 |
| 1.2 Definicje pojęcia | 7 |
| 1.3 Mechanizm powstawania wypalenia zawodowego | 10 |
| 1.4 Przyczyny wypalenia zawodowego i czynniki ryzyka | 14 |
| 1.4.1 Przyczyny organizacyjne i jednostkowe wypalenia | 15 |
| 1.4.1.1 Charakter pracy i przyczyny organizacyjne | 15 |
| 1.4.1.2 Przyczyny indywidualne | 17 |
| 1.4.2 Przyczyny związane z relacją między pracownikiem a pracą | 21 |
| 1.5 Konsekwencje wypalenia zawodowego | 23 |
| 1.6 Walka z wypaleniem zawodowym | 25 |
| 1.6.1 Zapobieganie wypaleniu zawodowemu | 25 |
| 1.6.2 Leczenie wypalenia zawodowego | 29 |
| 1.6.3 Zestawienie metod zapobiegania/leczenia wypalenia zawodowego | 33 |
| 1.7 Podsumowanie | 34 |
| 2 Motywacja do pracy | 37 |
| 2.1 Wprowadzenie | 37 |
| 2.2 Motywacja, definicje | 38 |
| 2.3 Klasyczne teorie motywacji | 41 |
| 2.3.1 Teorie potrzeb | 42 |
| 2.3.2 Teorie procesu | 45 |
| 2.3.3 Klasyczne teorie motywacji, podsumowanie | 48 |
| 2.4 Współczesne teorie motywacji | 49 |
| 2.4.1 Teoria samostanowienia - Self-Determination Theory (SDT) | 49 |
| 2.4.1.1 Teoria ewaluacji poznawczej - CET | 50 |
| 2.4.1.2 Teoria organizmicznej integracji - OIT | 52 |
| 2.4.1.3 Teoria orientacji przyczynowej - COT | 55 |
| 2.4.1.4 Teoria podstawowych potrzeb psychologicznych - BPNT | 57 |
| 2.4.1.5 Teoria treści celów życiowych - GCT | 59 |
| 2.4.2 Motywacja osiągnięć | 60 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 2.5 | Determinanty motywacji wewnętrznej | 65 |
| 2.5.1 | Czynniki indywidualne..... | 65 |
| 2.5.1.1 | Potrzeby. | 65 |
| 2.5.1.2 | Wartości. | 65 |
| 2.5.1.3 | Ocena własnych kompetencji i wyznaczanie celów. | 67 |
| 2.5.1.4 | Umiejscowienie kontroli. | 68 |
| 2.5.2 | Czynniki organizacyjne..... | 69 |
| 2.5.2.1 | Nagrody..... | 69 |
| 2.5.2.2 | Relacje z przełożonym. | 71 |
| 2.5.2.3 | Informacja zwrotna. | 72 |
| 2.5.2.4 | Autonomia w pracy..... | 73 |
| 2.6 | Efekty motywacji wewnętrznej do pracy..... | 74 |
| 2.7 | Podsumowanie | 76 |
| 3 | Związki wypalenia zawodowego i motywacji..... | 79 |
| 3.1 | Stan badań nad związkami wypalenia zawodowego i motywacji | 79 |
| 3.2 | Inne pokrewne zagadnienia..... | 82 |
| 3.2.1 | Zaangażowanie | 82 |
| 3.2.2 | Praca emocjonalna..... | 86 |
| 3.2.3 | Life-balance, well-being i ill-being | 87 |
| 3.2.4 | Praca jako misja..... | 88 |
| 3.2.5 | Praca jako obsesja lub pasja | 89 |
| 4 | Problemy badawcze i metodologia badań własnych | 92 |
| 4.1 | Wprowadzenie | 92 |
| 4.2 | Problemy badawcze | 93 |
| 4.3 | Definicja i struktura badanych zmiennych..... | 94 |
| 4.3.1 | Zmienna wyjaśniana..... | 94 |
| 4.3.2 | Zmienne wyjaśniające | 95 |
| 4.3.3 | Model zależności między zmiennymi | 101 |
| 4.4 | Hipotezy badawcze | 106 |
| 4.5 | Plan i etapy badań | 107 |
| 4.5.1 | Plan badań | 107 |
| 4.5.2 | Etapy badań | 109 |
| 4.6 | Operacjonalizacja zmiennych | 110 |

| | |
|---|------------|
| 4.6.1 Maslach Burnout Inventory - MBI..... | 110 |
| 4.6.2 Multidimensional Work Motivation Scale - MWMS..... | 113 |
| 4.6.3 Achievement Goal Questionnaire Revised – AGQ-R..... | 116 |
| 4.6.4 Basic Needs Satisfaction Scale at Work – BPNS..... | 118 |
| 4.6.5 General Causality Orientations Scale - GCOS..... | 120 |
| 4.6.6 Kwestionariusz preferowanych wartości ogólnych – PWO..... | 122 |
| 4.6.7 Metody testowe, zestawienie..... | 127 |
| 4.7 Charakterystyka badanej grupy..... | 128 |
| 4.7.1 Powody wyboru grupy badanych..... | 128 |
| 4.7.2 Charakterystyka zawodu..... | 130 |
| 4.7.3 Obecna sytuacja zawodowa badanej grupy..... | 136 |
| 4.7.4 Dobór osób do badań..... | 139 |
| 4.7.5 Charakterystyka badanej grupy..... | 141 |
| 4.8 Procedura i organizacja badań..... | 143 |
| 5 Analiza wyników badań własnych..... | 149 |
| 5.1 Statystyczny opis uzyskanych wyników..... | 149 |
| 5.1.1 Charakterystyka opisowa wyników całej grupy badanych..... | 151 |
| 5.1.1.1 Opis statystyczny zmiennej wypalenie zawodowe..... | 151 |
| 5.1.1.2 Opis statystyczny zmiennej motywacja do pracy..... | 156 |
| 5.1.1.3 Opis statystyczny zmiennej motywacja osiągnięć..... | 160 |
| 5.1.1.4 Opis statystyczny zmiennej zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych..... | 163 |
| 5.1.1.5 Opis statystyczny zmiennej orientacja przyczynowa..... | 166 |
| 5.1.1.6 Opis statystyczny zmiennych wartości zawodowe i wartości osobiste..... | 168 |
| 5.1.2 Charakterystyka opisowa wyników w trzech skupieniach..... | 177 |
| 5.1.2.1 Wypalenie zawodowe w trzech skupieniach..... | 177 |
| 5.1.2.2 Motywacja do pracy w trzech skupieniach..... | 187 |
| 5.1.2.3 Motywacja osiągnięć w trzech skupieniach..... | 196 |
| 5.1.2.4 Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych w trzech skupieniach..... | 200 |
| 5.1.2.5 Orientacja przyczynowa w trzech skupieniach..... | 205 |
| 5.1.2.6 Wartości zawodowe i wartości osobiste w trzech skupieniach..... | 208 |
| 5.1.3 Statystyczna weryfikacja hipotez..... | 220 |
| 5.1.4 Wnioski z badań statystycznych i dyskusja wyników..... | 223 |

| | | |
|--|---|------------|
| 5.1.4.1 | Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy..... | 223 |
| 5.1.4.2 | Wypalenie zawodowe a motywacja osiągnięć..... | 229 |
| 5.1.4.3 | Wypalenie zawodowe a zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych..... | 231 |
| 5.1.4.4 | Wypalenie zawodowe a orientacja przyczynowa..... | 234 |
| 5.1.4.5 | Wypalenie zawodowe a wartości zawodowe i osobiste..... | 235 |
| 5.2 | Jakościowa analiza danych; studia przypadków..... | 240 |
| 5.2.1 | Studia przypadków, dane z wywiadów indywidualnych..... | 240 |
| 5.2.1.1 | Wypalenie – zapobieganie i działania naprawcze..... | 241 |
| 5.2.1.2 | Motywacja do pracy – podtrzymywanie i przywracanie..... | 246 |
| 5.2.1.3 | Opisy przypadków..... | 249 |
| 5.2.2 | Wnioski z analizy studiów przypadków i dyskusja wyników..... | 260 |
| Zakończenie | | 265 |
| | Podsumowanie wyników..... | 265 |
| | Ograniczenia wyników oraz wskazania do dalszych badań..... | 270 |
| | Praktyczne zastosowanie wyników..... | 272 |
| Literatura..... | | 277 |
| Wykaz Tabel..... | | 294 |
| Wykaz Rysunków..... | | 297 |
| Załącznik 1 - Opisy przypadków; Uzupełnienie..... | | 298 |

WSTĘP

Zarówno wypalenie zawodowe, jak i motywacja są zagadnieniami o szczególnym znaczeniu indywidualnym i społecznym. W wymiarze indywidualnym postępujące wypalenie i towarzyszące mu obniżenie lub utrata motywacji do pracy powoduje szereg negatywnych konsekwencji, o charakterze zdrowotnym, emocjonalnym, efektywnościowym. W wymiarze organizacyjnym występowanie wypalenia zawodowego skutkujące utratą motywacji doświadczonych i kompetentnych pracowników powoduje wyraźne obniżenie jakości świadczonych przez nich usług, czy jest to nauczanie, czy świadczenia medyczne, czy inny obszar działania zawodowego. Do powszechnych organizacyjnych skutków wypalenia zawodowego należą m.in.: większa absencja z powodów chorobowych, wykorzystywanie części posiadanych kompetencji, zaniedbywanie obowiązków związanych z pracą, częstsze konflikty interpersonalne, negatywne postawy wobec „klientów”, współpracowników, samej pracy oraz pracodawcy, a także niższa produktywność (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 406).

Choć oczywistym wydaje się, że pod wpływem wypalenia zawodowego zmienia się motywacja do pracy, to jednak nie zostało do tej pory zbadane jaki jej rodzaj a także czynniki determinujące motywację, sprawiają, że ludzie mimo pracy w takich samych warunkach, w zawodzie predestynującym do wystąpienia wypalenia zawodowego, są w różnym stopniu podatni lub odporni na jego wystąpienie. Niniejsza praca ma za zadanie wyjaśnić dlaczego różny jest poziom wypalenia zawodowego u osób pracujących nie tylko w jednym zawodzie, ale również w jednej organizacji/instytucji. Odkrycie indywidualnych i instytucjonalnych metod podtrzymywania/odzyskania motywacji do pracy oraz zapobiegania/zwalczania wypalenia zawodowego, wydaje się wartościowe z punktu widzenia naukowego i

społecznego, na gruncie badań grupy zawodowej obciążonej znaczącym ryzykiem zarówno wypalenia, jak i utraty motywacji.

Głównym celem przeprowadzonego projektu badawczego była weryfikacja założenia, że osoby, u których proces wypalenia się w czasie przebiega w inny sposób, będą także wykazywać różnice dotyczące motywacji do pracy i czynników na nią wpływających. Cel ten miało umożliwić przeprowadzenie badania na grupie ludzi pracujących w zawodzie predestynującym do wypalenia zawodowego, w zbliżonych warunkach pracy. Szczególną uwagę zwraca się w badaniu na te czynniki, które mogą odgrywać istotną rolę w prewencji wypalenia zawodowego lub mogą pomagać w leczeniu już rozwiniętego wypalenia. Założono, że taką funkcję ochronną lub naprawczą może pełnić autonomiczna (wewnętrzna) motywacja do pracy oraz czynniki, które zgodnie z przyjętymi teoriami budują ją i wzmacniają, takie jak: motywacja osiągnięć, orientacja przyczynowa, wartości zawodowe i osobiste oraz zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych. Badanie miało także na celu odkrycie zależności wypalenia zawodowego od rodzaju motywacji, a nie tylko jej poziomu.

Badanie prowadzono w kilku etapach jako badanie podłużne, co pozwoliło nie tylko na odkrycie wzajemnych zależności badanych czynników, ale również na przeanalizowanie ich zmiany w czasie i zbadanie wybranych elementów tę zmianę wywołujących. Nie mniej istotną częścią pracy były indywidualne studia przypadków, prowadzone w formie wywiadów jako ostatni element projektu. Założono, że taka metodyka badania pozwoli odkryć aktywne indywidualne strategie działania jednocześnie chroniące przed wypaleniem zawodowym i podtrzymujące/budujące motywację do pracy i oraz pomoże odkryć poglądy badanych na elementy środowiska pracy, które mają działanie wspierające motywację i zabezpieczające przed wypaleniem.

Odpowiedzi na pytania stanowiące problemy badawcze pracy być może okażą się przydatne w opracowaniu kolejnych wytycznych dotyczących budowania programów przeciwdziałających wypaleniu zawodowemu w pracy oraz metod odzyskiwania utraconej motywacji i zwalczania wypalenia, które jak pisze autorka koncepcji Christina Maslach (2005), jest możliwe zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym.

Weryfikacja hipotez badawczych może się okazać nie tylko interesująca z punktu widzenia naukowego, ale również z perspektywy biznesowej. Pracodawcy w obecnej dobie, gdy praca związana jest z wysokimi wymaganiami, dużym tempem i wysokim poziomem stresu, zbyt często spotykają się z odchodzeniem wysoce wykwalifikowanych pracowników, którzy nie znajdują już w sobie motywacji do pracy i czują się wypaleni mimo młodego wieku lub niewielkiego stażu pracy w danym zawodzie. Znalezienie odpowiedzi na pytanie jaki rodzaj motywacji „zabezpiecza” w pewien sposób pracownika przed zbyt szybkim wypaleniem, prowadzącym do przedwczesnego kończenia kariery w danym zawodzie, mogłoby być wykorzystywane między innymi w procesie rekrutacji do pracy.

Zagadnienie motywacji i motywowania pracowników nadal budzi u praktyków wiele dyskusji, wątpliwości i kontrowersji. Praktycy oczekują zwykle prostych i sprawdzonych rozwiązań dotyczących motywowania pracowników, co okazuje się często bardzo trudne.

Badaniom psychologicznym często zarzuca się, że są przeprowadzane w warunkach laboratoryjnych lub poprzez „sztucznie” wykreowany eksperyment z udziałem studentów psychologii. Dąży się do tego, aby hipotezy potwierdzane w takich warunkach były także sprawdzane w realnym środowisku zawodowym. Badania dotyczące motywacji, realizowane z udziałem pracowników funkcjonujących kilka, kilkanaście lub kilkadziesiąt lat w danym zawodzie, będą zatem wartościowe i pożądane, niezależnie od tego, czy miałyby potwierdzić hipotezy sprawdzone w wymienionych wcześniej „sztucznych” warunkach, czy też będą prowadzić do odkrycia nowych zależności.

Niniejsza praca wpisuje się w nurt badań, skoncentrowanych na tzw. „pozytywnej psychologii”, badaniu ludzkich zasobów i czynników wpływających na optymalne funkcjonowanie. W tym nurcie większą uwagę przypisuje się odkrywaniu zasobów pomagających w radzeniu sobie w życiu. Taka zmiana jest również widoczna w badaniach i podejściu Christiny Maslach do wypalenia zawodowego, odejściu od badania czynników je wywołujących i skupieniu na odwrotności wypalenia, czyli zaangażowaniu (Maslach, Leiter, 2001), a także na czynnikach niwelujących wypalenie zawodowe i pozwalających odzyskać motywację do pracy.

1 WYPALENIE ZAWODOWE

1.1 Wprowadzenie

Badania prowadzone zarówno zagranicą (Maslach, Leiter, 2001), jak i w Polsce (Tucholska, 2009), pokazują, że wypaleniem zawodowym dotknięte jest ponad 20% pracowników z badanych grup. Jest to zatem aż jedna piąta osób funkcjonujących zawodowo, w kontakcie z pacjentem, uczniem, podopiecznym. Z powodu wypalenia zawodowego nie tylko doświadczają negatywnych skutków zdrowotnych i emocjonalnych, ale przede wszystkim nie angażują się w pracę, popełniają w niej błędy, schematycznie traktują odbiorców swojej pracy.

W latach 70. kiedy wypalenie zawodowe było identyfikowane jako zjawisko, opisywano je i definiowano, istniał opór przed uznaniem go. Uznanie istnienia wypalenia zawodowego w poszczególnych organizacjach oznaczałoby przyznanie, że profesjonaliści (lekarze, pielęgniarki, nauczyciele, opiekunowie społeczni i in.), osoby kompetentne i wykształcone, nie wykonują odpowiednio swoich obowiązków, a często wręcz postępują przeciwnie do standardów wyznaczanych przez etykę zawodową (Maslach, Leiter, 2011, s. 13). Mimo, iż minęło kilkadziesiąt lat od tego czasu, wypalenie zawodowe nadal jest tematem drażliwym, a osoby decydujące o programach profilaktyki wypaleniowej uważają, proponowanie tematycznych warsztatów za nieeleganckie, sugerujące wypalenie pracowników danej instytucji. Choć przyczyny wypalenia zawodowego wiążą się z charakterem wykonywanej pracy, jednak często to pracownicy obwiniani są za wypalenie zawodowe, którego doświadczają. Taka postawa pracodawców sprawia, że nie są prowadzone odpowiednie działania zapobiegawcze, przeciwdziałające wystąpieniu wypalenia zawodowego. Ponadto działania naprawcze, kiedy są uruchamiane w sytuacji kryzysu i

nasilenia procesu wypalenia, są skierowane na wzmacnianie indywidualnych sposobów radzenia sobie, bez próby zmiany tego, co wypalenie zawodowe wywołuje. W rezultacie wypalenie dotyka najbardziej zaangażowanych pracowników i przynosi szereg negatywnych konsekwencji dla nich samych, instytucji w której pracują oraz odbiorców usług. Istnieje zatem wciąż duży obszar nie tylko do badań w zakresie wypalenia, ale również w ramach uświadamiania czy wzmacniania zasobów indywidualnych i organizacyjnych, które mogą służyć profilaktyce.

Poważnymi konsekwencjami wypalenia zawodowego oprócz wspomnianych wyżej efektów zdrowotnych, emocjonalnych i efektywnościowych, są także straty finansowe pracodawców. Badania wykazały, że w USA z powodu konsekwencji wywołanych przez stres związany z pracą i skutki wypalenia zawodowego, korporacje tracą około 300 bilionów dolarów rocznie (Thomas, Lankau, 2009, s. 418).

Praca pochłania czas, wymaga inwestowania energii, ciągłego rozwoju, ale też dostarcza życiu struktury i znaczenia. Jednak coraz rzadziej ludziom udaje się utrzymać zdrowe relacje z pracą. Wypalenie zawodowe jest przez niektórych autorów (Brand, 2006, Metin, 2010) spostrzegane przez pryzmat relacji z pracą i uznawane za jeden z trzech podstawowych rodzajów afektywnej relacji z pracą (*work attachment styles*), do których zalicza się także zaangażowanie i pracoholizm.

Wypalenie zawodowe jest zjawiskiem, które może pojawiać się już u progu życia zawodowego i ograniczać lub uniemożliwiać dalszy rozwój kariery zawodowej. Negatywne skutki wypalenia, jego destrukcyjne działanie i ponoszone koszty społeczne oraz organizacyjne, stanowią o ciągłej wadze badań nad jego przyczynami oraz indywidualnymi i organizacyjnymi czynnikami, które mogą mieć działanie ochraniające.

1.2 Definicje pojęcia

Choć wypalenie zawodowe istnieje prawdopodobnie tak samo długo jak praca zarobkowa, motywowana nie tylko koniecznością ekonomiczną, ale również własnymi ambicjami, samo zjawisko zostało opisane i zdefiniowane po raz pierwszy przez Herberta Freudenbergera w latach 70. Freudenberger (1974, s. 159) używa słownikowej definicji, według której „wypalić się” oznacza „**odnieść niepowodzenie, zużyć siły, doprowadzić się do stanu wyczerpania spowodowanego nadmiernymi wymaganiami w odniesieniu do posiadanej energii, siły i zasobów**” (*fail, wear out, or become exhausted by making excessive demands on energy, strengths, or resources*). Kilka lat później opracowuje wraz z Geraldine Richelson swoją definicję wypalenia zawodowego, według której, jest ono „stanem zmęczenia czy frustracji wynikającym z poświęcenia się jakiejś sprawie, sposobowi życia lub związkowi, co nie przyniosło spodziewanej nagrody” (Freudenberger, Richelson, 1980, za: Pines, 2011, s. 35).

Ayala Pines wraz a Elliotem Aronsonem (1988, za: Pines, 2011, s.35) są autorami kolejnej definicji pojęcia wypalenia zawodowego, według której jest ono „stanem fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, spowodowanym przez długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, które są obciążające pod względem emocjonalnym”. Pines (2011) rozróżnia wypalenie od stresu, kluczowym czynnikiem różnicującym jest, jej zdaniem, motywacja. Jeśli nie występuje wysoka motywacja na początku pracy w zawodzie, to w przypadku doznawanego stresu w pracy może pojawiać się: depresja, stres, alienacja, rutyna, przemęczenie, ale nie wypalenie. Tym samym **wypalenie nie jest odpowiedzią na monotonną i długotrwałą pracę, ale na zawiedzione oczekiwania związane z pracą, zakładanymi celami czy istotnymi wartościami.**

Cary Chernis (Cherniss, 1980; 1993 za: Pines, 2011, s. 36) zaproponował definicję wypalenia zawodowego, w której kluczowym pojęciem są kompetencje. **Wypalenie jest**

według jego koncepcji, **konsekwencją braków kompetencyjnych w zakresie poczucia własnej skuteczności**. Niezależnie od występowania tych samych negatywnych czynników związanych z pracą, pojawia się przede wszystkim u tych osób, które posiadają niskie przekonanie o własnej skuteczności i reagują na wysokie wymagania pracy, rozczarowaniem, cynizmem i apatią. Pogląd ten podziela Helena Sęk, uznając że **wypalenie jest „nie tyle bezpośrednim skutkiem przewlekłego stresu, ile stresu niezmodyfikowanego własną aktywnością zaradczą”** (Sęk, 2011, s. 87).

Najczęściej cytowaną i wykorzystywaną teorią wypalenia zawodowego jest koncepcja Christiny Maslach, i jej współpracownicy Susan Jackson. Wypalenie zawodowe jest przez nie definiowane jako **„psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który występuje u osób, pracujących z ludźmi w pewien określony sposób”** (Maslach, Jackson, 1981, s. 99). Wypalenie zawodowe jest uważane (Maslach, 2001, s. 405) za „oddaloną w czasie reakcję na chroniczny stres w pracy” (*prolonged response to chronic job stressors*). Syndrom wypalenia rozwija się na trzech wymiarach (Ibid., Maslach 2011; Maslach i in., 2001):

1. wyczerpania emocjonalnego,
2. depersonalizacji,
3. utrata zaangażowania / obniżonego poczucia osiągnięć osobistych.

Wyczerpanie emocjonalne można określić jako poczucie danej osoby, że jest nadmiernie wyeksploatowana emocjonalnie, a jej zasoby emocji zostały w znacznym stopniu uszczuplone. Charakterystyczne dla wyczerpania jest także poczucie nadmiernego przeciążenia, zniechęcenia do pracy oraz obniżonej aktywności. Aby nastąpiło wyczerpanie najpierw musi wystąpić stan wysokiego pobudzenia bądź przeciążenia pracą. Wyczerpaniu towarzyszy utrata energii i zapału do działania, brak radości życia, zwiększona impulsywność oraz drażliwość. Czas wolny i sen nie przynoszą pożądanej regeneracji sił. Konieczne jest

podejmowanie większego wysiłku niż wcześniej, aby wykonywać swoją pracę na odpowiednim poziomie. Jednocześnie osoby wyczerpane emocjonalnie czują, że nie są zdolne do dalszej efektywnej pracy i do „dawania siebie”. W relacjach społecznych z innymi następuje rozluźnienie emocjonalnych więzi, co powoduje rozpad przyjaźni i oddala ich od możliwych źródeł wsparcia.

Depersonalizacja, określana także w późniejszych opracowaniach Maslach jako cynizm, polega na zwiększaniu psychologicznego dystansu wobec osób, które są odbiorcami danej opieki lub usługi. Obserwować można negatywne nastawienia do innych, chłód, obojętność, gruboskórność. Następuje także dystansowanie się od współpracowników – tendencje do izolowania się od nich. Depersonalizacja/cynizm jest następstwem nadmiernego wyczerpania, a także utraty zasobów emocjonalnych i fizycznych. Jest także jedną z form sposobu radzenia sobie z konfliktem między systemem wartości, a brakiem potwierdzeń w postaci odnoszonych sukcesów, uzasadniających sensowność podejmowanych działań. Tym samym wiąże się ona z utratą idealizmu. Mimo, że taka postawa i tworzenie buforu, który ma chronić przed kontaktami z innymi, ma na celu chronienie siebie samego, to jednak oznacza negatywne, bezduszne lub obojętne reagowanie na innych ludzi i ich problemy. W rezultacie relacje z innymi stają się bezosobowe. Istnieje zagrożenie, że taka obojętna postawa zostanie utrwalona i prowadzić będzie do dehumanizacji.

Obniżone zaangażowanie jest pojęciem zamiennie występującym w literaturze z obniżonym poczuciem osiągnięć osobistych. Charakteryzuje zmniejszone poczucie własnych kompetencji oraz sukcesów odnoszonych w pracy, poczucie braku efektywności oraz utraty wiary we własne możliwości. Doświadczanie spadku osiągnięć i nieefektywności działań zawodowych reprezentuje wymiar samooceny obecny w wypaleniu. Brakowi satysfakcji związanej z pracą zawodową, wynikającemu z rzeczywistego pogorszenia jakości pracy, towarzyszą nastroje depresyjne, samokrytyka, przekonanie o własnej nieprzydatności i

bezwartościowości. Wzrasta poczucie nieadekwatności zawodowej i w rezultacie może pojawić się poczucie bezsensu wykonywanej pracy, rezygnacji i chęci wycofania się z zawodu. W późniejszych opracowaniach, w których Maslach opisuje wypalenie jako przeciwieństwo zaangażowania, używa zamiennie określenia „brak efektywności” (*inefficacy*), zamiast „obniżonego poczucia osiągnięć osobistych”, aby pokreślić jego przeciwstawność dla efektywności (*efficacy*), jednego z wymiarów zaangażowania (Maslach, Leiter, 2008, s. 498). Maslach (Maslach i in., 2001) podaje zatem kolejną, wypracowaną w późniejszym okresie wraz z Michaeliem Leiter’em, definicję wypalenia zawodowego. Wypalenie to „**erozja zaangażowania w pracę**”, to, co niegdyś było ważne, pełne sensu i stanowiące wyzwanie staje się z czasem niemiłe, frustrujące oraz pozbawione znaczenia, „energia zamienia się w wyczerpanie, zaangażowanie w cynizm, a efektywność w brak efektywności” (Ibid., s. 416).

1.3 Mechanizm powstawania wypalenia zawodowego

Kiedy Christina Maslach zaproponowała trójwymiarowy model wypalenia zawodowego, pojawiły się różne koncepcje na temat wzajemnego oddziaływania na siebie poszczególnych wymiarów i ich sekwencyjnego bądź równoległego rozwoju. Choć niektóre badania pokazują, że trzy elementy wypalenia zawodowego mogą się rozwijać równolegle, to jednak Maslach (2001, s. 405) uważa, że najważniejszym elementem, kluczowym dla syndromu wypalenia zawodowego, jest wyczerpanie emocjonalne. Ten element pojawia się jako pierwszy, kolejna zwykle jest depersonalizacja (cynizm), a jako ostatni wymiar pojawia się obniżone poczucie dokonań osobistych (brak efektywności). Christina Maslach wraz z Michael’em Leiter’em w późniejszych opracowaniach opartych na kolejnych badaniach, (Maslach i in. 1996, Schaufeli, Enzmann, 1998, za: Maslach, Leiter, 2008, s. 501), podkreślają znaczenie wyczerpania i cynizmu (depersonalizacji), jako dwóch podstawowych

wymiarów wypalenia zawodowego, które są ze sobą połączone i pogłębiając się, wzajemnie się wzmacniają.

Etapami rozwoju wypalenia zawodowego zajmowali się także Jerry Edelwich i Archie Brodsky (1980, za: Tucholska, 2013, s.7). Opisują oni syndrom wypalenia jako „progresywną utratę idealizmu, energii i celu w pracy, doświadczaną przez ludzi w zawodach *helping professions* jako skutek ich pracy”. Wypalenie jest przez nich pojmowane jako proces narastającego rozczarowania, w którym wyróżnić można cztery fazy: entuzjazmu, stagnacji, frustracji oraz apatii.

Koncepcja wypalenia zawodowego Ayali Pines i Elliota Aronsona, tak samo jak koncepcja Maslach, oraz koncepcja Freudenbergera i Richelsona są modelami motywacyjnymi (Pines, 2000, s. 643; 2011, s. 35, 44). Zdaniem Pines, określone motywacje wyboru zawodu, powodują, że ludzie wkraczają na ścieżkę aktywności zawodowej z bardzo wysokimi oczekiwaniami, nadziejami, pasją, uzależniają własną samoocenę od osiągnięć zawodowych. Oznacza to, że tylko osoby o początkowej wysokiej motywacji mogą się wypalić, innymi słowy, aby się wypalić, trzeba najpierw „płonąć” (Pines, 1993, s. 41). Osoby które nie doświadczyły wysokiej początkowej motywacji w pracy, zdaniem zarówno Pines, jak i Maslach, a także Harrisona i Farbera (za Pines, 2011, s. 44) nie wypalają się, ale doświadczają stresu, alienacji, kryzysu egzystencjalnego lub zmęczenia. Tym samym wypalenie zawodowe jest uznawane za końcowy etap procesu, w którym stanem początkowym było wysokie zaangażowanie oraz wysoka motywacja, a towarzyszyło im wysokie poczucie dokonań osobistych. Wypalenie wg koncepcji egzystencjalnej Pines, rozwija się zaś, w wyniku procesu utraty złudzeń, utraty sensu, jaką stanowi ich praca i powiększającego się rozczarowania.

Cary Cherniss (1976, za: Tucholska, 2009) uważał, że wypalenie jest procesem rozwijającym się w trzech etapach:

1. Faza Napięcia - powstaje stres spowodowany brakiem równowagi między wymaganiami w miejscu pracy a zasobami jednostki, związanymi głównie z nieefektywnymi strategiami radzenia sobie ze stresem;
2. Faza Przeciżenia - pojawiają się coraz częstsze emocjonalne odpowiedzi organizmu na brak równowagi, zmęczenie i wyczerpanie;
3. Faza Zachowań Defensywnych - pojawia się obniżenie zaangażowania w wykonywaną pracę, cynizm i oschłość w stosunku do pacjentów; pracownicy obniżają swoje standardy i oczekiwania w celu uniknięcia niepowodzeń, ponieważ osiągnięcie własnych celów zawodowych okazało się trudniejsze niż zakładali; zmniejsza się poczucie misji, początkowa motywacja i zaangażowanie, a wzrastają tendencje do psychologicznego wycofywania się.

Cherniss (1992), w swoich badaniach nad długotrwałymi konsekwencjami wypalenia zawodowego odkrył, że wypalenie, które pojawia się szybko, w pierwszym roku aktywności zawodowej, ma mniej poważne konsekwencje, niż wypalenie pojawiające się później. Temu wypaleniu, które występuje w późniejszych latach towarzyszy elastyczne podejście do pracy rzadsza jest też chęć zmiany zawodu.

Robert Golembiewski (Golembiewski, Munzenrider, 1988, 1991) opierając się na modelu Maslach, stworzył ośmiofazowy model rozwoju wypalenia zawodowego, w którym na początku występuje niski poziom trzech wymiarów wypalenia. W kolejnym drugim etapie występuje wysoki poziom depersonalizacji, któremu towarzyszą niskie poziomy pozostałych wymiarów. W kolejnych fazach można obserwować różne zestawienia niskich i wysokich poziomów wśród trzech wymiarów wypalenia. W końcowym ósmym etapie, stałe i wysokie są już wszystkie trzy wymiary wypalenia zawodowego: depersonalizacji, wyczerpania emocjonalnego i obniżonego poczucia osiągnięć osobistych. Wtedy też można obserwować pełny i najbardziej zagrażający obraz wypalenia zawodowego. Golembiewski, choć opiera się

na trzech wymiarach wypalenia zdefiniowanych przez Maslach, inaczej spostrzega dynamikę rozwoju procesu. W jego ujęciu, jako pierwszy objaw wypalenia pojawia się depersonalizacja (zob. tabela 1), inaczej niż zakładała Maslach, dla której centralnym wymiarem wypalenia, od którego rozpoczynał się proces rozwoju syndromu jest wyczerpanie emocjonalne, które występuje u Golembiewskiego dopiero w ostatnich stadiach. Osiem faz wypalenia zawodowego w ujęciu Golembiewskiego przedstawia tabela 1.

Tabela 1. *Ośmiofazowy model wypalenia zawodowego Golembiewskiego*

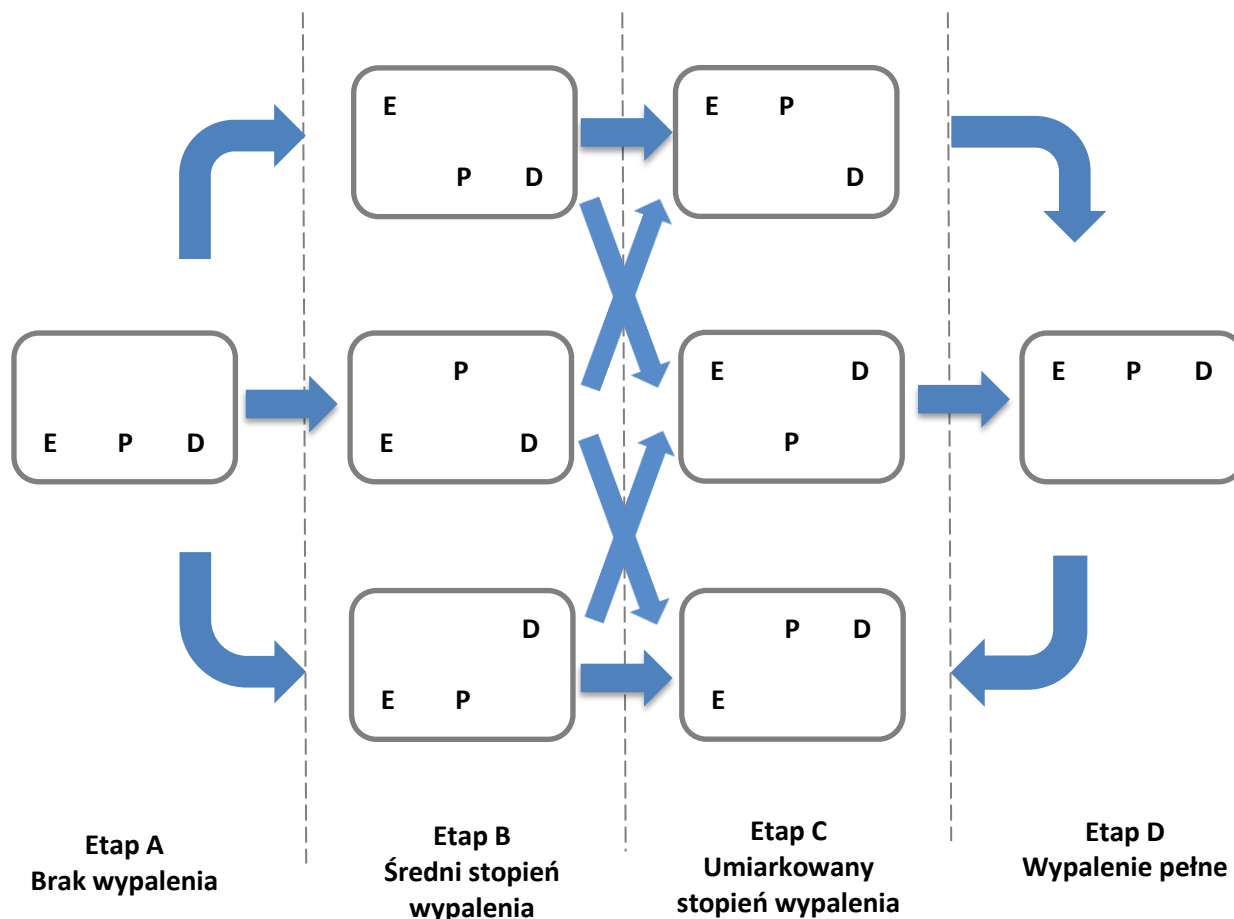
| Wymiary wypalenia | Fazy wypalenia | | | | | | | |
|-------------------------|----------------|----|-----|----|----|----|-----|------|
| | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
| Depersonalizacja | Lo | Hi | Lo | Hi | Lo | Hi | Lo | Hi |
| Utrata zaangażowania | Lo | Lo | Hi | Hi | Lo | Lo | Hi | Hi |
| Wyczerpanie emocjonalne | Lo | Lo | Lo | Lo | Hi | Hi | Hi | Hi |

Legenda: Lo – Low, niski poziom danego wymiaru wypalenia, Hi – High, wysoki poziom danego wymiaru wypalenia.

Źródło: Golembiewski, Munzenrider, 1991, s. 491.

Opierając się na koncepcji Golembiewskiego i wyróżnionych przez niego fazach, Tadeusz Marek i Czesław Noworol (1993) na podstawie analizy skupień opracowali typologiczny model wypalenia, zawężając ośmiofazowy model do modelu czterofazowego. Ich metoda obrazuje stopniowe nasilanie się objawów wypalenia. W fazie drugiej B – średniego stopnia wypalenia, obserwuje się tylko jeden podwyższony wymiar wypalenia. W fazie trzeciej C – umiarkowanej fazie wypalenia – podwyższone są już dwa jego wymiary, a w fazie czwartej D, można obserwować pełne wypalenie z wysokimi objawami wszystkich trzech jego wymiarów.

Na poniższym rysunku (1) można zaobserwować jak ośmiofazowy model wypalenia Golembiewskiego został przedstawiony w połączeniu z czterofazowym modelem Marka i Noworola.



Rysunek 1. Ośmiofazowy model wypalenia Golembiewskiego, etapy wypalenia Marka i Noworola.

Legenda: E – emocjonalne wyczerpanie, D – depersonalizacja, P – utrata zaangażowania; litera umieszczona w dolnym rzędzie oznacza niski poziom określonego wymiaru wypalenia, litera w górnym rzędzie oznacza wysoki poziom danego wymiaru wypalenia; przejścia między fazami w postaci strzałek, obrazują ścieżki przebiegu procesu wypalenia się badanych nauczycieli (Brudnik, 2004, s. 13).

Źródło: Noworol, Marek, 1993; Brudnik, 2004.

1.4 Przyczyny wypalenia zawodowego i czynniki ryzyka

Wśród przyczyn wypalenia zawodowego można posłużyć się dwoma ujęciami. Jedno to rozpatrywanie przyczyn zewnętrznych, wśród których wymienia się przede wszystkim charakter pracy i przyczyny organizacyjne oraz przyczyn tzw. jednostkowych –

indywidualnych, związanych z osobą pracownika. Autorzy innych koncepcji zajmują się przyczynami interakcyjnymi i nie rozpatrują osobno przyczyn organizacyjnych, a osobno jednostkowych. Zakładają, że istotna jest relacja między pracownikiem a organizacją, niedopasowanie, które może dotyczyć wielu aspektów funkcjonowania zawodowego.

1.4.1 Przyczyny organizacyjne i jednostkowe wypalenia

1.4.1.1 Charakter pracy i przyczyny organizacyjne.

Z badań Christiny Maslach (2011, s. 15) prowadzonych na przestrzeni lat wynika, że zjawisko wypalenia zawodowego pojawia się przede wszystkim w zawodach, w których występuje bliski kontakt interpersonalny, w tzw. zawodach społecznych, w takich sektorach jak: ochrona zdrowia, opieka społeczna, edukacja, zdrowie psychiczne, wymiar sprawiedliwości.

Koncepcja wypalenia zawodowego Evangelii Demerouti i jej współpracowników (Demerouti i in., 2001), autorów Modelu Wymagań i Zasobów Pracy (*Job Demands-Resources Model of Burnout*) zakłada, że wypalenie występuje we wszystkich zawodach, nie tylko tych związanych z pracą z ludźmi, zatem także w pracy z informacją i rzeczami. W modelu tym identyfikowane są dwa wymiary wypalenia:

1. Wyczerpanie (*exhaustion*)
2. Brak zaangażowania (*disengagement*) - wycofanie

Wymiary te traktowane są jako rozłączne, nie wchodzące ze sobą w interakcję konstrukty. Rozwijają się one niezależnie od siebie. Wyczerpanie jest pojmowane nie tylko jako wyczerpanie emocjonalne, ale również wyczerpanie fizyczne. Brak zaangażowania z kolei jest definiowany, jako dystansowanie się od samej pracy i od „obiekta” stanowiącego jej treść (ludzie, informacje, rzeczy). Brakowi zaangażowania towarzyszą także negatywne, cyniczne uczucia wobec pracy jako całości. Wyczerpanie pojawia się, gdy zbyt duże są wymagania pracy, zaś wycofanie wtedy, gdy brak jest wsparcia.

Według Maslach (Maslach i in., 2001, s. 407-409) przyczynami wypalenia są m.in. takie elementy jak:

- przeciążenie pracą – zbyt dużo pracy, zbyt dużo klientów, pacjentów
- presja czasu, niemożliwe do dotrzymania terminy
- praca zmianowa
- emocjonalny charakter kontaktu z klientami.

Te przyczyny zespół Demerouti określa jako elementy stanowiące **wymogi pracy** (*job demands*). Zespół ten uważa, że wymogi pracy wiążą się tylko z wyczerpaniem, a nie wypaleniem jako takim.

Przyczyny wypalenia są także upatrywane w nieobecności odpowiednich **zasobów pracy** (*job resources*) w środowisku pracy, czyli mogą być powiązane z brakiem:

- informacji zwrotnej,
- nagród,
- kontroli nad pracą (autonomii),
- uczestniczenia w decyzjach,
- bezpieczeństwa pracy,
- wsparcia superwizora.

Demerouti z kolei i jej zespół uważa, że nieobecność zasobów jest odpowiedzialna nie za nie wypalenie, ale brak zaangażowania. Poza tymi czynnikami związanymi z pracą Maslach (Maslach i in. 2001, s. 407) wymienia także konflikt roli lub niejednoznaczność roli pełnionej w organizacji. Spośród nich szczególnie istotny jest brak informacji zwrotnej i wsparcia superwizora, które wyjaśniają 18% wariacji emocjonalnego wyczerpania, 12% wariacji depersonalizacji i 9% wariacji braku satysfakcji zawodowej (Pfenning, Husch, 1994, za: Tucholska, 2009, s. 87). Konflikt pełnionej roli z kolei wyjaśnia 24% wariacji emocjonalnego wyczerpania, 13% depersonalizacji i 2 % braku satysfakcji zawodowej (Ibid.,

s. 85). Istotne okazuje się także uczestniczenie w decyzjach i autonomia w pełnionej roli zawodowej. Ich brak, wg niektórych badań wiąże się aż z 18% wariacji braku satysfakcji zawodowej (Ibid.,s. 87).

1.4.1.2 Przyczyny indywidualne.

Christina Maslach, choć uważa, że wypalenie jest zjawiskiem bardziej uzależnionym od sytuacji i środowiska pracy, niż od osoby (Maslach, 2003, s. 191), zajmuje się także indywidualnymi aspektami związanymi z osobowością, stylem funkcjonowania, czy też stosunkiem do pracy, które w większym stopniu narażają na ryzyko wypalenia zawodowego lub odwrotnie „zabezpieczają” przed nim. Podaje między innymi wyniki badań (Maslach i in., 2001, s. 410) wskazujące, że na wypalenie zawodowe bardziej narażeni są ludzie o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli, niż ci o wewnętrznym jego umiejscowieniu. Przytacza także wyniki badań prowadzonych przez innych uczonych wskazujące na to, że na wypalenie zawodowe narażone są bardziej osoby o pasywnym, defensywnym stylu radzenia sobie, niż te, które radzą sobie w sposób aktywny i konfrontacyjny (Ibid.). Ponadto wymiar wyczerpania emocjonalnego jest silnie pozytywnie skorelowany z osobowością typu A, dla której charakterystyczne jest nastawienie na współzawodnictwo, życie w wysokim poziomie stresu, wywołanym presją czasu, tendencja do zachowań rywalizacyjnych, wysoki poziom ambicji, agresywność i wrogość wobec innych (Ibid., s. 411). Osobowość typu A predestynuje do wypalenia zawodowego z powodu istniejącego przekonania o własnej wszechmocy i trudności w zaakceptowaniu własnych ograniczeń i porażek (Tucholska, 2009, s. 82). W literaturze można znaleźć także informacje na temat związku osobowości typu D z wypaleniem zawodowym. Osobowość typu D cechuje:

- stały stan wielu emocji negatywnych: stres, pesymizm, zamartwianie się, lęk, niepokój;
- negatywny stosunek do siebie, świata, innych, przyszłości;

- napięcie, brak komfortu w sytuacjach społecznych, mało społecznych powiązań;
- ukrywanie emocji w sytuacjach społecznych.

Osoby z osobowością typu D spostrzegają otoczenie jako bardziej stresujące niż inni i nie sięgają po pomoc, między innymi dlatego, że ukrywają swoje uczucia. Z badań Niny Geuens i zespołu (Geuens i in., 2015) wynika, że pielęgniarki z osobowością typu D, okazały się pięć razy bardziej podatne na stres, niż te z innymi typami osobowości, niezależnie od różnicy czynników organizacyjnych i powiązanych z pracą.

Podatność na wypalenie zawodowe jest związana także z temperamentem, a szczególnie z jego biologicznymi cechami, do których można zaliczyć siłę procesu pobudzenia, definiowaną jako wydolność komórek nerwowych w radzeniu sobie z bodźcami (zdarzeniami) o dużej sile (Wontorczyk, Brudnik, 2013, s. 97). Niski poziom siły pobudzenia sprzyjał narastaniu wyczerpania emocjonalnego oraz utracie poczucia osiągnięć osobistych u badanych kobiet – nauczycielek. Zaobserwowano także wpływ innej biologicznej cechy temperamentalnej – ruchliwości procesów nerwowych, umożliwiających sprawne przetwarzanie kolejnych bodźców przez jednostkę, na wypalenie. W badanej grupie mężczyzn niski poziom ruchliwości procesów nerwowych wiązał się z wypaleniem zawodowym (Ibid., s. 105).

Z innych badań wynika ponadto, że wypalenie zawodowe jest wyższe wśród osób, które są osobami samotnymi, pracownikami o mniejszym stażu pracy, wykazującymi wyższy poziom neurotyzmu, definiowanego jako lękowość i emocjonalna niestabilność, oraz tych o niższym poziomie odporności psychicznej oraz niższym poziomie samooceny (Maslach, 2003, s. 191, Fengler, 2000, s. 87-89).

Istotne okazują się także oczekiwania związane z pracą. Jeśli są one bardzo wysokie i nierealistyczne, prowadzą do zbytniego poświęcania się pracy. W sytuacji gdy podejmowane

wysiłki nie przynoszą spodziewanych rezultatów, zawiedzione oczekiwania prowadzą w rezultacie do wyczerpania i depersonalizacji (Pines, 1993; Pines, 2011, s. 35). Ayala Pines (2000, s. 633) autorka psychodynamiczno-egzystencjalnej koncepcji wypalenia zawodowego uważa, że zawiedzione oczekiwania wynikać mogą z nieudanej próby potwierdzenia ważności swojego życia poprzez pracę. Autorka uważa, że poszukiwanie spełnienia w pracy pojawiło się w wyniku odrzucenia religii i dostarczanych przez nią odpowiedzi na pytania egzystencjalne. Ludzie, którzy żyją bez religii, próbują znaleźć uzasadnienie i znaczenie dla całego swojego życia poprzez pracę (Ibid., s. 634). Zdaniem Pines ludzie wybierają rodzaj pracy, która umożliwia zaspokojenie niespełnionych w dzieciństwie potrzeb, wiążących się z historią rodziny, z obrazami bliskich osób, z którymi się identyfikowali. Kiedy odnoszą sukcesy w pracy, pozwalają im one uleczyć rany z dzieciństwa. Jednak kiedy ponoszą porażkę i nie udaje im się wykonywać swojej pracy, tak jak uważają, że powinni, a praca nie dostarcza sensu ich życiu, następuje wypalenie zawodowe. Wypalenie zawodowe jest w tej koncepcji końcowym rezultatem procesu utraty złudzeń (Pines, 2011). Zatem nie samo obciążenie emocjonalne pracą z innymi ludźmi powoduje wypalenie, ale przede wszystkim, doświadczenie porażki i niemożności satysfakcjonującego, w swoich oczach i w odbiorze innych, odpowiedzenia na wymagania pracy. Pines pisze: „jeśli jesteś oddany swojej pracy i emocjonalnie w nią zaangażowany, jeśli spodziewasz się czerpać z pracy poczucie sensu swojej egzystencji – a czujesz, że poniosłeś porażkę, to prawdopodobnie jesteś kandydatem do wypalenia się” (Ibid. s. 36).

Christina Maslach (Maslach i in., 2001, s. 411) zauważa, że syndromem wypalenia zawodowego zagrożone są przede wszystkim te osoby, które angażują się w pracę. Zanim pojawia się wypalenie zawodowe, nie tylko występuje przeciążenie pracą, ale przede wszystkim nadmierne pobudzenie: „aby coś mogło się wypalić, musi najpierw zapłonąć” (por. Pines, 1993, s.41).

Podsumowując powyższe i uzupełniając o podawane w literaturze (Maslach i in. 2001, s.409-410; Maslach, 2003, s. 191; Tucholska, 2009, s. 73-77; Tucholska, 2013, s.10-11) jako **czynniki indywidualne predestynujące do wypalenia zawodowego**, można wymienić:

a) Czynniki związane z osobowością, temperamentem:

- Nadwrażliwość, wysoka reaktywność, wysoki poziom neurotyzmu;
- Zewnętrzne umiejscowienie kontroli;
- Osobowość typu A lub D;
- Perfekcjonizm;
- Niepewność, chwiejność, słabe poczucie własnej tożsamości;
- Sztywność, niska tolerancja na odmienność;
- Zależność, niedostateczna autonomia;
- Słabe ego: brak samoświadomości, niski poziom samooceny (również własnych mechanizmów kontroli, służących ochronie), słaba kontrola emocji;
- Niski poziom odporności psychicznej (*hardiness*);
- Niska prężność (prężność – stały styl radzenia sobie z wyzwaniami i stresami w zmieniających się warunkach, łatwy powrót do wewnętrznej równowagi).

b) Czynniki związane z postawami i przekonaniami:

- Idealistyczne podejście do pracy/mistycyzm zawodowy;
- Nieracjonalne przekonania zawodowe;
- Zbytne angażowanie w pracę, nieoddzielanie życia prywatnego od zawodowego;
- Bierność wobec sytuacji trudnych, unikanie ich;
- Niskie poczucie własnej skuteczności zawodowej;
- Niskie poczucie własnej wartości;
- Defensywność, postawa obronna.

c) Czynniki związane z brakami kompetencyjnymi:

- Niedostateczne przygotowanie zawodowe, niskie kompetencje zawodowe;
- Niska umiejętność radzenia sobie ze stresem, niskie kompetencje zaradcze;
- Niskie kompetencje interpersonalne;
- Niska inteligencja emocjonalna.

1.4.2 Przyczyny związane z relacją między pracownikiem a pracą.

W późniejszym okresie Maslach opracowała bardziej ogólną koncepcję wypalenia, nawiązującą do interakcyjnych koncepcji stresu, pojmowanego jako wynik nieprawidłowej relacji między jednostką a otoczeniem. Tym samym bardziej istotne dla ujmowania przyczyn wypalenia stało się analizowanie relacji „osoba-praca-zawodowa”, a nie jak wcześniej, relacji „pracownik-klient”, lub „dawca-biorca” (Tucholska, 2009, s.26).

Christina Maslach i Michael Leiter (2005, 2008, 2011; Maslach i in., 2001, s. 414-416), oprócz przyczyn stanowiących czynniki obciążenia pracą, wynikających z interpersonalnych wymogów pracy, zwrócili także uwagę na przyczyny mające swoje źródło w niedopasowaniu (*mismatche*) między pracownikiem a organizacją. Określają **sześć szczególnie istotnych obszarów, w których niedopasowanie prowadzi do wypalenia zawodowego**, które wyrażają się poprzez poniżej wymienione doświadczenia i zachowania organizacyjne:

1. Obciążenie pracą:

- Zbyt duża ilość pracy;
- Zbyt trudna praca;
- Brak odpowiednich zasobów i środków;
- Niemożliwe do dotrzymania terminy.

2. Kontrola

- Doświadczanie konfliktu pełnionej roli w organizacji;
- Zbyt duża kontrola ze strony przełożonego, brak zasad i organizacji pracy;
- Brak wpływu na wykonywaną pracę;
- Odpowiedzialność bez uprawomocnienia.

3. Wynagrodzenie

- Za niska płaca w stosunku do wkładanego wysiłku i płacy rynkowej, brak innych nagród;
- Brak pochwał, brak uznania wysiłku i osiągnięć przez przełożonego odbiorców usług, kolegów;
- Dewaluowanie rodzaju pracy lub samego pracownika.

4. Wspólnota

- Izolowanie się od innych pracowników, bycie izolowanym;
- Chroniczne konflikty, pojawiające się często animozje;
- Brak szacunku w relacjach pracowniczych.

5. Sprawiedliwość

- Dyskryminacja, stronniczość w ocenie bądź nagradzaniu;
- Nadmierne faworyzowanie;
- Nierównomierne rozłożenie obciążeń w pracy czy podziału pracy;
- Oszukiwanie pracownika.

6. Wartości

- Konflikty o podłożu etycznym i moralnym;
- Praca pozbawiona znaczenia.

Jak zauważają autorzy, im większe jest to niedopasowanie, tym większe jest prawdopodobieństwo wystąpienia wypalenia zawodowego (Maslach, Leiter, 2008, s. 501;

por. Chirkowska-Smolak, 2009). Badania czynników wpływających na wypalenie zawodowe, szczególnie tych oddziałujących na wczesnym stadium, pokazują, że decydującym czynnikiem, który determinuje czy relacja z pracą będzie przebiegała w trakcie zatrudnienia w kierunku wypalenia czy zaangażowania, jest właśnie negatywne dopasowanie między osobą a organizacją. W badaniach (Maslach i Leiter, 2008, s. 504, 507) weryfikujących siłę wpływu wyżej wymienionych sześciu obszarów determinujących rozwój relacji z pracą w stronę wypalenia lub w stronę zaangażowania, najbardziej istotny wpływ okazał się mieć czynnik sprawiedliwości (*fairness*), którego objawy organizacyjne zostały wyżej wymienione. Doświadczenie braku sprawiedliwości zarówno wyczerpuje emocjonalnie jak i rodzi cynizm. W późniejszych badaniach przeprowadzonych przez Michaela Leitera z innym zespołem (Brom i in., 2015, s 66) wykazano silne powiązanie niedopasowania we wszystkich sześciu obszarach życia zawodowego z każdym z trzech wymiarów wypalenia zawodowego,

1.5 Konsekwencje wypalenia zawodowego

Pracownicy doświadczają osobistych kosztów wypalenia zawodowego w postaci pogorszenia zdrowia fizycznego i psychicznego. Jednak wypalenie zawodowe przede wszystkim objawia się niekorzystnymi skutkami w środowisku zawodowym, w którym pracują. Pracownicy wypaleni osiągają wyniki obniżone w stosunku do posiadanych przez nich kompetencji, nie przestrzegają standardów jakościowych istotnych dla danego zawodu, popełniają błędy, są mniej staranni, a także mniej kreatywni w rozwiązywaniu problemów. Przede wszystkim są jednak mniej zaangażowani i ograniczają swój wysiłek do minimum niezbędnego aby utrzymać się w pracy. W rezultacie wypalenie dotyka najbardziej zaangażowanych pracowników i przynosi szereg negatywnych konsekwencji dla nich samych, instytucji w której pracują oraz odbiorców usług.

Konsekwencje wypalenia zawodowego przejawiają się u osób dotkniętych wypaleniem różnymi objawami, w różnym nasileniu i o różnej ich konfiguracji. Opisuje je Maslach (2001; s. 406; 2003; s. 190; Maslach, Leiter, 2008, s. 499), Demerouti (2001), a także Freudenberg (1974, s. 160-161).

Objawy wypalenia można podzielić na trzy grupy symptomów: fizyczne, psychologiczne i związane z pracą:

1. Fizyczne symptomy wypalenia:

- Dominujące poczucie fizycznego zmęczenia / wyczerpania;
- Ograniczenie aktywności fizycznej;
- Zakłócenia snu, bezsenność;
- Bóle głowy, bóle pleców;
- Osłabienie, obniżona odporność, częste choroby bez rozpoznawalnych przyczyn;
- Zmiana wagi ciała, zmiana zwyczajów żywieniowych;
- Obniżenie potrzeb seksualnych;
- Nadużywanie alkoholu, leków, palenie tytoniu.

2. Psychologiczne symptomy wypalenia:

- Zniechęcenie, przygnębienie, bezsilność, obniżony nastrój, stała obecność negatywnych postaw i myśli (a także lęki, niepokój, depresja, neurastenia);
- Trudności w relaksowaniu się;
- Utrzymujące się poczucie zmęczenia;
- Ukrywanie uczuć, długotrwałe resentymenty lub urazy wobec innych ludzi;
- Regularnie występujące poczucie osamotnienia lub izolacji;
- Poczucie pustki i brak celów, znudzenie.

3. Symptomy wypalenia związane z pracą:

- Zaniechywanie obowiązków związanych z pracą, nie przestrzeganie standardów jakościowych istotnych dla danego zawodu, popełnianie błędów, brak staranności;
- Niższa produktywność, wyniki obniżone w stosunku do posiadanych kompetencji, wykorzystywanie tylko części kompetencji;
- Negatywne postawy wobec „klientów”, współpracowników oraz pracodawcy; schematyczne i mało podmiotowe traktowanie podopiecznych;
- Utrata zapału, obniżenie motywacji do pracy;
- Mniejsze zaangażowanie, ograniczanie wysiłku do minimum niezbędnego, aby utrzymać się w pracy;
- Niezadowolenie ze swojej pracy, brak satysfakcji, poczucie niekompetencji;
- Usztywnienie myślenia, niechęć do wprowadzania nowości, usprawnień w pracy, niższa kreatywność;
- Większa absencja z powodów chorobowych;
- Częstsze konflikty interpersonalne z przełożonymi i współpracownikami;
- Obniżenie identyfikacji ze swoją grupą zawodową;
- Skracanie czasu poświęcanego na pracę, opór przed codziennym wyjściem do pracy;
- Wzrastająca chęć odejścia z pracy lub porzucenia zawodu.

1.6 Walka z wypaleniem zawodowym

1.6.1 Zapobieganie wypaleniu zawodowemu

Z modelu wypalenia Evangelii Demerouti i jej współpracowników (Demerouti i in., 2001) opartego na wymogach i zasobach pracy wynikają konkretne wskazania dla

zapobiegania rozwojowi wypalenia. Autorzy wskazują na rolę zasobów indywidualnych i organizacyjnych jako tych czynników, które powodują, że ludzie mimo doświadczenia przeciążenia pracą pozostają w dobrostanie psychofizycznym. Autorzy podają dwa rodzaje zasobów: zewnętrzne, do których zaliczają zarówno zasoby organizacyjne i społeczne, oraz zasoby wewnętrzne, takie jak: styl zachowania czy cechy poznawcze.

W swoich badaniach koncentrują się na zewnętrznych zasobach organizacyjnych takich jak:

- Kontrola sprawowana nad pracą,
- Możliwości rozwoju,
- Udział w podejmowaniu decyzji,
- Różnorodność zadań.

Natomiast społeczne źródła wsparcia zewnętrznego wymieniane przez nich to: współpracownicy, rodzina, przyjaciele. Wsparcie społeczne okazywane jest m.in. przez: empatię, zrozumienie, pomoc w rozwiązywaniu problemów, sympatię, a także poprzez dbałość, czy miłość w przypadku relacji rodzinnych. Zgodnie z ich koncepcją, kiedy w środowisku zawodowym brak jest źródeł wsparcia, pracownicy nie potrafią radzić sobie z negatywnym wpływem wymagań pracy i tym samym nie osiągają swoich celów osobistych i zawodowych. To prowadzi do obniżenia motywacji i wycofania swojego zaangażowania w pracę, która to postawa jest swego rodzaju mechanizmem obronnym (Ibid., s. 501).

Model Wymagań i Zasobów Pracy (*Job Demands-Resources, JD-R*) Demerouti i współpracowników został wykorzystany jako podstawa teoretyczna do wieloletnich badań podłużnych, które przeprowadzono w Finlandii (Hakanen, Bakker, Jokisaari, 2011). Z badań wynika, że ci którzy wykazywali największą różnorodność umiejętności i talentów, wykazywali tym samym najniższy poziom wypalenia zawodowego. Badacze odkryli związek tej różnorodności zarówno z poziomem wykształcenia, wyższym poziomem ekonomicznym

rodziny pochodzenia i wyższymi możliwościami intelektualnymi przejawianymi w dzieciństwie. Przedstawiali także bardziej ogólne wnioski ze swoich badań: kiedy pracownicy wykorzystywali w pracy więcej talentów i umiejętności, tym samym mogli uznać swoją pracę za bardziej istotną, co przyczyniało się do wzrostu ich motywacji i satysfakcji i zmniejszało prawdopodobieństwo negatywnych konsekwencji w postaci wypalenia zawodowego, mimo doznawanego stresu i obciążenia (Ibid., s. 355).

Maslach (Maslach i in., 2001, s. 416-417) zauważa, że koncentracja na budowaniu zaangażowania w pracę i działaniach ukierunkowanych na zapobieganie lub zmniejszenie wypalenia zawodowego, okazuje się o wiele bardziej skuteczna, niż skupianie na aspektach negatywnych. Tworzenie środowiska pracy, które kreuje pozytywną energię, oddanie pracy, zaangażowanie w nią, utożsamienie z misją organizacji, prowadzą nie tylko do wyższego poczucia dobrostanu (*well-being*), ale też do wyższej produktywności.

Helena Sęk na bazie swojej poznawczej koncepcji wypalenia zawodowego podaje wskazania dla działań zapobiegających, prewencyjnych wobec wypalenia zawodowego. Jej zdaniem interwencja antywypaleniowa działa uodparniająco poprzez kształtowanie poczucia skuteczności radzenia sobie ze stresem zawodowym. Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań, najbardziej skutecznym mechanizmem podmiotowej kontroli poznawczej okazało się „doznawanie” (*savoring*), które polega na pozytywnej ocenie sytuacji i podjęciu próby świadomego dostosowania się poprzez doskonalenie zawodowe. Taka strategia zaradcza, jak wynika z przeprowadzonych badań, wpływa bezpośrednio na zmniejszenie emocjonalnego wyczerpania oraz podwyższa poziom zaangażowania zawodowego (Sęk, 2011a, s. 107). Zdaniem Heleny Sęk jedną z najbardziej skutecznych strategii zapobiegania wypaleniu zawodowemu jest także rozwój zawodowych kompetencji zaradczych. Z badań wynika, że podwyższanie poczucia własnej zawodowej skuteczności, które jest wynikiem podwyższania własnych kompetencji zawodowych, przeciwdziała zarówno wypaleniu całkowitemu, jak i

depersonalizacji oraz obniżaniu satysfakcji zawodowej (Sęk, 2011b, s. 163). Jednak podwyższanie kompetencji zawodowych nie likwiduje poczucia wyczerpania emocjonalnego i psychofizycznego. Te, zdaniem Heleny Sęk, można łagodzić tylko przez aktywne formy wypoczynku, odnowę psychofizyczną, rozwój pozazawodowych zainteresowań i hobby. Sęk wskazuje, że wyżej wymienione działania prewencyjne w postaci strategii wzmacniania środowiskowego i podmiotowego, powinny być podejmowane w sytuacji, gdy zagrożenie wypaleniem jest jeszcze odległe w czasie. Zasoby podmiotowe to nie tylko kompetencje związane z wiedzą i umiejętnościami praktycznymi koniecznymi w zawodzie, które są zdobywane w kształceniu akademickim i w trakcie zdobywania kolejnych lat praktyki zawodowej, ale również kompetencje społeczne, interpersonalne i umiejętności radzenia sobie ze stresem zawodowym (Ibid., s. 166), które razem przyczyniają się do wzmocnienia zawodowych kompetencji zaradczych zapobiegających wypaleniu.

Na stronie Uniwersytetu Stanowego Minnesota (MNSU, 2009), w materiale skierowanym do pracowników naukowych, można znaleźć konkretne wskazania na temat tego, jak działać prewencyjnie, zabezpieczając przed wystąpieniem i rozwinięciem wypalenia zawodowego. Proponowane są metody zapobiegania na poziomie organizacyjnym, takie jak: eliminacja czynników stresujących, facylitowanie wzmacniających pozytywne doświadczeń zawodowych (np. powiększanie decyzyjności, awansowanie), oferowanie szkoleń, promowanie otwartej komunikacji i wsparcia środowiskowego, uznanie dla dokonywanych osiągnięć oraz zapewnienie poprzez organizację możliwości regeneracji sił fizycznych (*welness service*). Ponadto, oprócz tych metod organizacyjnych proponowane są sposoby indywidualnego wzmacniania podmiotowego, które mają być ukierunkowane na poszerzenie zawodowych kompetencji oraz pogłębienie kompetencji osobistych. Ciekawym zaleceniem jest propozycja znalezienia dla siebie mentora w środowisku zawodowym, który jest dobrym przykładem życia w równowadze czy też nagradzania się samemu drobnymi

przyjemnościami (np. po pokonaniu jakiejś bariery, wykonaniu nielubianych zadania lub dla uhonorowania ukończonych dłuższych projektów). Spośród rad dotyczących wzmacniania kompetencji osobistych, uwagę zwraca zalecenie, aby w równym stopniu troszczyć się o innych, co o siebie samego, poświęcić czas na poznanie siebie, autorefleksję, poznanie własnych wartości, potrzeb, przekonań, standardów. Ponadto jak piszą autorzy, ważne dla prewencji wypalenia są też sposoby niedoceniane, a najprostsze takie jak: właściwe odżywianie, odpowiednia ilość snu, ćwiczenia fizyczne, ograniczanie spożycia kawy i innych używek, a także znajdowanie czasu na swoje hobby oraz poszukiwanie duchowych źródeł odnowy siły poprzez modlitwę, medytację czy kontakt z naturą.

1.6.2 Leczenie wypalenia zawodowego

Maslach i Leiter (2005, s. 44-48), uważają że chociaż wypalenie zawodowe jest zjawiskiem chronicznym, jest procesem odwracalnym. Możliwe jest jego zwalczanie i tym samym odzyskanie utraconej motywacji do pracy. Autorzy podają zarówno indywidualne jak i organizacyjne sposoby przywracania zaangażowania i pasji, które jest pojmowane jako odwrotność wypalenia zawodowego.

Christina Maslach (Maslach i in., 2001, s. 418-419) zauważa, że większość strategii prewencyjnych lub interwencyjnych koncentruje się na indywidualnych strategiach. Są one jednak skuteczne tylko do pewnego stopnia, ponieważ w środowisku zawodowym, pracownik nie ma realnego wpływu na występujące stresory i tym samym, nie ma możliwości zmiany elementów, które wywołują jego wypalenie zawodowe. Z badań wynika, że warsztaty poświęcone radzeniu sobie ze stresem, relaksacji, zarządzaniu czasem, asertywności, terapii racjonalno-emotywniej, trening umiejętności interpersonalnych i społecznych, kształcenie pracy zespołowej czy umiejętności mediacyjnych, mają ograniczone działanie. Wykazano, że ich wpływ jest istotny jedynie w zakresie obniżenia wyczerpania emocjonalnego,

obserwowanego tylko u części uczestników badań, nie mają jednak żadnego pozytywnego wpływu na dwa pozostałe wymiary wypalenia: depersonalizację oraz utratę zaangażowania.

Zdaniem Maslach (Ibid., s. 419-420) najbardziej skutecznym sposobem interwencji jest działanie dwutorowe: wdrożenie odpowiednich praktyk menedżerskich i połączenie ich z rozwojowo-edukacyjnymi działaniami wyżej opisanymi. Działania menedżerskie o charakterze prewencyjnym, bądź naprawczym, powinny być skierowane na sześć wcześniej wymienionych krytycznych obszarów niedopasowania pomiędzy organizacją a pracownikiem, związanych z:

1. Obciążeniem pracą,
2. Kontrolą,
3. Wynagrodzeniem ,
4. Wspólnotą,
5. Sprawiedliwością,
6. Wartościami.

Czasami ograniczenie środowiskowych czynników negatywnych, prowadzących do wypalenia zawodowego może okazać się niemożliwe, wtedy zdaniem Maslach, równie skutecznym rozwiązaniem okazuje się koncentracja na elementach pozytywnych i budowaniu przeciwieństwa wypalenia, czyli zaangażowania w pracę (Maslach, 2003; Maslach, Leiter, 2005). Takie podejście, skupione na budowaniu pozytywnych aspektów, a nie tylko na niwelowaniu negatywnych czynników, może być bardziej efektywne w odzyskaniu zaangażowania kompetentnych pracowników. Zaangażowanie (*job engagement*) jest definiowane jako „stan energetycznego zaangażowania w działania przynoszące spełnienie osobiste, które skutkuje wzmocnieniem poczucia efektywności zawodowej” (*energetic state of involvement with personally fulfilling activities that enhance one's sense of professional efficacy*) (Maslach, Leiter, 2008, s. 498). Kiedy udaje się przywrócić zaangażowanie,

wyczerpanie emocjonalne jest zastąpione przez entuzjazm, zgorzknienie będące esencją depersonalizacji, jest zastąpione przez współczucie i empatię, a obniżone poczucie osiągnięć przez efektywność i poczucie kompetencji (Maslach, 2005, s. 44).

Ayala Pines, bazując na swojej egzystencjalnej koncepcji wypalenia zawodowego, koncentruje się na prowadzonych przez nią warsztatach, na uświadomieniu uczestnikom roli jaką w etiologii wypalenia odgrywa brak znaczenia wykonywanej pracy. Zyskana świadomość mechanizmów związanych z wypaleniem mobilizuje uczestników do poszukiwania nowego znaczenia swojej pracy. Jeśli to znaczenie uda się odzyskać, następuje obniżenie poziomu wypalenia. Zdaniem Pines, wypalenie niezależnie od stopnia zaawansowania i długości jego trwania może zostać przerwane. W trakcie prowadzonych przez nią warsztatów, uczestnicy odkrywają, że łączą ich stresory i cechy środowiska, które przyczyniają się do wypalenia. To pomaga im zrozumieć, że inni też doświadczają wypalenia zawodowego, że nie są w tym „wyjątkowi”, ani odosobnieni. Odkrywają, że czynniki środowiskowe uniemożliwiają realizację zakładanych celów oraz spełnienie aspiracji związanych z pracą. Pomaga im to zrozumieć związek między niemożnością osiągnięcia celów, poczuciem porażki, a doznawanymi symptomami wypalenia. Przestają się obwiniać za przeżywane wypalenie, a ich energia zaczyna być ukierunkowywana na odkrywanie jak mogą sami zmienić środowisko pracy. Jednocześnie prowadzona jest praca nad zmianą nierealistycznych celów i oczekiwań, aby uzyskanie satysfakcji i sensu było w pracy możliwe (Ibid., s. 52). Pines określa trzy obszary w ramach których powinna być prowadzona praca nad leczeniem wypalenia zawodowego (2000, s. 635):

1. Identyfikacja świadomych i nieświadomych powodów wyboru zawodu; określenie w jaki sposób wybrany model kariery miał dostarczyć egzystencjalnego sensu (czyli traktowania pracy jako uzasadnienie celu i wartości swojego życia);

2. Identyfikacja przyczyn w niepowodzeniu zyskania egzystencjalnego sensu poprzez pracę; analiza związku tej porażki z wypaleniem;
3. Określenie zmian umożliwiających zyskanie egzystencjalnego znaczenia przez pracę.

Lieke L. Ten Brummelhuis (Ten Brummelhuis, 2009), badał wpływ dwóch typów wsparcia: emocjonalnego i instrumentalnego w środowisku zawodowym oraz w środowisku rodzinnym. Pozytywne znaczenie miało wsparcie emocjonalne - organizacyjne i rodziny, natomiast wsparcie instrumentalne nie miało żadnych efektów dla doświadczanego wypalenia zawodowego. Emocjonalne wsparcie organizacyjne wyrażało się: wsparciem przełożonego oraz wsparciem współpracowników, nastawieniem organizacji na wsparcie rodziny, jako wyrazem kultury organizacji. Rodzinne wsparcie emocjonalne okazało się mieć większy wpływ obniżający wypalenie zawodowe, niż wsparcie bezpośredniego przełożonego. Wyrażało się: empatią, dbałością, zrozumieniem, a także sympatią, czy miłością partnera życiowego. Wsparcie instrumentalne zapewniane przez organizację, takie np.: zapewnienie opieki dla dzieci, elastyczność w zakresie czasu pracy, możliwość pracy zdalnej, nie przynosiło żadnych efektów dla poczucia wypalenia zawodowego.

Istotne jest odkrycie Ten Brummelhuis, że wsparcie rodziny ma większy wpływ na redukcję objawów wypalenia, niż wsparcie w miejscu. Wcześniej uważano, że jeśli wypalenie zawodowe jest powodowane przez czynniki związane z pracą, tym samym można na nie oddziaływać poprzez modyfikację środowiska pracy i niekorzystnych w nim elementów. Choć badania dowiodły, że dobre relacje z kolegami też w istotny sposób pomagają w przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu, to jednak wpływ satysfakcjonującego życia osobistego czy rodzinnego, okazał się większy. Przeciwnie wnioski z badań nad wpływem wsparcia rodziny oraz wsparcia współpracowników i przełożonych uzyskała Helena Sęk (1996). Wsparcie rodziny i przyjaciół nie obniżało wypalenia, natomiast pozytywnie

oddziaływało wsparcie współpracowników, przełożonych i samych uczniów, w przypadku badanej grupy nauczycieli.

Niektóre organizacje starając się zapewnić odpowiednie wsparcie dla swoich pracowników w celu zapobieżenia konfliktowi między rodziną i pracą i odchodzeniu wartościowych pracowników, wdrożyło programy „Praca – Życie”. Umożliwią one taką alokację czasu pomiędzy pracą, odpoczynkiem i inne cele, którą uznają za najbardziej właściwą. Programy te mają na celu zachowanie zdrowia psychofizycznego pracowników, ale jednocześnie poprawę ich produktywności, zwiększenie motywacji i są sposobem na akumulację firmowego kapitału ludzkiego (Bochniarz, Gugąła, 2005, s. 86).

1.6.3 Zestawienie metod zapobiegania/leczenia wypalenia zawodowego

Podsumowując, metody zapobiegania wypaleniu zawodowemu i zwalczania go, wymieniane przez różnych autorów, można zestawić je następująco:

1. Wzmacnianie kompetencji indywidualnych:

- Warsztaty nt.: 1. radzenia sobie ze stresem, 2. relaksacji, 3. zarządzania czasem, 4. asertywności, 5. terapii racjonalno-emotywniej, 6. umiejętności interpersonalnych i społecznych, 7. pracy w zespole, 8. umiejętności mediacyjnych;
- Warsztaty profilaktyki i leczenia wypalenia zawodowego, m.in.: redefinicja celów zawodowych, kryteriów sukcesów, urealnienie oczekiwań związanych z pracą;
- Coaching indywidualny, mentoring;
- Podwyższanie kompetencji zawodowych;
- Aktywne dbanie o rozwój kompetencji zaradczych;
- Korzystanie ze wsparcia rodziny i współpracowników;
- Dbanie o zdrowie fizyczne, rozwój duchowy, zainteresowania.

2. Działania organizacyjne:

- Promowanie równowagi między pracą a życiem rodzinnym;
- Wzmacnianie zaangażowania;
- Zachęcanie do wykorzystywania różnorodnych umiejętności i talentów
- Zachęcanie do rozwoju zawodowego;
- Wdrożenie odpowiednich praktyk menedżerskich: feedback, coaching, wsparcie autonomii, wdrażanie i promowanie wsparcie przełożonego;
- Wzmacnianie zasobów: 1. kontrola sprawowana nad pracą - autonomii, 2. możliwości rozwoju, 3. udziału w podejmowaniu decyzji, 4. Różnorodności zadań;
- Zmniejszanie obciążeń pracy: 1. przeciążenia pracą, 2. presji czasu 3. zagrożenia bezpieczeństwa;
- Nagradzanie osiągnięć.

3. Zwiększanie dopasowania pracownika do organizacji:

- Identyfikacja obszarów niedopasowania między pracownikiem a organizacją w kategoriach: 1. obciążenie pracą, 2. kontrola, 3. wynagrodzenie, 4. wspólnota, 5. sprawiedliwość, 6. Wartości;
- Wypracowanie rozwiązań możliwych do wdrożenia na poziomie pracownika i organizacji.

1.7 Podsumowanie

Na potrzeby niniejszej pracy przyjęta zostanie definicja wypalenia zawodowego Christiny Maslach i Susan Jackson, w której jest ono pojmowane jako „**psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który występuje u osób, pracujących z ludźmi w pewien określony sposób**” (1981, s. 99).

Wypalenie jest spostrzegane zarówno przez Cary Chernis'a (1980, 1993, za: Pines, 2011, s. 36), jak i Helenę Sęk jako wynik stresu niezmodyfikowanego własną aktywnością (2011, s. 87). Cherniss odnosi to bardziej do braku przekonania o własnych kompetencjach i własnej skuteczności, a Helena Sęk do podejmowanej aktywności. Takie ujęcie aspektu kompetencyjnego wypalenia oraz związanego z aktywnością zaradczą wiąże się z przyjętymi w pracy koncepcjami motywacji do pracy, potrzeby kompetencji jako jednej z trzech głównych potrzeb budujących motywację wewnętrzną – autonomiczną, która wg autorów koncepcji SDT wiąże m.in. się ze zdrowiem psychicznym, wytrwałością w działaniu (Deci, Ryan, 2000, Gagne, Deci, 2005). Podejmowanie aktywności zaradczej powiązane jest z kolei z istotnym dla badań pojęciem orientacji autonomicznej, wywodzącym się z SDT. Taka orientacja oznacza większą inicjatywę, większą odpowiedzialność za swoje zachowanie, ponadto wiąże się z wyższą motywacją wewnętrzną, zdrowiem psychicznym oraz większą skutecznością działań (Deci, Ryan, 1985b, 2008).

Wymieniane są rozliczne przyczyny wypalenia zawodowego: organizacyjne, indywidualne, bądź związane z relacją między pracą a pracownikiem. Wśród nich, wg koncepcji JD-R (*Job Demand-Resources*), zespołu Evangelii Demerouti i współpracowników (Demerouti i in., 2001), za jeden z dwóch wymiarów wypalenia – brak zaangażowania, odpowiada brak odpowiednich zasobów, m.in. autonomii, oraz informacji zwrotnej, która powinna budować i potwierdzać poczucie kompetencji. Te właśnie aspekty – wysoki poziom zaspokojenia potrzeby autonomii, kompetencji, wzmacniają autonomiczną motywację wewnętrzną, która może wiązać się z większą odpornością na wypalenie zawodowe (por. SDT, Deci, Ryan, 1985a).

Najważniejsze tezy wcześniej zaprezentowanych teorii dotyczących wypalenia zawodowego są przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Zestawienie teorii wypalenia zawodowego

| Rodzaj teorii | Teoria | Autor | Główne tezy i założenia |
|-------------------------|---|---|---|
| Teorie treści | Wielowymiarowy model wypalenia | Christina Maslach Susan Jackson | Wypalenie to psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który występuje u osób, pracujących z ludźmi w pewien określony sposób (tzw. zawody społeczne). |
| | Dwuczynnikowa teoria motywacji | Herbert Freudenberger | Wypalenie - stan zmęczenia czy frustracji wynikający z poświęcenia się jakiejś sprawie, sposobowi życia lub związkowi, co nie przyniosło spodziewanej nagrody. |
| | Model egzystencjalny | Ayala Pines Elliot Aronson | Wypalenie - stan fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, spowodowany przez długotrwałe zaangażowanie w sytuacji, obciążające pod względem emocjonalnym. Wypalenie jest reakcją na zawiedzione oczekiwania, cele, wartości dot. pracy, a nie na monotonię pracy. |
| | Wypalenie jako przeciwieństwo Zaangażowania | Christina Maslach Michael Leiter Wilmar Schaufeli | Relacyjne przyczyny wypalenia; Wypalenie jest efektem przeciążenia pracą, bez istotnego związku z rodzajem pracy; jest związane z niedopasowaniem między pracownikiem a organizacją w kluczowych obszarach; wymiary wypalenia stanowią przeciwieństwo wymiarów zaangażowania: 1. wyczerpanie emocjonalne / entuzjazm, energia, 2. depersonalizacja / osobiste uczestniczenie, 3. obniżone poczucie osiągnięć / efektywność i poczucie kompetencji. |
| Teorie fazowości | Dwuskładnikowy Model Wypalenia JD-R - Job Demands Resources | Evangelia Demerouti Arnold Bakker Friedhelm Nachreiner Wilmar Schufeli | Wypalenie ma dwa wymiary: 1. wyczerpanie 2. brak zaangażowania, rozwijają się one niezależnie od siebie: 1. wyczerpanie, gdy zbyt duże są wymagania pracy, 2. brak zaangażowania, gdy brak jest wsparcia. |
| | Teoria kompetencyjna wypalenia | Cary Chernis | Wypalenie to wielofazowy proces, rozpoczynający się poczuciem rozczarowania oraz utratą złudzeń i oczekiwań dotyczących pracy. Fazy: 1. napięcie, 2. przeciążenia, 3. zachowań defensywnych Wypalenie jest konsekwencją braków kompetencyjnych w zakresie poczucia własnej skuteczności i reakcją na wysokie wymagania pracy. |
| | Model 8-fazowy | Robert Golembiewski | Wypalenie rozwija się w 8 fazach: I. niskie wskaźniki wszystkich 3 wymiarów VIII – wysokie wskaźniki wszystkich 3 wymiarów (zob. tabela 1 i rysunek 1) |
| | Model 4-fazowy | Jerry Edelhich Archie Brodsky | Wypalenie jest procesem narastającego rozczarowania, wynikającym z rozbieżności między światem wyobrażeń i marzeń odnośnie pracy zawodowej, a zastaną w niej rzeczywistością. W procesie wypalenia wyróżnić można cztery fazy: 1. entuzjazmu, 2. stagnacji, 3. frustracji i 4. apatii. |

Źródło: Opracowanie własne.

2 MOTYWACJA DO PRACY

2.1 Wprowadzenie

Zagadnienia dotyczące zagadnień motywacji, a w szczególności motywacji do pracy są od wielu lat przedmiotem badań i opracowań naukowych. Choć zagadnienie motywacji na przestrzeni kilkudziesięciu lat zostało opisane językiem wielu koncepcji teoretycznych, nadal jest jednym z bardziej interesujących aspektów ludzkiego funkcjonowania i wiele jego aspektów nie zostało do końca wyjaśnionych. Część trudności wynikającej z wyjaśnieniem różnych rodzajów motywacji wynika z dwoistej natury człowieka: bytu kierowanego przez biologię, instynkty i popędy, oraz przez proces społeczny uczenia się, w którym istotniejsze są cele, potrzeby, pragnienia. Motywacja może przybierać różne formy, jednak zawsze obejmują one procesy umysłowe, które pobudzają, prowadzą do dokonania wyboru i ostatecznie ukierunkowują zachowanie (Zimbardo, Johnson, McCann, 2010, s.60).

Pojęcie motywacji służy do wyjaśnienia tych zachowań człowieka, których nie można opisać jedynie przy zastosowaniu czynników zewnętrznych. Najczęściej stosowanym podziałem jest ten na motywację zewnętrzną i wewnętrzną. Jednak nawet w zakresie ich wzajemnego oddziaływania istnieją konkurencyjne teorie. Wśród teorii motywowania można znaleźć zarówno twierdzenia na temat addytywnego współdziałania motywacji zewnętrznej i motywacji wewnętrznej (Herzberg, 1959; Maslow 2009), jak i poglądy, poparte wynikami badań, na temat motywacji zewnętrznej, która prowadzi do osłabienia lub zastąpienia motywacji wewnętrznej (Deci 1971; Lepper 1973). W późniejszych latach pojawiły się także koncepcje „synergii motywacyjnej” (Amabile 1993, 1997; Hennessey, Amabile 1998), w których mówi się o tym, że określony rodzaj motywacji zewnętrznej oddziałuje synergicznie z motywacją wewnętrzną. Dzieje się tak wtedy, kiedy jej wyjściowy poziom motywacji wewnętrznej jest wysoki, a nagrody zewnętrzne potwierdzają wysoki poziom kompetencji

oraz umożliwiają rozwój umiejętności. Do podobnych wniosków dochodzą Deci i Ryan (1985, 2000), formułując teorię samostanowienia – *Self Determination Theory*, nazywaną przez nich „SDT”. Ich koncepcja mówi m.in. o tym, że zewnętrzne warunki wspierające zaspokojenie bazowych potrzeb autonomii, kompetencji oraz związków z innymi budują motywację autonomiczną prowadząc do lepszego poziomu wykonania, większej wytrwałości i kreatywności.

Motywowanie w organizacjach ciągle jeszcze bywa oparte na założeniu o wzmacniającym wpływie motywowania zewnętrznego, np. nagradzania, na motywację wewnętrzną, tym samym nadal stosowana jest klasyczna teoria wzmacniania i wygaszania zachowania Skinnera (1953). Zgodnie z nią, nagroda za realizację działania powinna prowadzić do nasilenia określonego zachowania. Zarówno praktyka motywowania, jak i współczesne badania pokazują, że zagadnienie motywacji ludzkiej nie jest jednak tak proste.

Tematyka motywacji jest istotna, nie tylko dlatego, że pozwala wyjaśnić przyczyny ludzkiego zachowania, przewidzieć je i ukierunkowywać, ale przede wszystkim dlatego, że motywacja do pracy wiąże się z zagadnieniami efektywności, wytrwałości, odporności na porażki, kreatywnością, satysfakcją z pracy, zdrowiem psychicznym czy ogólnym dobrostanem. Motywacja pracowników jest spostrzegana jako jeden z elementów, które budują kapitał organizacyjny danej organizacji, sprawiający że jej konkurencyjność w stosunku do innych organizacji oferujących takie same produkty lub usługi, znacząco się zwiększa (Bochniarz, Gugala, 2005).

2.2 Motywacja, definicje

Motywacja odpowiada za różnorodność zachowań interindywidualnych (między różnymi osobami) jak i intraindywidualnych (różnych u jednej osoby), które nie wynikają z różnic fizycznych, umysłowych czy zmiennych środowiskowych. Motywacja jest konstruktem teoretycznym, służącym do opisanie wewnętrznych mechanizmów

wywołujących określone zachowanie. Pojęcie motywacji weszło do powszechnego użytku dopiero w latach 80. Używano go na początku jako alternatywy dla pojęcia woli. Wcześniej wielu autorów stosowało zamiennie do pojęcia motywacji, pojęcia popędu, instynktu, a także potrzeb. Obecnie uważa się, że popędy i instynkty określają motywacje wynikłe z potrzeb biologicznych i są istotne m.in. dla przeżycia, czy prokreacji. Natomiast motywy mogą być bardziej związane ze społecznym uczeniem się, jak np. potrzeby władzy, osiągnięć, przynależności lub mogą mieć związek z celami (Zimbardo i in., 2010).

Janusz Reykowski (1986) uważa **motywację** za proces psychologiczny, który nadaje zachowaniom kierunek i sens. Jest to proces regulacji, który pełni funkcję sterowania czynnościami tak, aby doprowadziły do osiągnięcia celu, „**mechanizm organizujący zachowanie jednostki w taki sposób, aby doprowadzić do osiągnięcia ważnych dla niej stanów rzeczy**” (Reykowski, 1975, s. 578). Jako dwa główne wymiary motywacji określa kierunek oraz natężenie. Zdaniem Reykowskiego osiągnięcie celu powoduje obniżenie natężenia motywacji lub jej całkowity spadek, przy jednoczesnym wystąpieniu pozytywnych emocji. Samo natężenie motywacji charakteryzuje on za pomocą trzech wymiarów: siły, wielkości i intensywności. Siła danej motywacji oznacza jej zdolność do wyłączenia innych konkurencyjnych motywów, jest to inaczej stopień w jakim dany motyw kontroluje zachowanie. Siła danej motywacji determinuje wytrwałość w dążeniu do celu, odporność na stres czy zmęczenie. Wielkość motywu, czy motywacji, jest rozumiana jako poziom aspiracji, wielkość danej potrzeby. Intensywność z kolei, to poziom mobilizacji organizmu związany z realizacją danego motywu, ilość energii zużytej do osiągnięcia danego celu. Ta mobilizacja wyraża się między innymi w sile reakcji, jej szybkości, gotowości do zwiększeniu zdolności do wysiłku.

Philip Zimbardo pisze, 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” (Zimbardo i in., 2010, s.60). Motywacja jest konstruktem teoretycznym, abstrakcyjnym, służącym wyjaśnieniu związku obserwowanego zachowania z wewnętrznym stanem człowieka. Zimbardo jest autorem teorii interakcjonistycznej, która zakłada, że motywy zmieniają się w wyniku wzajemnego oddziaływania na siebie osoby i środowiska (za Lipka i in. 2010).

Richard Steers i Lyman Porter (1983, s. 3-4) definiują motywację do pracy jako: „warunki, które wpływają na pobudzenie, ukierunkowanie i utrzymanie zachowań istotnych w środowisku pracy”. Identyfikują także trzy główne komponenty motywacji: siłę, kierunek i wytrwałość. Definicja ta pojawia się często w literaturze nt. motywacji w organizacji. Do tej pory nie udało się jednak jednoznacznie określić co warunkuje motywację, które z determinantów są najważniejsze i jak wzajemnie na siebie oddziałują. Inną nierozstrzygniętą kwestią, dotyczącą motywacji pozostaje zagadnienie, czy motywacja jest kwestią cech osobniczych, czy jest związana z wpływem środowiska (Muchinsky, 1987). Ci którzy uznają teorię cech, w odniesieniu do motywacji, oceniają ją tak jak inne zdolności, na przykład siłę fizyczną, czy inteligencję i zatrudniając pracowników poszukują tych, którzy motywację wykazują. Inni, którzy wyznają teorię środowiska i wierzą, że każdego można zmotywować, skupiają się na zatrudnianiu menedżerów, którzy będą potrafili motywować innych lub koncentrują się na projektowaniu różnorodnych elementów środowiska pracy, które mają mieć motywujący charakter,

Najważniejszym rozróżnieniem typów motywacji, spośród obecnych w literaturze, wydaje się podział na motywację wewnętrzną, inaczej autoteliczną lub endogeniczną, oraz motywację zewnętrzną, inaczej instrumentalną lub egzogeniczną. Rozróżnienie to pojawiło się w literaturze psychologicznej w latach 50. Wcześniej funkcjonowało rozmaite rozumienie tego, co kryje się za pojęciem motywacji wewnętrznej i zewnętrznej, jednak ostatecznie

Edward Deci i Richard Ryan (1985a) zaproponowali definicje, które są obecnie stosowane także przez innych autorów. Motywacja wewnętrzna (*intrinsic*) determinuje takie aktywności, które są podejmowane ze względu na samą czynność, ponieważ czynność ta jest uznawana za interesującą i czerpana jest satysfakcja związana z jej wykonywaniem. Motywacja zewnętrzna (*extrinsic*) pobudza do działań ukierunkowanych na bodziec zawarty w celach, bądź w skutkach. Satysfakcja jest związana z zewnętrznymi konsekwencjami - nagrodami, których osiągnięcie umożliwia dana aktywność, a nie z samą czynnością (Ibid.). W latach 70. dwudziestego wieku, termin motywacja wewnętrzna był stosowany jako synonim „eksplorowania”. Takie jej rozumienie wywodziło się między innymi z definicji autorstwa Ryana i Deci. Motywacja wewnętrzna to według nich „wewnętrzna skłonność do szukania nowości i wyzwań, rozwijania i doskonalenia własnych zdolności, eksplorowania i uczenia się (2000, s.70). Jak zauważa Robert Franken (2005, s. 438), użycie słów „wyzwania” oraz „zdolności”, oznacza, że zachowanie eksplorujące wiąże się z subiektywną oceną sytuacji w której znalazł się pracownik lub zadań, które musi wykonać.

2.3 Klasyczne teorie motywacji

Teorie motywacji zastosowane do zarządzania organizacją, można podzielić na dwie grupy, teorie potrzeb i teorie procesu. Teorie potrzeb to inaczej teorie treści. Poszukują odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki motywują człowieka do pracy. Opierają się na założeniu, że pracownik dąży do zaspokojenia potrzeb, których spełnienie wywołuje zadowolenie, co przekłada się na lepsze wyniki pracy, większą wydajność i zaangażowanie. Najważniejszym kryterium związanym z motywowaniem pracownika jest więc, w świetle tych teorii, trafne zidentyfikowanie potrzeb istotnych dla danego pracownika i podjęcie działań mających na celu sprostanie im. W praktyce jest to trudne do zrealizowania nie tylko dlatego, że potrzeby poszczególnych pracowników mogą się diametralnie różnić między sobą,

ale także dlatego, że podlegają one zmianie intraosobniczej. Teorie procesu są bardziej analityczne i złożone niż teorie potrzeb. Koncepcja potrzeb zawiera się w nich, ale dodatkowo uwzględnione są także cele czy hierarchia wartości. Człowiek nie jest pociągany do działania przez swoje potrzeby, czasami nieuświadomiane, ale w celowy sposób ocenia alternatywne możliwości działania, biorąc pod uwagę także subiektywną wartość możliwej nagrody oraz prawdopodobieństwo jej uzyskania.

Poniżej przedstawione zostaną krótko podstawowe założenia klasycznych teorii motywacji. W zakresie teorii potrzeb zostaną przedstawione koncepcje: Masłowa, Aldefera, Herzberga i McClellanda, a w zakresie teorii procesu - koncepcje: Adams, Vroom'a, Locke'a oraz Skinnera.

2.3.1 Teorie potrzeb

Według jednej z najbardziej znanych teorii hierarchii potrzeb (*Need-Hierarchy Theory*) autorstwa Abrahama Masłowa (1954/2009), ludzie kierują się jednocześnie zasadą deficytu, dążąc do zaspokojenia ważnych dla nich potrzeb oraz zasadą rozwoju, która zakłada, że zachowanie będzie ukierunkowane na zaspokojenie najniższej w hierarchii potrzeby i dopiero później będzie pojawiało się dążenie do zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu. Ponadto, niezaspokojenie potrzeb niższego rzędu narusza równowagę organizmu. Prawo homeostazy, mówi o tym, że zaspokojenie ich usuwa stan napięcia. Natomiast prawo wzmocnienia odnosi się do potrzeb wyższego rzędu. Zaspokojenie nie powoduje ich zaniku, ale wywołuje pozytywne uczucia, wzmocniające dalsze do nich dążenie. Masłow zaproponował hierarchię potrzeb, determinujących dążenia człowieka w określonej kolejności, od potrzeb niższych (związanych z niedoborem): (1) psychologicznych, (2) bezpieczeństwa, (3) przynależności, do potrzeb wyższych (związanych ze wzrostem): (4) uznania i (5) samorealizacji. Do zbudowania efektywnego systemu motywacyjnego należy

zdaniem Maslowa przewidzieć działania pozwalające zaspokoić potrzeby należące do każdej z powyższych grup.

Teoria ERG (*ERG Theory*) Claytona Aldefera (1972) także opiera się na potrzebach. Wyróżnione są w niej trzy kategorie potrzeb:

1. Potrzeby egzystencji (*existence*) – zawierają się w tej grupie potrzeby psychologiczne i potrzeby bezpieczeństwa Maslowa;
2. Potrzeby więzi (*relatedness*) – podobne do grupy potrzeb przynależności Maslowa, ale także częściowo do potrzeb bezpieczeństwa i samoakceptacji;
3. Potrzeby rozwoju (*growth*) – potrzeby rozwoju w pracy, odpowiadające potrzebom uznania i samorealizacji.

Aldefer zakłada jednak że ludzie mogą dążyć do zaspokojenia kilku potrzeb jednocześnie, czym różni się od Maslowa. Wprowadza pojęcie procesu frustracji i regresji. Niezaspokojenie potrzeb wyższego rzędu, np. potrzeby rozwoju, skutkuje skupieniem się na potrzebach niższego rzędu, takich jak potrzeba relacji z innymi. Teoria ta z jednej strony upraszcza model Maslowa, łącząc potrzeby w trzy grupy, z drugiej wzbogaca ją, pokazując zależności pomiędzy grupami potrzeb. Ponadto zakłada, że długotrwałe niezaspokojenie potrzeby rozwoju, wywołuje nie tylko wspomnianą wyżej frustrację, ale także niechęć do pracy, skutkującą rozwinięciem procesu wypalenia zawodowego.

Kolejną często wykorzystywaną koncepcją jest dwuczynnikowa teoria (*Motivator-Hygiene Theory*) Frederika Herzberga (1959). Podzielił on czynniki wpływające na motywację na dwie grupy, na czynniki higieny i czynniki zadowolenia. Jego zdaniem czynniki różnicujące warunki pracy takie jak: wynagrodzenie, polityka firmy, warunki pracy, relacje interpersonalne w pracy, są wyłącznie czynnikami higieny, zapobiegającymi niezadowoleniu, ale nie mającymi wpływu na zadowolenie i tym samym pozbawionymi działania motywującego. Wg niego jeśli pracodawcy zależy na uzyskaniu znaczącej

motywacji pracowników, powinien oddziaływać przede wszystkim czynnikami zadowolenia, czyli rzeczywistymi motywatorami, odnoszącymi się do treści pracy, takimi jak: zainteresowanie pracą, awans, uznanie, osiągnięcia. Zdaniem Herzberga istnieje możliwość zwiększenia zadowolenia z pracy nawet wtedy, gdy nie zmniejsza się niezadowolenia. Kontrowersyjne było uznanie przez niego płacy za czynnik higieny, a nie czynnik motywujący. Również sama podwyżka, zdaniem Herzberga, choć na początku może działać jak motywator, z czasem staje się czynnikiem higieny.

Inną istotną koncepcją opierającą się na potrzebach, jest teoria motywacji Davida McClellanda (1985). Jego zdaniem pracownicy oprócz różnych potrzeb podstawowych, różnią się między sobą dominującą kategorią potrzeb wyższego rzędu, które determinują ich zachowanie w pracy. Wyróżnia trzy takie ogólne kategorie: potrzeby osiągnięć, potrzeby przynależności i potrzeby władzy. Jego zdaniem motywy te powstają w procesie społecznego uczenia się, na podstawie pozytywnych reakcji ważnych osób w postaci uznania czy pochwał, które pojawiają się po wykonaniu określonych działań. McClelland zajmował się w szczególności potrzebą osiągnięć i motywacją do odnoszenia sukcesów, która jego zdaniem jest naturalnym pragnieniem „zrobienia czegoś lepiej”, nie po to, aby zyskać aprobatę lub dla jakiejś nagrody (Ibid., s. 228). Zdaniem Davida McClellanda ta potrzeba odczuwania satysfakcji i tym samym doświadczania gratyfikacji jest wrodzona u dzieci i związana ze wzrostem ich umiejętności. Kiedy doświadczają często uczucia satysfakcji, wtedy ta wrodzona motywacja do doskonalenia się ulega wzmocnieniu. Jego zdaniem również u osób dorosłych można pobudzić motywację do odnoszenia sukcesów poprzez stawianie wyzwań i skłaniając do doskonalenia się.

Również w nowszych teoriach psychologicznych dotyczących motywacji – teorii samostanowienia (*Self Determination Theory/SDT*), motyw potrzeb pojawia się jako kluczowy. Dla potrzeb badań realizowanych w pracy będzie wykorzystywana metateoria

motywacji - SDT, wg której ludzie łączą trzy wrodzone, podstawowe, jednakowe w różnych kulturach potrzeby: (1) Autonomii, (2) Kompetencji, (3) Relacji z innymi. Zaspokojenie ich jest konieczne dla dobrostanu i optymalnego funkcjonowania człowieka (Deci, Ryan, 2000, s. 230-233). Jednocześnie potrzeby te wzmacniają motywację wewnętrzną i prowadzą do głębszej internalizacji motywacji zewnętrznej, tym samym pogłębiając stopień jej autonomiczności (zob. tabela 4).

2.3.2 Teorie procesu

Teorie procesu tworzą bardziej złożone niż teorie potrzeb modele motywacji. Ujmują potrzeby jako jeden z elementów analizy. Zakładają, iż zachowanie pracownika jest determinowane jednocześnie przez czynniki wewnętrzne (np. potrzeby) oraz czynniki zewnętrzne. Wg teorii procesu pracownik wybiera zachowanie spośród dostępnych mu wariantów, kierując się nie tylko swoimi potrzebami, celami i wartościami, ale także oceną wartości spodziewanej nagrody, czy też prawdopodobieństwem zaspokojenia potrzeb.

Teoria sprawiedliwości (*Equity Theory*), autorstwa J. Stacey Adams (1965) zakłada, że pracownicy szacują wysiłek, jaki mieliby włożyć w pracę, z możliwymi do uzyskania korzyściami. Oceniają stosunek swojego wysiłku do spodziewanej nagrody, porównując się z innymi pracownikami lub też odnosząc do swojego własnego zadowolenia z możliwej nagrody. Adams zakłada, że poczucie niesprawiedliwości i nierówności (*inequity*) motywuje do zredukowania tej różnicy. Zgodnie z tą teorią, siła motywacji zależy od wielkości spostrzeganej nierówności. Zdaniem Adams, ta nierówność może być zlikwidowana na szereg różnych sposobów, np. poprzez:

- zmianę wielkości swojego wkładu, zmniejszenie/ zwiększenie produktywności;
- poszukiwanie innych korzyści – wyższej płacy lub innych nagród;
- zmianę poznawczą wartości wysiłku/nagrody przez redukcję dysonansu poznawczego;
- wycofanie się poprzez zmianę pracy lub nieobecność;

- wpływ na inne osoby, aby one zmniejszyły swoje wysiłki;
- zmianę obiektu porównania.

Zdaniem Adams, pracownik wybiera takie działanie, które jest dla niego najłatwiejsze. Badania potwierdziły założenia teorii Adams nt. wynagrodzenia, w sytuacji płacy za niskiej do wysiłku. Jednak ci, którzy zarabiają znacząco więcej od innych, na tych samych stanowiskach, nie spostrzegają tego jako nierówności, która powinna być zredukowana. Wanda Kopertyńska (2009) zauważa, że z teorii Stacey Adams wynika postulat uwzględnienia w systemie motywowania zróżnicowanego systemu wartości pracowników, który powoduje ich odmienną ocenę nakładów i korzyści w procesie pracy. W zakresie rozwiązań praktycznych mechanizm wynagrodzeń kafeteryjnych, który umożliwi wybór korzyści w odniesieniu do indywidualnych preferencji byłby, zdaniem Kopertyńskiej (Ibid., s. 126) najkorzystniejszym mechanizmem wynagradzania dodatkowego.

Kolejną teorią procesu jest teoria oczekiwań (*Expectancy Theory*) Victora Vrooma (1964). Zakłada ona, że ludzie są istotami myślącymi, rozumnymi, którzy mają swoje przekonania i przewidywania odnośnie przyszłości. Pracownicy decydują się na określone zachowanie biorąc pod uwagę prawdopodobieństwo korzyści związanych z określonym zachowaniem. Jego koncepcja traktuje motywację jako akt podejmowania decyzji, oparty na przewidywaniu prawdopodobieństwa określonych rezultatów w wyniku podjęcia określonego działania. Oczekiwania w tej teorii, to ocena korzyści, ale także konkretne przekonania, działające jak wytyczne, którymi kieruje się dana osoba, dążąc do zaspokojenia ważnych dla niej potrzeb. Może to być wiara w to, że „ciężka praca prowadzi do szybkiego awansu” albo przekonanie, że „przychodzenie wcześniej do pracy, pomaga zyskać przychyłność szefa”.

Teoria wyznaczania celów (*Goal Setting Theory*) Edwina Locke (1968) zakłada, że każdy człowiek działa wg celów, niezależnie od tego, czy ustanawia je sam dla siebie, czy wyznaczy je dla niego ktoś inny. Jego kolejnym założeniem, potwierdzonym badaniami, było

stwierdzenie, że ci pracownicy, którzy wyznaczają lub przyjmują trudniejsze cele, osiągają lepsze wyniki w pracy, niż ci, którzy dążą do celów łatwych. Teoria ta stała się bazą do powstania teorii zarządzania przez cele (*Management By Objectives – MBO*). Zakłada ona między innymi, że pracownikom należy stworzyć takie warunki pracy, aby mogli uczestniczyć w wyznaczaniu celów. Zwiększanie ich partycypacji w wyznaczaniu zadań, będzie wzmacniało ich motywację oraz będzie powodowało większe utożsamianie się z pracą. Zdaniem Locke, ludzie powinni wyznaczać sobie cele trudne, ale osiągalne. Kiedy cel uznany jest za osiągalny, będzie realizowany z wytrwałością i nakładem sił. Jeśli jednak zostanie uznany za nieosiągalny, wysiłek w ogóle nie zostanie podjęty.

Teoria wzmocnień (*Reinforcement Theory*) Burrhusa Frederica Skinnera (1953) powstała najwcześniej z wymienianych teorii, jednak w wielu organizacjach stosowana jest również dzisiaj. Organizacje stosują zasady wprowadzone przez Skinnera pod postacią *performance improvement* (poprawa poziomu wykonania) lub *contingency management* (rozkład wzmocnień). Teoria warunkowania instrumentalnego postuluje, iż ludzie są motywowani tylko przez czynniki natury zewnętrznej, natomiast czynniki wewnętrzne nie mają żadnego wpływu na motywację. Kiedy danemu zachowaniu towarzyszy nagroda, następuje jego wzmocnienie, a poziom wykonania poprawia się. Kiedy stosowane nagrody nie zależą od poziomu wykonania, następuje jego pogorszenie i występuje ono z coraz mniejszą częstotliwością, aż do jego „wygaśnięcia”. Podstawowe założenia tej teorii skutkujące powiązaniem nagród z poziomem wykonania (*performance*), a więc z osiąganymi wynikami, jest potężną i powszechnie stosowaną techniką motywacyjną.

2.3.3 Klasyczne teorie motywacji, podsumowanie

Najważniejsze tezy prezentowanych teorii zaliczanych do teorii potrzeb oraz teorii procesu zostaną zaprezentowane w poniższym zestawieniu w tabeli 3.

Tabela 3. Zestawienie teorii motywacji

| Rodzaj teorii | Teoria | Autor | Główne tezy i założenia |
|-----------------------|--------------------------------|---|--|
| Teorie potrzeb | Teoria hierarchii potrzeb | Abraham Maslow | Ludzie posiadają potrzeby i podejmują działania zmierzające do ich zaspokojenia; obowiązuje hierarchia potrzeb. |
| | Teoria ERG | Clayton Aldefer | Więcej niż jedna potrzeba może być istotna w tym samym czasie; niezaspokojenie potrzeb wyższego rzędu powoduje większe dążenie do zaspokojenia potrzeb niższego rzędu. |
| | Dwuczynnikowa teoria motywacji | Frederic Herzberg | Potrzeby są głównymi motywatorami; niektóre czynniki – zadowolenia mają funkcje motywującą, inne – czynniki higieny nie motywują, ale zapobiegają niezadowoleniu. |
| | Teoria Osiągnięć | David McClelland | Poziom pracy i wyników jest uzależniony od wielkości potrzeby osiągnięć; potrzeba osiągnięć jest dominująca wśród kadry kierowniczej. |
| Teorie procesu | Teoria sprawiedliwości | Stacy Adams | Pracownicy oceniają stosunek swojego wysiłku w pracę do uzyskiwanych korzyści; porównują się także z innymi pracownikami. |
| | Teoria oczekiwań | Victor Vroom, Edward Lawler, Lyman Porter | Pracownicy przypisują określoną wartość nagrodom zw. z pracą; podejmują świadome decyzje w oparciu o oszacowanie związku wysiłku ze spodziewanymi wynikami pracy i oczekiwaną nagrodą. |
| | Teoria wyznaczania celów | Edwin Locke | Wyznaczanie sobie celów prowadzi do lepszych osiągnięć i wyników; trudne cele skutkują wyższymi osiągnięciami niż łatwe cele. |
| | Teoria wzmocnień | B. Frederic Skinner | Zachowanie człowieka jest motywowane tylko przez czynniki zewnętrzne – nagrody i kary (wzmocnienia negatywne i pozytywne); czynniki wewnętrzne nie mają działania motywacyjnego. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Chruden, Scherman, 1984, s. 257-267.

2.4 Współczesne teorie motywacji

2.4.1 Teoria samostanowienia - *Self-Determination Theory* (SDT)

Edward Deci i Richard Ryan są autorami teorii samostanowienia - *Self Determination Theory/SDT* (Deci, 1975; Deci, Ryan 1985a, Ryan, Deci, 2000). Oparli się na wprowadzonym przez psychologów pracy w połowie lat 60. podziale motywacji na zewnętrzną i wewnętrzną. Jednak inaczej niż oni, nie zakładali uzupełniającej się roli tych dwóch rodzajów motywacji, W przeprowadzonych eksperymentach i badaniach meta-analitycznych potwierdzili, że wewnętrzna i zewnętrzna motywacja wchodzi ze sobą w interakcję, oddziałując na siebie zarówno negatywnie, ale i pozytywnie. Ich celem było stworzenie koncepcji łączącej wcześniejsze odkrycia z teorii motywacji. Włączyli do teorii ciekawości i eksploracji obiektu, aspekt osobowości (Deci, Koestner, Ryan, 1999 za: Franken, 2005, s. 438).

Maureen Ambrose i Carol Kulik (1999), wymieniają teorię CET (*Cognitive Evaluation Theory*), która zapoczątkowała powstanie metateorii SDT, jako jedną z siedmiu najważniejszych teorii motywacji, obok tych wymienianych już w niniejszym opracowaniu: teorii potrzeb, teorii oczekiwań, teorii sprawiedliwości, teorii wyznaczania celów, teorii wzmocnienia oraz dodatkowo, teorii Work Design, Richarda Hackamana i Grega Oldhama (Ibid., s.253-257).

SDT proponuje szerokie spojrzenie na motywację człowieka, w tym na motywację w organizacji. Teoria ta tłumaczy implikacje wielu aspektów funkcjonowania człowieka wynikających z określonego rodzaju orientacji motywacyjnej (różnice indywidualne) oraz określonego wpływu społecznego, który ułatwia lub utrudnia zaspokojenie podstawowych potrzeb ludzkich.

Kluczowymi pojęciami w teorii samostanowienia są pojęcia autonomii, rozwoju i samoregulacji. Autonomia przejawia się stosowaniem wewnętrznej płaszczyzny odniesienia, zachowania powstają bez udziału czynników zewnętrznych. Autonomia nie

oznacza egoizmu czy izolacji od innych, ale poczucie sprawstwa, towarzyszące działaniom. Autonomia jest powiązana z wolą, pragnieniem aby samemu organizować swoje doświadczenie i zachowanie. Autonomia wiąże się także z doświadczeniem integracji, wolności i jest podstawowym aspektem zdrowego ludzkiego funkcjonowania (Deci, Ryan, 2000, s. 231). Wg SDT ludzie mają wrodzoną **skłonność do rozwoju**, do interesowania się nowymi rzeczami i problemami, przejawiają skłonność do podejmowania wyzwań. Działając z takich pobudek rozwijają swoje kompetencje. **Zdolność do samoregulacji** oznacza umiejętność wyznaczania celów, znajdowanie sposobów ich realizacji oraz wykorzystanie swoich umiejętności umysłowych w celu podołania stawianym sobie wyzwaniom. Teoria SDT próbuje wyjaśnić jakie warunki wewnętrzne sprzyjają takim naturalnym i wrodzonym postawom i dążeniom, a jakie przeszkody zewnętrzne zakłócają te tendencje do eksplorowania, uczenia się i rozwijania kompetencji (za: Franken, 2005, s. 439).

2.4.1.1 Teoria ewaluacji poznawczej - CET.

Teoria ewaluacji poznawczej (*Cognitive Evaluation Theory* - CET) zajmuje się zagadnieniami motywacji wewnętrznej. Celem teorii jest określenie społecznego wpływu wywołującego zmienność motywacji wewnętrznej, której produktem jest autonomiczne działanie. Nie powstaje ono ani w wyniku kontroli, ani wzmocnień, stanowiących nagrody. Autonomiczne jest działanie powodowane wolą, w sytuacji możliwego wyboru. Przykładem autonomicznej motywacji (*autonomous motivation*) jest motywacja wewnętrzna, czyli angażowanie się w daną aktywność ponieważ jest ona uznawana za interesującą samą w sobie, np. zabawa dzieci i ich nastawienie eksploracyjne. Taki typ motywacji może jednak występować również u dorosłych i trwać przez całe życie.

CET zajmuje się zagadnieniami wpływu społecznego kontekstu na wewnętrzną motywację, do którego należy zaliczyć takie czynniki zewnętrzne jak: nagrody, kontrola oraz wpływ czynników związanych z ego i z przyjemnością. CET zakłada, że zewnętrzne

czynniki takie jak: nagrody, terminy, kontrola, ocenianie mają wpływ obniżający autonomię pracowników i tym samym powodują zmianę umiejscowienia kontroli z wewnętrznego na zewnętrzne (Gagne, Deci, 2005, s. 332).

Zgodnie z CET najważniejsze dla motywacji wewnętrznej jest zaspokojenie potrzeby kompetencji i autonomii (Deci, Ryan, 1985a). Poczucie kompetencji decyduje o motywacji do eksplorowania i podejmowania wyzwań. Pierwotna jednak wobec tej potrzeby, jest potrzeba autonomii. Zanim nabierze się poczucia kompetencji, trzeba czuć się autonomiczną osobą i tak też działać. Z badań wynika także wzmacniający motywację wpływ pozytywnej informacji zwrotnej, która buduje poczucie kompetencji, poprzez pokazanie ich związku z osiągnięciami (Stone, Deci, Ryan, 2009, s. 80). CET zakłada, że każdy człowiek chce czuć się zarówno kompetentny, jak i autonomiczny w swoim działaniu. Elementy środowiska, które pozwalają na zaspokojenie tych potrzeb, prowadzą do wzmocnienia motywacji wewnętrznej, te które uniemożliwiają ich zaspokojenie, prowadzą do zmniejszenia motywacji wewnętrznej, a do wzrostu warunkowej motywacji zewnętrznej.

Badania autorów teorii oraz osób z nimi współpracujących (Baard i in., 2004; Deci, Ryan, 2008; Gagne, Deci, 2005; Ilardi i in., 1993; Stone i in. 2009) dowiodły, że motywacja autonomiczna wiąże się z między innymi z:

- wyższym dobrostanem;
- zdrowiem psychicznym;
- efektywnym działaniem;
- kreatywnym rozwiązywaniem problemów, większą elastycznością poznawczą;
- wyższą satysfakcją z pracy, pozytywnym stosunkiem do pracy;
- lepszą adaptacją do wymagań organizacji, lepszym przystosowaniem;
- większą ciekawością;
- chęcią podejmowania wyzwań.

Nagrody finansowe i rzeczowe - materialne, ale także współzawodnictwo – konieczność konkurowania z innymi czy podleganie ocenie mają negatywny wpływ na motywację wewnętrzną i powodują obniżenie wyżej wymienionych pozytywnych jej efektów (Stone i in. 2009). Stwierdzono także negatywny wpływ krytycznej informacji zwrotnej na motywację wewnętrzną (Ryan, 1982). Wszystkie te czynniki spostrzegane są jako kontrolujące zachowanie. Powodują wspomnianą wyżej dominację zewnętrznego umiejscowienia kontroli i większe uzależnienie od zewnętrznych elementów motywacyjnych. Rozróżnienie pomiędzy autonomiczną motywacją, a kontrolowaną motywacją jest podstawowym założeniem SDT (Gagne, Deci, 2005).

2.4.1.2 Teoria organizmicznej integracji - OIT.

Druga z mini-teorii składających się na SDT, Teoria Organizmicznej Integracji – (*Organismic Integration Theory* – OIT), zajmuje się motywacją zewnętrzną, jej właściwościami, determinantami i konsekwencjami. W ujęciu autorów koncepcji, motywacja zewnętrzna zawsze objawia się instrumentalnym zachowaniem, które jest ukierunkowane na osiągnięcie określonych celów. Zewnętrzna motywacja wyraża się działaniem instrumentalnym, którego funkcją jest regulowanie zachowania. Edward Deci i Richard Ryan (1985) rozróżniają różne formy instrumentalności, czyli podtypy motywacji zewnętrznej i różne formy regulacji zachowania z uwagi na poziom internalizacji:

- Introjeksja (*introjection*) - akceptacja zasad, bez uznania ich za własne; motywująco działają nagrody i kary, związane z poczuciem własnej wartości (wina, wstyd, duma);
- Identyfikacja (*identification*) - akceptacja i uwzględnianie uznanych za ważne celów, identyfikacja z wartościami i zasadami panującymi w środowisku pracy;
- Integracja (*integration*) - zachowanie staje się integralną częścią osobowości; przyswojenie i uznanie za swoje: celów, wartości i zasad panujących w środowisku pracy.

Podtypy motywacji zewnętrznej są spostrzegane jako kontinuum internalizacji. Im bardziej jest zinternalizowana zewnętrzna motywacja, tym bardziej jest autonomiczna osoba, która się nią kieruje. Innymi słowy, dzięki procesowi internalizacji zwiększa się zakres odczuwanej przez daną osobę autonomii (Ryan, Deci, 2000). Tym samym autorzy włączają do kategorii motywacji autonomicznej także pewne rodzaje motywacji zewnętrznej, charakteryzujące się tym, że pracownicy identyfikują się lub uznają za własne, cele, wartości i zasady, z którymi stykają się w pracy (zob. tabela 4).

Kiedy ludzie są motywowani autonomicznie, doświadczają działania woli, jej wzmocnienia oraz samopotwierdzenia (*self-endorsment*) poprzez podejmowane działania. Bycie kontrolowanym czy nadzorowanym, oznacza z kolei zaangażowanie się w określone działanie pod presją, z przymusu lub wynika z poddania się działaniu nagród i kar o charakterze warunkowym. Czynniki zewnętrzne mogą mieć także charakter regulacji introjekcyjnej (*introjected regulation*), w której regulacja działania została częściowo zinternalizowana i jest pobudzana przez takie zewnętrzne czynniki jak: chęć zdobycia akceptacji, uniknięcie wstydu czy warunkową samoocenę. Kiedy ludzie są motywowani przez motywację kontrolowaną (*controlled motivation*) doświadczają presji aby myśleć, czuć i działać w określony sposób. Ludzie działają wtedy w określony sposób po to, aby uniknąć negatywnych uczuć, podnieść swoją samoocenę czy móc odczuwać dumę.

Kolejnym rodzajem motywacji zewnętrznej jest motywacja wynikająca z identyfikacji. Wykazuje ją osoba, która dostrzega wartość wcześniej wykonywanej czynności i zaczyna się z nią identyfikować, ze względu na cele jakie chce osiągnąć, a nie ze względu na własne preferencje.

Motywacja wynikająca z integracji pojawia się wtedy, gdy cele, wartości, zasady funkcjonujące w danym środowisku zawodowym, zostają uznane za swoje własne i są włączone do systemu przekonań i do własnej tożsamości.

Dokładniej podział motywacji ze względu na rodzaj regulacji, czyli poziom internalizacji, a także poziom samostanowienia (*self-determination*) przedstawia tabela 4.

Tabela 4. *Kontinuum samostanowienia (self-determination)*

| Rodzaj motywacji | Amotywacja | Zewnętrzna motywacja | | | Wewnętrzna motywacja | |
|--|---|-------------------------------------|--|---|--|--|
| Styl regulacji / Poziom Internalizacji | | Zewnętrzna regulacja | Introjekcyjna regulacja | Zidentyfikowana (<i>identified</i>) regulacja | Zintegrowana regulacja | |
| Istotne procesy regulacyjne | Brak intencjonalnej regulacji Brak kontroli Brak istotnych wartości | Zewnętrzne warunkowe nagrody i kary | Wewnętrzne nagrody i kary, zw. z poczuciem własnej wartości, samokontrola (<i>ego-involvement</i>) | Uwzględnianie uznanych za ważne celów, wartości i zasad panujących w środowisku pracy | Przyswojenie i uznanie za swoje: celów, wartości i zasad panujących w środowisku pracy | Zainteresowanie i przyjemność i satysfakcja wynikające z wykonywania danej pracy |
| Kontinuum Samostanowienia | Brak motywacji Brak samo-stanowienia | Kontrolowana motywacja | Umiarkowanie kontrolowana motywacja | Umiarkowanie autonomiczna motywacja | Autonomiczna motywacja | Właściwa autonomiczna motywacja (<i>Inherent</i>) Pełne/stałe samostanowienie (<i>invariant self determination</i>) |

Legenda: Kontinuum samostanowienia (self-determination), składa się z amotywacji, w której całkowicie brak samostanowienia, rodzajów motywacji zewnętrznej, które się różnią stopniem samostanowienia, oraz motywacji wewnętrznej, dla której charakterystyczne jest samostanowienie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gagne, Deci, 2005, s. 336; Ryan, Deci, 2000s. 72.

OIT zajmuje się także czynnikami, które powodują internalizację wartości, celów, systemu przekonań i uznanie ich za własne. OIT zakłada stopniowe, w trakcie życia każdego człowieka zwiększanie stopnia internalizacji, zgodnie z organizmiczną (stąd nazwa koncepcji) tendencją do samoregulacji i zwiększania poziomu autonomii.

Zgodnie z teorią OIT pozytywnie na proces internalizacji wpływa zaspokojenie podstawowych potrzeb psychicznych (autonomii, kompetencji, relacji z innymi), co prowadzi do rozwoju, integracji i dobrostanu. To zaspokojenie potrzeb pośrednio wzmacnia motywację wewnętrzną i prowadzi do integracji zewnętrznej motywacji, tym samym zwiększając siłę

motywacji wewnętrznej i zabezpieczając przed wypaleniem. Na początku podkreślano podstawowe znaczenie potrzeby autonomii i kompetencji dla procesu internalizacji, jednak istotna jest także potrzeba relacji z innymi. Powiązane z nią potrzeby: przynależności i więzi, powodują powstanie chęci zinternalizowania wartości grupy, tak aby w pełni stać się jej członkiem. Negatywnie na proces internalizacji wpływa natomiast kontrolujące środowisko.

Większa internalizacja to: trwała zmiana w zachowaniu, większa efektywność, szczególnie w działaniach wymagających twórczego myślenia, wyższa satysfakcja z pracy (negatywny korelat wypalenia), pozytywny stosunek do pracy, lepsza adaptacja do wymagań organizacji, lepsze przystosowanie psychologiczne i wyższy poziom dobrostanu (Gagne, Deci, 2005).

2.4.1.3 Teoria orientacji przyczynowej - COT.

Teoria orientacji przyczynowej (*Causality Orientations Theory* - COT) należy do jednej z głównych mini teorii składających się na SDT. Teoria ta opisuje różnice pomiędzy ludźmi w ich stosunku do środowiska i regulacji własnego zachowania (Deci, Ryan, 1985b, 2008). COT opisuje i pozwala na ocenę trzech różnych orientacji przyczynowych (*causality orientations*): (1) autonomiczna orientacja (*autonomy orientation*), (2) zewnętrzna orientacja (*controlled orientation*), (3) losowa orientacja (*impersonal/amotivated orientation*). Orientacja przyczynowa decyduje o tym, w jakim stopniu ludzkie zachowanie jest zależne od środowiska i bodźców w nim się znajdujących, a w jakim od własnej motywacji.

Osoba kierująca się autonomiczną orientacją jest ukierunkowana na te aspekty środowiska zewnętrznego, które działają stymulująco na wewnętrzną motywację, stanowią wyzwanie na optymalnym poziomie oraz dostarczają potwierdzenia o posiadanych kompetencjach. Osoba o **wysokim poziomie orientacji autonomicznej będzie wykazywać większą inicjatywę, będzie działać z powodu zainteresowania lub istotności, będzie także**

podejmować większą odpowiedzialność za swoje zachowanie. Osoba taka będzie kierować swoim zachowaniem.

Osoba kierująca się zewnętrzną orientacją koncentruje się na nagrodach, aprobacie oraz możliwych korzyściach. Tym samym osoba o takiej jest nadzorowana – kontrolowana (*controlled*) przez nagrody, terminy i zasady. Jest także bardziej zależna od żądań i poleceń innych i będzie drugoplanowo traktować własne plany i zainteresowania. Będzie także przywiązywać dużą wagę do sławy, pozycji, bogactwa. Jej zachowanie będzie determinowane przez impulsy, bądź wzmocnienia płynące z zewnętrznego świata.

Dla osoby o **orientacji losowej charakterystyczna jest niepewność dotycząca własnych kompetencji.** Uważa, że osiągnięcie jakichkolwiek celów w życiu jest poza możliwościami jej osobistego wpływu i zależy od szczęścia lub losu. Osoba taka, ponieważ nie wierzy w swoje kompetencje oraz w swoją możliwość wpływu, nie potrafi efektywnie radzić sobie w sytuacji zmian. Cechuje się brakiem motywacji – amotywacją, a jej podstawowe oczekiwanie zasadza się na pragnieniu, aby rzeczy pozostały takie, jakie są.

Zdaniem autorów koncepcji, typ orientacji przyczynowej kształtuje się w zależności od stopnia zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych w okresie dzieciństwa. Kiedy były zaspokajane wszystkie trzy istotne potrzeby psychologiczne, wykształca się autonomiczna orientacja przyczynowa. Orientacja zewnętrzna formuje się, gdy była zaspokajana potrzeba kompetencji i relacji z innymi, ale nie była zaspokajana potrzeba autonomii. Natomiast orientacja losowa związana jest z frustracją wszystkich trzech istotnych potrzeb psychologicznych.

Poszczególne rodzaje orientacji wiążą się z określonymi następstwami w funkcjonowaniu i stanie psychicznym:

- Orientacja autonomiczna – zdrowie psychiczne, skuteczność działań, wyższa motywacja wewnętrzna, większe samostanowienie; nagrody zewnętrzne stanowią potwierdzenie posiadanych kompetencji i efektywności;
- Orientacja zewnętrzna – niski poziom motywacji wewnętrznej, zewnątrz sterowność, obniżone samopoczucie, wpływ nagród zewnętrznych na zachowanie;
- Orientacja losowa – złe samopoczucie, brak energii, zaburzenia funkcjonowania, niska samoocena, przekonanie o braku własnych kompetencji i możliwości poradzenia sobie oraz o wpływie losowych sił zewnętrznych na własne życie.

2.4.1.4 Teoria podstawowych potrzeb psychologicznych - BPNT.

Istotne w teorii SDT jest pojęcie potrzeb psychologicznych i ich związku ze zdrowiem psychicznym, a także z ogólnym dobrostanem (*well-being*). *Basic Psychological Needs Theory* (BPNT) zakłada, że potrzeby nie są czymś, co różnicuje ludzi, ale są wrodzone, podstawowe, jednakowe dla ludzi w różnych kulturach, a ich zaspokojenie jest konieczne dla dobrostanu i optymalnego funkcjonowania człowieka (Deci, Ryan, 2000, s. 230-233).

Trzy podstawowe potrzeby według tej koncepcji to:

1. **Potrzeba autonomii** (*autonomy*) – potrzeba działania w poczuciu wolności, swobody wyboru;
2. **Potrzeba kompetencji** (*competence*) – potrzeba wpływu na przebieg zdarzeń, potrzeba uzyskiwania zamierzonych efektów swoich działań, dążenie do mistrzostwa;
3. **Potrzeba relacji z innymi** (*relatedness*) – potrzeba więzi społecznych, przynależności, kontaktowania się z innymi, potrzeba kochania i opiekowania się, a także bycia kochanym i „zaopiekowanym”.

Spółeczny kontekst oraz różnice indywidualne, które wspierają zaspokojenie tych trzech bazowych ludzkich potrzeb są czynnikami facylitującymi naturalne procesy rozwoju, łącznie ze wzmocnieniem motywacji wewnętrznej oraz pozytywną integracją zewnętrzną motywacji. Natomiast warunki, w których wszystkie lub jedna z tych potrzeb są odrzucane, wiążą się z niższą motywacją, niższymi wynikami pracy oraz niższym poczuciem dobrostanu, a także z innymi objawami gorszego funkcjonowania (Deci, Ryan, 2000). Potrzeby te są uznawane za uniwersalne, niezależne od kultury i etapu rozwoju człowieka.

Zgodnie z metateorią SDT, zarówno wewnętrzna motywacja, jak i internalizacja, która jest najpełniejszą formą integracji są naturalnymi procesami, które potrzebują odpowiedniego „zasilania”, aby przebiegały optymalnie. Tymi elementami zasilającymi są podstawowe potrzeby psychologiczne, szczególnie dotyczy to potrzeby autonomii i kompetencji (Gagne, Deci, 2005, s. 336). Natomiast trzecia potrzeba - relacji z innymi, okazuje się szczególnie istotna dla procesu internalizacji. SDT inaczej definiuje potrzeby psychologiczne niż wcześniejsze teorie. Tutaj potrzeby są uniwersalną koniecznością, a ich spełnienie jest konieczne do ludzkiego rozwoju i integracji. Teoria SDT nie koncentruje się na sile tych potrzeb, ale na możliwościach i stopniu ich zaspokojenia przez środowisko zewnętrzne.

W badaniach wykazano związek wyników w pracy z zaspokojeniem podstawowych potrzeb psychologicznych (Baard, Deci, Ryanem, 2004). Zaspokojenie tych potrzeb było możliwe z dzięki doświadczanemu oraz spostrzeganemu wsparciu autonomii przez bezpośrednich przełożonych, a z drugiej dzięki własnej autonomicznej orientacji motywacyjnej (Ibid., s. 2063).

Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychicznych (autonomii, kompetencji, relacji z innymi), jest tak istotne wg SDT ponieważ prowadzi do rozwoju, integracji i dobrostanu, pośrednio wzmocniając motywację wewnętrzną i prowadząc do integracji zewnętrznej motywacji, tym samym zwiększając siłę motywacji wewnętrznej. Dzieje się tak poprzez

głębszą internalizację motywacji zewnętrznej i zwiększanie stopnia jej autonomiczności (zob. tabela 4). Dochodzi do zamiany motywacji zewnętrznej na wewnętrzną.

2.4.1.5 Teoria treści celów życiowych - GCT.

Jest to ostatnia z pięciu mini-teorii konstytuujących zawartość metateorii SDT, to treści celów życiowych - *Goal Contents Theory* (GCT). Zajmuje się ona rozróżnieniem pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi celami i ich wpływem na motywację i dobrostan.

Zewnętrzne cele takie jak na przykład: sukces finansowy, wygląd, popularność, sława wiążą się z niższym poziomem dobrostanu. Natomiast cele wewnętrzne takie jak np.: związki z innymi, rozwój osobisty, generatywność (nastawienie na kreowanie rzeczywistości, kierowanie własnym życiem), wiążą się z wyższym poczuciem dobrostanu, lepszym zdrowiem fizycznym, a także z lepszymi osiąganymi wynikami (*performance*).

Autorzy koncepcji (Deci, Ryan, 2008, s. 183) spostrzegają cele zewnętrzne jako substytuty niezaspokojonych podstawowych potrzeb psychologicznych, które dostarczają pewnej satysfakcji i kompensują niespełnienie bazowych potrzeb. Jednak nawet kiedy są osiągnięte, cele zewnętrzne nie prowadzą do integracji, ani dobrostanu. SDT rozdziela pojęcie potrzeb, jako wrodzonych od celów/aspiracji, które są nabyte w procesie społecznego uczenia się i których zaspokojenie nie jest niezbędne. Autorzy SDT podkreślają odmiennność ich koncepcji od teorii wyznaczania celów Edwina Locke (1968), w której nie zwracano uwagi na rodzaj podejmowanych celów i ich związek z różnym poziomem wykonania. W badaniach wykazano, że (Vansteenkiste i in. 2004, za: Gagne, Deci, 2005), że autonomiczna motywacja połączona z wyznaczaniem sobie wewnętrznych celów jest znaczącym predykatorem lepszych wyników w zadaniach heurystycznych, wymagających twórczego myślenia.

2.4.2 Motywacja osiągnięć

Teoria motywacji osiągnięć Andrew Elliota i jego współpracowników łączy w sobie klasyczne podejście do motywacji osiągnięć Davida McClellanda i Johna Williama Atkinsona (1957) z bardziej współczesnym podejściem do osiągania celów zapoczątkowanym przez Carol Dweck (1991) i jej koncepcją rodzajów celów, a także teorią mindset, czyli stałości inteligencji (*entity theory*) lub rozwoju inteligencji (*incremental theory*).

McClelland przez około czterdzieści lat prowadził badania nad motywacją do odnoszenia sukcesów. Jego zdaniem dzieci wykazują wrodzoną zdolność odczuwania satysfakcji z powodu wzrostu własnych umiejętności. Kiedy rodzice stwarzają dziecku warunki do doznawania częściej tej satysfakcji, jego wrodzona motywacja do doskonalenia ulega wzmocnieniu (1985). To samo prawo McClelland odnosi do osób dorosłych. Stawiając przed nimi wyzwania lub kreując sytuacje umożliwiające doskonalenie się, można wzbudzić ich motywację do odnoszenia sukcesów. McClelland wyróżniał tylko jeden typ motywacji do odnoszenia sukcesów – była to motywacja do doskonalenia się, tożsama z nastawieniem na mistrzostwo, wg późniejszej typologii Elliota (Elliot, Church, 1997; Elliot, Harackiewicz, 1996).

Atkinson, który współpracował z McClellandem przy pierwszych badaniach nad motywacją do osiągania sukcesów, utrzymał podstawowe jego założenia, o tym, że ludzie wyznaczają swoje cele i dążą do ich urzeczywistnienia z powodu potrzeby osiągania sukcesów. Wprowadził pojęcie „orientacji dążeniowej”, czyli motywacji „do”, wyrastającej z potrzeby osiągania sukcesów oraz „orientacji unikowej”, motywacji typu „od”, związanej z chęcią uniknięcia porażek. Jego zdaniem, jeśli potrzeba osiągania sukcesów jest silniejsza u danej osoby niż potrzeba unikania porażek, dominującą stanie się orientacja dążeniowa. Jeśli jednak będzie ona słabsza, dominującą będzie orientacja unikowa. Dodał do tego rozróżnienia kwestię oczekiwań i oceny prawdopodobieństwa sukcesu lub porażki (Atkinson, 1957, za:

Franken, 2005). Tak jak brak wiary w sukces, nie wywołuje motywacji do wysiłku, tak samo, jego zdaniem, przekonanie o pewnym sukcesie, również nie stanowi zachęty, ponieważ sukces jest spostrzegany jako rzecz pewna.

Carol Dweck ze współpracownikami (1991, za: Franken, 2005, s.471) odkryła, że ludzie różnią się między sobą sposobem spojrzenia na własne kompetencje. Zwolennicy teorii stałości, uznają że kompetencje oznaczają posiadaną w danym momencie wiedzę i umiejętności, co wyraża następujący pogląd *Taki właśnie jestem i dlatego tyle tylko mogę osiągnąć*. Osoby te uważają, że inteligencja czy talent jest dany raz na zawsze. Zdaniem Dweck konsekwencją wiary w teorię stałości jest wybieranie celów potwierdzających inteligencję i unikanie takich, które mogłyby wykazać jej brak. Osoby takie będą unikać wyzwań i w rezultacie odniosą niewiele sukcesów. Odwrotnie wyznawcy teorii wzrostu. Ci sądzą, że ich poziom inteligencji może się zmieniać. Uważają swoje możliwości do uczenia się i rozwoju za nieograniczone, zaś niepowodzenia na tym polu, są, ich zdaniem, związane tylko z brakiem chęci. W konsekwencji osoby wierzące w teorię wzrostu wybierają ambitniejsze cele, stanowiące wyzwanie, tak aby mogły powiększać swoje kompetencje. Osoby takie są bardziej wytrwałe w dążeniach, gotowe podejmować ryzyko porażki. Są bardziej skuteczne (Ibid., s. 473).

Andrew Elliot i jego współpracownicy bazując na tych teoriach (Elliot, Church, 1997; Elliot, Harackiewicz, 1996, Elliot, 1999) stworzyli najpierw hierarchiczny model trójczynnikowy, w którym wyróżniali trzy rodzaje motywacji osiągnięć: nastawienie na wykonanie/wynik (*performance approach*), nastawienie na mistrzostwo (*mastery approach*) oraz nastawienie na unikanie porażek (*performance avoidance*). Później Andrew Elliot zaproponował model „2x2” (Elliot, McGregor, 2001), który nazywa „schematem osiągnięcia celów” (*achievement goal framework*), stanowiący element podstawy teoretycznej opisanych w niniejszej pracy badań. Elliot łączy klasyczny podział „wykonanie vs. mistrzostwo”

(*performance-mastery*) z podziałem „dążenie vs. unikanie” (*approach-avoidance*). Podział „wykonanie/mistrzostwo” jest oparty na rozróżnieniu rozumienia pojęcia kompetencji, tego czy jest ona odniesieniem do normatywnego standardu lub obiektywnego poziomu wykonania zadania, jak ma to miejsce w przypadku *performance approach*, czy też jest ona odnoszona do subiektywnych, wewnętrznych standardów, jak w przypadku *mastery approach*. Z kolei podział na „dążenie/unikanie”, jest oparty na ocenie tego, jak spostrzegane są kompetencje w kontekście sytuacyjnym, czy dominująca jest koncentracja na pozytywnych możliwościach potwierdzenia kompetencji w działaniu (*approach*) czy też negatywnych aspektach, obawach przed ujawnieniem braku kompetencji (*avoidance*).

Z połączenia tych dwóch wymiarów, dążenia/unikania oraz wykonania/mistrzostwa, powstają cztery rodzaje celów dotyczących osiągnięć, cztery rodzaje motywacji osiągnięć:

1. **Nastawienie na mistrzostwo** (*mastery approach*):

- dążenie do doskonalenia się,
- nabywanie wiedzy i umiejętności,
- budowanie wewnętrznego poczucia kompetencji,
- rozwój kompetencji lub doskonalenie mistrzostwa w wykonywaniu danego zadania.

2. **Nastawienie na wyniki/wykonanie** (*performance approach*):

- dążenie do wykazania się w porównaniu z innymi,
- koncentracja na osiąganiu wyników w odniesieniu do norm,
- demonstracja kompetencji w porównywaniu z innymi.

3. **Unikanie niekompetencji** (*mastery avoidance*):

- dążenie do unikania porażek w wykonaniu zadania (we własnej ocenie),
- chęć uniknięcia poczucia niekompetencji.

4. **Unikanie porażki** (*performance avoidance*):

- dążenie do uniknięcia porażek w zestawieniu z innymi,
- unikanie niekompetencji związanej z nieosiągnięciem określonego poziomu wykonania (w porównaniu z innymi) lub określonych standardów.

W przeprowadzonych przez autora koncepcji i jego współpracowników badaniach (Cury, Elliot, Da Fonseca, Moller, 2006) okazało się, że wymienione wyżej cztery typy motywacji osiągnięć są poprzedzone przez odmienne procesy i mają inne konsekwencje.

Nastawienie na mistrzostwo, którego celem jest rozwój kompetencji, wiąże się z wyższą motywacją wewnętrzną, większą wytrwałością wobec odnoszonych porażek, nie ma jednak odzwierciedlenia w osiąganiu mierzalnych wyższych wyników.

Nastawienie na wykonanie, którego celem jest demonstracja kompetencji, wiąże się natomiast z osiąganiem wyższych wyników, ale nie ma żadnego wpływu na wzrost motywacji wewnętrznej. Tym samym ani nastawienie na mistrzostwo ani nastawienie na wykonanie nie wiążą się jednocześnie z lepszymi wynikami i wyższą motywacją wewnętrzną. Andrew Elliot (Elliot, Church, 1997) wnioskuje tym samym, że najbardziej optymalnym wzorem profilu samoregulacji jest jednoczesne występowanie nastawienia na mistrzostwo i nastawienia na wykonanie i brak nastawienia na unikanie porażek. Jest to jednak wniosek hipotetyczny, który nie został sprawdzony w badaniach. Nastawienie na wykonanie wiąże się z łatwą rezygnacją z wysiłku i starań w obliczu porażki oraz ze zmniejszoną przyjemnością z wykonania zadania. Nastawienie na mistrzostwo wiąże się z kolei z podejmowaniem optymalnie ambitnych celów, wytrwałością w obliczu niepowodzeń oraz większą przyjemnością z wykonania zadania (Ibid.).

Andrew Elliot i współpracownicy (Elliot, Murayama, Pekrun, 2011a) zaproponowali jeszcze kolejny model osiągania celów - „3x2” *Achievement Goal Model*. Kompetencja ma w

tej koncepcji dwa wymiary i jest rozumiana jako umiejętność osiągania celów, dobra lub słaba w odniesieniu do trzech standardów oceny (patrz tabela 5):

- zadania (*task, absolute*),
- siebie (*self, intrapersonal*),
- innych (*other, interpersonal*).

Tabela 5. *Model osiągania celów 3 x 2*

| | | Definicja | | |
|---------|---|--|---|--|
| | | Zadanie (<i>task, absolute</i>) | Ja (<i>self, intrapersonal</i>) | Inni (<i>other, interpersonal</i>) |
| Wartość | Pozytywna – nastawienie na sukces (<i>approach success</i>) | Nastawienie na sukces w zadaniu (<i>task approach goal</i>) „Wykonać zadanie odpowiednio dobrze” | Nastawienie na sukces w odniesieniu do siebie) (<i>self approach goal</i>) „Osiągnąć więcej niż poprzednio” | Nastawienie na sukces w odniesieniu do innych (<i>other approach goal</i>) „Osiągnąć więcej niż inni” |
| | Negatywna – unikanie porażki (<i>avoiding failure</i>) | Dążenie do uniknięcia porażki w zadaniu (<i>task avoidance goal</i>) „Unikać błędów w wykonaniu zadania” | Dążenie do uniknięcia porażki w odniesieniu do siebie (<i>self-avoidance goal</i>) „Nie być gorszym niż poprzednio” | Dążenie do uniknięcia porażki w zestawieniu z innymi (<i>other-avoidance goal</i>) „Nie być gorszym od innych” |

Legenda: Definicja i wartość reprezentują dwa wymiary danej kompetencji.

Źródło: Elliot i in. 2011a, s.634.

2.5 Determinanty motywacji wewnętrznej

Poniżej zostaną przedstawione niektóre determinanty motywacji, zarówno te indywidualne, związane z różnicami indywidualnymi, jak i organizacyjne.

2.5.1 Czynniki indywidualne

2.5.1.1 Potrzeby.

Związek potrzeb z motywacją jest często obecnym tematem w literaturze z tematyki motywacji. Klasyczne teorie motywacji łączące ją z potrzebami (Aldefer, 1972; Herzberg, 1959; McClelland, 1985; Maslow, 1954/2009) zostały krótko opisane we wcześniejszej części. Według jednych teorii dążenie motywacyjne będzie tak długo trwało, aż potrzeba nie zostanie zaspokojona, wtedy nastąpi koncentracja na potrzebach wyższego rzędu. Inne zakładają, że zaspokojenie potrzeby prowadzi do satysfakcji i przyjemności i będzie wzmacniać dane zachowanie, umożliwiając zaspokojenie danej potrzeby. Nowsza teoria motywacji - SDT, pokazuje z kolei, jak zewnętrzne warunki, wspierające indywidualne doświadczenie autonomii, kompetencji oraz związków z innymi, wspierają motywację wewnętrzną i wynikające z niej zaangażowanie w działanie, prowadząc do lepszego poziomu wykonania, wytrwałości i kreatywności. Z kolei warunki, w których potrzeby autonomii, kompetencji oraz związków z innymi są odrzucane, wiążą się z niższą motywacją, niższymi wynikami pracy oraz niskim poczuciem dobrostanu (Deci i Ryan 2000, s. 74).

2.5.1.2 Wartości.

Hierarchia wartości osobistych oraz tych związanych bezpośrednio z pracą, będzie determinować wybór określonej drogi zawodowej oraz różnicować pracowników pod względem ukierunkowania dążeń zawodowych. Działania zawodowe, mogą umożliwiać realizowanie cenionych wartości, poprzez m.in. wykorzystywanie posiadanych zdolności, rozwój kompetencji, działanie zgodne z własnymi poglądami i celami (autonomia) czy

dostarczanie wyzwań, o czym piszą Elżbieta Hornowska i Jacek Paluchowski (2002), przedstawiając metody badania ważności pracy oparte na koncepcji Donalda Supera. Te powiązane z wartościami aspekty, powodują identyfikowanie się z pracą i mogą stanowić źródło wewnętrznej motywacji dla osoby spełnionej w życiu zawodowym.

Donald Super (1970) proponuje rozróżnienie potrzeb, wartości i zainteresowań, podczas gdy inni stosują te terminy zamiennie. Jego zdaniem wartości i zainteresowania wynikają z potrzeb, które z kolei determinują podejmowanie określonych działań. Gdy cele działań ujmowane są ogólnie, określone są jako one wartości, lub jako zainteresowania gdy są specyficznie i konkretnie (Ibid., s. 189-190). Zdaniem Supera **związek pomiędzy celem i zachowaniem jest wyraźniejszy w przypadku wartości, niż w przypadku powiązania motywacji z samymi potrzebami. Wartości są bardziej niż potrzeby powiązane z rzeczywistymi wyborami życiowymi.** Jego zdaniem proces rozwoju postaw, wartości, umiejętności, zdolności i zainteresowań, a także cech osobowości i wiedzy, trwa przez całe życie (Hornowska, Paluchowski, 2002). Zatem hierarchia wartości może ulegać zmianom w ciągu życia. Wzorzec realizowanej w ciągu życia kariery jest wg tej koncepcji realizacją obrazu siebie, wynikającego z hierarchicznego systemu wartości jednostki, zatem i on może podlegać zmianom, jeśli jest zależny od zmieniających się potrzeb i wartości.

Tematyka wartości i ich związku z potrzebami oraz z motywacją pojawia się także w koncepcji Tima Kasser (2002), współpracownika autorów teorii SDT. Jego zdaniem wartości wywodzą się z potrzeb. Kiedy podstawowe potrzeby psychologiczne nie są zaspokojone, wtedy człowiek kieruje się w stronę wartości zewnętrznych, aby osiągnąć zastępczymi metodami poczucie bezpieczeństwa i satysfakcji, porzucając tym samym wartości wewnętrzne, związane z rozwojem, dobrostanem.

O podziale wartości na zewnętrzne i wewnętrzne i ich związku z zaspokojeniem potrzeb pisze także Anneli Kaasa (2011) udowadniając w badaniach, że w tych krajach, w

których niższy jest poziom zaspokojenia potrzeb podstawowych, istnieje większa koncentracja na wartościach zewnętrznych. Z kolei w tych krajach, w których ogólny poziom zaufania w organizacjach oraz poziom związku pracowników z organizacją jest niski, wyższy jest poziom wartości związanych z przynależnością a także innych wartości związanych z emocjonalnym związkiem z pracą (Ibid., s. 860).

Badaniem dopasowania profilu wartości pracownika i organizacji zajmuje się Ingwer Borg ze współpracownikami (Borg, Groenen, Jehn, Bilsky, Schwartz, 2011). Jego zdaniem bardziej istotny niż profil wartości danej osoby, jest stopień jego dopasowania do profilu wartości funkcjonujących w danej firmie. Jeśli to dopasowanie jest wysokie, wyższa jest: satysfakcja z pracy, utożsamienie z organizacją, zaangażowanie w pracę, a także wyniki pracy.

2.5.1.3 Ocena własnych kompetencji i wyznaczanie celów.

Jednym z czynników wpływającym na motywację i wyznaczanie sobie celów jest sposób spojrzenia na własne kompetencje, co odkryła Carole Dweck ze współpracownikami (1991, za: Franken, 2005, s.471). Zwolennicy teorii stałości, uznają za kompetencje, posiadaną w danym momencie wiedzę i umiejętności, co wyraża następujący pogląd „*taki właśnie jestem i dlatego tyle tylko mogę osiągnąć*”. Osoby te uważają, że inteligencja czy talent jest dany raz na zawsze. Zdaniem Dweck konsekwencją wiary w teorię stałości jest wybieranie celów potwierdzających inteligencję i unikanie takich, które mogłyby wykazać jej brak. Osoby takie będą unikać wyzwań i w rezultacie odniosą niewiele sukcesów. Odwrotnie wyznawcy teorii wzrostu, ci sądzą, że ich poziom inteligencji może się zmieniać. Uważają swoje możliwości do uczenia się i rozwoju za nieograniczone, zaś niepowodzenia na tym polu, ich zdaniem, związane są tylko z brakiem chęci. W konsekwencji osoby wierzące w teorię wzrostu wybierają cele stanowiące wyzwanie, tak, aby mogły powiększać swoje kompetencje. Osoby takie są gotowe podejmować ryzyko porażki. Zgodnie z tą koncepcją

człowiek może nauczyć się tyle, ile sądzi, że jest w stanie i zdobyć osiągnięcia proporcjonalne do oceny swoich możliwości.

Na związku wyznaczania celów z motywacją bazuje także wcześniej wspomniana teoria Edwina Locke (1968).

2.5.1.4 Umiejscowienie kontroli.

Dla przewidywania zachowania człowieka, a tym samym rodzaju jego dążeń, przydatne jest spojrzenie poprzez pryzmat koncepcji umiejscowienia kontroli Juliana Rottera (Rotter, 1954). Jego zdaniem oczekiwania dotyczące osiągnięcia celu uzależnione są od przekonań o posiadanym wpływie na własne życie.

Osoby o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli uważają, że to, co im się przydarza w życiu, nie zależy od nich, ale np. od kaprysu szefa czy przypadku. Jako pracownicy nie będą podejmować zdecydowanych dążeń, ponieważ nie będą wierzyć w to, aby własne działanie mogło im przynieść korzyści. Ponadto osoba „zewnętrzsterowna” jako pracownik jest zwykle podporządkowana, oczekuje, że inni będą podejmować za nią decyzje, będzie wykazywać tendencje do zachowań konformistycznych. Osoby te wierzą w to, że, ich działanie ma wpływ na to, co ich spotyka, raczej myślą, że „*coś im się przydarza*”. Osoby o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli nie będą stawiały sobie celów, za to będą posłuszne, jeżeli ktoś im te cele postawi. Nie będą kierowały się motywacją wewnętrzną, można na nie jednak oddziaływać poprzez motywację zewnętrzną.

Z kolei osoby o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli będą przekonane, że podejmowane przez nie działania przynoszą im wymierne rezultaty w każdej dziedzinie życia. Takie osoby podejmują się same z siebie różnorodnych działań, ponieważ wierzą, że mają na coś wpływ, że te działania mogą ich doprowadzić do osiągnięcia celów. Osoby wewnętrzsterowne będą miały skłonność do kierowania się motywacją wewnętrzną, będą proaktywne w działaniu, same wyznaczać będą sobie cele i do nich dążyć. Mogą okazać się

niezależne od innych, w tym od szefa. Pozytywną cechą „wewnątrzsterowności” będzie zdolność do podejmowania decyzji i brania za nie odpowiedzialności. W skrajnym przypadku, osoby takie nie będą liczyć się z wymaganiami otoczenia oraz będą niezależne od jakiegokolwiek motywacji zewnętrznej, dążąc do tego, aby wszystkie podejmowane przez nie działania były autonomiczne.

Podobnie wnioskowali Deci i Ryan (1985b) tworząc swoją teorię COT, wywodzącą się z koncepcji Rottera, w której wprowadzają pojęcie orientacji przyczynowej, decydującej o tym w jakim stopniu ludzkie zachowanie jest zależne od środowiska, i bodźców w nim się znajdujących, a w jakim od własnej motywacji.

2.5.2 Czynniki organizacyjne

2.5.2.1 Nagrody.

Mark Lepper ze współpracownikami (Lepper, Green, Nisbett, 1973) odkryli zjawisko „naduzasadnienia” badając wpływ nagradzania na działalność dzieci wypływającą z ich motywacji wewnętrznej. Wyniki pozwoliły na następujące wnioskowanie: zewnętrzne wzmocnienie stłumiło wewnętrzną motywację w grupie nagrodzonej oczekującej nagrody. Początkowo działanie było podejmowane z racji wysokiej motywacji wewnętrznej, a jego wykonywanie stanowiło nagrodę samą w sobie. Jednak wprowadzenie dodatkowej nagrody zewnętrznej, spowodowało, że działanie było w kolejnych etapach eksperymentu podejmowane tylko po to, aby otrzymać tę zewnętrzną nagrodę. Efekt ten był na tyle trwały, że po rezygnacji ze stosowania nagrody zewnętrznej, zaobserwowano znaczące zmniejszenie zainteresowania danym działaniem, w porównaniu z wykazywanym na początku. Motywacja wewnętrzna została trwale zastąpiona przez motywację zewnętrzną (Ibid., s. 135). Mark Lepper i David Greene przeprowadzili ten sam eksperyment jeszcze kilkakrotnie, uzyskując jednakowe wyniki potwierdzające ich wcześniejsze odkrycia. Kilkadziesiąt lat później Lepper

ze współpracownikami (Lepper i in., 2005) przeprowadził eksperyment z udziałem uczniów szkolnych, w którym wykazano negatywny wpływ motywowania zewnętrznego na osiągnięcia szkolne, odzwierciedlane uzyskiwanymi ocenami.

Edward Deci (1971) przeprowadził eksperyment dotyczący takich samych aspektów, czyli wpływu motywacji zewnętrznej na motywację wewnętrzną na osobach dorosłych – studentach. W obliczu zaskakujących wniosków, Deci przeprowadził jeszcze kolejne dwa badania, potwierdzając po raz kolejny, że kiedy stosowana jest nagroda zewnętrzna w postaci wynagrodzenia finansowego za jakąś działalność, poddawane temu badaniu osoby tracą uprzednie wewnętrzne zainteresowanie. Odkrył także, że nagrody tego typu mogą pobudzić motywację i zachęcić do wzmożonego wysiłku, jednak efekt ten jest krótkotrwały. Ponadto usunięcie nagrody zewnętrznej w postaci zapłaty powoduje obniżenie wyników nawet w stosunku do tych sprzed doświadczenia nagradzania. Zatem w długoterminowej perspektywie nagradzanie finansowe zmniejsza motywację do kontynuowania danej działalności/pracy.

Doświadczenie Deci przeprowadzone na osobach dorosłych pokazuje, że prawidłowość odkryta przez Leppera – efekt naduzasadnienia, jakiego dostarcza nagroda zewnętrzna zastosowana przy początkowo wysokiej motywacji wewnętrznej, jest uniwersalna. Wprowadzona, a następnie usunięta nagroda, nie tylko powoduje zmniejszenie motywacji wewnętrznej, ale ostatecznie prowadzi do obniżenia poziomu wykonania zadania, w porównaniu z poziomem sprzed wprowadzenia nagrody.

Nagrody mogą mieć jednak także pozytywny wpływ na kreatywność i poziom wykonania oraz motywację jeśli osoby, które będą je otrzymywać, uznają, że odzwierciedlają one wartość ich pracy, ich istotny wkład (Hennessey, Amabile 1998, s. 675). Ich zdaniem, nieuprawnione jest twierdzenie, że nagrody zawsze prowadzą do zmniejszenia zainteresowania daną pracą i obniżenia kreatywności. Piszą o zjawisku, które nazywają synergią motywacyjną, występującą, gdy osoba wykonująca daną pracę koncentruje się na

wewnętrznych motywacjach, a nagrodę zewnętrzną traktuje jako drugorzędną. Nagroda może podnieść, a nie obniżyć poziom wykonania, gdy praca jest podejmowana i wykonywana z przyczyn wewnętrznych, a nagroda jest tylko dodatkiem. Utrzymanie jednak tej motywacji wewnętrznej, kiedy pojawiają się nagrody, nie jest łatwe. Beth Hennessey i Susan Zbikowski (1993, za: Amabile 1998, s. 675) przeprowadziły eksperyment, w którym „uodporniły” dzieci na nagrodę zewnętrzną, pomagając im utrzymać wyjściowy poziom motywacji wewnętrznej. W takiej sytuacji można było obserwować wzrost motywacji wewnętrznej przy zastosowaniu nagrody.

W innych badaniach (Ariely i in., 2009) wykazano, że nagradzanie zewnętrzne może być skuteczne, ale dla określonych rodzajów prac – algorytmicznych, rutynowych. Jak wyjaśnia Deci ze współpracownikami (Deci i in., 1999), dzieje się tak m. in. dlatego, że przy takich rutynowych działaniach, motywacja wewnętrzna jest niewielka lub też brak jej w ogóle. Dlatego motywowanie zewnętrzne jej nie osłabia, ale działa wspomagająco i dostarcza zewnętrznego uzasadnienia dla wykonania danej czynności. Badania zespołu Dana Ariely dowiodły także, że niewielka nagroda finansowa, może mieć pozytywny wpływ na poziom wykonania i na motywację, natomiast nieuprawnione jest założenie, co udowodnili w swoich badaniach, że im wyższa nagroda finansowa, tym wyższy poziom wykonania (Ariely i in., 2009, s. 16–17).

2.5.2.2 Relacje z przełożonym.

Stosunek przełożonego do podwładnego można opisać np. używając pojęcia „orientacja interpersonalna menedżerów”, z obszaru SDT. **Autonomiczna orientacja menedżerów**, inaczej wsparcie autonomii podwładnych, przejawia się: poszanowaniem dla opinii i perspektywy podwładnego, dostarczaniem znaczącej informacji zwrotnej w pozbawiony manipulacji sposób, oferowaniem możliwości wyboru, zachęcaniem do inicjatywy. Wsparcie autonomii przez przełożonego wspiera motywację podwładnego,

wzmacnia satysfakcję z pracy oraz prowadzi do lepszego poziomu wykonania (Baard, Deci, Ryan, 2004, s. 2048, 2064). **Nadzorująca orientacja interpersonalna przełożonego** to m.in.: nadmierna kontrola, zbyt wysokie wymagania, zadania przewyższające możliwości, nastawienie na konfrontację, oczekiwanie postępowania od podwładnych w określony sposób z jednoczesnym zagrożeniem karą lub obietnicą nagrody. Skutkuje negatywnym wpływem na motywację, konceptualne myślenie, rozwiązywanie problemów czy kreatywność (Gagne, Deci 2005, s. 348; Ryan, Deci 2000, s. 76).

Wcześniej przeprowadzone badanie Edwarda Deci i in. (1989) udowodniło związek pomiędzy wsparciem menedżerów dla samostanowienia (*self-determination*) ich podwładnych i postaw pracowniczych. Rodzaj orientacji interpersonalnej menedżerów okazał się ważniejszy w kreowaniu właściwych postaw pracowniczych i satysfakcji z pracy, niż takie czynniki jak: bezpieczeństwo zatrudnienia oraz wysokość wynagrodzenia, w sytuacji gdy kształtowały się one na poziomie zadowalającym.

2.5.2.3 Informacja zwrotna.

W badaniach wykazano, że pozytywna w swojej wymowie informacja zwrotna, może różnić się charakterem i tym samym oddziaływaniem (Ryan, 1982; Ryan i in., 1983, Pittman i in., 1980, za: Deci i in., 1999). Znaczenie ma sposób w jaki przekazana jest ta informacja, czy choć pozytywna, ma cel kontrolujący, czy też czysto informacyjny. Badania Richarda Ryan'a (1982) oraz Thane'a Pittman'a i in. (1980) pokazują, że dla motywacji wewnętrznej nie jest to obojętne. O wiele lepiej przez pracowników jest przyjmowana pochwała typu informacyjnego (np. „*W porównaniu z resztą zespołu radzisz sobie naprawdę dobrze*”), która ma wzmacniający wpływ na motywację, niż pochwała typu kontrolującego (np. „*Doskonale, powinieneś pracować tak dalej*”), która tę motywację może obniżać.

Badania Ryan (1982, s. 459), udowodniły, że w sytuacji informacji o charakterze kontrolującym, nie tylko zmniejszył się poziom zaangażowania, ale także poziom wykonania.

Ryan tłumaczy to naturalnym ludzkim odruchem oporu psychicznego, okrytym przez Jacka Brehm'a (1966), który stworzył teorię reaktancji opartą na założeniu, że ludzie są motywowani do utrzymywania własnej swobody działania. Gdy swoboda ta jest w jakiś sposób zagrożona, będą wówczas przeciwdziałać (*react*), dążąc do przywrócenia wolności wyboru, przeciwstawiając się temu, kto próbuje coś narzucić lub czegoś zakazać. Ludzie, którzy czują się przymuszani i kontrolowani przez jakieś czynniki zewnętrzne, będą wykazywać tendencje, aby zwalczać te próby nadzorowania poprzez podejmowanie działań przeciwnych (Worchel, Brehm, 1971).

Podobnie uważa Albert Bandura (1991), wg którego informacja zwrotna jest podstawowym warunkiem utrzymania motywacji na wysokim poziomie. Z jego badań wynika, że pozostaje ona najsilniejsza, gdy wcześniej zostały jasno wyznaczone cele.

2.5.2.4 Autonomia w pracy.

Autonomia może być związana z osobą pracownika, z jego autonomicznym działaniem, motywacją, czy też orientacją przyczynową (Deci, Ryan, 2000) lub z cechami środowiska pracy, które tę autonomię umożliwiają. Autonomia pracowników wzmacnia ich motywację wewnętrzną, ponadto ma istotny związek z osiąganymi wynikami pracy, szczególnie w pracy wymagającej myślenia konceptualnego, rozwiązywania problemów i poszukiwania nowych rozwiązań. Autonomię i tym samym motywację wewnętrzną można wzmacniać m.in. przez: oferowanie możliwości wyboru w zakresie umiejscowienia w organizacji czy w zakresie przyjmowanej odpowiedzialności i rodzaju obowiązków, zadawanie otwartych pytań i zachęcanie do uczestniczenia w rozwiązywaniu problemów, uwzględnienie perspektywy pracowników (Stone, Deci, Ryan, 2009, s. 80).

Nele de Cuyper (De Cuyper i in., 2010) w badaniach prowadzonych z zespołem, spostrzega autonomię jako element posiadanej kontroli nad pracą (zgodnie z modelem *Job*

Demand-Control Karraska) i stwierdza jej silny pozytywny związek z motywacją i zaangażowaniem, szczególnie u pracowników zatrudnionych na umowę o pracę.

Lotte Bailyn (1985) dokonuje rozróżnienia na autonomię strategiczną i autonomię operacyjną. Jej zdaniem, aby autonomia miała pożądaną pozytywną wpływ na motywację i wyniki działań, musi być dopasowana do poziomu stanowiska. Autonomia strategiczna, w której możliwe jest wyznaczanie swoich własnych planów i kierunków działań jest jej zdaniem właściwa na wyższych, m.in. menedżerskich stanowiskach. Na niższych stanowiskach bardziej odpowiednia będzie autonomia operacyjna. Działając autonomicznie pracownicy mogą decydować w jaki sposób realizować powierzone im cele, wykorzystując odpowiednio dostępne w danej organizacji zasoby (Ibid., 134).

Powyżej zostały przedstawione tylko niektóre z determinantów motywacji. Mimo, że motywacja ludzka stanowi jeden z najczęściej badanych obszarów ludzkiej psychiki, to nadal wiele jej aspektów, w tym dotyczących determinantów, jest niezrozumianych lub niepoznanych.

2.6 Efekty motywacji wewnętrznej do pracy

Motywacja do pracy jest powiązana z wieloma następstwami indywidualnymi oraz związanymi z funkcjonowaniem w organizacji, które pojawiają się jako bezpośredni dodatkowy efekt jej działania.

Doświadczanym przez jednostkę pozytywnym efektem działania motywacji wewnętrznej może być wyższy poziom dobrostanu (Kasser, Ryan, 1993, 1996, za: Ryan, Deci, 2000), zdrowie psychiczne (Baard i in., 2004; Deci i in. 2001; Deci, Ryan, 2008), a także niski poziom lęku i depresji (Kasser, Ryan, 1993, 1996, za: Ryan, Deci, 2000). Obserwuje się także jej współwystępowanie z pozytywnym stosunkiem do pracy (Gagne, Deci, 2005), wyższą satysfakcją z pracy (Baard i in., 2004; Ilardi, Leone, Kasser, Ryan,

1993), a nawet chęcią podejmowania wyzwań (Dweck, 1991; Elliot, Church, 1997). Motywacja wewnętrzna jest także związana z wyższą samooceną, wyższym poczuciem własnej wartości, a także wyższym poczuciem kompetencji (Kasser, Ryan, 1993, 1996, za: Ryan, Deci, 2000).

W zakresie efektywności działania, motywacja wewnętrzna jest związana z twórczym myśleniem (Amabile, 1985, 1993; Deci, Ryan, 2008), kreatywnym rozwiązywaniem problemów (Amabile, 1985, 1993), sprawniejszym przebiegiem procesów uczenia się i zapamiętywania (Ariely i in., 2009; Deci, Ryan, 2000) oraz większą elastycznością poznawczą (Amabile, 1993).

Motywacja wewnętrzna jest także bezpośrednio powiązana z osiągnięciem lepszych wyników pracy, wyższym poziomem wykonania, większą produktywnością (Baard i in., 2004; Stone i in. 2009), a także z większą wytrwałością i odpornością na porażki (Amabile, 1993; Elliot, Church, 1997).

Jej pozytywny wpływ można także obserwować w zakresie funkcjonowania w organizacji: proaktywna postawa w pracy (Gagne, Deci, 2005), lepsza adaptacja do wymagań organizacji i lepsze przystosowanie (Ibid.; Ilardi i in. 1993). Ponadto pracownicy kierujący się przede wszystkim motywacją wewnętrzną podejmują optymalnie ambitne cele i wykazują większą przyjemność z wykonania zadania (Elliot, Church, 1997).

2.7 Podsumowanie

Motywacja odpowiada za różnorodność zachowań interindywidualnych (między różnymi osobami) jak i intraindywidualnych (różnych u jednej osoby), które nie wynikają z różnic fizycznych, umysłowych czy zmiennych środowiskowych. Właśnie to jej zróżnicowanie pod względem przyczyn, struktury i wyników jest spostrzegane przez badacza jako jeden z istotnych czynników indywidualnych różnicujących podatność na wypalenie zawodowe.

Dla potrzeb niniejszej pracy motywacja, w rozumieniu ogólnym tego pojęcia, będzie rozpatrywana zgodnie z definicją Philipa Zimbardo „**motywacja to wszystkie procesy zaangażowane w inicjowanie, ukierunkowywanie i utrzymywanie fizycznych i psychicznych aktywności; motywacja wymaga pobudzenia i determinuje jedną z możliwych reakcji, które nie zawsze są celowe i świadome**” (2010, s.60).

Istotna z punktu widzenia zakładanej celowości motywacji, jest także definicja Janusza Reykowskiego, która podkreśla funkcję regulacyjną procesu motywacji, nadawanie zachowaniom kierunku i sensu. Reykowski uważa **motywację za mechanizm organizujący zachowanie jednostki w taki sposób, aby doprowadzić do osiągnięcia ważnych dla niej stanów rzeczy** (1975, s. 578; 1986).

Istotny dla pracy będzie najbardziej powszechny podział motywacji na wewnętrzną i zewnętrzną, opisany językiem teorii SDT (*Self Determination Theory*), której autorami są Edward Deci i Richard Ryan. Klasycznie pojmowana motywacja wewnętrzna jest nazywana przez nich motywacją autonomiczną. **Motywacja jest wewnętrzna wówczas, gdy działanie nią spowodowane można określić jako autonomiczne, nie powstaje ono ani w wyniku kontroli ani wzmocnień, stanowiących nagrody** (Deci, Ryan 1985a, Ryan, Deci, 2000). Motywacja autonomiczna wiąże się z m.in. z: wyższym dobrostanem, lepszym zdrowiem psychicznym, bardziej efektywnym działaniem, kreatywnym rozwiązywaniem problemów.

W zakresie pojmowania motywacji osiągnięć zastosowana zostanie typologia Andrew Elliota i jego koncepcja 2x2 (Elliot, McGregor, 2001), łącząca klasyczny podział „wykonanie vs. mistrzostwo” (*performance/mastery*) z podziałem „dążenie vs. unikanie” (*approach/avoidance*). **Nastawienie na mistrzostwo wiąże się z wyższą motywacją wewnętrzną, większą wytrwałością wobec odnoszonych porażek, podejmowaniem optymalnie ambitnych celów oraz większą przyjemnością z wykonania zadania**, nie ma jednak odzwierciedlenia w osiąganiu mierzalnych wyższych wyników. Z kolei nastawienie na wyniki wiąże się z osiąganiem wyższych wyników, ale nie ma jednak wpływu na wzrost motywacji wewnętrznej (Cury i in., 2006).

Dla założeń teoretycznych i celów badawczych istotne będzie ujmowanie zagadnień motywacji z perspektywy teorii potrzeb, które poszukują odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki motywują człowieka do pracy. Opierają się na założeniu, że pracownik dąży do zaspokojenia potrzeb, których spełnienie wywołuje zadowolenie, które z kolei przekłada się na lepsze wyniki pracy, większą wydajność i zaangażowanie. Wykorzystana będzie teoria ewaluacji poznawczej (*Cognitive Evaluation Theory/CET*) jedna z mini teorii konstytuujących SDT. Wg niej **najważniejsze dla motywacji wewnętrznej jest zaspokojenie potrzeby kompetencji i autonomii** (Deci, Ryan, 1985a). Za pierwotną potrzebę jest uznawana potrzeba autonomii. Zanim nabierze się poczucia kompetencji, trzeba czuć się autonomiczną osobą i tak też działać. Poczucie kompetencji decyduje z kolei o dążeniu do eksplorowania i podejmowania wyzwań. **Podstawowe potrzeby psychologiczne, wg SDT mają wpływ na motywację autonomiczną, budując ją i wzmacniając w sytuacji, gdy są zaspokojone w danym środowisku zawodowym.**

Inny czynnik, który może regulować motywację do pracy, to ogólna orientacja przyczynowa. **Autonomiczna orientacja przyczynowa, powoduje ukierunkowywanie na aspekty środowiska zewnętrznego stymulujące wewnętrzną motywację i potwierdzające**

kompetencje, powoduje też wybór zadań stanowiących wyzwanie na optymalnym poziomie, działanie z powodu zainteresowania, większą inicjatywę oraz powiązanie działania z przyjemnością (Deci, Ryan, 1985a; Gagne, Deci, 2005).

Hierarchia wartości wynika z istotnych potrzeb (Super, 1970), ale przede wszystkim kształtuje motywację i ukierunkowuje działania tak, aby możliwe było doświadczanie dzięki pracy harmonii z istotnymi wartościami, osobistymi lub zawodowymi. Niektóre wartości mogą być istotne dla wzmocnienia motywacji autonomicznej. Wartości bezpośrednio ukierunkowując zachowanie mogą wiązać się z funkcjonowaniem w pracy, a także z wyborem określonych strategii radzenia sobie ze stresem. Tym samym wartości mogą ukierunkowywać działania, które będą chronić przed rozwojem wypalenia zawodowego.

3 ZWIĄZKI WYPALENIA ZAWODOWEGO I MOTYWACJI

3.1 Stan badań nad związkami wypalenia zawodowego i motywacji

Poniżej zostaną zaprezentowane wyniki badań prowadzone przez różnych naukowców nad związkami motywacji do pracy oraz wypalenia zawodowego.

Claude Fernet wraz ze współpracownikami (Fernet i in., 2004, 2010, 2012) prowadzili badania nad wypaleniem zawodowym, na gruncie SDT, wykorzystywanej w badaniach w niniejszej pracy. W swoich pracach Fernet wykorzystuje definicję wypalenia zawodowego Maslach i zaproponowany przez nią podział na trzy wymiary wypalenia: wyczerpanie emocjonalne (*emotional exhaustion*), depersonalizację (*depersonalization*) i obniżone poczucie dokonań osobistych (*reduced personal accomplishment*).

W badaniu przeprowadzonym z udziałem około 400 profesorów uniwersyteckich wykazano, że w przypadku pracowników o wysokim stopniu samostanowienia (*self-determination*), sprawowana kontrola nad pracą (*job control*) prowadzi do obniżenia negatywnego wpływu wymagań pracy (*job demands*) na wypalenie zawodowe. Wpływ tej kontroli jest znacząco większy w przypadku emocjonalnego wyczerpania i depersonalizacji niż w przypadku obniżonego poczucia dokonań osobistych. Sprawowanie kontroli nad pracą, nie obniża stresu powodowanego przez wymagania pracy w przypadku pracowników o niskim poziomie samostanowienia (Fernet i in., 2004).

W badaniu przeprowadzonym wśród personelu koledżu w Quebec w Kanadzie, na 270 badanych, wykazano, że satysfakcjonujące relacje ze współpracownikami wiązały się z niższym poziomem wypalenia zawodowego na jego trzech wymiarach, szczególnie u pracowników o niskim poziomie samostanowienia (*low self-determined motivation*). Satysfakcjonujące relacje z współpracownikami okazały się kluczowe w psychologicznym dostosowaniu do pracy (Fernet i in., 2010). Takiego związku nie zaobserwowano w

przypadku pracowników o wysokim poziomie samostanowienia motywacji (*high self-determined motivation*). Wg teorii SDT im wyższy jest poziom samostanowienia motywacji, tym większy jest jej poziom autonomiczności.

Badanie Fernet'a (Fernet i in., 2012) na około 800 osobowej próbie badanych nauczycieli, poświęcone było roli spostrzegania środowiska pracy i czynników motywacyjnych w przewidywaniu zmian w wypaleniu zawodowym nauczycieli. W badaniu wykazano, że wyczerpanie emocjonalne utrzymuje się na stałym poziomie w trakcie roku szkolnego, podczas gdy depersonalizacja i zmniejszone poczucie osiągnięć osobistych pogłębiają się. Zaobserwowano także obniżenie poziomu autonomiczności motywacji oraz poczucia własnej efektywności. Negatywny wpływ obciążeń środowiska (jak np. przeładowanie klas, zakłócanie spokoju w klasie przez uczniów) na poczucie psychologicznego dobrostanu jest większy, gdy nauczyciele dostrzegają, że ich możliwość samostanowienia i efektywność są zagrożone. Badani, którzy spostrzegają siebie jako mniej autonomicznie zmotywowanych oraz mniej efektywnych w osiąganiu celów nauczania są bardziej predestynowani do odczuwania wyczerpania emocjonalnego pod koniec roku szkolnego.

Giovanni Moneta (2011) przeprowadził badania wśród 224 studentów uniwersyteckich, badając związki pomiędzy potrzebą osiągnięć, wypaleniem zawodowym oraz chęcią rezygnacji z nauki (*intention to leave*). Potrzeba osiągnięć, mierzona jako jednoczynnikowy konstrukt, jest odwrotnie proporcjonalna do poziomu wypalenia u studentów. W badaniach wykazano, że nastawienie na sukces ma prewencyjny charakter i w pewien sposób ochrania przed wypaleniem, tak studentów, jak i pracowników. Im nastawienie na sukces jest wyższe, tym niższa jest intencja do rezygnacji z nauki czy pracy. Moneta wnioskuje, że gdyby zostały przeprowadzone badania identyfikujące typy motywacji osiągnięć, według podziału zaproponowanego przez Andrew Elliota, mogłoby się

okazać, że ich wpływ na poszczególne komponenty wypalenia zawodowego jest odmienny. Odwrotne wyniki uzyskała w swoich badaniach Stanisława Tucholska. W badanej przez nią grupie 256 nauczycieli, wysokie wypalenie było pozytywnie powiązane ze skalą potrzeby osiągnięć. Poczucie wyczerpania było tym większe, im większa była orientacja na sukces i im bardziej ambicjonalne podejście do zadań życiowych (Tucholska, 2009, s. 171).

Philip Parker przeprowadził wraz ze współpracownikami (Parker i in., 2012) badania ponad 400 nauczycieli szkół prywatnych nad orientacją na cel, stylem radzenia sobie, zaangażowaniem i wypaleniem zawodowym. Okazało się, że orientacja na mistrzostwo (*mastery orientation*) była pozytywnie skorelowana ze stylem radzenia sobie nastawionym na problem (*problem focused coping*), a negatywnie skorelowana ze stylem radzenia sobie opartym na emocjach (*emotion focused coping*). Z kolei unikanie porażki (*failure avoidance*) było silnie pozytywnie skorelowane ze stylem radzenia sobie opartym na emocjach. Tym samym okazało się, że rodzaj nastawienia na cel (*goal orientation*) jest silnym wyznacznikiem strategii radzenia sobie wśród nauczycieli. W badaniach wykazano, że istnieje silny związek między unikaniem porażki, stylem radzenia sobie opartym na emocjach, wyższym poziomem wypalenia zawodowego i niższym poziomem zaangażowania. Jak zauważa Parker i pozostali autorzy, tak silny związek rodzaju orientacji na cel oraz określonego stylu radzenia sobie, nakreśla pole do możliwych działań interwencyjnych, ukierunkowanych na wzmocnienie określonych przekonań i poglądów związanych z radzeniem sobie skoncentrowanym na problemie (*problem focused coping*), zamiast promowania ogólnego adaptacyjnego dostosowania (*adaptive coping behavior*).

Wyniki badań dotyczące związku potrzeby osiągnięć z wypaleniem nie są jednoznaczne. W jednych badaniach silna potrzeba osiągnięć wiązała się z wyższym wypaleniem, w innych z niższym. Zbadanie typów motywacji osiągnięć w powiązaniu z wypaleniem, pozwoli na dokładniejsze zbadanie tej zależności. Style radzenia sobie oparte na

unikaniu porażki były w większym stopniu związane z wypaleniem. Orientacja na mistrzostwo była silnie z kolei skorelowana ze stylem radzenia sobie nastawionym na problem, można by się zatem spodziewać jej ujemnej korelacji z wypaleniem zawodowym.

W badaniach prowadzonych na gruncie SDT weryfikowano pokrewne do pojęcia motywacji autonomicznej, pojęcie samostanowienia (*self-determination*). Okazało się, że szczególnie u tych badanych, u których poziom samostanowienia był niski, istotne okazywały się aspekty wsparcia społecznego, które towarzyszyły niskiemu poziomowi wypalenia zawodowego. Ci, którzy byli w mniejszym stopniu autonomiczni, w większym byli zależni od stopnia wsparcia społecznego stopniu, w swoich strategiach zaradczych, zabezpieczających przed wypaleniem zawodowym,.

Prezentowane badania choć dotyczyły pokrewnych zagadnień, nadal nie wyjaśniają problemów, stawianych w obecnej pracy, dlatego wydaje się wartościowe przeprowadzenie badań prezentowanych w niniejszej pracy ich i zweryfikowanie stawianych hipotez.

3.2 Inne pokrewne zagadnienia

3.2.1 Zaangażowanie

Temat zaangażowania pojawia się często przy omawianiu zagadnienia wypalenia zawodowego oraz w związku z prezentowaniem tematyki motywacji do pracy. Podczas gdy przez niektórych zaangażowanie jest pojmowane jako drugi kraniec wypalenia zawodowego, przez innych jest spostrzegane jako osobny i niezależny od wypalenia konstrukt.

Zaangażowanie jest przez Maslach i Leiter (2008) definiowane jako „stan energetycznego zaangażowania w działania przynoszące spełnienie osobiste, które skutkuje wzmocnieniem poczucia efektywności zawodowej” (Ibid., s.498), a wypalenie zawodowe jest określane jako „erozja zaangażowania w pracę” (Maslach i in., 2001).

Trzy wymiary, które opisują syndrom wypalenia zawodowego – wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja, utrata zaangażowanie (in. brak efektywności lub obniżone poczucie osiągnięć osobistych), stanowią przeciwieństwo wcześniej istniejącego zaangażowania (*engagement*). Kiedy udaje się przywrócić zaangażowanie, następuje swoista wymiana (Maslach, 2005, s.44):

1. wyczerpanie emocjonalne jest zastąpione przez entuzjazm;
2. zgorzknienie / depersonalizacja jest zastąpione przez współczucie i empatię;
3. obniżone poczucie osiągnięć jest zastąpione przez efektywność i poczucie kompetencji.

Zatem trzy wymiary zaangażowania, które zdaniem Christiny Maslach można mierzyć poprzez użycie kwestionariusza MBI (*Maslach Burnout Inventory*) i odwrócenie skal mierzących wymiary wypalenia, to:

- energia (*energy*), przejawiająca się m.in. w entuzjazmie;
- osobiste uczestniczenie (*involvement*), dla którego właściwa jest współpraca, empatia oraz współczucie;
- efektywność (*efficacy*), charakteryzująca się poczuciem kompetencji i skutecznością w działaniu.

Tym samym wypalenie i zaangażowanie są ujmowane jako dwa krańce kontinuum aktywności zawodowej (Maslach, Leiter, 2008), co przedstawione jest poniżej (rysunek 2):



Rysunek 2. Kontinuum aktywności zawodowej.

Źródło: Opracowanie własne; Tucholska, 2009, s.27.

Inaczej uważa Sarah Trépanier ze współpracownikami, na podstawie badania przeprowadzonego na próbie ponad 1000 nauczycieli w Kanadzie (Trépanier i in., 2015b). Z przeprowadzonego badania wynika, że wypalenie i zaangażowanie to dwa osobne konstrukty, a nie dwa końce tego samego kontinuum. W związku z tym powinny być mierzone osobno, a nie jednym narzędziem, przez odwrócenie wyniku. Wykazano, że kontinuum energii (wyczerpanie emocjonalne/wigor) i kontinuum identyfikacji (cynizm/oddanie pracy) nie są ze sobą powiązane.

Związek pomiędzy zaangażowaniem w pracę, a dopasowaniem człowieka do pracy w krytycznych obszarach (wg koncepcji Maslach i Leiter, Maslach i in., 2001) był badany przez Teresę Chirkowską-Smolak na ponad 600 pracownikach przedsiębiorstw produkcyjno-handlowych (Chirkowska-Smolak, 2012). Wykorzystała ona koncept zaangażowania Wilmara Schaufeli i Arnolda Bakker'a (Schaufeli, Bakker, 2004, za: Chirkowska-Smolak, 2012), w którym jest ono określane jako pozytywny stan umysłu, który charakteryzuje:

- wigor (*vigor*) – wysoki poziom energii, elastyczność podczas pracy, chęć wkładania wysiłku w pracę, wytrwałość w obliczu trudności;
- oddanie się pracy (*dedication*) – poczucie znaczenia, entuzjazmu, inspiracji, dumy, ocena zdarzeń w kategorii wyzwania;
- absorpcja (*absorption*) – pochłonięcie przez pracę, pełna koncentracja na pracy.

Dopasowanie pracownika do pracy okazało się istotne dla zaangażowania, we wszystkich powyższych wymiarach, poza wymiarem obciążenia pracą. Najbardziej istotny okazał się obszar relacji z przełożonymi, który został przez badaczkę wydzielony jako dodatkowy, obok relacji ze współpracownikami. Istotne dla zaangażowania okazało się także dopasowanie pod względem wartości, a także sprawiedliwość, wynagradzanie i docenianie. Okazało się jednak, że choć wyczerpanie energii pod wpływem nieadekwatnych dla pracownika obciążeń ilościowych (zbyt dużo pracy) i jakościowych (zbyt trudna praca),

prowadzi poprzez utratę zaangażowania do wypalenia zawodowego, niemniej brak tych obciążeń nie ma wpływu na rozwój zaangażowania, inaczej niż zakładała Maslach (Chirkowska-Smolak, 2012, s. 193). Tym samym zaangażowanie jest przez Teresę Choirkowską-Smolak uważane za odrębny konstrukt, a nie przeciwstawny wymiar wypalenia, z uwagi na jego różne związki z dopasowaniem do pracy.

Mathew Leon ze współpracownikami (Leon i in., 2015) przedstawia dialektyczną perspektywę związków wypalenia i zaangażowania. Autorzy zauważają, że choć wypalenie i zaangażowanie są ze sobą powiązane, działają niejako przeciwko sobie i jedno osłabia drugie. Jednak nie negują się one wzajemnie. Są takie osoby, które nie wykazują ani zaangażowania ani wypalenia oraz osoby, które wykazują zarówno wysoki poziom zaangażowania, jak i wypalenia jednocześnie. Dzieje się tak wtedy, gdy wysoki poziom zaangażowania prowadzi do pracoholizmu, w wyniku którego rozwija się wypalenie

Lelani Brand (2006) badała wzajemne związki między wypaleniem zawodowym, zaangażowaniem i pracoholizmem, uważając je za trzy podstawowe rodzaje afektywnej relacji z pracą (*work attachment styles*). Okazało się, że zaangażowanie jest negatywnie skorelowane z wyczerpaniem emocjonalnym oraz depersonalizacją (dwoma wymiarami wypalenia), natomiast było pozytywnie skorelowane z kompulsywnymi tendencjami, których wyrazem był pracoholizm (Ibid., s. 37).

Zaangażowanie organizacyjne definiowane jest także jako niezależny od wypalenia konstrukt. Definiuje się je jako „wielkość psychologicznej identyfikacji z organizacją lub przywiązania do niej (Kozak, Sobek, 2012), która to identyfikacja objawia się:

- dumą z organizacji i przynależenia do niej
- intencją pozostania w organizacji (lojalnością)
- podejmowaniem ról i zadań wykraczających poza formalne oczekiwania.

Opisano trzy typy zaangażowania, które wyrażają się różnymi postawami (Ibid., s. 261):

- zaangażowanie afektywne – identyfikacja z organizacją, jej wartościami, podporządkowanie wymaganiom
- zaangażowanie normatywne – poczucie zobowiązania wobec pracodawcy, powstające m.in. po otrzymaniu określonych korzyści (np. szkoleń, finansowania specjalistycznych kursów)
- zaangażowanie trwania – wynikające z obawy przed niemożnością znalezienia nowej pracy i utratą otrzymywanych świadczeń i korzyści.

3.2.2 Praca emocjonalna

Praca emocjonalna to „zachowanie, polegające na wyrażeniu odpowiednich emocji w pracy z klientami” (Ashforth, Humphrey, 1993, s. 90). Do grupy zawodów, w których występuje tak określona praca emocjonalna, należą m.in. te, które narażają na ryzyko wypalenia zawodowego, związane z bliskim kontaktem interpersonalnym i pracą z ludźmi w pewien określony sposób (Maslach, 2003). Inne zawody, które zaliczane są do tej grupy to: menedżerowie, urzędnicy, sprzedawcy, usługodawcy (Hochschild, 2009). Praca emocjonalna wymaga z jednej strony okazywania szczególnych emocji, a z drugiej strony powstrzymywania się od okazywania emocji niepożądanych w danej roli. Ponadto, zarówno stany emocji, jak i reguły ich okazywania mogą mieć charakter skodyfikowany w pewnych organizacjach (Czerw, Borkowska, 2010, s. 305). Arlie Hochschild wyróżnia dwa rodzaje ekspresji emocji: płytką - zewnętrzną, która polega na wyrażaniu odpowiednich, oczekiwanych emocji, np. uśmiechu mimo obojętności lub emocji negatywnych oraz ekspresję głęboką. Praca emocjami na poziomie głębokim – wewnętrznym, polega na zmianie swoich własnych, odczuwanych emocji, co prowadzi do określonej ekspresji emocji. Z badań opisywanych przez Dorotę Szczygieł (Szczygieł i in., 2009) wynika, że praca emocjami wiąże się z wysokim poziomem stresu somatycznego, wyrażającego się migrenami, agresją, wysoką

absencją. Praca emocjami na poziomie płytkim wiąże się nie tylko z wyższym poziomem stresu, ale też z wyczerpaniem emocjonalnym, natomiast praca emocjami na poziomie głębokim nie ma takich konsekwencji. Zakłada się nawet, że wzmacniając własne poczucie skuteczności i satysfakcji, może w rezultacie obniżać poziom stresu i wyczerpania (Ibid., s. 160-161). Z badań Celeste Brotheridge i Alici Grandey (2002) wynika, że poziom płytkiej pracy emocjonalnej koreluje dodatnio z trzema wymiarami wypalenia zawodowego: wyczerpaniem emocjonalnym, depersonalizacją i obniżonym poczuciem osiągnięć osobistych. Do innych wniosków dochodzi Monika Wróbel (2013) w swoich badaniach. Nie zaobserwowano istotnych różnic w wypaleniu zawodowym w przypadku pracy emocjonalnej głębokiej i płytkiej. Wykazano natomiast istotną moderującą rolę inteligencji emocjonalnej. Im wyższa była inteligencja emocjonalna, tym niższy był wymiar depersonalizacji, bez powiązania z rodzajem pracy emocjonalnej (Ibid., s. 62).

3.2.3 Life-balance, well-being i ill-being

Wypalenie zawodowe pojawia się jako istotny element w szerszym spojrzeniu na jakość życia człowieka, w koncepcji „*life-balance*”, w której istotne jest dążenie do osiągnięcia równowagi życiowej, między innymi poprzez odpowiednie sposoby radzenia sobie ze stresem stale obecnym w środowisku pracy i w życiu. Subiektywne poczucie „*life-balance*” wiąże się z odczuwaniem dobrostanu (*well-being*), a także z poczuciem szczęścia i satysfakcji życiowej. Brak tej równowagi życiowej (*life-balance*) i brak odpowiedniego radzenia sobie ze stresem, prowadzi zdaniem autorów koncepcji (Matuska, Christiansen, 2009) do wypalenia zawodowego, depresji, bezsenności, uzależnień, a nawet do samobójstw.

Wypalenie zawodowe może być spostrzegane jako jeden z elementów *ill-being*, obok bezsenności czy depresji. *Ill-being*, psychologiczny dystress choć może być określany jako przeciwieństwo *well-being* czyli dobrostanu, w rzeczywistości nie jest drugim końcem tego samego wymiaru, ale osobnym pojęciem, choć na oba mogą wpływać te same czynniki

(Winefield, 2012, s. 12). Psychologiczny stan dobrostanu, czyli *well-being* jest definiowany jako szczęście, satysfakcja z życia, lub rozwój osobisty (Vallerand, 2012). Jest on także określany jako połączenie pozytywnego stanu uczuciowego, takiego jak odczuwanie szczęścia z optymalnym funkcjonowaniem indywidualnym oraz w życiu społecznym. Dobrostan, to inaczej dobre życie, któremu towarzyszy lepsze zdrowie psychiczne, uczucie satysfakcji życiowej, odpowiedniego wsparcia, zadowolenie z siebie (Ibid., s. 2). Pojęcie to stanowi jeden z najważniejszych wyznaczników zdrowego i efektywnego funkcjonowania psychologicznego. Dobrostan wiąże się także z poczuciem kontroli nad własnym życiem, ogólnym zadowoleniem z życia i obecnością jakościowych relacji z innymi (Ibid., s. 9). Psychologiczny dystres, *ill-being*, jest natomiast określany jako lęk, smutek, drażliwość, chwiejność emocjonalna, uczucie beznadziei, którym towarzyszy osłabiona odporność i chorowitość (Ibid., s. 3). Warto jednak podkreślić, że choć oba te stany łączą wspólne determinujące je czynniki, to nieobecność psychologicznego dystresu nie oznacza jednocześnie obecności dobrostanu i odwrotnie (Ibid., s. 12).

3.2.4 Praca jako misja

Wypalenie zawodowe występuje w różnych zawodach, ale najbardziej narażone są na nie te osoby, które pracują w tzw. zawodach misyjnych. Zawody te są nazywane inaczej zawodami pożytku społecznego, zawodami zaufania społecznego lub zawodami pomocowymi (*helping professions*). Agnieszka Czerw i Anna Borkowska (2010). wyodrębniają grupę zawodów z misją społeczną z grupy zawodów zaufania społecznego. Ich zdaniem misyjność w tych zawodach oznacza niesienie pomocy innym, troskę o innych mającą na celu ich rozwój lub dobrostan w przyszłości oraz duży poziom odpowiedzialności za ludzi, na których jest skierowana dana aktywność zawodowa (Ibid., s. 304). Do zawodów z misją społeczną można zaliczyć wszelkie zawody związane z edukacją, medycyną, ratownictwem, natomiast nie należą do nich zawody prawnicze, w których występuje bardziej

zrównoważona relacja z klientem. Z badań przez nie przeprowadzonych wynika, że osoby pracujące w zawodach misyjnych, rzeczywiście wykazują wyższe poczucie misji społecznej realizowanej w pracy. Jednak również w innych zawodach, nie zaliczanych tradycyjnie do zawodów misyjnych, ludzie mogą mieć poczucie realizowanej misji (Ibid., s. 312). Odczuwana misyjność pracy była powiązana dodatnio z satysfakcją z pracy, również wtedy gdy poczucie misyjności występowało w zawodach niemisyjnych (Ibid., s. 310).

Szczególną cechą zawodów o misji społecznej jest także wysoki etos pracy, zbiór ideałów i norm, a także sposobów postępowania w sytuacjach trudnych etycznie. W zawodach tych występuje przekonanie o pełnieniu misji społecznej i traktowanie partnera interakcji zawodowej jako osoby nierównorzędnej, zależnej, za którą trzeba być odpowiedzialnym. Osoby wykonujące te zawody wierzą, że powodzenie innych jest od nich zależne, że innym może żyć się lepiej jedynie dzięki ich wysiłkom. Pojęcie pracy misyjnej jest podobne do pojęcia pracy emocjonalnej autorstwa Arlie Hochschild (2009).

Elżbieta Hornowska i Jacek Paluchowski badający zjawisko pracoholizmu zwracają uwagę, że wykonywanie tzw. zawodu misyjnego może być powodem obciążania się pracą, prowadzącym do pracoholizmu i między innymi zagrażającym wypaleniem zawodowym, (2007, s. 20, 59).

3.2.5 Praca jako obsesja lub pasja

Robert Vallerand wraz ze współpracownikami (2010, Vallerand i in. 2012) wprowadził dualistyczną koncepcję pasji. Pasja w jego ujęciu jest silnym dążeniem do realizowania aktywności istotnej dla tożsamości, którą jednostka lubi wykonywać, uwielbia lub uważa za ważną i w którą regularnie inwestuje swoją energię i czas (2012, s. 3). Vallerand opiera się na założeniu będącym podstawą teorii samostanowienia (SDT), że ludzie są motywowani do eksplorowania swojego środowiska, aby wzrastać i rozwijać się. W tych poszukiwaniach angażują się w wiele aktywności, z których tylko kilka stanie się

aktywnościami ulubionymi, które ostatecznie przemienią się w ich pasje. Ponadto, posługując się pojęciem internalizacji, kontrolowanej lub autonomicznej zgodnie z SDT, wprowadza pojęcie pasji harmonicznej i pasji obsesyjnej, które różnią się właśnie sposobem internalizacji pasji i sposobem jej powiązania z tożsamością (*identity*). Obsesyjna pasja, zdaniem Valleranda, wynika z kontrolowanego sposobu internalizowania danej aktywności (typy internalizacji, zob. tabela 4), powiązanego ze społeczną akceptacją i samooceną. Ludzie wykazujący pasję obsesyjną wykazują niekontrolowany przymus wykonywania danej aktywności, którą uważają za ważną i przyjemną (*enjoyable*). Pasja wydaje się kontrolować daną osobę i choć jej wykonywanie może prowadzić do jakichś korzyści, to również wiąże się z kosztami lub z konfliktem z innymi ważnymi obszarami życia np. z życiem rodzinnym.

Harmoniczna pasja wynika z autonomicznej internalizacji i ma miejsce wtedy, gdy ludzie uważają daną aktywność za ważną dla siebie, bez powiązania jej z żadnym typem warunkowania, bez przymusu, za to z wolnym wyborem podejmowania danej aktywności, przy zachowaniu harmonii z innymi aspektami życia danej osoby (Ibid., s. 4). W badaniu wykazano, że pasja harmoniczna wiąże się z trwałym dobrostanem, powtarzanymi pozytywnymi uczuciami. Kiedy ludzie odnoszą sukcesy, oba rodzaje pasji mogą prowadzić do satysfakcji życiowej, lecz kiedy pojawiają się porażki, pasja obsesyjna prowadzi do znaczącego obniżenia satysfakcji życiowej (Ibid., s.10). Tym samym pasja harmoniczna pełni ochronną funkcję przeciwko negatywnym zdarzeniom i potencjalnemu obniżeniu dobrostanu, natomiast pasja obsesyjna nasila negatywne konsekwencje niepowodzeń.

Vallerand w swoich badaniach stwierdza, że dla ryzyka wypalenia zawodowego, nie jest istotny wyłącznie poziom zaangażowania w pracę, ale także jego rodzaj (Vallerand, 2010, s. 307). Z badań przeprowadzonych przez niego wynika, że harmoniczna pasja powiązana z pracą zawodową chroni przed wypaleniem zawodowym (jako jednym z wyrazów *ill-being*), poprzez zwiększanie satysfakcji z pracy oraz brak konfliktu pracy z innymi dziedzinami

życia. Natomiast pasja obsesyjna, poprzez sztywny styl zaangażowania (*rigid engagement*) może prowadzić do większej podatności na wypalenie zawodowe, poprzez zwiększanie konfliktu między pracą, a innymi dziedzinami życia danej osoby oraz z uwagi na brak satysfakcji z pracy (Ibid.).

Obsesyjna pasja w powiązaniu z pracą przypomina pracoholizm. Jak podaje Elżbieta Hornowska i Jacek Paluchowski, zajmujący się zjawiskiem pracoholizmu, istnieje wiele jego definicji, skupiających się na procesie powstawania uzależnienia od pracy, określających rozmiar zachowania lub definicji operacyjnych określających wskaźniki składników pracoholizmu (Hornowska, Paluchowski, 2007, s. 57). To jednak, co przypomina pasję obsesyjną w ujęciu Valleranda, to bardzo silne zaangażowanie pracoholika w pracę, połączone z poczuciem przymusu i jednoczesnym brakiem czerpania z pracy przyjemności (Ibid., s. 14).

4 PROBLEMY BADAWCZE I METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH

4.1 Wprowadzenie

Głównym celem przeprowadzonego projektu badawczego była weryfikacja założenia, że osoby, u których proces wypalenia przebiega w inny sposób, będą wykazywać różnice dotyczące motywacji do pracy i czynników, które wpływają na nią. Szczególną uwagę zwraca się w badaniu na czynniki, które mogą odgrywać istotną rolę w prewencji wypalenia zawodowego lub mogą pomóc w leczeniu już rozwiniętego wypalenia. Założono, że taką funkcję ochronną lub naprawczą może pełnić autonomiczna (wewnętrzna) motywacja do pracy oraz czynniki, które, zgodnie z przyjętymi teoriami, budują ją i wzmacniają, takie jak: motywacja osiągnięć, orientacja przyczynowa, wartości zawodowe i osobiste oraz zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych.

Znacząca większość badań koncentruje się na czynnikach wywołujących wypalenie zawodowe, czy to związanych ze środowiskiem pracy, czy z aspektami osobowymi. Przedmiotem zainteresowania w planowanym badaniu były jednak przede wszystkim czynniki pozytywne. Choć oczywistym wydaje się, że pod wpływem wypalenia zawodowego zmienia się motywacja do pracy, to jednak nie zostało do tej pory zbadane jakie określone jej rodzaje (a także inne powiązane czynniki) sprawiają, że ludzie mimo pracy w takich samych warunkach, w zawodzie predestynującym do wystąpienia wypalenia zawodowego, są w różnym stopniu podatni lub odporni na jego wystąpienie. Badanie prowadzono w kilku etapach jako badanie longitudinalne, co umożliwiło nie tylko odkrycie wzajemnych zależności badanych czynników, ale również przeanalizowanie ich zmiany w czasie i sprawdzenie wpływu wybranych elementów na tę zmianę. Nie mniej istotną częścią pracy były indywidualne studia przypadków, prowadzone w formie wywiadów jako ostatni element projektu. Założono, że taka metodyka badania pozwoli odkryć aktywne indywidualne

strategie działania jednocześnie podtrzymujące/budujące motywację do pracy i chroniące przed wypaleniem zawodowym oraz pomoże odkryć poglądy badanych na elementy środowiska pracy, które mają działanie wspierające motywację i zabezpieczające przed wypaleniem.

4.2 Problemy badawcze

W przeprowadzonym projekcie badawczym istotne były następujące problemy badawcze:

- 1) Czy poziom wypalenia zawodowego jest zależny od rodzaju motywacji do pracy i stopnia jej autonomiczności?
- 2) Jakie zmiany w motywacji wywołuje wypalenie zawodowe?
- 3) Czy niekorzystne zmiany dotyczące wypalenia zawodowego i motywacji są stałe, czy częściowo odwracalne?
- 4) Czy proces wypalenia zawodowego jest zależny od rodzaju motywacji osiągnięć?
- 5) Czy proces wypalenia zawodowego jest zależny od stopnia zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych?
- 6) Czy proces wypalenia zawodowego jest zależny od rodzaju orientacji przyczynowej?
- 7) Czy proces wypalenia zawodowego jest zależny od istotnych wartości zawodowych oraz osobistych?
- 8) Jakie strategie podtrzymywania i przywracania motywacji do pracy, indywidualne i instytucjonalne, okazują się skuteczne w pracy narażającej na wypalenie zawodowe?
- 9) Jakie metody zapobiegania i zwalczania wypalenia zawodowego, indywidualne i instytucjonalne, badani uważają za efektywne i skuteczne?

4.3 Definicja i struktura badanych zmiennych

4.3.1 Zmienna wyjaśniana

W badaniu przedstawionym w niniejszej pracy przyjęto jedną zmienną wyjaśnianą: wypalenie zawodowe.

Y – **wypalenie zawodowe** to psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który występuje u osób, pracujących z ludźmi w pewien określony sposób (Maslach, Jackson, 1981, s. 99). Syndrom ten ma trzy wymiary (Ibid.; Maslach, Schaufelli, 2001):

Y_a - wyczerpanie emocjonalne - poczucie nadmiernego wyeksploatowania emocjonalnego, zniechęcenie do pracy, obniżona aktywność.

Y_b - depersonalizacja - zwiększanie psychologicznego dystansu wobec odbiorców opieki/usług, negatywne nastawienie do innych, chłód, obojętność.

Y_c – utrata zaangażowania - zmniejszone poczucie własnych kompetencji, poczucie braku efektywności, utrata wiary we własne możliwości.

Trzeci wymiar wypalenia zawodowego występuje w literaturze pod różnymi nazwami, stosowanymi zamiennie: obniżone poczucie osiągnięć/dokonań osobistych, brak zaangażowania, utrata zaangażowania, utrata efektywności, brak skuteczności, obniżona skuteczność zawodowa, obniżone osobiste zaangażowanie zawodowe. Obecny stan wiedzy nie pozwala na stosowanie jednego sztywnego terminu (Anczewska, Świtaj, Roszczyńska, 2005, s. 69). Autorzy polskiej wersji adaptacji kwestionariusza MBI ((Pasikowski, 2011) zaproponowali zamianę pojęcia „obniżone poczucie dokonań osobistych” na “utratę zaangażowania”. To sformułowanie będzie zatem stosowane w niniejszej pracy.

4.3.2 Zmienne wyjaśniające

W badaniu przedstawionym w niniejszej pracy przyjęto pięć zmiennych wyjaśniających: motywacja do pracy, motywacja osiągnięć, zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych, orientacja przyczynowa oraz wartości zawodowe i osobiste.

X₁ – **motywacja do pracy** – wielowymiarowy proces motywacji, w którym współwystępują z różnym natężeniem różne typy motywacji, powiązane bardziej z wartościami lub nastawieniem na cel (Gagné i in., 2015, s.179), determinowane przez czynniki o charakterze wewnętrznym lub zewnętrznym, skutkujące odmiennymi efektami pracy oraz mające odmienny wpływ na ogólny dobrostan i satysfakcję z pracy. Podstawowy podział motywacji do pracy zgodny z przyjętą w badaniu teorią samostanowienia (*Self Determination Theory*), przedstawia się następująco: motywacja autonomiczna i motywacja zewnętrzna/kontrolowana, których podtypy różnią się stopniem internalizacji i tym samym stopniem autonomiczności oraz amotywacja – czyli brak motywacji do podejmowania określonego działania (Deci, Ryan 1985a, Ryan, Deci, 2000, Gagné i in., 2015). Bardziej szczegółowy podział motywacji do pracy kształtuje się następująco:

X_{1a} – **motywacja autonomiczna** – występuje gdy działanie nią spowodowane można określić jako autonomiczne ponieważ nie powstaje ono ani w wyniku kontroli ani wzmocnień, stanowiących nagrody; składniki motywacji autonomicznej to:

X_{1a1} - **motywacja o regulacji identyfikacyjnej** - przyswojenie i uznanie za swoje: celów, wartości i zasad panujących w środowisku pracy;

X_{1a2} - **motywacja wewnętrzna** – zainteresowanie, przyjemność i satysfakcja wynikające z wykonywania danej pracy.

X_{1b} – **motywacja kontrolowana/zewnętrzna** oznacza zaangażowanie się w określone działanie pod presją, z przymusu lub wynika z poddania się działaniu nagród i kar o charakterze warunkowym; czynniki zewnętrzne mogą mieć charakter społeczny (chęć zdobycia akceptacji, unikanie wstydu) lub materialny (dążenie do zysku, awansu, korzyści materialnych); składniki motywacji kontrolowanej to:

X_{1b1} - **motywacja zewnętrzna społeczna** - uzależnienie własnego zaangażowania w pracę od nagród warunkowych pochodzenia zewnętrznego o odniesieniu społecznym, czyli np. powiązanych z pochwałami lub chęcią bycia akceptowanym;

X_{1b2} - **motywacja zewnętrzna materialna** - uzależnienie zaangażowania w pracę od nagród warunkowych pochodzenia zewnętrznego o odniesieniu materialnym: wysokiego wynagrodzenia, premii i nagród finansowych;

X_{1b3} - **motywacja o regulacji introjekcyjnej** - akceptacja zasad panujących w środowisku pracy bez uznania ich za własne.

X_{1c} - **amotywacja** - brak intencjonalnej regulacji, brak istotnych wartości, brak motywacji oraz brak samostanowienia.

X₂ – **motywacja osiągnięć**, przedstawiona została w koncepcji „2x2” *Achievement Goal Framework* („schemat osiągania celów”) Andrew Elliota (Elliot, McGregor, 2001), w której połączono podziału „wykonanie versus mistrzostwo” (*performance-mastery*) z podziałem „dążenie versus unikanie” (*approach-avoidance*); w rezultacie zaproponowano cztery typy motywacji osiągnięć:

X_{2a} - **nastawienie na mistrzostwo** (*mastery approach*) oznacza dążenie do doskonalenia się, nabywanie wiedzy i umiejętności, budowanie wewnętrznego poczucia kompetencji, rozwój kompetencji lub doskonalenie mistrzostwa w wykonywaniu danego zadania;

X_{2b} - nastawienie na wynik (*performance approach*) oznacza dążenie do wykazania się w porównaniu z innymi, koncentrację na osiągnięciu wyników w odniesieniu do norm, demonstrację kompetencji w porównywaniu z innymi;

X_{2c} - unikanie niekompetencji (*mastery avoidance*) oznacza dążenie do unikania porażek związanych z wykonaniem zadania, chęć uniknięcia poczucia niekompetencji (w odniesieniu do własnych norm i standardów);

X_{2d} - unikanie porażki (*performance avoidance*) to dążenie do uniknięcia porażek w zestawieniu z innymi oraz unikanie niekompetencji związanej z nieosiągnięciem określonego poziomu wykonania (w porównaniu z innymi) lub określonych standardów (zewnętrznych).

X₃ – podstawowe potrzeby psychologiczne są wrodzone, jednakowe dla ludzi w różnych kulturach, a ich zaspokojenie jest konieczne dla dobrostanu i optymalnego funkcjonowania człowieka (Deci, Ryan, 2000, s. 230-233); trzy podstawowe potrzeby według tej koncepcji to:

X_{3a} - potrzeba autonomii (*autonomy*) – potrzeba działania w poczuciu wolności, swobody wyboru;

X_{3b} - potrzeba kompetencji (*competence*) – potrzeba wpływu na przebieg zdarzeń, potrzeba uzyskiwania zamierzonych efektów swoich działań, dążenie do mistrzostwa;

X_{3c} - potrzeba relacji z innymi (*relatedness*) – potrzeba więzi społecznych, przynależności, kontaktowania się z innymi, potrzeba kochania i opiekowania się, a także bycia kochanym i „zaopiekowanym”.

X₄ – orientacja przyczynowa decyduje o tym, w jakim stopniu ludzkie zachowanie jest zależne od środowiska i bodźców w nim się znajdujących, a w jakim od własnej motywacji (Deci, Ryan, 1985b, 2008); wyróżnione są trzy typy orientacji przyczynowej:

X_{4a} - autonomiczna orientacja - ukierunkowanie na te aspekty środowiska zewnętrznego, które działają stymulująco na wewnętrzną motywację, inicjatywę; działanie z powodu zainteresowania; kierowanie swoim zachowaniem;

X_{4b} - zewnętrzna orientacja - koncentrowanie się na nagrodach, aprobacie oraz możliwych korzyściach, zależność od żądań i poleceń innych; zdeterminowanie przez impulsy, bądź wzmocnienia płynące z zewnętrznego świata;

X_{4c} - orientacja losowa - niepewność dotycząca własnych kompetencji, przekonanie, że osiągnięcie jakichkolwiek celów w życiu jest poza możliwościami osobistego wpływu i zależy od szczęścia lub losu.

X₅ – preferowane wartości - wynikają z potrzeb, które determinują podejmowanie określonych działań; ogólne cele działań stanowią wartości; wartości mogą wyrażać się poprzez zainteresowania gdy są specyficznie i konkretne (Super, 1970, s. 189-190); powiązane z wartościami aspekty, powodują identyfikowanie się z pracą i mogą stanowić źródło wewnętrznej motywacji dla osoby spełnionej w życiu zawodowym; hierarchia wartości ulega rozwojowi w ciągu życia i może tym samym ulegać zmianie.

X_{5a} – wartości zawodowe – hierarchia wartości związanych bezpośrednio z pracą, determinuje wybór określonej drogi zawodowej oraz różnicuje pracowników pod względem dążeń zawodowych; podejmowane działania zawodowe umożliwiają realizowanie cenionych wartości, np. poprzez wykorzystywanie posiadanych zdolności, rozwój kompetencji;

X_{5b} – wartości osobiste – hierarchia wartości osobistych determinuje wybór określonej drogi życiowej, determinuje zainteresowania, sposób spędzania czasu wolnego oraz ma wpływ na preferowane relacje z innymi ludźmi; w sposób ogólny określa stosunek do świata, siebie i innych.

Hierarchię wartości zawodowych i wartości osobistych tworzy ten sam zbiór 21 wartości (Hornowska, Paluchowski, 2002; Hornowska, 2000):

X_{5a1}/X_{5b1} - wykorzystywanie zdolności (*Ability Utilization*) - możliwość wykorzystania i rozwijania własnych zdolności, umiejętności oraz zainteresowań;

X_{5a2}/X_{5b2} - osiągnięcie mistrzostwa (*Achievement*) - poczucie zadowolenia z dobrze wykonanej pracy; świadomość dostrzegania przez innych rezultatów własnej pracy; nastawienie bardziej na zadanie niż karierę, chęć sprostania wyzwaniom; trwałość osiągnięć;

X_{5a3}/X_{5b3} - awans (*Advancement*) - zainteresowanie awansem pionowym i rosnącym statusem społeczno-ekonomicznym;

X_{5a4}/X_{5b4} - estetyka (*Aesthetics*) - zainteresowanie estetyką, tworzeniem i otaczaniem się pięknem; przyczynianiem się do zwiększania estetyki środowiska i piękna najbliższego otoczenia;

X_{5a5}/X_{5b5} - altruizm (*Altruism*) - pomaganie innym, nawet własnym kosztem; poczucie, że jest się użytecznym dla innych; koncentracja na wartościach ogólnospołecznych;

X_{5a6}/X_{5b6} - autorytet (*Authority*) - zainteresowanie wpływaniem na działania innych, kierowanie innymi ludźmi wynikające z pozycji, władzy, kompetencji, doświadczenia i/lub wieku; odpowiedzialność za innych ludzi; możliwość podejmowania ważnych decyzji;

X_{5a7}/X_{5b7} - autonomia (*Autonomy*) - zainteresowanie niezależnością podejmowanych decyzji, planów i realizowanych działań; postępowanie zgodnie z własnymi poglądami; zainteresowanie samodzielnością i odpowiedzialnością za siebie;

X_{5a8}/X_{5b8} - twórczość (*Creativity*) - zainteresowanie tworzeniem czegoś (subiektywnie) unikalnego, oryginalnego, wykazywanie inwencji, nowatorstwa, realizacją nowych (słabo określonych) zadań;

X_{5a9}/X_{5b9} - korzyści materialne (*Economic Rewards*) - zainteresowanie korzyściami materialnymi (np. wysokimi dochodami) i osobistą własnością oraz wynikającymi z nich standardem, komfortem, wygodą; poczucie zabezpieczenia materialnego;

X_{5a10}/X_{5b10} - własny styl życia (*Life Style*) - możliwość życia zgodnie z własnymi standardami, wartościami, nie uleganie konwenansom (normom grupowym);

X_{5a11}/X_{5b11} - rozwój własny (*Personal Development*) - możliwość uczenia się, poznawania nowych teorii, idei; zainteresowanie rozwojem własnej podmiotowości;

X_{5a12}/X_{5b12} - aktywność fizyczna (*Physical Activity*) - chęć bycia aktywnym fizycznie, uprawianie sportu, nastawienie na tężyznę fizyczną;

X_{5a13}/X_{5b13} - prestiż (*Prestige*) - zainteresowanie statusem wynikającym z podziwu, szacunku, uwielbienia dla osiągnięć lub cech osobistych, poczucie bycia ważną, docenianą i publiczną osobą; posiadanie prestiżu społecznego, ekonomicznego czy zawodowego;

X_{5a14}/X_{5b14} - ryzyko (*Risk*) - podejmowanie ryzyka wynikającego z wykonywanych zajęć, umiejętność działania w sytuacjach nieznanych i nieprzewidywanych; stawianie czoła niebezpieczeństwu;

X_{5a15}/X_{5b15} - interakcje społeczne (*Social Interaction*) - nastawienie na przebywanie w grupie, zainteresowanie przyjaznym działaniem w grupie, byciem częścią społecznego organizmu, poczuciem wspólnoty z innymi, "towarzyskość";

X_{5a16}/X_{5b16} - stosunki społeczne (*Social Relations*) - zainteresowanie możliwością otrzymania emocjonalnego wsparcia od kolegów, przyjaciół oraz sympatii i "ciepła";

X_{5a17}/X_{5b17} - zmienność vs. rutyna (*Variety*) - zainteresowanie zmiennością, urozmaiceniem, spontanicznością, różnorodnością działań, zadań, otoczenia; szukanie zmian;

X_{5a18}/X_{5b18} - dobre otoczenie pracy (*Working Conditions*) - dbanie o warunki pracy; przywiązywanie wagi do otoczenia w szkole, zakładzie pracy, domu;

X_{5a19}/X_{5b19} - wspólnota doświadczeń i światopoglądu (*Cultural Identity*) – zainteresowanie wspólną doświadczeń i światopoglądu, swobodą zachowywania się w życiu publicznym i prywatnym zgodnie z nimi, identyfikowaniem się z ważnymi tradycyjnymi wartościami i zwyczajami grupy (otoczenia), tożsamość kulturowa, religijna;

X_{5a20}/X_{5b20} - wysiłek fizyczny (*Physical Prowess*) - zainteresowanie wysiłkiem fizycznym, koncentracja na fizycznych aspektach pracy;

X_{5a21}/X_{5b21} - pewność i bezpieczeństwo ekonomiczne (*Economic Security*) -h zainteresowanie pewnością i bezpieczeństwem ekonomicznym, stabilnością dochodów i warunków życia, zabieganie o warunki życia gwarantujące dobrobyt.

4.3.3 Model zależności między zmiennymi

Główne teorie wypalenia zawodowego (m.in. Maslach, Pines, Freudenberg) to teorie motywacyjne, w których zakłada się, że wypalenie zawodowe niezależnie od charakteru pracy, przyczyn środowiskowych czy relacji osoby z pracą, rozwija się u tych pracowników, u których motywacja jest szczególnie wysoka. Tym samym motywacja lub jej deficyt pojawia się jako jeden z głównych czynników powiązanych z wypaleniem zawodowym. Według twórców teorii wypalenia zawodowego (j.w.) jeśli nie występuje wysoka motywacja na początku pracy w zawodzie, to w przypadku doznawanego stresu w pracy może pojawiać się: depresja, stres, alienacja, rutyna, przemęczenie, ale nie wypalenie. Wysokiej motywacji do pracy towarzyszą idealistyczne oczekiwania związane z pracą, ambitne, choć często nierealistyczne cele, określone wartości, które związane są z pracą. Zatem wypalenie nie jest odpowiedzią na monotonną i długotrwałą pracę, ale jest wynikiem braku zaspokojenia aspiracji dotyczącej pracy i tym samym wiąże się z zawiedzionymi w pracy oczekiwaniami, nieosiągniętymi celami czy konfliktem wartości.

Planowane badanie ma za zadanie sprawdzić czy istotny dla wystąpienia wypalenia zawodowego jest także rodzaj motywacji do pracy, a nie tylko jej wysokość, jak dotychczas sądzono. Z teorii samostanowienia (*Self Determination Theory* – SDT) oraz badań przeprowadzonych na jej podstawie, wynika, że zróżnicowanie motywacji pod względem stopnia autonomiczności, czy też stopnia internalizacji wiąże się z różnymi konsekwencjami. Motywacja autonomiczna wiąże się między innymi z: wyższym dobrostanem, lepszym zdrowiem psychicznym, bardziej efektywnym działaniem, kreatywnym rozwiązywaniem problemów.

Podstawowe potrzeby psychologiczne, wg SDT mają wpływ na motywację autonomiczną, budując ją i wzmacniając w sytuacji, gdy są zaspokojone w danym środowisku zawodowym. Założono, że zaspokojone podstawowe potrzeby psychologiczne (autonomii, kompetencji, relacji z innymi), wzmacniając motywację autonomiczną, będą tym samym chronić i zabezpieczać przed rozwojem wypalenia zawodowego i będą wiązać się z jego niższym poziomem w porównaniu z osobami o niższym poziomie zaspokojenia tych potrzeb. Zaspokojenie potrzeb psychologicznych według SDT, prowadzi do głębszej internalizacji motywacji zewnętrznej i tym samym do zwiększania stopnia jej autonomiczności i przekształcania motywacji o zewnętrznej regulacji w motywację bardziej autonomiczną. Większa internalizacja to: trwała zmiana w zachowaniu, większa efektywność, szczególnie w działaniach wymagających twórczego myślenia, wyższa satysfakcja z pracy, pozytywny stosunek do pracy, lepsza adaptacja do wymagań organizacji, lepsze przystosowanie psychologiczne i wyższy poziom *well-being*.

Inny czynnik, który może regulować motywację i tym samym pośrednio wpływać na wypalenie zawodowe to ogólna orientacja przyczynowa. Autonomiczna orientacja przyczynowa, powoduje ukierunkowywanie na te aspekty środowiska zewnętrznego, które stymulują wewnętrzną motywację i potwierdzają kompetencje. Powoduje też wybór zadań

stanowiących wyzwanie na optymalnym poziomie, działanie z powodu zainteresowania, większą inicjatywę oraz działanie powiązane z przyjemnością. Choć motywacja do pracy jest zmienna i zależna od różnych czynników zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, to orientacja przyczynowa jest konstruktem stałym u danej osoby w ciągu życia. Zakłada się, że orientacja autonomiczna będzie wiązać się z występowaniem niższego poziomu wypalenia zawodowego.

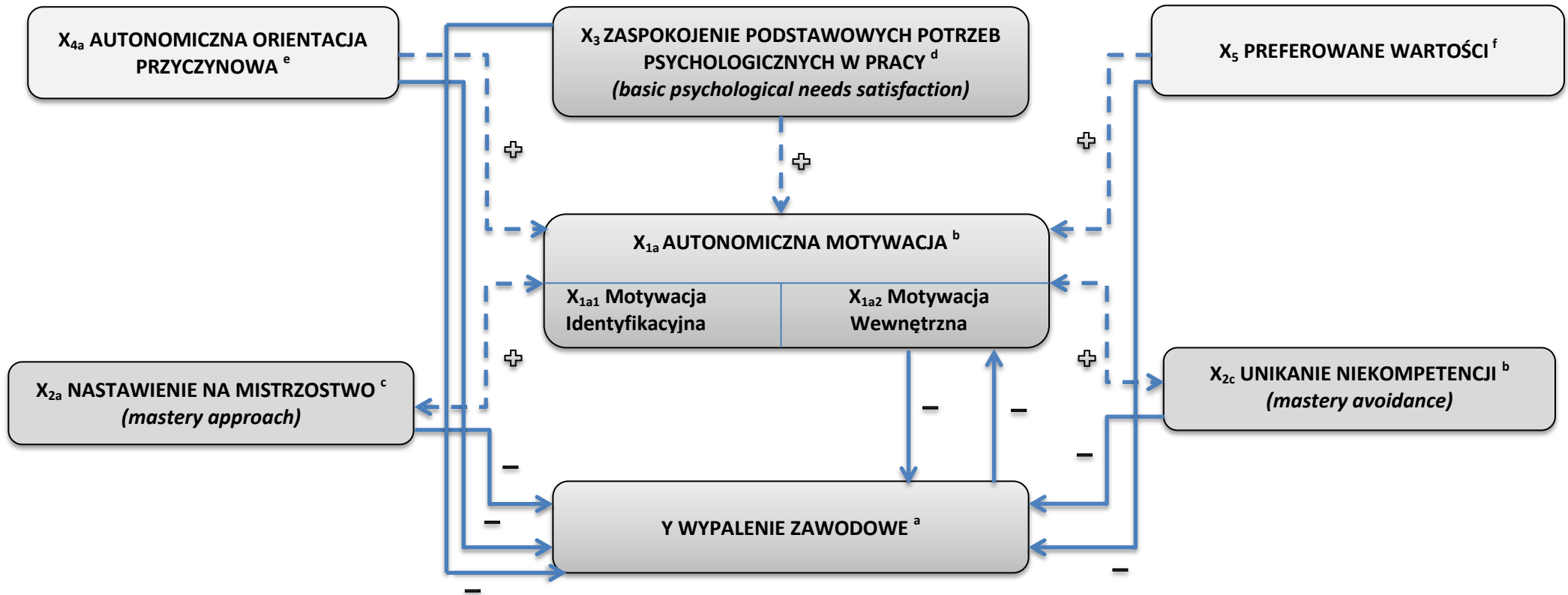
Odmienne rodzaje motywacji osiągnięć wiążą się z różnym wpływem na motywację wewnętrzną, różną odpornością na doznawane porażki i różną wytrwałością. Nastawienie na mistrzostwo wiąże się z wyższą motywacją wewnętrzną, większą wytrwałością wobec odnoszonych porażek, podejmowaniem optymalnie ambitnych celów oraz większą przyjemnością z wykonania zadania. Nie ma jednak odzwierciedlenia w osiągnięciu mierzalnych wyższych wyników. Z kolei nastawienie na osiągnięcia wiąże się z osiąganiem wyższych wyników, ale nie ma żadnego wpływu na wzrost motywacji wewnętrznej. Nie był badany związek unikania niekompetencji ani unikania porażki z motywacją wewnętrzną czy też wypaleniem zawodowym. Unikanie niekompetencji jako oparte na mistrzostwie (*mastery*) a nie na wynikach (*performance*) może mieć również pozytywny wpływ na motywację autonomiczną oraz pełnić funkcję chroniącą przed wypaleniem zawodowym. Bardziej szczegółowe motywacje, które są związane z wyznaczaniem celów (motywacja osiągnięć) wynikają z ogólnego nastawienia motywacyjnego (ogólna motywacja). Jednak w literaturze i w badaniach analizuje się także w jaki sposób motywacja osiągnięć wpływa na motywację wewnętrzną/autonomiczną, jak może ją wzmacniać lub osłabiać. Z uwagi na powyższe, na modelu zaznaczono dwukierunkową zależność między tymi zmiennymi motywacyjnymi.

Hierarchia wartości wynika z istotnych potrzeb (zgodnie z koncepcją Supera), ale przede wszystkim kształtuje motywację i ukierunkowuje działania tak, aby możliwe było doświadczanie dzięki pracy harmonii z istotnymi wartościami, osobistymi lub zawodowymi.

Uczyniono założenie, że niektóre z wartości mogą być istotne dla wzmacniania motywacji autonomicznej. Wartości bezpośrednio ukierunkowując zachowanie mogą wiązać się z funkcjonowaniem w pracy, a także z wyborem określonych strategii radzenia sobie ze stresem. Tym samym pewne wartości mogą przekładać się na działania, które będą miały funkcję chroniącą przed wypaleniem zawodowym lub pomagać będą w jego leczeniu. Założono, że tę pozytywną rolę w relacji z wypaleniem zawodowym mogą pełnić takie wartości jak: autonomia, rozwój własny, wykorzystanie zdolności, osiągnięcie mistrzostwa, interakcje społeczne oraz stosunki społeczne.

Poniżej zostanie zaprezentowany hipotetyczny model zależności pomiędzy czynnikiem wyjaśnianym – wypaleniem zawodowym i czynnikami wyjaśniającymi: motywacją do pracy, motywacją osiągnąć, stopniem zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych, orientacją przyczynową oraz istotnymi wartościami zawodowymi i osobistymi. Spośród czynników składających się na poszczególne zmienne wyjaśniające wybrano te z nich, wobec których można przewidywać na podstawie przyjętych teorii i dotychczasowych badań wpływ ochronny, zabezpieczający przed wypaleniem zawodowym, poprzez wzmacnianie motywacji autonomicznej do pracy. W pracy zweryfikowano wpływ wszystkich prezentowanych czynników na przebieg wypalenia zawodowego (zob. rysunek 3, linie ciągłe). Nie badano jednak wpływu czynników wyjaśniających na motywację autonomiczną. Zależności te przedstawiono jednak w modelu (Ibid., linie przerywane), ponieważ posłużyły one do podjęcia decyzji o wyborze czynników wyjaśniających.

Wpływ zmiennych wyjaśniających o charakterze obciążeń - czynników ryzyka, także zostanie zweryfikowany statystycznie, choć zależności te nie zostały ujęte w modelu. Głównym celem pracy jest bowiem poszukiwanie czynników zabezpieczających przed wypaleniem zawodowym, pomagających je leczyć, a nie pogłębianie wiedzy na temat czynników obciążających i zwiększających ryzyko.



Rysunek 3. Model zależności między zmiennymi.

^a Wymiary wypalenia zawodowego: Ya wyczerpanie emocjonalne, Yb depersonalizacja, Yc utrata zaangażowania

^b Motywacja autonomiczna to motywacja wewnętrzna - o najwyższym stopniu samostanowienia (*self-determination*) i pełnej internalizacji oraz identyfikacja - motywacja częściowo autonomiczna; pozostałe 4 typy motywacji X1, wg zmniejszającego się poziomu samostanowienia to: introjeksja - motywacja częściowo kontrolowana, motywacja zewnętrzna społeczna - motywacja kontrolowana, motywacja zewnętrzna materialna - motywacja kontrolowana oraz amotywacja (Gagne, Deci, 2005; Ryan, Deci, 2000; Gagne, Forest i in., 2015)

^c Nastawienie na mistrzostwo X2a i unikanie niekompetencji X2c to 2 z 4 rodzajów motywacji osiągnięć wg modelu 2X2 *Goal Achievement*, 2 pozostałe to: nastawienie na wyniki (*performance approach*) i unikanie porażki (*performance avoidance*); (Elliot, McGregor, 2001)

^d Podstawowe potrzeby psychologiczne to: X3a potrzeba autonomii, X3b potrzeba kompetencji, X3c potrzeba relacji z innymi (Deci, Ryan, 2000)

^e Autonomiczna orientacja przyczynowa to jeden z 3 rodzajów orientacji przyczynowej X4; pozostałe typy orientacji to X4b orientacja zewnętrzna i X4c orientacja losowa (Deci, Ryan, 1985b, 2008)

^f Preferowane wartości dzielą się na zawodowe X5a i osobiste X5b; spośród 21 ocenianych wartości zakładana jest istotność 6 wartości: X5a(b)1 Wykorzystanie zdolności, X5a(b)2 Osiągnięcie mistrzostwa, X5a(b)11 Rozwój własny, X5a(b)7Autonomia, X5a(b)15 Interakcje społeczne, X5a(b)16 Stosunki społeczne (Super, 1970; Hornowska, Paluchowski, 2002)

Legenda: Linie ciągłe przedstawiają zależności weryfikowane statystycznie w badaniu; schemat nie przedstawia wszelkich możliwych zależności między zmiennymi, ale te które odzwierciedlają przewidywane znaczenie chroniące/naprawcze w relacji z wypaleniem zawodowym.

Źródło: Opracowanie własne.

4.4 Hipotezy badawcze

Przewidziany plan badawczy i wybrane narzędzia badawcze, pozwalają na postawienie następujących **hipotez badawczych**:

H = Przebieg wypalenia zawodowego jest zależny od autonomicznej motywacji do pracy oraz czynników ją wzmacniających, jak: motywacja osiągnięć, orientacja przyczynowa, wartości zawodowe i osobiste oraz zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych w pracy.

Hipoteza 1

H₁ = Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się rodzajem motywacji do pracy.

Hipoteza 2

H₂ = Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się rodzajem motywacji osiągnięć.

Hipoteza 3

H₃ = Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się stopniem zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych.

Hipoteza 4

H₄ = Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się rodzajem orientacji przyczynowej.

Hipoteza 5

H_{5a} = Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się istotnymi wartościami zawodowymi.

H_{5b} = Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się istotnymi wartościami osobistymi.

4.5 Plan i etapy badań

4.5.1 Plan badań

Główną grupę badanych stanowiła kadra pedagogiczna domów dziecka z Wielkopolski i województwa Lubuskiego. Personel wychowawczy składa się z: wychowawców, psychologów, pedagogów, pracowników socjalnych. Założono przebadanie grupy kilkudziesięciu badanych. Grupa ta została wybrana z uwagi na bardzo wysokie zagrożenie wypaleniem zawodowym z powodu m.in.: misyjności pracy, intensywnego kontaktu interpersonalnego o charakterze obciążającym emocjonalnie oraz niewielu możliwości (lub bardzo odsuniętych w czasie) osiągnięcia satysfakcji z pracy w postaci wymiernych sukcesów. Badanie miało charakter longitudinalny, złożony z trzech etapów, realizowanych w ciągu około półtora roku. W czasie pierwszego i drugiego etapu metodami testowymi badano czynniki wyjaśniające i wyjaśniane. W etapie trzecim zastosowano metodę wywiadów indywidualnych.

W czasie pierwszego etapu, na przestrzeni około 2 miesięcy, metodami testowymi zbadano:

- wypalenie zawodowe,
- motywację do pracy,
- motywację osiągnięć,
- orientację przyczynową,
- wartości zawodowe i osobiste.

W etapie drugim realizowanym po około 9 miesiącach, również na przestrzeni 2 miesięcy, ta sama grupa osób została ponownie przebadana metodami testowymi. Zbadane zostały następujące czynniki:

- wypalenie zawodowe,
- motywacja do pracy,

- stopień zaspokojenia podstawowych potrzeb w pracy,
- wartości zawodowe i osobiste.

Etap trzeci został zrealizowany na przestrzeni około 2 miesięcy, po przeanalizowaniu rozkładu badanych czynników u poszczególnych badanych. Do tego ostatniego etapu badania zostały wybrane osoby, u których stwierdzono wysoki lub niski poziom motywacji wewnętrznej oraz wysoki lub niski poziom wypalenia zawodowego. Badanie na tym etapie polegało na przeprowadzeniu wywiadów narracyjnych z wybranymi badanymi na temat obserwowanych u siebie na przestrzeni lat zmian w motywacji, a także podejmowanych działań, mających na celu zachowanie lub odzyskanie motywacji i entuzjazmu do pracy. Zainteresowaniu badacza podlegały efektywne, indywidualne oraz instytucjonalne metody zapobiegania wypaleniu zawodowemu oraz zwalczania go, spostrzegane przez badanych jako skuteczne. Wywiady narracyjne z wybranymi badanymi pozwoliły na zebranie innego rodzaju danych niż te uzyskane metodami badań testowych. Umożliwiły one dalszą analizę studiów przypadków oraz bardziej pogłębioną analizę zagadnień dotyczących motywacji do pracy, jej zmian u pracowników narażonych na wypalenie zawodowe z powodu charakteru wykonywanej pracy. Wywiady pozwoliły na odkrycie indywidualnych sposobów radzenia sobie, skutecznych i nieskutecznych strategii w zakresie podtrzymywania lub odzyskiwania motywacji do pracy w sytuacji rzeczywistości zawodowej, która naraża na jej utratę. Dzięki powyższemu planowi badań zostały zebrane trzy pomiary kluczowych dla badania konstruktów, czyli motywacji do pracy oraz wypalenia zawodowego, oraz dwa pomiary wartości ogólnych istotnych w pracy. Plan badawczy przewidywał jednorazowe badanie orientacji przyczynowej i motywacji osiągnięć z uwagi na ich indywidualny stały i niezmienny charakter w ciągu życia, a także jednorazowe badanie poziomu zaspokojenia potrzeb w pracy w drugim etapie badania z uwagi na oceniany ostatni rok pracy, a więc okres, który objęty miał być wcześniejszym – pierwszym etapem testowym.

4.5.2 Etapy badań

Poszczególne etapy badań przedstawione są poglądowo w tabeli 6. Poniższe zestawienie w skrócie prezentuje metody i cele badawcze jakie realizowano na każdym z etapów.

Tabela 6. *Etapy badań; metody badawcze i cel ich zastosowania*

| Etap 1 | | Etap 2 | | Etap 3 | |
|---|----------------|---------------------------------------|----------------|--|---------------------------------|
| Badany konstrukt | Metody Testy | Badany konstrukt | Metody: Testy | Zagadnienia | Metody: Wywiady |
| Wypalenie zawodowe | MBI | Wypalenie zawodowe | MBI | Zmiany we własnej motywacji w czasie | Indywidualne wywiady narracyjne |
| Motywacja do pracy | MWMS (d. MAWS) | Motywacja do pracy | MWMS (d. MAWS) | Metody podtrzymywania i odzyskiwania motywacji do pracy - indywidualne i instytucjonalne | |
| Hierarchia wartości | PWO | Hierarchia wartości | PWO | Metody zapobiegania i zwalczania wypalenia - indywidualne i instytucjonalne | |
| Motywacja osiągnięć | AGQ-R | Potrzeby w pracy | BPNS | | |
| Orientacja przyczynowa | GCOS | | | | |
| Cel | | Cel | | Cel | |
| Weryfikacja hipotez: H1, H2, H4, H5a, H5b | | Weryfikacja hipotez: H1, H3, H5a, H5b | | Zbadanie zależności wypalenia zawodowego i motywacji do pracy na podstawie indywidualnych case studies; Zidentyfikowanie efektywnych strategii podtrzymywania motywacji i zapobiegania wypaleniu zawodowemu | |
| Wyjaśnienie problemów: 1, 2, 3, 4, 6, 7 | | Wyjaśnienie problemów: 1, 2, 3, 5, 7 | | Wyjaśnienie problemów: 2, 3, 8, 9 | |

4.6 Operacjonalizacja zmiennych

4.6.1 Maslach Burnout Inventory - MBI

Do badania wypalenia zawodowego na jego trzech wymiarach: (1) wyczerpanie emocjonalne, (2) depersonalizacja, (3) osobiste zaangażowanie, została wykorzystana polska adaptacja kwestionariusza *Maslach Burnout Inventory* – MBI (Pasikowski, 2011). Wersja testu z polską analizą czynnikową (Pasikowski, 2011) została przekazana na potrzeby niniejszego badania przez jednego z autorów polskiej wersji.

Sformułowania niektórych twierdzeń zostały dopasowane do specyfiki badanej grupy. Przykładowo poz. 4: *„Z łatwością potrafię zrozumieć odczucia i przekonania uczniów”* została zamieniona na: *„Z łatwością potrafię zrozumieć odczucia i przekonania moich wychowanków”*.

Ponadto dla potrzeb niniejszego badania dokonano odpowiedniej adaptacji narzędzia MBI. W pierwszym etapie uczestnicy badania proszeni zostali o ocenę odczuć opisujących syndrom wypalenia zawodowego na początku swojej pracy w zawodzie oraz w teraźniejszości (czas realizacji badania) oceniają zatem te same twierdzenia w dwóch perspektywach czasowych. Ocena odczuć opisujących początki w zawodzie to perspektywa historyczna. W każdym indywidualnym przypadku jest zależna od posiadanego stażu pracy w zawodzie, może to być 15 lat, mogą to być 2 lata. Ta ocena bazująca na pamięci mogła być czasami zwodnicza, w zależności od tego czy badany ma tendencję do zapamiętywania dobrych czy złych doświadczeń i na pewno jest powiązana z tym, jak dalej potoczyły się losy badanego w zawodzie. W drugim etapie badania występuje tylko jedna perspektywa czasowa, teraźniejszość czasu badania.

Kwestionariusz składa się z 22 pozycji, z których każda przypisana jest do jednej z trzech odrębnych podskal. Podskala wyczerpanie emocjonalne zawiera 9 pozycji testowych, podskala depersonalizacja – 5 pozycji testowych, a podskala utrata zaangażowania - 8 pozycji

testowych. Zadaniem badanych jest ocena jak często ich udziałem są odczucia, przedstawione przez poszczególne twierdzenia. Każda z pozycji testu jest oceniana na 7-punktowej skali. Poszczególne punkty skali opisane są następująco: 0 (*nigdy*); 1 (*kilka razy w roku*); 2 (*raz w miesiącu*); 3 (*kilka razy w miesiącu*); 4 (*raz w tygodniu*); 5 (*kilka razy w tygodniu*); 6 (*codziennie*).

W poniższej tabeli podane są przykładowe twierdzenia dla poszczególnych podskal kwestionariusza MBI.

Tabela 7. Przykłady pozycji kwestionariusza MBI – Maslach Burnout Inventory dla poszczególnych podskal

| Wymiar wypalenia | Przykład twierdzenia |
|-------------------------|--|
| Wyczerpanie emocjonalne | Codzienna praca z ludźmi jest dla mnie obciążająca. |
| Depersonalizacja | Tak naprawdę nie dbam o to, co dzieje się z moimi wychowankami. |
| Utrata zaangażowania | W tej pracy wiele spośród moich dokonań jest bardzo wartościowych. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Maslach, Jackson, 1981; Pasikowski, 2011.

Aby możliwe było obliczenie całkowitego wypalenia zawodowego oraz aby wyniki poszczególnych podskal były podobnie interpretowane, tzn. im wyższy wynik tym wyższy poziom wypalenia w danym wymiarze, dokonano odwrócenia wyników skali poczucie osiągnięć osobistych. Tym samym zostało zbadana została utrata zaangażowania (in. obniżone poczucie osiągnięć osobistych). Taki sposób obliczania wyników został zaproponowany przez autorów polskiej adaptacji kwestionariusza i zyskał aprobatę autorki narzędzia – Christiny Maslach.

W podskali wyczerpanie emocjonalne, osoba badana może uzyskać maksymalnie 54 punkty, w podskali depersonalizacja - 30 punktów, a w podskali utrata zaangażowania – 48 punktów. Minimalny wynik w każdej z podskal to 0. Maksymalny wynik poziomu całkowitego wypalenia zawodowego liczonego jako suma wszystkich podskal wynosi 132. Wysoki wynik podskali świadczy o wysokim danym wymiarze wypalenia zawodowego, a wysoki wynik całkowity świadczy o wysokim całkowitym wypaleniu zawodowym.

Obliczono wskaźniki średniej dla badanej populacji i odchylenia standardowego, obliczanych osobno dla każdego czasu badania T, aby określić czy dany wynik jest wysoki czy niski.

Proces adaptacji kwestionariusza MBI do polskiej wersji językowej został przeprowadzony i opisany przez Tomasza Pasikowskiego (2011) z UAM. Współczynniki rzetelności polskiej wersji językowej są porównywalne z tymi, jakie uzyskano w badaniach Christiny Maslach i Susan Jackson (1981). Współczynnik rzetelności (α -Cronbacha) wynosi dla całej grupy badanej w procesie walidacji wersji testu dla poszczególnych podskal testu: wyczerpanie emocjonalne 0,85, depersonalizacja 0,597, utrata zaangażowania 0,76.

Z dokładniejszych analiz wynikało, że wpływ na niski, niesatysfakcjonujący poziom dobroci podskali depersonalizacja, ze wskaźnikiem wynoszącym poniżej 0,6 α -Cronbacha, miała pozycja 22 kwestionariusza. Po jej wyłączeniu współczynnik rzetelności tej podskali wynosiłby 0,72.

We własnych badaniach współczynniki rzetelności (α -Cronbacha) wyniosły w poszczególnych skalach testu w pierwszym etapie testowym: wyczerpanie emocjonalne 0,87, depersonalizacja 0,64, utrata zaangażowania 0,81. W drugim etapie testowym współczynniki α -Cronbacha wyniosły odpowiednio: wyczerpanie emocjonalne 0,90, depersonalizacja 0,80, utrata zaangażowania 0,84. Współczynniki te były wyższe za drugim zastosowaniem narzędzia testowego, co świadczy o większej homogeniczności odpowiedzi, jakby osoby badane nauczyły się "nieświadomie" sensu skal.

Polska wersja kwestionariusza była wykorzystywana w rozlicznych badaniach naukowych, min. prowadzonych przez Helenę Sęk (1994, 2005, 2011b) czy Stanisławę Tucholską (2009).

4.6.2 Multidimensional Work Motivation Scale - MWMS

Do określenia rodzaju motywacji do pracy została wykorzystana skala utworzona przez współpracowników twórców teorii samostanowienia (*Self Determination Theory/ SDT*). Marylène Gagné i Jacques Forest (Gagne, Forest i in., 2010) dokonali modyfikacji testu *Self-Regulation Questionnaires for Work* (SRQ), pierwotnie utworzonego przez Gagne i Deci. W stosowanej na potrzeby badań wersji, test *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS, dawny *Motivation at Work Scale/MAWS*) jest kwestionariuszem samooceny. Skala służy do oceny poszczególnych typów motywacji do pracy i umożliwia identyfikację dominującego rodzaju motywacji. MWMS pozwala na oszacowanie poziomu motywacji autonomicznej i motywacji kontrolowanej/zewnętrznej oraz składających się na nie podtypów i umożliwia ocenę amotywacji. Skala została przekazana na potrzeby niniejszego badania we wszystkich obecnie dostępnych wersjach językowych przez jednego z twórców narzędzia. Do powstania polskiej wersji wykorzystano tłumaczenia wykonane przez niezależnych tłumaczy z wersji francuskiej, angielskiej, włoskiej oraz porównano je z otrzymaną polską wersją tłumaczenia wykonanego przez Justynę Krzych (2011). Wersje te zostały porównane i porangowane przez sędziów kompetentnych, według kryteriów poprawności tłumaczenia (zgodności z oryginałem), poprawności językowej oraz odpowiedniości znaczenia. Do ostatecznej polskiej wersji językowej zostały włączone te pozycje, które uzyskały największą sumę rang częściowych.

Niektóre sformułowania z oryginalnej angielskiej i francuskiej wersji językowej, zostały tak zmienione, aby test był dopasowany do specyfiki zawodu badanej grupy. Np. angielska wersja twierdzenia „*Because others will respect me more (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...)*”, została przetłumaczona jako: „*Ponieważ inni (przełożeni, koledzy, wychowankowie, rodziny wychowanków) będą mieć do mnie więcej szacunku*”.

Zadaniem badanych było oszacowanie w jakim stopniu dane twierdzenie odnosi się do nich. W tym celu posługiwali się 7 stopniową skalą, której każdy stopień był opisany. Poszczególne punkty skali oznaczały: 1 – w ogóle nie z tego powodu, 2 – w zasadzie nie, 3 – w niewielkim stopniu, 4 – w średnim stopniu, 5 – w dużym stopniu, 6 – w bardzo dużym stopniu, 7 – dokładnie z tego powodu.

W poniższej tabeli 8 znajdują się przykładowe twierdzenia odnoszące się do poszczególnych podskal kwestionariusza MWMS.

Tabela 8. *Przykłady pozycji kwestionariusza MWMS – Multidimensional Work Motivation Scale dla poszczególnych podskal*

| Podskala motywacji | Przykład twierdzenia |
|---------------------------------|--|
| Amotywacja | Niewiele robię, ponieważ uważam, że nie warto w tę pracę wkładać wysiłku. |
| Motywacja zewnętrzna społeczna | Ponieważ inni (przełożeni, koledzy, wychowankowie, rodziny wychowanków) będą mieć do mnie więcej szacunku. |
| Motywacja zewnętrzna materialna | Ponieważ tylko wtedy będę mieć gwarancję stałego zatrudnienia. |
| Motywacja introjekcyjna | Ponieważ daje mi to poczucie dumy. |
| Motywacja identyfikacyjna | Ponieważ wkładanie wysiłku w tę pracę jest zgodne z wyznawanymi przeze mnie wartościami. |
| Motywacja wewnętrzna | Ponieważ praca, którą wykonuję jest ciekawa. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gagne, Forest i in., 2010; Gagne i in., 2015.

Dla celów badania i weryfikacji przyjętych hipotez, w kwestionariuszu, który był użyty w pierwszym etapie badania dodano dodatkową perspektywę czasową. Badani oceniali te same twierdzenia odnosząc je do początku swojej pracy w zawodzie oraz terażniejszości (czasu realizacji badania). W drugim etapie badani oceniali swoje motywacje odnosząc je tylko do czasu terażniejszego.

Kwestionariusz MWMS składa się z 19 pozycji, wyrażonych w postaci twierdzeń zawierających różne motywy wykonywania pracy. Wyniki obliczane są poprzez zsumowanie pozycji należących do danej podskali. Motywację introjekcyjną opisują 4 twierdzenia,

maksymalny wynik wynosi 28, a minimalny - 4. Motywacja zewnętrzna społeczna, motywacja zewnętrzna materialna, motywacja identyfikacyjna, motywacja wewnętrzna oraz także amotywacja są opisane przez 3 twierdzenia. Maksymalne wyniki w tych podskalach wynosi 21, a minimalny – 3. Wyniki zostają ocenione jako wysokie lub niskie przez porównanie ich do średniej dla badanej populacji powiększonej lub pomniejszonej o wynik odchylenia standardowego.

Kwestionariusz MWMS poddano walidacji w badaniach prowadzonych w 9 krajach dla 7 wersji językowych (Gagne i in., 2015). Wskaźniki rzetelności α -Cronbacha dla angielskojęzycznej, francuskojęzycznej i polskojęzycznej wersji testu przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Wskaźniki rzetelności α -Cronbacha testu MWMS – *Multidimensional Work Motivation Scale*

| Podskala motywacji | Wersja angielskojęzyczna | Wersja francuskojęzyczna | Wersja polskojęzyczna | |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|------|
| | | | T2 | T3 |
| Amotywacja | 0,79 | 0,81 | 0,67 | 0,87 |
| Motywacja introjekcyjna | 0,70 | 0,74 | 0,43 | 0,52 |
| Motywacja zewnętrzna | 0,76 | 0,74 | | |
| Motywacja zewnętrzna społeczna | | | 0,75 | 0,72 |
| Motywacja zewnętrzna materialna | | | 0,74 | 0,76 |
| Motywacja kontrolowana | | | 0,78 | 0,80 |
| Motywacja identyfikacyjna | 0,95 | 0,78 | 0,55 | 0,65 |
| Motywacja wewnętrzna | 0,90 | 0,88 | 0,81 | 0,67 |
| Motywacja Autonomiczna | | | 0,80 | 0,81 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gagne, Forest i in., 2015, s. 9 oraz wyników własnych.

W poprzednich wersjach testu MAWS (*Motivation at Work Scale*) stosowano jedną kategorię w zakresie motywacji zewnętrznej, natomiast w późniejszej wersji MWMS, która

została użyta w pracy przyporządkowano część pytań do kategorii motywacji zewnętrznej społecznej, a część do kategorii zewnętrznej materialnej – stąd puste miejsca w tabeli. Motywacja autonomiczna i motywacja kontrolowana to nie podskale testu, ale bardziej ogólne kategorie, dla których w badaniach własnych obliczono dodatkowo współczynnik α -Cronbacha, ponieważ kategorie te były istotne dla hipotez przyjętych w pracy.

Współczynnik rzetelności zastosowanej polskiej wersji językowej jest niższy od przyjętego współczynnika na poziomie α -Cronbacha $\geq 0,6$ dla skali introjeckji w pierwszym i drugim etapie testowym. Również niższy od przyjętego dopuszczalnego poziomu α -Cronbacha $\geq 0,6$, jest współczynnik rzetelności dla skali identyfikacji w pierwszym etapie testowym. Po usunięciu pytania testowego nr 4 wartość współczynnika tej skali wzrasta do poziomu α -Cronbacha $\geq 0,61$. W drugim etapie wskaźnik dla skali identyfikacji jest już powyżej 0,6, jednak usunięcie tej samej pozycji testowej (nr 4) nie powoduje wzrostu α -Cronbacha dla skali. Najważniejszą pozycją testową dla skali identyfikacji okazuje się być pytanie nr 15, współczynnik α -Cronbacha obniża się w obu pomiarach przy usunięciu tej pozycji testowej, do poziomu α -Cronbacha odpowiednio 0,30 i 0,36.

4.6.3 Achievement Goal Questionnaire Revised – AGQ-R

Do oceny rodzaju motywacji osiągnięć o charakterze dążenia do sukcesu (*approach*) lub unikania porażki (*avoidance*) została użyta najnowsza wersja kwestionariusza do oceny nastawienia na cel: *Achievement Goal Questionnaire Revised* (AGQ-R), autorstwa Andrew Elliota i Kou Murayama (2008). Kwestionariusz ten pozwala na ocenę poziomu czterech typów motywacji osiągnięć. Dwa z nich to motywacja o charakterze dążeniowym: nastawienie na mistrzostwo (*mastery achievement*) oraz nastawienie na wyniki (*performance achievement*). Dwa kolejne mają charakter unikowy: unikanie niekompetencji (*mastery avoidance*) unikanie porażki (*performance avoidance*). Test ten został przekazany przez autora ze zgodą na jego wykorzystanie dla celów badawczych.

Narzędzie to występuje w wersji angielskojęzycznej i dla potrzeb niniejszej pracy zostało przetłumaczone na język polski. Kolejne polskie wersje, które pojawiały się w trakcie dokonywania tłumaczenia były konsultowane z sędziami kompetentnymi, zanim ustalona została ostatecznie polska wersja językowa.

Kwestionariusz składa się z 12 twierdzeń, opisujących różny charakter celów, jakie stawiają sobie ludzie w pracy. Zadaniem badanego jest oszacowanie jak bardzo dane stwierdzenie pasuje do celów, który sobie postawił. W tym celu badany posługuje się 7-stopniową skalą Likerta, w której opisanych jest 5 poziomów: 1 – nie pasuje do mnie, 2,5 – trochę pasuje do mnie, 4 – średnio pasuje do mnie, 5,5 – bardzo pasuje do mnie, 7 – wyjątkowo pasuje do mnie.

Przykłady twierdzeń odnoszących się do poszczególnych rodzajów motywacji znajdują się w tabeli 10.

Tabela 10. *Przykłady pozycji kwestionariusza AGQ-R – Achievement Goal Questionnaire Revised dla poszczególnych podskal*

| Podskala motywacji osiągnięć | Przykład twierdzenia |
|-------------------------------------|---|
| Nastawienie na mistrzostwo | Moim celem jest nauczyć się jak najwięcej w zakresie wychowania i opieki nad dziećmi. |
| Nastawienie na wyniki | Moim celem jest osiągać lepsze rezultaty niż inni. |
| Unikanie niekompetencji | Staram się usilnie unikać niewiedzy i niekompetencji . |
| Unikanie porażki | Staram się usilnie by moje dokonania nie były gorsze niż innych. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Elliota, Murayama, 2008.

Każdemu z czterech rodzajów motywacji osiągnięć/typów nastawienia na cel przypisane są po 3 twierdzenia. Im wyższy jest wynik danej podskali tym wyższy jest dany typ motywacji osiągnięć u danego badanego. Istotne jest także porównanie z pozostałymi wynikami podskal, aby określić który z nich i w jakim stopniu, jest dominujący wobec

pozostałych. Maksymalny wynik w każdej z czterech podskal motywacji osiągnąć wynosi 21, minimalny wynik to 3.

Model motywacji osiągnąć 2x2 był testowany metodologicznie wraz z jednoczesnym procesem walidacji angielskojęzycznej wersji kwestionariusza AGQ-R (Elliot, Murayama, 2008). Wskaźnik rzetelności α -Cronbacha dla wszystkich skal, czyli czterech typów motywacji osiągnąć, zarówno o charakterze drażeniowym jak i unikowym wynosi 0,94 i jest tym samym wyższy niż wskaźnik dla poprzedniej wersji testu AGQ, wynoszący 0,83. W badaniu własnym wskaźniki rzetelności α -Cronbacha dla czterech skal, badających typy motywacji osiągnąć, wynoszą odpowiednio: nastawienie na mistrzostwo 0,79, nastawienie na wyniki 0,74, unikanie niekompetencji 0,49, unikanie porażki 0,88. W przypadku skali unikania niekompetencji jedynej, dla której wskaźnik α -Cronbacha jest niższy po przyjętego poziomu 0,6, poziom tego wskaźnika wzrasta po usunięciu pozycji 5 do poziomu α Cronbacha 0,66. W związku z tym pozycja 5 kwestionariusza może nie odpowiadać dokładnie zawartości skali unikania niekompetencji.

Prowadzono różne badania z wykorzystaniem kwestionariusza AGQ-R, między innymi przez jego autorów Kou Murayama i Andrew Elliot'a wraz z Shinji Yamagata (2011), przez Murayama i Elliot'a wraz z Wilbertem Law (2012), a także przez inne zespoły badawcze (Linnenbrink-Garcia i in., 2012; Remedios, Richardson, 2013; Roussel, Elliot, Feltman, 2011).

4.6.4 Basic Needs Satisfaction Scale at Work – BPNS

Do oceny stopnia zaspokojenia podstawowych potrzeb w pracy wykorzystano narzędzie *Basic Needs Satisfaction Scale at Work* (BPNS)– Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych w pracy, Deci i Ryan'a. Test ten jest udostępniany nieodpłatnie dla celów badawczych i występuje na stronie internetowej poświęconej *Self Determination Theory* (2012a). Wykonano tłumaczenie wersji angielskiej na język polski. Tłumaczenie to

było porównywane z wersją stosowaną dla studentów, dostępną w języku polskim, która powstała na użytek badań do pracy magisterskiej realizowanej na UAM (Gruźliński, 2012) i było konsultowane z niezależnymi tłumaczami.

Kwestionariusz BPNS zawiera 21 pozycji. Poszczególne pozycje stanowią twierdzenia, których prawdziwość w odniesieniu do siebie, osoba badana ocenia na skali szacunkowej od 1 do 7, oznaczających stopień prawdziwości poszczególnych twierdzeń: od 1 (*zupełnie nieprawdziwe*), środek skali 4 (*częściowo prawdziwe*), do 7 (*całkowicie prawdziwe*). Skala ta została dodana obok twierdzeń, dla przejrzystości wyników i wygody badanych.

Kwestionariusz składa się z trzech podskal, badających zaspokojenie poszczególnych podstawowych potrzeb psychologicznych w pracy: autonomii, kompetencji i potrzeby relacji z innymi (*relatedness*). Przykładowe twierdzenia są przedstawione w tabeli 11.

Tabela 11. *Przykłady pozycji kwestionariusza BPNS – Basic Needs Satisfaction Scale dla poszczególnych podskal*

| Potrzeba | Przykład twierdzenia |
|------------------|---|
| Autonomia | W pracy mogę swobodnie wyrażać swoje opinie i pomysły. |
| Kompetencja | Ludzie z pracy mówią mi, że jestem dobra/y w tym, co robię. |
| Relacje z innymi | Ludzie w pracy są do mnie nastawieni raczej przyjaźnie. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Self-Determination Theory, 2012.

Kwestionariusz BPNS służy do samodzielnego wypełniania, metodą papier-ołówek. Do skali autonomii odnosi się 7 twierdzeń, do skali kompetencji - 6 twierdzeń, a do skali relacji z innymi - 8 twierdzeń. Aby obliczyć wyniki podskal, należy je zsumować, odwracając wcześniej wyniki odpowiednich pozycji. Im wyższy jest wynik danej podskali, tym wyższy jest stopień zaspokojenia danej potrzeby psychologicznej w pracy u danego badanego. Maksymalny wynik w skali autonomii wynosi 49, a minimalny wynik - 7. Maksymalny wynik w skali kompetencji wynosi 42, a minimalny wynik - 6. Natomiast maksymalny wynik

w skali relacji z innymi wynosi 56, a minimalny wynik - 8. Różnice te wynikają z różnej liczby twierdzeń, przypisanych do poszczególnych podskal. Wysokość lub niskość wyniku w danej podskali jest oceniana z wykorzystaniem średniej i odchylenia standardowego. Poziom współczynnika rzetelności α -Cronbacha poszczególnych podskal w amerykańskiej wersji wynoszą odpowiednio: autonomia 0,79, kompetencje 0,73, relacje z innymi 0,83 (Deci i in., 2001). Poziom współczynnika rzetelności α -Cronbacha w polskiej wersji testu w przeprowadzonym badaniu własnym wyniosły odpowiednio: potrzeba autonomii 0,78, potrzeba kompetencji 0,64, potrzeba relacji 0,84.

Test BPNS w wersji oceniającej zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych w pracy był wykorzystywany w różnych badaniach (Baard, Deci, Ryan, 2004; Deci, i in. 2001; Ilardi i in.1993; Kasser, Davey, Ryan, 1992).

4.6.5 General Causality Orientations Scale - GCOS

Do identyfikacji rodzaju orientacji przyczynowej: autonomicznej, zewnętrznej lub losowej został wykorzystany test *General Causality Orientations Scale* (GCOS) – Ogólna orientacja przyczynowa, Edwarda Deci i Richarda Ryan'a. Kwestionariusz ten jest dostępny naukowcom dla celów badawczych, którzy zarejestrują się na stronie internetowej poświęconej *Self Determination Theory* (2012b), przedstawiając cel i terminarz planowanych badań.

Angielska wersja językowa została przetłumaczona na język polski i skonsultowana z niezależnymi tłumaczami. W polskiej wersji zachowano kolejność odpowiednich pozycji testowych oraz skalę. Zmieniono jedynie nieco szatę graficzną i sposób wpisywania odpowiedzi przez badanych.

Dla potrzeb badawczych wybrana została wersja kwestionariusza składająca się z 12 opisów sytuacji i 36 pozycji, po 12 na każdy typ orientacji przyczynowej: autonomicznej, zewnętrznej i losowej. Zadaniem badanego jest ocena na skali od 1 do 7 prawdopodobieństwa

swojej reakcji, w odniesieniu do zaproponowanych trzech hipotetycznych reakcji w każdej z sytuacji. Zastosowano 7-punktową skalę Likerta: 1 (*zupełnie nieprawdziwe*), 4 (*częściowo prawdziwe*), 7 (*całkowicie prawdziwe*). Dla większej przejrzystości kwestionariusza skalę do zaznaczania odpowiedzi umieszczono obok twierdzeń, a nie nad każdym zdaniem, jak było to w oryginalnej wersji testu.

Poniżej w tabeli 12 podana jest przykładowa pozycja z kwestionariusza GOCS wraz z wariantami zachowań i ich znaczeniem dla oceny rodzaju orientacji przyczynowej.

Tabela 12. *Przykłady pozycji skali GCOS – General Causality Orientations Scale dla poszczególnych podskal*

| Rodzaj orientacji przyczynowej | Przykład twierdzenia wraz z wariantami odpowiedzi |
|--------------------------------|--|
| | Wkraczasz na nową ścieżkę zawodową. Najważniejszą kwestią dla Ciebie będzie prawdopodobnie: |
| Orientacja autonomiczna | Jak będzie Ci się podobała tego typu praca. |
| Orientacja zewnętrzna | Czy są w niej dobre perspektywy awansowania. |
| Orientacja losowa | Czy dasz radę wykonywać tę pracę bez obciążania się. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Self-Determination Theory, 2012.

Badani wypełniają test metodą papier-ołówek. Wyniki oblicza się poprzez zsumowanie odpowiedzi dla każdego rodzaju orientacji przyczynowej, zgodnie z kluczem wskazującym, która z trzech alternatywnych reakcji na 1 z 12 opisanych sytuacji jest właściwa dla orientacji autonomicznej, która dla zewnętrznej, a która dla losowej. Jako wynik otrzymuje się trzy liczby wskazujące na poziom danej orientacji u badanego. Im wyższy jest wynik tym wyższa jest dana orientacja. Istotne jest także jej porównanie z poziomem pozostałych dwóch orientacji u danego badanego. Maksymalny wynik w każdej z podskal wynosi 84, minimalny wynik wynosi 12.

Wskaźnik rzetelności całego testu α -Cronbacha w wersji oryginalnej wynosi 0,75. Współczynnik dla części dotyczącej orientacji autonomicznej wynosi 0,74, dla orientacji

zewewnętrznej 0,69, a dla orientacji losowej 0,74 (Deci, Ryan, 1985b). Wskaźniki rzetelności poszczególnych skal w polskiej wersji językowej w przeprowadzonym badaniu własnym wyniosły odpowiednio: orientacja autonomiczna 0,45, orientacja zewnętrzna 0,50, a orientacja losowa 0,70. W przypadku skali orientacji zewnętrznej usunięcie pozycji nr 6B, wiązało się ze wzrostem współczynnika α -Cronbacha do poziomu 0,53, jej treść zatem może niedokładnie odpowiadać zawartości skali. Natomiast w przypadku skali orientacji autonomicznej współczynnik α -Cronbacha wzrasta przy usunięciu pozycji 3C oraz 6C, do poziomu odpowiednio 0,47 i 0,49. Wskaźnik α -Cronbacha obniża się natomiast przy usunięciu pozycji 9C i 10B, do poziomu odpowiednio 0,39 i 0,37, co świadczy o największym znaczeniu dla interpretacji wyników skali tych dwóch pozycji.

Kwestionariusz GCOS był stosowany w badaniu orientacji przyczynowej jako stabilny wyznacznik samostanowienia (*self-determination*; Deci, Ryana, 1985B), element osobowości (Koestner, Bernieri, Zuckermann, 1992). Stosowano także ten kwestionariusz w badaniach pacjentów z anoreksją (Strauss, Ryan, 1987) oraz pacjentów po operacji serca (King, 1984).

4.6.6 Kwestionariusz preferowanych wartości ogólnych – PWO

Do oceny preferowanych wartości została wykorzystana jedna z trzech części technik badania ważności pracy *Work Importance Study* (WIS), autorstwa Donalda Supera (Super, Sverko, Super, 1995). Część polska powstała pod kierownictwem Elżbiety Hornowskiej i Władysława Jacka Paluchowskiego (2002), polskiej części zespołu międzynarodowego konsorcjum autonomicznych zespołów psychologów pracujących nad opracowaniem kwestionariuszem WIS. Wybrana część techniki to kwestionariusz Preferowanych wartości ogólnych (PWO), zaadaptowany dla potrzeb niniejszego badania w uzgodnieniu z jednym z autorów polskiej wersji narzędzia. Kwestionariusz PWO pozwala określić stopień preferencji poszczególnych wartości, umożliwiając odtworzenie ich indywidualnej hierarchii.

Kwestionariusz pozwala na identyfikację hierarchii 21 następujących wartości: (1) wykorzystywanie zdolności, (2) osiągnięcie mistrzostwa, (3) awans, (4) estetyka, (5) altruizm, (6) autorytet, (7) autonomia, (8) twórczość, (9) korzyści materialne, (10) własny styl życia, (11) rozwój własny, (12) aktywność fizyczna, (13) prestiż, (14) ryzyko, (15) interakcje społeczne, (16) stosunki społeczne, (17) zmienność/rutyna, (18) dobre otoczenie pracy, (19) wspólnota doświadczeń i światopoglądu, (20) wysiłek fizyczny, (21) pewność i bezpieczeństwo ekonomiczne. Część z nich to wartości samodzielne, a część to wartości powiązane ze sobą, choć konceptualnie niezależne i empirycznie funkcjonujące oddzielnie. Kwestionariusz PWO pozwala zarówno na określenie zawodowej, jak i osobistej hierarchii wartości oraz krótko- i długoterminowych celów pracownika.

Każdej z wartości przypisane jest 5 pozycji testowych, w sumie kwestionariusz składa się ze 105 pozycji. Zadaniem badanego jest ocena na ile dane działanie jest dla niego ważne. Do tej oceny służy 4-stopniowa skala: 1 (*zupełnie nie ważne*), 2 (*trochę ważne*), 3 (*ważne*), a 4 (*bardzo ważne*).

Dla celów niniejszego badania, w uzgodnieniu z jednym z autorów polskiej wersji, badano ocenę tych wartości w dwóch płaszczyznach odniesienia. Na ile ważne są one dla badanego „w pracy”- wartości zawodowe oraz „w życiu” – wartości osobiste.

Przykłady pozycji testowych należących do poszczególnych podskal kwestionariusza PWO podane są poniżej w tabeli 13.

Tabela 13. Przykłady pozycji kwestionariusza PWO – Preferowane wartości ogólne dla poszczególnych podskal

| Wartość | Przykład twierdzenia |
|---------------------------------------|--|
| | Uzupełnienie zdania „Jest dla mnie ważne w życiu / teraz w pracy aby...” |
| Wykorzystywanie zdolności | wykorzystywać w pełni moje umiejętności i wiedzę |
| Osiąganie mistrzostwa | mieć wyniki świadczące o tym, że to, co robię, robię dobrze |
| Awans | wysuwać się na czoło |
| Estetyka | czynić życie piękniejszym |
| Altruizm | pomagać innym w kłopotach |
| Autorytet | mówić innym, co mają robić |
| Autonomia | działać na własną rękę |
| Twórczość | odkrywać, tworzyć lub projektować nowe rzeczy |
| Korzyści materialne | osiągnąć wysoką jakość życia |
| Własny styl życia | żyć w sposób zgodny z własnymi poglądami |
| Rozwój własny | rozwijać własną osobowość |
| Aktywność fizyczna | móc wiele ćwiczyć fizycznie |
| Prestiż | podziwiano mnie za moją wiedzę i umiejętności |
| Ryzyko | podejmować ryzykowne działania |
| Interakcje społeczne | działać wspólnie z innymi ludźmi |
| Stosunki społeczne | być z przyjaciółmi |
| Zmienność / Rutyna | każdy dzień być w jakiś sposób inny od poprzedniego |
| Dobre otoczenie pracy | mieć dobre i właściwie oświetlone miejsce do działania |
| Wspólnota doświadczeń i światopoglądu | żyć tam, gdzie są akceptowani ludzie mojej religii |
| Wysiłek fizyczny | ciężko pracować fizycznie |
| Pewność i bezpieczeństwo ekonomiczne | pracować tam, gdzie ma się stałe i pewne zatrudnienie |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Hornowska, Paluchowski, 2002.

Maksymalna ilość punktów dla jednej podskali wynosi 20, zaś minimalna ilość punktów dla jednej podskali to 4. Wyniki oblicza się przez zsumowanie odpowiedzi zgodnie z kluczem w 5 pozycjach należących do danej podskali. Im wyższy jest wynik tym bardziej istotna jest dana wartość dla danego badanego.

Wyniki kwestionariusza PWO pozwalają na ocenę wielu aspektów, np. wyróżniające wartości definiowane pozytywnie, wyróżniające wartości definiowane negatywnie (również w

porównaniu do populacji polskiej), wzorzec preferowanego stylu kariery, a także dopasowanie hierarchii wartości danej osoby do idealnego obrazu danego stanowiska pracy.

Dla potrzeb niniejszego badania najważniejsza jednak jest tzw. ważność ipsatywna, czyli to, co dla danej osoby osobiście jest najważniejsze (te wartości, dla których wyniki są wyższe niż 1,5 odchylenia standardowego od indywidualnej średniej, a więc takie, które subiektywnie doświadczane są jako wartości kierujące postępowaniem).

Tabela 14. Wskaźniki rzetelności α -Cronbacha testu PWO – Preferowane wartości ogólne

| Zmienna | Polska wersja (Hornowska, 2000) | Polska wersja (badanie własne) | |
|----------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|----------------------|
| | | Wartości zawodowe | Wartości osobiste |
| Wykorzystywanie zdolności | 0,799 | 0,763 | 0,734 |
| Osiąganie mistrzostwa | 0,655 | 0,576 | 0,582 |
| Awans | 0,815 | 0,776 | 0,750 |
| Estetyka | 0,820 | 0,780 | 0,746 |
| Altruizm | 0,859 | 0,697 | 0,736 |
| Autorytet | 0,825 | 0,763 | 0,746 |
| Autonomia | 0,761 | 0,765 | 0,682 |
| Twórczość | 0,786 | 0,746 | 0,708 |
| Korzyści materialne | 0,827 | 0,764 | 0,767 |
| Własny styl życia | 0,699 | 0,570 | 0,538 |
| Rozwój własny | 0,679 | 0,616 | 0,623 |
| Aktywność fizyczna | 0,687 | 0,696 | 0,732 |
| Prestiż | 0,781 | 0,731 | 0,747 |
| Ryzyko | 0,772 | 0,746 | 0,712 |
| Interakcje społeczne | 0,704 | 0,628 | 0,659 |
| Stosunki społeczne | 0,744 | 0,633 | 0,622 |
| Zmienność / Rutyna | 0,681 | 0,606 | 0,689 |
| Dobre otoczenie pracy | 0,638 | 0,652 | 0,578 |
| Wspólnota dośw. i światop. | 0,711 | 0,698 | 0,684 |
| Wysiłek fizyczny | 0,630 | 0,406 | 0,372 |
| Pewność i bezp. ekonom. | 0,744 | 0,541 | 0,567 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Hornowska, 2000, s. 48 oraz wyników badań własnych.

Dla większości skal w zastosowaniu testu do badania wartości zawodowych oraz osobistych, większość wskaźników jest powyżej wymaganego poziomu α -Cronbacha $\geq 0,6$.

Wskaźnik ten jest niższy dla skali osiągnięcie mistrzostwa. Szczególnie istotne dla interpretacji skali testu są pozycje 23 i 86, przy których wskaźnik α -Cronbacha maleje do poziomu 0,49 (wartości zawodowe) i poziomu 0,47 (wartości osobiste), jednakowo dla obu pozycji. Wskaźnik rzetelności jest także niższy dla skali własny styl życia. Pozycja 10, której usunięcie w obu przypadkach prowadzi do wzrostu wskaźnika, może nie do końca odpowiadać zawartości skali. Za dominujące dla interpretacji tej skali można uznać pozycje 73 i 94, przy których usunięciu wskaźnik α -Cronbacha maleje do poziomu odpowiednio 0,46 i 0,44 (wartości zawodowe) i poziomu 0,42 i 0,41 (wartości osobiste). Podobnie skala wysiłku fizycznego użyta do oceny wartości zawodowych oraz osobistych, cechuje się w przeprowadzonym badaniu niższym od wymaganego wskaźnikiem rzetelności. Skala pewność i bezpieczeństwo również ma niższy od 0,6 współczynnik rzetelności α -Cronbacha.

W badaniu Elżbiety Hornowskiej (2000) wskaźniki rzetelności wszystkich skal testu PWO są powyżej α -Cronbacha $\geq 0,6$ i wskazują na wysoką rzetelność całego narzędzia. Badanie to zostało przeprowadzone na dużej próbie $N=1167$. W badaniu własnym wykorzystana była dokładnie ta sama adaptacja testu, można się zatem spodziewać, że przy większej próbie badanych, wskaźniki rzetelności poszczególnych podskal byłyby podobne, a obecne wynikają z niewielkiej ilości próby.

4.6.7 Metody testowe, zestawienie

W poniższej tabeli 15 przedstawione zostało podsumowanie metod testowych użytych w badaniu, zawierające informacje na temat wymiarów badanych konstruktów lub ocenianych aspektów.

Tabela 15. Zestawienie metod testowych zastosowanych w badaniach własnych

| Badane konstrukty | Wymiary konstruktów/Oceniane aspekty | Testy |
|--|---|---|
| Wypalenie zawodowe | Wyczerpanie emocjonalne Depersonalizacja Utrata zaangażowania | Maslach Burnout Inventory - MBI (Maslach, Jackson; pol. adaptacja Pasikowski, Sęk) |
| Motywacja do pracy | Motywacja wewnętrzna Motywacja identyfikacyjna Motywacja introjekcyjna Motywacja zewnętrzna społeczna Motywacja zewnętrzna materialna Amotywacja | Multidimensional Work Motivation Scale - MWMS (Gagne, Forrest i in.; d. MAWS) |
| Motywacja osiągnięć | Nastawienie na mistrzostwo Nastawienie na wyniki Unikanie niekompetencji Unikanie porażki | Achievement Goal Questionnaire Revised – AGQ-R (Elliot, Murayama) |
| Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych | Potrzeba autonomii, Potrzeba kompetencji Potrzeba relacji z innymi | Basic Needs Satisfaction Scale at Work – BPNS (Deci, Ryan) |
| Ogólna orientacja przyczynowa | Orientacja autonomiczna Orientacja zewnętrzna Orientacja losowa | General Causality Orientations Scale - GCOS (Deci, Ryan) |
| Hierarchia wartości ogólnych | Hierarchia wartości zawodowych Hierarchia wartości osobistych | Kwestionariusz preferowanych wartości ogólnych – PWO (Super, pol. adaptacja Hornowska, Paluchowski) |

4.7 Charakterystyka badanej grupy

4.7.1 Powody wyboru grupy badanych

Badana grupa to pracownicy należący do kadry pedagogiczno-wychowawczej placówek domów dziecka. Ta grupa zawodowa została wybrana z uwagi na bardzo wysokie zagrożenie wypaleniem zawodowym z powodu m.in.: misyjności pracy, obciążeń psychicznych (m.in. praca trudna emocjonalnie, zagrożenie agresją, konflikt ról) i fizycznych (praca zmianowa, praca nocna), niewielu możliwości osiągnięcia satysfakcji z pracy w postaci wymiernych sukcesów oraz obciążeń środowiskowych (zmieniające się przepisy, zawód nisko wynagradzany i niedoceniany społecznie).

Zawód pedagoga w domu dziecka, jest zawodem społecznym i zawodem pomocowym (*helping profession*). Jego specyfika jest związana z tym, że istotną świadczoną pracą jest pomaganie innym – podopiecznym, z czym związana jest konieczność ciągłej komunikacji. Ponadto występuje wysoki poziom odpowiedzialności, wysokie własne standardy oraz wysokie oczekiwania społeczne (Śliwińska-Kowalska i in. 2004). Cele zawodowe oraz sposób pracy z wychowankami, sprawiają, że tę grupę zawodową należy zakwalifikować jako szczególnie narażoną na wypalenie zawodowe, zgodnie z podstawową definicją Christiny Maslach i jej współpracownicy Susan Jackson, wg której wypalenie to „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który występuje u osób, pracujących z ludźmi w pewien określony sposób” (Maslach, Jackson, 1981, s. 99).

Wybrano tę grupę w sposób celowy, uwagi na wysoki stopień narażenia na wypalenie zawodowe, tak aby móc zidentyfikować czynniki, które sprawiają, że ludzie mimo pracy w takich samych warunkach, w zawodzie predestynującym do wystąpienia wypalenia zawodowego, są w różnym stopniu podatni lub odporni na jego wystąpienie. Założono, że wybór takiej właśnie grupy pozwoli na wyjaśnienie, dlaczego różny jest poziom wypalenia

zawodowego u różnych ludzi pracujących nie tylko w jednym zawodzie, ale również w jednej organizacji/institucji. Znacząca większość badań koncentruje się na czynnikach wywołujących wypalenie zawodowe, czy to związanych ze środowiskiem pracy, czy z aspektami osobowymi. Przedmiotem zainteresowania w planowanym badaniu były jednak przede wszystkim czynniki pozytywne. Założono, że wybór takiej właśnie grupy pozwoli na zidentyfikowanie czynników pozytywnych, związanych z motywacją do pracy oraz motywacją osiągnięć oraz innych czynników indywidualnych i kontekstowych, które je wzmacniają.

Spółeczny i pomocowy charakter zawodu, jest związany m.in. z tym, że jego nadrzędnym celem jest działanie na rzecz dobra wychowanków, za pośrednictwem bliskich kontaktów interpersonalnych, nacechowanych empatią i troską (Tucholska, 2009, s. 92). Jednak jak zauważa Helena Sęk (2001, b, s. 149) szczególną cechą roli nauczyciela/pedagoga jest ambiwalencja i wynikająca z niej konieczność pogodzenia bliskości, troski i serdeczności z dystansem. Ta sama sytuacja jest udziałem kadry wychowawczo-pedagogicznej domów dziecka, którzy wychowują podopiecznych, a mając świadomość traumy jaką przeżyli, usiłują im dostarczyć wsparcie i zrozumienie, ciepło i bliskość. Jak podaje Sęk, nieumiejętność rozwiązania tego konfliktu, powoduje rozwój jednego z ważniejszych komponentów wypalenia zawodowego – depersonalizacji.

Również inne aspekty, które wskazuje Helena Sęk, jako mające wpływ na wypalenie się nauczycieli, występują w badanej grupie zawodowej: odroczone w czasie sukcesy, przewlekły stres, niskie zarobki niewspółmierne do wysiłku i wkładu pracy, w większości brak finansowania kształcenia (Ibid., s.152-153), szczególne cechy i zachowania podopiecznych. Inne stresory związane są z początkową wizją zawodu, która ulega zmianie/załamaniu w zetknięciu z rzeczywistością. Negatywna konfrontacja ideałów i marzeń z realiami występuje powszechnie.

W części kolejnej poświęconej charakterystyce zawodu opisano różne stresory, jakie napotykają osoby pracujące w placówkach opiekuńczo-wychowawczych, mające wpływ na wypalenie zawodowe. Przedstawiono szerzej cechy interpersonalnego charakteru pracy, która w tym zawodzie wykonywana jest nie tylko w oparciu o kompetencje zawodowe, ale o własny charakter, uczucia i relacje z wychowankami, co jest dodatkowym czynnikiem zwiększającym ryzyko wypalenia zawodowego.

4.7.2 Charakterystyka zawodu

Do kadry opiekuńczo-wychowawczej w domach dziecka należą wychowawcy, pedagodzy, psychologowie, pracownicy socjalni. Osoby pełniące te funkcje w placówce opiekuńczo-wychowawczej stanowiły grupę badanych. Oprócz nich w placówkach zatrudniona jest także kadra administracyjna: sekretarki, pracownicy kadrowi, księgowi oraz kadra gospodarcza: kucharki, sprzątaczkę, pracownicy zajmujący się ogrodem i naprawami. Domy dziecka są określone jako placówki opiekuńczo – wychowawczo socjalizacyjne. Zapewniają całodobową opiekę i wychowanie dzieciom, którym rodzice trwale lub okresowo nie mogą, nie potrafią lub nie chcą stworzyć właściwych warunków życia i rozwoju. Obejmują opiekę wychowawczą dzieci i młodzież do 18 roku życia, a w przypadku kontynuowania nauki – do 25 roku życia. Liczba miejsc w placówce socjalizacyjnej nie powinna być większa niż 30, zgodnie z przyjętymi normami krajów unijnych. Umieszczenie dziecka w placówce opiekuńczej powinno służyć reintegracji rodziny oraz przywróceniu kompetencji wychowawczych rodzicom.

Najważniejszą funkcją wydaje się rola wychowawcy, który realizuje indywidualny plan pracy z wychowankami, a wspierany jest przez działania psychologa, pedagoga i pracownika socjalnego. Wychowawcy organizują czas wolny podopiecznym placówki, pomagają im w odrabianiu lekcji, pomagają w nabywaniu nowych nawyków. Mają też utrzymywać stały kontakt z rodziną dziecka. Zadania i funkcje pracowników domów dziecka

określa Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej w sprawie placówek opiekuńczo-wychowawczych (Dz. U. Nr 201, poz. 1455).

Psychologowie i pedagodzy pomagają w pracy z dziećmi. Prowadzą zarówno zajęcia grupowe o charakterze terapeutycznym, jak i sesje indywidualne. Zajmują się diagnozą zaburzeń rozwoju osobowości i więzi u wychowanków, wskazują sposoby pracy z dzieckiem i obszary zaburzeń.

Pracownik socjalny zapewnia pomoc specjalistyczną rodzinom wychowanków. Weryfikuje warunki istniejące w rodzinach pochodzenia i uczestniczy w zespołach analizujących sytuację dziecka. Współpracuje z instytucjami wspierającymi rodzinę. Sprawdza czy kontakt dziecka z rodziną pochodzenia jest możliwy, wnioskuje w jakim stopniu powinna być ograniczona władza rodzicielska. Jego celem jest podejmowanie działań koniecznych do unormowania sytuacji rodziny i umożliwienia powrotu dziecka do rodziny.

Zawód pedagoga opiekuńczo-wychowawczego wymaga szczególnej cierpliwości i dyscypliny. W pracy potrzebne jest podejście holistyczne, które wymaga identyfikowania, diagnozowania indywidualnej historii, obecnego sposobu funkcjonowania w placówce, w relacjach z innymi wychowankami, wychowawcami, a także w szkole oraz w pracy lub miejscu odbywania praktyk zawodowych. Działania podejmowane przez kadrę wychowawczo-pedagogiczną są związane z wychowaniem, kształceniem, opieką, doradztwem oraz terapią. Można także wyodrębnić wśród nich bardziej szczegółowe zadania, spośród tych wymienionych przez Okonia (1991, za Tucholska, 2009, s. 92), należą do nich:

- przekazywanie wychowankom doświadczenia,
- rozwijanie sił twórczych i kreatywności,
- inspirowanie do nabywania praktycznych umiejętności,
- udzielanie codziennej pomocy i motywowanie do osiągnięć szkolnych,
- przygotowanie do usamodzielnienia i życia w społeczeństwie.

Często te procesy realizowane są jednocześnie, w stałym kontakcie z dzieckiem, bez oddzielenia czasu i miejsca na te poszczególne funkcje wobec dziecka.

Szczególne wymagania związane z wykonywaniem zawodu oraz typ realizowanych zadań, jak wymienione wyżej, związane są z tym, że to osoba wykonawcy oraz jego osobowość stanowi narzędzie pracy i jest warunkiem uzyskania pożądaných efektów działania (Sęk, 1994). Z badań wynika (Majewski 1996, za Tucholska 2009, s. 93), że w opinii dzieci, powodzenie w pracy pedagoga zależy przede wszystkim od jego cech osobowości i charakteru, tego, czy jest: sprawiedliwy, wymagający, stanowczy, jednocześnie cierpliwy, wyrozumiały, przyjazny i serdeczny. Te cechy, potwierdza również badanie, przeprowadzone wśród wychowanków domu dziecka. Dla dzieci najważniejsze było aby wychowawca był przyjacielski, akceptował osobę wychowanka, był jednak krytyczny wobec nieodpowiedniego postępowania i konsekwentny w podejmowaniu decyzji. Ważne też było aby jasno i czytelnie określał normy i zadania, przestrzegał reguł, był odpowiedzialny za własne słowa, umiał dochować tajemnicy, dzielił się swoimi myślami i odczuciami z grupą, był autentyczny i otwarty, by charakteryzowała go wysoka kultura osobista i by stanowił model do naśladowania. Musi także umieć przyznać się do błędu, dotrzymywać obietnic. Inne istotne przymioty to: życzliwość, opiekuńczość, tolerancyjność, otwartość (Lisowska, Grunwald, 2005). Wszystkie te oczekiwania tworzą profil o dość wysokim i trudnym do osiągnięcia poziomie oczekiwań charakterologicznych.

Specyfika zawodu nauczyciela oraz kadry pedagogiczno-wychowawczej w domu dziecka powoduje, że rola pedagoga jest jednocześnie (Konarzewski, 2002):

- niejasna,
- wewnętrznie niespójna,
- psychologicznie trudna,
- niezgodna z innymi ważnymi rolami.

Niejasność wynika z braku uzgodnionych i jednocześnie wymiernych wskaźników zawodowej doskonałości. Brak wewnętrznej spójności roli jest związany z tym, że poszczególne oczekiwania i zadania wykluczają się, lub są trudne do pogodzenia. Psychologiczna trudność roli jest związana z poziomem obciążeń psychicznych, a w szczególności z odpowiedzialnością za drugiego człowieka, pewną nieodwracalnością decyzji. Poza tym każdy pracownik domu dziecka „ułatwia przejście innym, sam pozostając w miejscu” (Konarzewski, 2002, s. 158). Wieloaspektowość ról to m.in. pełnienie jednocześnie funkcji wychowawcy, opiekuna, reprezentanta instytucji.

Większość osób, które decydują się na pracę w zawodzie, kieruje się pobudkami o charakterze misyjnym: chęcią pomocy dzieciom pozbawionym rodziny, chęcią obdarowania ich miłością, której są pozbawione, chęcią zmieniania ich losów z negatywnych na pozytywne oraz zwiększania szans na szczęśliwe życie. Już po niedługim czasie orientują się, że aby wytrwać bez kosztów osobistych w tym zawodzie oraz osiągać lepsze rezultaty, muszą bardziej skupić się na wdrażaniu zasad, dyscyplinie, konsekwencji. Wychowywanie musi przeważać nad wsparciem i empatią.

Wychowankowie placówek przejawiają różnorodne zaburzenia zachowania, jako wynik traumatycznych doświadczeń z rodziny pochodzenia. Cechuje ich nieufność, podejrzliwość, czasami złośliwość przy jednoczesnym pragnieniu akceptacji, ciepła i przywiązania. Część wyraża swoje niepokodzenie na pobyt w placówce. Trudno jest im zaakceptować fakt, że wychowują się poza własną rodziną. To niepokodzenie często objawia się agresją słowną i czynną nie tylko wobec innych wychowanków, ale także wobec wychowawców.

Travers i Cooper (1993, za Śliwińska i in., 2004) wymieniają dziesięć grup obciążeń i stresorów pedagogów oświatowych, z których siedem dotyczy pedagogów placówek opiekuńczo-wychowawczych:

1. Interakcje nauczyciel-uczeń

- agresja werbalna ze strony uczniów,
- problemy z utrzymaniem dyscypliny,
- wychowywanie podopiecznych, którym brak motywacji do zmiany,
- uczestniczenie jako świadek w incydentach narastającej agresji pomiędzy podopiecznymi,
- brak wsparcia ze strony rodziców uczniów,
- agresja fizyczna ze strony podopiecznych,
- klótnie podopiecznych z personelem.

2. Zarządzanie / struktura placówki

- hierarchiczna natura placówki,
- brak udziału pedagogów w podejmowaniu decyzji,
- nieobecność wsparcia społecznego ze strony przełożonych,
- słaba komunikacja w zespole współpracowników.

3. Zmiany przepisów

- zmiany dotyczące profesji pedagoga i organizacji placówki,
- niewystarczająca bądź nieadekwatna informacja dotycząca wprowadzanych zmian.

4. Niski status zawodu i małe możliwości awansu

- brak możliwości awansu,
- niski status społeczny zawodu,
- wysokość wynagrodzenia nieproporcjonalna do wkładu pracy.

5. Niepewność socjalna

- możliwość zwolnienia w wyniku redukcji etatów,
- niskie zarobki.

6. Dwuznaczność roli pedagoga

- wątpliwości dotyczące zakresu odpowiedzialności zawodowej,
- nieznanostwo szczególowych wymagań zawodowych,
- poczucie zbyt słabego przygotowania zawodowego.

Dodatkowo pedagodzy w placówkach opiekuńczo-wychowawczej doświadczają obciążeń wynikających z pracy zmianowej – zaburzenia rytmów dobowych, konieczność pełnienia dyżurów w niedziele i święta (Kwiatkowski, 1993). Obciążeniem jest też długoletnie życie życiem wychowanków, które jest zwykle ubogie i monotonne (Lorek, 1994).

Obciążenia związane z zawodem nie tylko powodują wypalenie zawodowe. Z badań Trivisa i Coopera (1993, za Śliwińska i in., 2004) wynika, że ponad 66,4% pedagogów rozważało porzucenie zawodu w okresie pięciu lat poprzedzających badanie, około 30 % poszukiwało nowej pracy w czasie przeprowadzenia badania, a 13% planowało przejście na wcześniejszą emeryturę. Z kolei Daniel i Szabo (1993) podają, że 40% z badanych przez nich pedagogów konsultowało się z psychiatrą, 13% miało myśli samobójcze, a 47% wykazywało objawy nerwicy.

Powyżej przedstawiona charakterystyka pracy kadry pedagogicznej placówek opiekuńczo-wychowawczych, pozwala stwierdzić, że ich zawód jest obciążony wieloczynnikowym stresem, niedoceniany społecznie, niewystarczająco wynagradzany, z rzadkim lub odroczonym w czasie sukcesem. Jednocześnie aby dobrze wykonywać tę pracę konieczne jest osobiste zaangażowanie, wykorzystanie bardziej cech własnego charakteru niż zawodowych kompetencji. Do dobrego funkcjonowania konieczne jest zachowanie równowagi między empatią, pomaganiem i relacją, a wychowywaniem i koniecznym dla niego dystansem.

4.7.3 Obecna sytuacja zawodowa badanej grupy

Badania przeprowadzone zostały w okresie od kwietnia 2013 do czerwca 2014 roku. Rok 2013 był ostatnim rokiem przejściowym przed wejściem w życie nowej Ustawy z dnia 27 kwietnia 2012 r. *o zmianie ustawy o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej* (Dz. U. z 2012 r. poz. 579). Nowa ustawa zmienia jednocześnie następujące ustawy: Ustawę z dnia 25 lutego 1964 r. – *Kodeks rodzinny i opiekuńczy*, Ustawę z dnia 26 października 1982 r. o *postępowaniu w sprawach nieletnich*, a także Ustawę z dnia 12 marca 2004 r. o *pomocy społecznej*.

Jak zaznaczali dyrektorzy placówek opiekuńczo-wychowawczych, w których były realizowane badania, Ustawa zmieniając zasady pracy wychowawców w domu dziecka powoduje znaczące zmiany jakie związane są z pracą w tym zawodzie. Najważniejsze zmiany dotyczą wynagrodzenia, czasu pracy oraz uprawnień nauczycielskich. 1 stycznia 2014 roku dobiegł końca okres przejściowy, w którym pracownicy zatrudnieni w placówkach opiekuńczo - wychowawczych, korzystali z uprawnień wynikających z Karty nauczyciela. Od tego okresu pracownicy ci stali się pracownikami samorządowymi, co wiąże się z większym wymiarem czasu pracy (zwiększeniem tygodniowego wymiaru czasu pracy z 26 do 40 godzin) oraz obniżeniem zarobków, poprzez utratę 30% dodatku do wynagrodzenia związanego z wykonywaniem pracy w trudnych i uciążliwych warunkach. Niektórzy dyrektorzy rozwiązyali problem zwiększonego wymiaru czasu pracy dokonując jego podziału na tzw. godziny wychowawcze i godziny dodatkowe. Według tego podziału pracownicy spędzają tygodniowo 32 godziny w placówce opiekując się dziećmi, a 8 godzin pozostawiono do realizacji zadań, które do tej pory wychowawcy wykonywali w swoim czasie wolnym. Niektórzy pracownicy spostrzegają tę zmianę na lepsze, ponieważ w tym dodatkowym czasie realizują takie działania jak: wizyta z dzieckiem u lekarza, zakupy dla dziecka, załatwianie spraw sądowych i innych urzędowych, wizyta w rodzinie dziecka.

Odebranie uprawnień związanych z Kartą nauczyciela wiąże się z utratą prawa do urlopu na poratowanie zdrowia. Ustawa wyrównała różnice jakie występowały w placówkach między młodszymi, a starszymi stażem pracownikami. Osoby zatrudnione po 1 stycznia 2004 roku były już pracownikami samorządowymi i obowiązywały ich nowe zasady. Jednak osoby zatrudnione przed tym okresem podlegały uprawnieniom wynikającym z Karty nauczyciela. Ponadto w związku z tym, że stosunek pracy wychowawców został zmieniony automatycznie, ze stosunku nauczyciela mianowanego na stosunek pracy pracownika samorządowego na mocy ustawy, bez konieczności wypowiedzenia zmieniającego, ani zawarcia nowej umowy, brak było podstaw do wypłacenia odpraw związanych z ustaniem zatrudnienia.

Wybór badanej grupy do badań był dokonywany w czasie sprzed ogłoszenia ustawy, zatem ten istotny aspekt społeczno-zawodowy nie był uwzględniany w badaniach kwestionariuszowych. Jak zaznaczyli dyrektorzy kierujący placówkami, niniejsze zmiany mogą mieć znaczący wpływ na motywację do pracy i powodować jej obniżenie, szczególnie u pracowników starszych stażem. Na poziomie bardzo ogólnym aspekty te były poruszane w trakcie wywiadów indywidualnych z wybranymi badanymi. Jednak, jak wynika z dalszych ustaleń z dyrektorami placówek, w rzeczywistości mógł to być istotny czynnik obniżający motywację do pracy, tylko w stosunku do niewielkiej części badanych. W zdecydowanej większości badanych placówek pracownicy w momencie organizacji badania byli już zatrudnieni na nowych zasadach. Dyrektorzy rozpoczęli przygotowanie do nowej Ustawy już wiele lat wcześniej. Np. w jednej z placówek wszyscy obecni pracownicy byli zatrudnieni już na nowych zasadach od 2004 roku. W innej, zmiana dotyczyła tylko jednego pracownik. Z kolei w tych placówkach, w których zmiana dotyczyła około połowy pracowników, w badaniu wzięły udział pojedyncze osoby, zatem ich wyniki będą miały stosunkowo niewielki udział procentowy na wyniki całej grupy badanych.

Zgodnie z Ustawą z dnia 27 kwietnia 2012 r. *o zmianie ustawy o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej* (Dz. U. z 2012 r. poz. 579) zmniejszyła się liczba wychowanków pozostających pod opieką jednego wychowawcy. Wychowawca od stycznia 2014 może kierować procesem wychowawczym nie więcej niż 15 podopiecznych w domu dziecka oraz regionalnej placówce, a w ośrodku interwencyjnym nie więcej niż 10 dzieci. W latach wcześniejszych pod opieką jednego wychowawcy pozostawało nawet do 20 wychowanków. Jak zauważają wychowawcy z długim stażem pracy, mimo iż grupa dzieci przebywającej pod ich opieką uległa znaczącemu zmniejszeniu, odbierają oni obecną pracę jako trudniejszą niż kilkanaście lat temu, gdy grupy te były znacząco większe. Wszyscy wychowawcy, z którymi przeprowadzono wywiady indywidualne, twierdzą zgodnie, że obecni wychowankowie są o wiele trudniejsi, przejawiają o wiele więcej agresji słownej i fizycznej w stosunku do siebie oraz wychowawców, problemy zaś z którymi pojawiają się w placówkach są coraz poważniejsze.

Nowa ustawa wymusiła również zmiany organizacyjne w samych placówkach. Te istniejące do tej pory, działające przed 1 stycznia br., czyli placówki, które brały udział w badaniu tylko do końca 2020 roku mogą liczyć do 30 dzieci. Nowo zakładane domy dziecka, mogą objąć opieką maksymalnie 14 podopiecznych. Ten wymóg zmusił większe placówki do dokonania zmian. Niektóre placówki biorące udział w badaniu dokonały podziału na kilka placówek funkcjonujących z jednym wspólnym kierownictwem i pionem administracyjnym. Inne przeprowadziły podział budynku i dokonały podziału całej kadry zarówno pedagogicznej jak i administracyjnej, która teraz pracuje obok siebie, ale podlega innym kierownikom i jest zatrudniona w odrębnych placówkach. Inne wreszcie powołały centrum administracyjne do zarządzania kilkoma domami dziecka, które do tej pory funkcjonowały jako jeden dom dziecka.

Ponieważ kadra opiekuńczo wychowawcza podlega teraz urzędów powiatowym, w związku z tym ustalają one budżet dla danej placówki i wpływają na poziom zatrudnienia. W niektórych placówkach z powodu takich ingerencji władz powiatowych, dyrektorzy zmuszeni zostali do redukcji etatów. Z konieczności wybrali redukcję etatów administracyjnych, co spowodowało nowe nieoczekiwane obowiązki dla kadry pedagogicznej. Pracownicy, którzy do tej pory pełnili funkcje wychowawcze niejednokrotnie muszą uczestniczyć w przygotowywaniu posiłków dla wychowanków czy sprzątaniu.

Wszystkie te zmiany niewątpliwie spowodowały, że praca kadry pedagogiczno-wychowawczej niezależnie od dotychczas istniejących obciążeń związanych z tym zawodem, stała się jeszcze trudniejsza.

4.7.4 Dobór osób do badań

Główną grupę badanych stanowiła kadra pedagogiczna domów dziecka z Wielkopolski i województwa Lubuskiego. Personel wychowawczy stanowią opiekunowie grup, psychologowie, pedagodzy, pracownicy socjalni. Zakładano przebadanie grupy kilkudziesięciu badanych, jednak w pierwszym etapie udało się pozyskać do badania 105 osób, a w drugim 78. Badania przeprowadzono w tej grupie zawodowej z uwagi na bardzo wysokie zagrożenie wypaleniem zawodowym i możliwość zidentyfikowania czynników różnicujących podatność na wypalenie zawodowe.

Wybrano placówki z tych dwóch województw Polski, nie tylko ze względu na ich bliskość, ale przede wszystkim ze względu na zróżnicowanie, które w nich występuje, mające wpływ na warunki pracy kadry pedagogicznej. Dane z grudnia 2013 roku pokazują, że bezrobocie w województwie lubuskim należy do jednych z wyższych w kraju i wynosiło w tym okresie 15,7%, według liczby osób bezrobotnych zarejestrowanych w Urzędach Pracy. W tym samym okresie bezrobocie w województwie wielkopolskim (GUS, 2014), było na poziomie jednych z najniższych w kraju i wynosiło 9,6%. W powiatach, w których było

zrealizowano badanie, również występowało znaczne zróżnicowanie. Np. w powiecie świebodzińskim, należącym do województwa lubuskiego, bezrobocie w tym okresie wynosiło 13,1%, a w powiecie międzyrzeckim, aż 23,4%. Natomiast wśród placówek w województwie wielkopolskim, znajdowały się te z miasta Poznania, o bezrobociu na poziomie 4,1%, oraz z powiatu wrzesińskiego, gdzie bezrobocie wynosiło 15,7%. Według informacji od dyrektorów placówek w województwie lubuskim, ilość dzieci przebywająca w ośrodkach jest związana przede wszystkim z bezrobociem, m.in. wynikającym z likwidacji Państwowych Gospodarstw Rolnych. Z kolei województwo wielkopolskie wykazuje się jednym z wyższych poziomów uprzemysłowienia w kraju oraz otwartością na rynki zewnętrzne. Wzrost Produktu Krajowego Brutto (PKB) wyniósł tutaj w ciągu roku 13%, podczas gdy średni wzrost dla Polski to 11,4%. W Wielkopolsce wytwarzane jest ponad 9% PKB, co daje trzecią pozycję w kraju, zgodnie z informacjami Stowarzyszenia Gmin i Powiatów Wielkopolski (2014).

Badania zostały przeprowadzone w ośrodkach umiejscowionych w powiatach i województwach zróżnicowanych pod względem bezrobocia oraz uprzemysłowienia. Te czynniki bezpośrednio różnicują sytuację instytucji opiekuńczo-wychowawczych w zakresie: ilości dzieci, długości przebywania dzieci w placówce, szans na edukowanie wychowanków i zdobycie przez nich pracy, finansowania placówek, poziomu szkoleń, możliwości dokształcania kadry.

Udział w badaniach zaproponowano wszystkim pracownikom kadry wychowawczo-pedagogicznej zatrudnionym w wybranych jedenastu placówkach opiekuńczo-wychowawczych zlokalizowanych w województwie lubuskim oraz wielkopolskim. Udział w badaniach był dobrowolny. Spośród 11 placówek, w których rozdano 202 ankiety, w badaniu udział wzięli pracownicy 10 z nich, w sumie w pierwszym etapie - 105 badanych, a następnie po kilku miesiącach - 78 osób z tej grupy.

Do kolejnego etapu - wywiadów indywidualnych, wybierano osoby spośród tych, którzy wyrazili zgodę na taką formę badania, oraz którzy na którymś z trzech punktów pomiaru: T1 – początek zawodu, T2 – czas 1 badania, T3 – czas 2 badania, wykazywali następujące wyniki wysoką lub niską motywację autonomiczną do pracy oraz wysokie lub niskie wypalenie całkowite. Wysokie lub niskie wyniki w danym czasie badania określano poprzez obliczenie średniej dla badanej populacji oraz odchylenia standardowego. Wysokie wyniki przekraczały poziom średniej plus odchylenie standardowe, a niskie wyniki mieściły się poniżej poziomu, który wyznaczała średnia dla populacji minus odchylenie standardowe.

4.7.5 Charakterystyka badanej grupy

Pedagog, a także wychowawca, psycholog, pracownik socjalny w instytucji opiekuńczo-wychowawczej to zawód podobnie sfeminizowany, jak zawód nauczyciela w szkole. W badanej grupie, w obu etapach badania, przeważają kobiety (76,19% w 1 etapie, 75,64% w 2 etapie) nad mężczyznami (23,81% w 1 etapie, 24,36% w 2 etapie). W trakcie wywiadów, wśród 8 badanych, z którymi przeprowadzono rozmowy indywidualne, znalazło się 6 kobiet i 2 mężczyzn. Według danych demograficznych Komisji Europejskiej (2013, s. 90) odsetek kobiet nauczycieli w Polsce był podobny i mieścił się w przedziale 66,3% - 83,7%, w zależności od poziomu nauczania (niższy odsetek kobiet - szkoła średnia, wyższy odsetek kobiet - nauczanie początkowe).

Wśród badanych najliczniejszą grupę stanowiły osoby, które pełniły w placówce funkcję wychowawcy: w 1 etapie badań - 71,42% a w 2 etapie badań - 74,36%.

Znaczącą większość badanych stanowiły osoby młodsze wiekiem lub w wieku średnim. W 1 etapie badań osoby przed 40 r.ż., stanowiły 64,76% całej grupy badanych. W 2 etapie odsetek osób przed 40 r.ż. był nieco większy i stanowił 66,67%. Najmniej liczną grupę

stanowiły osoby z najwyższej wiekowej kategorii, powyżej 49 r.ż., 12,38% na 1 etapie, a 11,54% na 2 etapie.

Dane socjodemograficzne związane ze stażem są nieco inne. Najmniej licznie jest reprezentowana grupa w przedziale 11-15 lat pracy w zawodzie (1 etap - 10,48%, 2 etap - 10,26%), a nie tych których staż pracy jest najwyższy, czyli trwa dłużej niż 15 lat (1 etap - 26,67%, 2 etap - 29,49). Badani, którzy posiadają staż pracy do 10 lat stanowili w 1 etapie 62,86%, a w 2 etapie 60,26%.

Poniższa tabela 16 przedstawia charakterystykę badanych w odniesieniu do danych socjodemograficznych w kolejnych punktach pomiaru.

Tabela 16. *Charakterystyka badanych pod względem socjodemograficznym*

| Zmienne | Podział zmiennych | T1, T2 | T1, T2 | T3 | T3 |
|---------------------------|-----------------------|--------|--------|----|--------|
| | | N | % | N | % |
| Płeć | Kobiety | 80 | 76,19 | 59 | 75,64 |
| | Mężczyźni | 25 | 23,81 | 19 | 24,36 |
| | Razem | 105 | 100,00 | 78 | 100,00 |
| Wiek | < 30 | 27 | 25,71 | 20 | 25,64 |
| | 30-39 | 41 | 39,05 | 32 | 41,03 |
| | 40-49 | 24 | 22,86 | 17 | 21,79 |
| | > 49 | 13 | 12,38 | 9 | 11,54 |
| | Razem | 105 | 100,00 | 78 | 100,00 |
| Staż pracy | 1-5 | 36 | 34,29 | 24 | 30,77 |
| | 6-10 | 30 | 28,57 | 23 | 29,49 |
| | 11-15 | 11 | 10,48 | 8 | 10,26 |
| | >15 | 28 | 26,67 | 23 | 29,49 |
| | Razem | 105 | 100,00 | 78 | 100,00 |
| Funkcja w placówce | Wychowawca | 75 | 71,43 | 58 | 74,36 |
| | Psycholog / Terapeuta | 7 | 6,67 | 4 | 5,13 |
| | Pedagog | 5 | 4,76 | 4 | 5,13 |
| | Pracownik socjalny | 9 | 8,57 | 6 | 7,69 |
| | Inne | 9 | 8,57 | 6 | 7,69 |
| | Razem | 105 | 100,00 | 78 | 100,00 |

Legenda: T1, T2 i T3 – czas pomiaru.

Źródło: Opracowanie własne.

Z informacji pozyskanych od dyrektorów placówek wynika, że zmniejszenie liczby badanych w drugim etapie (T3) w stosunku do etapu pierwszego (T1 i T2), związane było z: przebywaniem części badanych na zwolnieniach chorobowych, urloпах macierzyńskich, zmianą miejsca pracy, a także czasowym wykonywaniem pracy za granicą jako wolontariusz, w trakcie urlopu bezpłatnego w placówce.

4.8 Procedura i organizacja badań

Na początku 2013 roku, skontaktowano się telefonicznie z dyrektorem każdej z placówek, aby móc przeprowadzić badania z kadrą pedagogiczną kierowanych przez nich instytucji, za ich wiedzą i przyzwoleniem. W trakcie tej rozmowy przedstawiane były cele badania, sposób przeprowadzenia badania oraz jego warunki (m.in. dobrowolność i anonimowość). W ostateczności na przeprowadzenie badania wśród pracowników kierowanych przez nich placówek, zgodziło się 11 dyrektorów domów dziecka. W trakcie późniejszej bezpośredniej rozmowy z każdym z dyrektorów, na miejscu, w placówce, zaprezentowano narzędzia kwestionariuszowe, omówiono warunki przeprowadzenia badania, czas potrzebny do wypełnienia kwestionariuszy na poszczególnych etapach, a także cele i spodziewane efekty badania. Spotkania te przeprowadzono, aby pozyskać dyrektorów do realizacji projektu badawczego i tym samym, aby mogli oni zapewnić opiekę organizacyjną. Obejmowała ona dystrybucję kwestionariuszy, informacji o badaniu oraz metryczek i arkusza ze zgodą do wypełnienia, wśród wszystkich pracowników kadry pedagogicznej placówki. Pomoc ta była niezbędna, ponieważ pracownicy wszystkich placówek (rozmieszczonych często w odległych lokalizacjach, na terenie województwa wielkopolskiego i lubuskiego) pracują w systemie zmianowym, również w nocy i w dni wolne. Dodatkowo w większych placówkach, takich jak np. Dom Dziecka w Świebodzinie, pracownicy byli podzieleni między kilka budynków, zlokalizowanych w różnych częściach miasta oraz poza nim.

Te spotkania oraz dystrybucja kwestionariuszy istotnych dla pierwszego etapu badania i wszelkich dodatkowych, opisanych wyżej dokumentów, odbyły się w pierwszym i drugim kwartale 2013 r. Udział w badaniach zaproponowano wszystkim pracownikom kadry wychowawczo-pedagogicznej wybranych placówek. Udział w badaniach był całkowicie dobrowolny, co pokazuje różny procent wypełniania kwestionariuszy w odrębnych placówkach (w jednym przypadku wynosił on 0% odpowiedzi). Badani mieli możliwość, przed wyrażeniem zgody na badanie, zapoznać się ze szczegółową informacją o badaniu, a także z samymi kwestionariuszami. Uczestnicy badania wyrażali osobno zgodę na badania w zakresie udziału w części kwestionariuszowej, a osobno na udział w indywidualnych wywiadach. Większość skorzystała z tej możliwości i w rezultacie tylko mała część badanych wyraziła swoją zgodę na udział w wywiadach. Szczegółowa informacja o badaniu zawierała: przedstawienie tematyki pracy, cele pracy, etapy badań, czas potrzebny na udział w badaniach na poszczególnych etapach. List informacyjny zawierał dane o uczelni na której jest realizowana praca doktorska oraz o promotorze, sprawującym nad nią opiekę. Podano adres kontaktowy na uczelnię oraz wszelkie namiary kontaktowe (adres, telefon, mail), do osoby realizującej badania. Zawarte były w nim informacje o braku zagrożeń czy korzyści, związanych z udziałem w badaniu. Zostały przedstawione warunki uczestniczenia – czyli dobrowolność i anonimowość, oraz metody zapewnienia tej ostatniej: użycie indywidualnego kodu na wszystkich etapach badania oraz zbieranie ankiet do zalakowanej skrzyni znajdującej się w sekretariacie placówki. Poinformowano także uczestników o sposobie prezentacji wyników uniemożliwiającym identyfikację indywidualnych wyników, a także wyników poszczególnych placówek. Została zapewniona pełna anonimowość badania, poprzez dostarczenie instrukcji* do stworzenia swojego indywidualnego kodu, który pozwolił na

** Instrukcja do utworzenia bezpiecznego indywidualnego kodu: 2 pierwsze litery imienia ojca + dzień własnych urodzin (zapisany dwucyfrowo) + 2 ostatnie litery nazwiska panińskiego matki + rok urodzin matki; przykład: **Antoni, 7 luty, Kwiatkowska, 1942** = AN07KA42.

anonimowość, ale jednocześnie na identyfikację kwestionariuszy tego samego badanego na różnych etapach badania.

Na tym samym arkuszu, na którym wyrażali zgodę na udział w badaniu, mieli także za zadanie wypełnić dane metryczkowe. Dotyczyły one: długości stażu w zawodzie, funkcji pełnionej w placówce, wieku oraz płci. Ci badani, którzy wyrazili zgodę na udział w wywiadach, proszeni byli o podanie w tym miejscu jakiegoś rodzaju kontaktu do siebie: telefonu lub adresu mailowego, aby możliwe było w terminie późniejszym umówienie ich na spotkanie.

W pierwszym etapie badania, który był realizowany w okresie kwiecień – maj 2013, uczestnicy wypełniali pięć arkuszy testowych: MBI, MWMS, GCOS, AGQ-R, PWO (zob. tabela 17 i 18 oraz 4.6 Operacjonalizacja zmiennych). Zarówno wypalenie zawodowe jak i motywację do pracy, badani oceniali na tym etapie w dwóch perspektywach czasowych – na początku pracy w zawodzie, oraz „obecnie”. Pozostałe trzy kwestionariusze badani wypełniali w odniesieniu do czasu teraźniejszego badania. Wartości w kwestionariuszu PWO, były badane w dwóch czasach badania testowego, w perspektywie zawodowej oraz osobistej. Uczestnicy wypełniali kwestionariusze indywidualnie i samodzielnie, w czasie wolnym lub w czasie spędzonym w placówce. W tym aspekcie istniała pełna dowolność. Badanie na tym pierwszym etapie trwało około 60 minut. W pierwszym etapie udało się pozyskać 105 prawidłowo wypełnionych zestawów kwestionariuszy na 202 rozdanych. Około 10 dodatkowych zestawów zostało odrzuconych i nie zostało dopuszczonych do analizy statystycznej, ze względu na niepełne odpowiedzi na pytania testowe.

Drugi etap testowy był realizowany w pierwszym kwartale 2014 r., w okresie styczeń – luty 2014, w 10 spośród 11 placówek, z pierwszego etapu. W jednej nie pozyskano żadnej ankiety i musiano z niej zrezygnować w etapie drugim badania testowego. Na tym etapie badani wypełniali 4 kwestionariusze, we wszystkich odnosili się do teraźniejszości czasu

badania. Przypomniano także osobom badanym zasady tworzenia indywidualnego kodu, które powinny im pozwolić stworzyć kod identyczny, jak na pierwszym etapie badania. Większości badanych udało się odtworzyć ten sam kod, kilku z nich jednak podało kody, które nie występowały w ogóle na pierwszym etapie badania. Spośród 105 osób, które brały udział w pierwszym etapie testowym, ankiety wypełniły w drugim etapie 85 osoby. Jednak 7 zestawów należało odrzucić z uwagi na niepełne odpowiedzi bądź niemożność przyporządkowania ich do danych z pierwszego etapu, z uwagi na błędy w kodzie identyfikacyjnym. Tym samym analizie statystycznej można było poddać odpowiedzi 78 badanych. Wypełnienie kwestionariuszy zajęło na tym drugim etapie testowym około 40 minut. Pakiet testowy składał się z powtórnie wypełnianych kwestionariuszy MBI, MAWS, PWO oraz z kwestionariusza BPNS (zob. tabela 17 i 18 oraz 4.6 Operacjonalizacja zmiennych).

Rodzaj pozyskanych danych ilościowych w poszczególnych punktach czasowych: T1, T2 i T3 przedstawia tabela 17.

Tabela 17. *Dane ilościowe w trzech punktach czasowych*

| T1* – początek pracy w zawodzie | | T2 – czas 1-go badania testowego | | T3** – czas 2-go badania testowego | |
|---------------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------------|------------------------------------|----------------------------|
| Konstrukt | Zmienne | Konstrukt | Zmienne | Konstrukt | Zmienne |
| Wypalenie zawodowe | Wyczerpanie emocjonalne | Wypalenie zawodowe | Wyczerpanie emocjonalne | Wypalenie zawodowe | Wyczerpanie emocjonalne |
| | Depersonalizacja | | Depersonalizacja | | Depersonalizacja |
| | Utrata zaangażowania | | Utrata zaangażowania | | Utrata zaangażowania |
| Motywacja do pracy ^a | Wewnętrzna Identyfikacyjna | Motywacja do pracy ^a | Wewnętrzna Identyfikacyjna | Motywacja do pracy ^a | Wewnętrzna Identyfikacyjna |
| | Introlekcyjna | | Introlekcyjna | | Introlekcyjna |
| | Zewnętrzna społeczna | | Zewnętrzna społeczna | | Zewnętrzna społeczna |
| | Zewnętrzna materialna | | Zewnętrzna materialna | | Zewnętrzna materialna |
| | Amotywacja | | Amotywacja | | Amotywacja |

| T1* – początek pracy w zawodzie | | T2 – czas 1-go badania testowego | | T3** – czas 2-go badania testowego | |
|---------------------------------|---------|-----------------------------------|--|------------------------------------|--|
| Konstrukt | Zmienne | Konstrukt | Zmienne | Konstrukt | Zmienne |
| | | Preferowane wartości ^b | Wartości zawodowe Wartości osobiste | Preferowane wartości ^b | Wartości zawodowe Wartości osobiste |
| | | Motywacja osiągnięć | Nastawienie na mistrzostwo Nastawienie na wyniki Unikanie niekompetencji Unikanie porażki | Potrzeby w pracy | Potrzeba autonomii, Potrzeba kompetencji Potrzeba relacji z innymi |
| | | Orientacja przyczynowa | Orientacja autonomiczna Orientacja zewnętrzna Orientacja losowa | | |

* T1 - początek pracy w zawodzie, odległy od T2 w zależności od stażu pracy; ** T3 badanie po ok 9-10 miesięcy od T2.

^a Motywacja o typie regulacji identyfikacyjnej lub introjekcyjnej (Gagne, Forest i in., 2015).

^b Hierarchia wartości zawodowych i osobistych obejmuje ten sam zestaw 21 wartości: 1.Wykorzystywanie zdolności, 2.Osiąganie mistrzostwa, 3.Awans, 4.Estetyka, 5.Altruizm, 6.Autorytet, 7.Autonomia, 8.Twórczość, 9.Korzyści materialne, 10.Własny styl życia, 11.Rozwój własny, 12.Aktywność fizyczna, 13.Prestiż, 14.Ryzyko, 15.Interakcje społeczne, 16.Stosunki społeczne, 17.Zmienność/Rutyna, 18.Dobre otoczenie pracy, 19.Wspólnota doświadczeń i światopoglądu, 20.Wysiłek fizyczny, 21.Pewność i bezpieczeństwo ekonomiczne (Hornowska, Paluchowski, 2002).

W kolejnym etapie w okresie maj – czerwiec 2014 przeprowadzono wywiady indywidualne z ośmioma osobami. Celem przeprowadzenia wywiadów indywidualnych było wzbogacenie oraz wyjaśnienie informacji uzyskanych dzięki danym ilościowym, a także wzbogacenie badania o nowe dane o charakterze jakościowym. Badacza na tym etapie interesowały szczególnie indywidualne oraz instytucjonalne metody podtrzymywania i odzyskiwania motywacji do pracy oraz zapobiegania i zwalczania wypalenia zawodowego.

Aspekty poruszane przez badanych w odniesieniu do istotnych dla badania kwestii, były zapisywane przez prowadzącego wywiad badacza, a dla celów bezpieczeństwa i zapobieżenia utracie istotnych informacji były dodatkowo nagrywane na dyktafon za zgodą badanych. Rozmowy te trwały od 40 minut do 1 godz. 20 minut, w zależności od komunikatywności badanego, jego wglądu, dynamiki wypowiedzi, czy też stażu pracy.

Wywiady indywidualne miały charakter narracyjny. Przeprowadzono je zgodnie z interpretacyjną metodą biograficzno-narracyjną Wengrafa (2006). Materiał uzyskany w ten sposób, posłużył do przeprowadzenia opisów przypadków.

Ani po etapie przeprowadzenia badania metodą kwestionariuszową, ani po etapie wywiadów indywidualnych, nie było potrzeby przeprowadzenia procesu *debriefingu*. Wszystkie narzędzia były jawne i stosunkowo trafne fasadowo oraz nie zawierały żadnych zagrażających pytań.

Podsumowanie realizacji badania w poszczególnych etapach przedstawiono w tabeli 18.

Tabela 18. *Zrealizowane etapy badania wraz z zastosowanymi metodami*

| Etap 1 | | Etap 2 | | Etap 3 | |
|----------------------------|---------------------|----------------------------|----------------------|--|---------------------------------|
| Kwiecień – Maj 2013 | | Styczeń – Luty 2014 | | Maj – Czerwiec 2014 | |
| Dane: T1 i T2 | | Dane: T3 | | | |
| Badany konstrukt | Metody Testy | Badany konstrukt | Metody: Testy | Zagadnienia | Metody: Wywiady |
| Wypalenie zawodowe | MBI | Wypalenie zawodowe | MBI | Zmiany w własnej motywacji w czasie | Indywidualne wywiady narracyjne |
| Motywacja do pracy | MWMS | Motywacja do pracy | MWMS | Metody podtrzymywania i odzyskiwania motywacji do pracy - indywidualne i instytucjonalne | |
| Hierarchia wartości | PWO | Hierarchia wartości | PWO | | |
| Motywacja osiągnięć | AGQ-R | Potrzeby w pracy | BPNS | Metody zapobiegania i zwalczania wypalenia - indywidualne i instytucjonalne | |
| Orientacja przyczynowa | GCOS | | | | |

5 ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH

5.1 Statystyczny opis uzyskanych wyników

Wyniki testowe zostały zebrane w trzech ocenianych punktach czasowych – T1, T2 i T3. Te dane zostały poddane obliczeniom potrzebnym do wykonania statystycznego opisu badanych zmiennych, a także dalszym testom i obliczeniom takim jak: test t dla prób zależnych, test t dla prób niezależnych, analiza jednoczynnikowa ANOVA, wyodrębnianie skupień metodą k-średnia, analiza wariancji oraz test post-hoc RIR Tuckey'a. Kolejne punkty czasowe to: T1 - wspomnienie początków pracy zawodowej, T2 - czas pierwszego badania testowego i T3 - czas drugiego badania testowego, który nastąpił po około 9-10 miesiącach (Zob. 4.8 Procedura i organizacja badań).

Dane przypisane do punktu czasowego T1 były pozyskane w trakcie badania testowego w punkcie T2. Są to zatem dane odnoszące się do wspomnień - retrospektywne, dla każdego badanego w różny sposób odległe od punktu czasowego T2 w zależności od jego stażu pracy. W związku z tym dane mogą być obciążone zniekształceniami i błędem, jaki można przypisywać wspomnieniom. Zmiana tych wspomnień i ich zniekształcenie może być min. (poza czynnikami osobistymi) zależna od aktualnie doświadczanej sytuacji zawodowej i wynikającej z niej satysfakcji z pracy. Prawdopodobnie ogólne zadowolenie z pracy może sprzyjać zniekształceniom wspomnień w kierunku pozytywnym i pomijaniu tego, co było wówczas w pracy uciążliwe. Możliwa jest również sytuacja odwrotna – brak satysfakcji z pracy może przywoływać głównie złe wspomnienia z początków drogi zawodowej i powodować pomijanie tego, co było dobre. Dane z punktu czasowego T1 można uznać tym samym za „*pseudo longitudinalne*”. Dane dotyczące punktów czasowych T2 i T3 są związane z właściwym badaniem podłużnym. Pozyskane w ten sposób dane odnosiły się do aktualnie przeżywanej sytuacji zawodowej, stanu psychicznego lub fizycznego. Indywidualny, unikalny

kod pozwolił na identyfikację danych pochodzących od tych samych badanych na kolejnych etapach procesu badawczego.

Liczba osób badanych w punkcie T1 i T2 wyniosła 105 osób, natomiast w czasie T3, który nastąpił po 9-10 miesiącach była mniejsza o 27 osób i wyniosła 78 badanych osób. Z informacji otrzymanych od dyrektorów placówek można wnioskować, że co najmniej 10 uczestników badania, którzy nie wypełnili testów w punkcie T3, „wypadło” z powodów obiektywnych, takich jak: choroba, urlop macierzyński/wychowawczy, zmiana pracy, urlop bezpłatny, okresowa praca za granicą.

Dane z dwóch testów: *Maslach Burnout Inventory* (MBI) – kwestionariusza wypalenia zawodowego, oraz *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) – kwestionariusza motywacji w pracy, były badane w trzech perspektywach czasowych, zatem dane dostępne są osobno dla punktów czasowych T1, T2 i T3. Motywacja osiągnięć była badana za pomocą testu *Achievement Goal Questionnaire Revised* (AGQ-R) w punkcie czasowym T2, w tym samym czasie badana także była orientacja przyczynowa z użyciem testu *General Causality Orientations Scale* (GCOS). Dane na temat zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych w pracy, pochodzą z badania w czasie T3 i były uzyskane poprzez zastosowanie kwestionariusza *Basic Needs Satisfaction Scale at Work* (BPNS). Wartości osobiste i wartości zawodowe, były badane za pomocą kwestionariusza Preferowanych wartości ogólnych (PWO) w punkcie T2 i T3.

W poniższej tabeli przedstawione jest zastosowanie narzędzi testowych w kolejnych punktach czasowych.

Tabela 19. Zastosowanie narzędzi testowych w różnych punktach czasowych

| Rodzaj narzędzia testowego | T1 | T2 | T3 |
|--|----|----|----|
| MBI - Maslach Burnout Inventory | ✓ | ✓ | ✓ |
| MWMS - Multidimensional Work Motivation Scale | ✓ | ✓ | ✓ |
| PWO - Kwestionariusz preferowanych wartości ogólnych | | ✓ | ✓ |
| AGQ-R - Achievement Goal Questionnaire Revised | | ✓ | |
| GCOS - General Causality Orientations Scale | | ✓ | |
| BPNS - Basic Needs Satisfaction Scale at Work | | | ✓ |

W dalszej części statystycznej analizy danych w zestawieniach tabelarycznych zawsze podane jest oznaczenie wskazujące na konkretny punkt czasowy: T1, T2 lub T3, aby łatwiej było zorientować się, z którego etapu badania pochodzą prezentowane dane.

5.1.1 Charakterystyka opisowa wyników całej grupy badanych

5.1.1.1 Opis statystyczny zmiennej wypalenie zawodowe.

Wypalenie zawodowe badano w trzech ocenianych punktach czasowych – T1, T2 i T3. Rozkład zmiennej wyjaśnianej Y - wypalenie zawodowe, a także jej wymiarów zmiennych Y_a – wyczerpanie emocjonalne, Y_b – depersonalizacja, a także Y_c – utrata zaangażowania, przedstawiony jest w tabeli 20 prezentującej opisowe dane statystyczne.

Przeprowadzono analizę w celu określenia, w jakim stopniu utrata 27 osób, spośród 105, które brały udział w pierwszym etapie testowym, spowodowała różnicę w statystykach wymiarów wypalenia oraz wypaleniu całkowitym dla 78 osób, które pozostały w procesie badawczym. W tym celu zestawiono wyniki 27 osób, które nie uczestniczyły w badaniu w punkcie T3, z wynikami 78 osób, które uczestniczyły we wszystkich etapach badania i porównano je dla punktów czasowych T1 i T2.

Tabela 20. Wypalenie zawodowe. Test t dla prób niezależnych (df=103)

| Zmienna / Czas Pomiaru | n=27 | | n=78 | | Test t | |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| | M | SD | M | SD | t | p |
| Wyczerpanie emocjonalne T1 | 15,26 | 9,42 | 11,79 | 8,45 | 1,78 | 0,078 |
| Wyczerpanie emocjonalne T2 | 17,30 | 10,34 | 15,81 | 9,28 | 0,70 | 0,487 |
| Depersonalizacja T1 | 5,15 | 4,64 | 3,60 | 3,67 | 1,76 | 0,081 |
| Depersonalizacja T2 | 7,04 | 5,74 | 4,24 | 4,13 | 2,72 | 0,008* |
| Utrata zaangażowania T1 | 13,37 | 8,84 | 10,95 | 6,19 | 1,56 | 0,122 |
| Utrata zaangażowania T2 | 14,63 | 9,60 | 10,13 | 6,07 | 2,83 | 0,006* |
| Wypalenie całkowite T1 | 33,78 | 18,13 | 26,35 | 14,00 | 2,20 | 0,030* |
| Wypalenie całkowite T2 | 38,96 | 23,50 | 30,18 | 14,92 | 2,25 | 0,027* |

*p<0,0500.

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z wyników testu t-Studenta przedstawionych w powyższej tabeli, grupa 27 osób, które zrezygnowały z udziału w badaniu w punkcie T3, różniły się istotnie od tych które pozostały w zakresie depersonalizacji (T2), utraty zaangażowania (T2) i wypalenia całkowitego (T1 i T2).

Wyższy poziom depersonalizacji oznacza (jako wymiar wypalenia) zwiększanie psychologicznego dystansu, negatywne nastawienie do innych. Z kolei wyższy poziom utraty zaangażowania wiąże się m.in. z poczuciem braku efektywności. W rezultacie w przypadku 27 osób badanych, które „wypadły” z procesu badawczego z powodów subiektywnych, to właśnie ich wyższy poziom wypalenia zawodowego mógł w części przyczynić się do rezygnacji z badania z powodu niechęci do dalszego angażowania siebie i swojego czasu w kolejne etapy badania. Uczestniczenie w dalszym badaniu oznaczałoby angażowanie się w działania powiązane z obszarem funkcjonowania zawodowego, od którego w formie obronnej wytworzony był psychologiczny dystans (depersonalizacja). Rezygnacja z dalszego udziału w badaniu mogła także wynikać z braku przekonania co do przydatności własnego w nim uczestnictwa, związanego z powątpiewaniem we własne kompetencje (utrata zaangażowania = obniżone poczucie osiągnięć osobistych).

W związku z tym, że wyniki wymiarów wypalenia badanych (n=27 i n=78) różnią się dla depersonalizacji i utraty zaangażowania, a także dla wypalenia całkowitego, w dalszych opisach zostaną zaprezentowane statystyki opisowe tylko dla tych 78 osób badanych, które uczestniczyły w całym procesie badawczym.

W tabeli 21 przedstawione są opisowe dane statystyczne dla zmiennej wypalenia zawodowego i jego wymiarów, grupy uczestniczącej w całym procesie badawczym (N=78).

Tabela 21. *Wypalenie zawodowe. Statystyki opisowe (N=78)*

| Zmienna / Czas Pomiaru | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>Me</i> | <i>Q₁</i> | <i>Q₃</i> |
|----------------------------|----------|-----------|-----------|----------------------|----------------------|
| Wyczerpanie Emocjonalne T1 | 11,79 | 8,45 | 10 | 5 | 16 |
| Wyczerpanie Emocjonalne T2 | 15,81 | 9,28 | 14,5 | 9 | 21 |
| Wyczerpanie Emocjonalne T3 | 16,01 | 9,74 | 13 | 10 | 20 |
| Depersonalizacja T1 | 3,60 | 3,67 | 3 | 0 | 5 |
| Depersonalizacja T2 | 4,24 | 4,13 | 4 | 1 | 6 |
| Depersonalizacja T3 | 4,12 | 4,32 | 3 | 1 | 5 |
| Utrata Zaangażowania T1 | 10,95 | 6,19 | 10 | 6 | 16 |
| Utrata Zaangażowania T2 | 10,13 | 6,07 | 10 | 6 | 14 |
| Utrata Zaangażowania T3 | 11,41 | 6,56 | 11 | 7 | 17 |
| Wypalenie Całkowite T1 | 26,35 | 14,00 | 24,5 | 15 | 35 |
| Wypalenie Całkowite T2 | 30,18 | 14,92 | 28,5 | 20 | 38 |
| Wypalenie Całkowite T3 | 31,54 | 16,69 | 28,5 | 20 | 39 |

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzony został test t-Studenta dla prób zależnych, aby móc stwierdzić istotność różnic wartości wypalenia w zestawieniu dwóch różnych pomiarów czasowych (zob. tabela 22).

Tabela 22. Wypalenie zawodowe. Test t dla prób zależnych (N=78, df=77)

| Zmienna / Próba | Próba A | | Próba B | | Test t | |
|-------------------------------|---------|-------|---------|-------|--------|---------|
| | M | SD | M | SD | t | p |
| Wyczerpanie Emocjonalne T1/T2 | 11,79 | 8,45 | 15,81 | 9,28 | -3,90 | 0,0002* |
| Wyczerpanie Emocjonalne T1/T3 | 11,79 | 8,45 | 16,01 | 9,74 | -3,52 | 0,001* |
| Wyczerpanie Emocjonalne T2/T3 | 15,81 | 9,28 | 16,01 | 9,74 | -0,19 | 0,846 |
| Depersonalizacja T1/T2 | 3,6 | 3,67 | 4,24 | 4,13 | -2,58 | 0,012* |
| Depersonalizacja T1/T3 | 3,6 | 3,67 | 4,12 | 4,32 | -0,97 | 0,333 |
| Depersonalizacja T2/T3 | 4,24 | 4,13 | 4,12 | 4,32 | 0,25 | 0,803 |
| Utrata Zaangażowania T1/T2 | 10,95 | 6,19 | 10,13 | 6,07 | 1,19 | 0,236 |
| Utrata Zaangażowania T1/T3 | 10,95 | 6,19 | 11,41 | 6,56 | -0,51 | 0,613 |
| Utrata Zaangażowania T2/T3 | 10,13 | 6,07 | 11,41 | 6,56 | -1,45 | 0,152 |
| Wypalenie Całkowite T1/T2 | 26,35 | 14 | 30,18 | 14,92 | -2,31 | 0,023* |
| Wypalenie Całkowite T1/T3 | 26,35 | 14 | 31,54 | 16,69 | -2,62 | 0,011* |
| Wypalenie Całkowite T2/T3 | 30,18 | 14,92 | 31,54 | 16,69 | -0,74 | 0,463 |

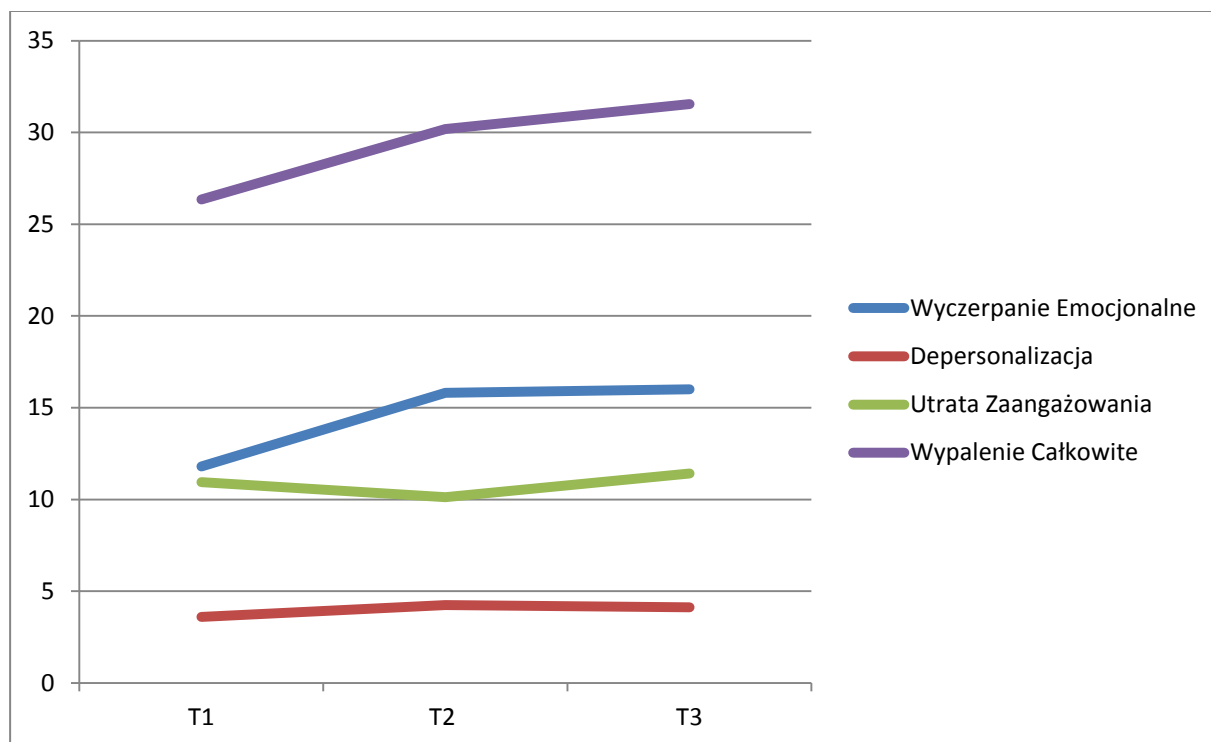
* p<0,0500

Źródło: Opracowanie własne.

Średnie wyniki zmiennych dla kolejnych punktów czasowych podane są w tabeli 21. Natomiast z tabeli 22, przedstawiającej wyniki testu t-Studenta, wynikają istotne różnice w zestawieniu różnych pomiarów tej samej zmiennej.

Wyczerpanie emocjonalne wzrosło w czasie pomiędzy pomiarem w T1 (wspomnienie początków pracy zawodowej) a pomiarem w punkcie T2 ($p \leq 0,0002$), a także pomiędzy punktem T1 i T3 ($p \leq 0,001$). Różnice nie wystąpiły przy porównaniu pomiarów pomiędzy punktami T2 i T3 ($p \geq 0,0500$). Depersonalizacja wzrosła na przestrzeni pomiarów T1 i T2 ($p \leq 0,012$). Inne różnice wyników pomiędzy pomiarami depersonalizacji nie okazały się istotne statystycznie ($p \geq 0,0500$). Zmiana średniego poziomu utraty zaangażowania w badanej grupie, pomiędzy poszczególnymi punktami pomiaru nie okazała się istotna statystycznie ($p \geq 0,0500$). Poziom wypalenia całkowitego wzrósł w sposób istotny statystycznie pomiędzy pomiarem T1 a pomiarem T2 ($p \leq 0,023$) oraz pomiędzy pomiarem T1 a T3 ($p \leq 0,011$). Brak było różnicy istotnej statystycznie pomiędzy pomiarami wypalenia w punktach czasowych T2 i T3 ($p \geq 0,0500$).

Na poniższym rysunku przedstawiono średnie wyniki poszczególnych wymiarów wypalenia i wypalenia całkowitego w trzech punktach czasowych (N=78).



Rysunek 4. Zmienna wypalenie zawodowe, wykres średnich wyników (N=78).

Legenda: T1, T2 i T3 – kolejne punkty pomiaru.

Źródło: Opracowanie własne.

Ogólne wyniki całej badanej grupy uczestniczącej w całym procesie badawczym (N=78) pokazują, że wyczerpanie emocjonalne wzrasta w czasie kolejnych lat pracy. Depersonalizacja wzrosła tylko pomiędzy wspomnieniem początku pracy zawodowej (T1) i kolejnym pomiarem (T2). W badanej grupie poziom wymiaru wypalenia, jakim jest utrata zaangażowania, można uznać za stały (zob. tabela 22). Wyniki grupy wskazują także, że wypalenie zawodowe jest procesem zmiennym w czasie, który rozwija się w trakcie trwania zatrudnienia badanej grupy w dłuższym okresie czasu. Nieznaczne podwyższenie wyników wypalenia w ciągu 9-10 miesięcy, które minęło pomiędzy pomiarem wyników w punkcie czasowym T2 i T3, okazało się nie być istotne statystycznie.

5.1.1.2 Opis statystyczny zmiennej motywacja do pracy.

Motywację do pracy zbadano kwestionariuszem *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS, zob. 4.6.2). Zgodnie z planem badawczym uzyskano wyniki w trzech punktach czasowych: T1, T2 i T3. Kwestionariusz MWMS umożliwił ocenę typów motywacji do pracy - zmiennej wyjaśniającej X_1 , takich jak: amotywacja, motywacja zewnętrzna społeczna, motywacja zewnętrzna materialna, introjeksja, identyfikacja i motywacja wewnętrzna, a także dwóch kategorii bardziej ogólnych jak: motywacja autonomiczna i motywacja kontrolowana, Opisowe dane statystyczne przedstawiono w tabeli 23.

Tabela 23. *Motywacja do pracy. Statystyki opisowe (N=78)*

| Zmienna / Czas Pomiaru | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>Me</i> | <i>Q₁</i> | <i>Q₃</i> |
|--------------------------|----------|-----------|-----------|----------------------|----------------------|
| Amotywacja T1 | 3,54 | 1,25 | 3 | 3 | 4 |
| Amotywacja T2 | 3,73 | 1,79 | 3 | 3 | 3 |
| Amotywacja T3 | 3,95 | 2,13 | 3 | 3 | 4 |
| Zewnętrzna społeczna T1 | 11,14 | 4,46 | 12 | 7 | 15 |
| Zewnętrzna społeczna T2 | 10,45 | 4,61 | 10 | 6 | 14 |
| Zewnętrzna społeczna T3 | 10,05 | 3,66 | 10 | 7 | 12 |
| Zewnętrzna materialna T1 | 10,40 | 4,71 | 11 | 7 | 14 |
| Zewnętrzna materialna T2 | 9,53 | 4,43 | 9,5 | 6 | 13 |
| Zewnętrzna materialna T3 | 8,86 | 3,85 | 9 | 6 | 12 |
| Introjeksja T1 | 17,87 | 4,13 | 18 | 15 | 21 |
| Introjeksja T2 | 17,68 | 4,45 | 18 | 14 | 21 |
| Introjeksja T3 | 18,05 | 4,51 | 19 | 15 | 21 |
| Identyfikacja T1 | 16,65 | 3,08 | 17 | 15 | 19 |
| Identyfikacja T2 | 16,97 | 3,02 | 17 | 15 | 20 |
| Identyfikacja T3 | 16,85 | 2,95 | 17 | 15 | 19 |
| Wewnętrzna T1 | 17,12 | 2,56 | 18 | 16 | 19 |
| Wewnętrzna T2 | 16,94 | 2,72 | 17 | 15 | 19 |
| Wewnętrzna T3 | 17,06 | 2,65 | 17,5 | 15 | 19 |
| Autonomiczna T1 | 33,77 | 5,10 | 35 | 31 | 37 |
| Autonomiczna T2 | 33,91 | 5,13 | 34 | 30 | 38 |
| Autonomiczna T3 | 33,91 | 5,18 | 34 | 30 | 38 |
| Kontrolowana T1 | 39,41 | 10,05 | 40 | 32 | 47 |
| Kontrolowana T2 | 37,65 | 10,85 | 38,5 | 29 | 47 |
| Kontrolowana T3 | 36,96 | 9,70 | 38,5 | 30 | 44 |

Legenda: Autonomiczna i kontrolowana to nie podskale testu, ale bardziej ogólne kategorie motywacji, autonomiczna - suma motywacji typu identyfikacyjnego i wewnętrznej; kontrolowana - suma motywacji zewnętrznej społecznej, materialnej i motywacji typu introjeksyjnego.

Źródło: Opracowanie własne.

Poziomy istotności różnic między pomiarami typów motywacji do pracy w różnych punktach czasowych obliczone za pomocą testu t-Studenta przedstawiono w tabeli 24.

Tabela 24. *Motywacja do pracy. Test t dla prób zależnych (N=78, df=77)*

| Zmienna / Próba | Próba A | | Próba B | | Test t | |
|-----------------------------|---------|-------|---------|-------|--------|--------|
| | M | SD | M | SD | t | p |
| Amotywacja T1/T2 | 3,54 | 1,25 | 3,73 | 1,79 | -1,50 | 0,137 |
| Amotywacja T1/T3 | 3,54 | 1,25 | 3,95 | 2,13 | -1,52 | 0,133 |
| Amotywacja T2/T3 | 3,73 | 1,79 | 3,95 | 2,13 | -0,83 | 0,406 |
| Zewnętrzna społeczna T1/T2 | 11,14 | 4,46 | 10,45 | 4,61 | 2,74 | 0,008* |
| Zewnętrzna społeczna T1/T3 | 11,14 | 4,46 | 10,05 | 3,66 | 2,15 | 0,035* |
| Zewnętrzna społeczna T2/T3 | 10,45 | 4,61 | 10,05 | 3,66 | 0,79 | 0,434 |
| Zewnętrzna materialna T1/T2 | 10,40 | 4,71 | 9,53 | 4,43 | 2,42 | 0,018* |
| Zewnętrzna materialna T1/T3 | 10,40 | 4,71 | 8,86 | 3,85 | 2,74 | 0,008* |
| Zewnętrzna materialna T2/T3 | 9,53 | 4,43 | 8,86 | 3,85 | 1,33 | 0,189 |
| Introjekcja T1/T2 | 17,87 | 4,13 | 17,68 | 4,45 | 0,55 | 0,584 |
| Introjekcja T1/T3 | 17,87 | 4,13 | 18,05 | 4,51 | -0,34 | 0,734 |
| Introjekcja T2/T3 | 17,68 | 4,45 | 18,05 | 4,51 | -0,78 | 0,438 |
| Identyfikacja T1/T2 | 16,65 | 3,08 | 16,97 | 3,02 | -1,06 | 0,294 |
| Identyfikacja T1/T3 | 16,65 | 3,08 | 16,85 | 2,95 | -0,41 | 0,680 |
| Identyfikacja T2/T3 | 16,97 | 3,02 | 16,85 | 2,95 | 0,33 | 0,745 |
| Wewnętrzna T1/T2 | 17,12 | 2,56 | 16,94 | 2,72 | 0,54 | 0,591 |
| Wewnętrzna T1/T3 | 17,12 | 2,56 | 17,06 | 2,65 | 0,13 | 0,897 |
| Wewnętrzna T2/T3 | 16,94 | 2,72 | 17,06 | 2,65 | -0,42 | 0,675 |
| Autonomiczna T1/T2 | 33,77 | 5,10 | 33,91 | 5,13 | -0,24 | 0,812 |
| Autonomiczna T1/T3 | 33,77 | 5,10 | 33,91 | 5,18 | -0,18 | 0,857 |
| Autonomiczna T2/T3 | 33,91 | 5,13 | 33,91 | 5,18 | 0,00 | 1,000 |
| Kontrolowana T1/T2 | 39,41 | 10,05 | 37,65 | 10,85 | 2,30 | 0,024* |
| Kontrolowana T1/T3 | 39,41 | 10,05 | 36,96 | 9,70 | 2,06 | 0,043* |
| Kontrolowana T2/T3 | 37,65 | 10,85 | 36,96 | 9,70 | 0,61 | 0,543 |

* $p < 0,05000$.

W zakresie amotywacji brak było istotnych statystycznie różnic pomiędzy różnymi punktami pomiaru ($p \alpha \geq 0,0500$).

W przypadku motywacji zewnętrznej społecznej, najwyższy poziom można było zaobserwować w punkcie czasowym T1, który oznacza wspomnienie początków drogi zawodowej badanych osób. Natomiast w kolejnych punktach pomiaru średni poziom

motywacji zewnętrznej społecznej obniżył się w sposób istotny statystycznie, pomiędzy punktem T1 i T2 ($p \leq 0,008$) oraz między punktem T1 i T3 ($p \leq 0,035$).

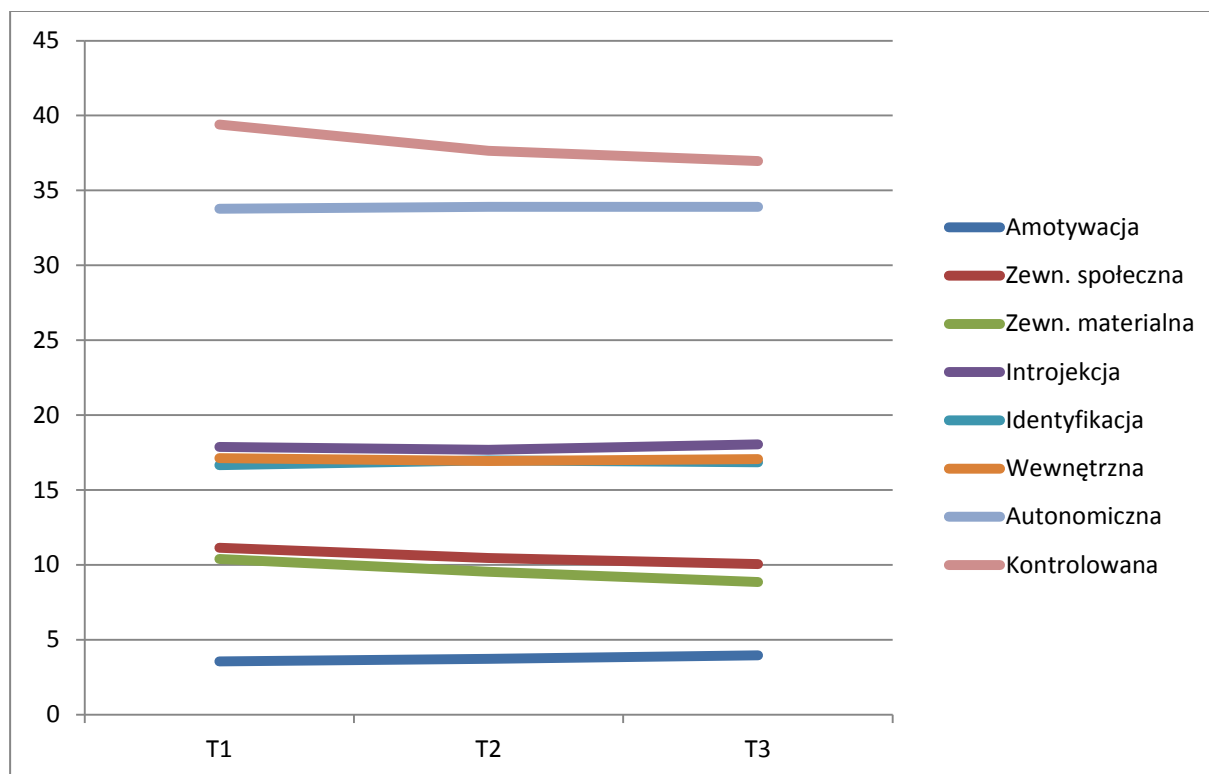
Wyniki motywacji zewnętrznej materialnej kształtowały się podobnie. W grupie badanych ($N=78$), można było zaobserwować obniżający się w czasie średni wynik motywacji zewnętrznej materialnej w kolejnych punktach czasowych. W sposób istotny motywacja zewnętrzna materialna maleje na przestrzeni punktów pomiarów T1 i T2 ($p \leq 0,018$) oraz T1 i T3 ($p \leq 0,008$). Inne różnice wyników nie okazały się istotne statystycznie.

Różnice w zakresie średniego poziomu introjekcji pomiędzy poszczególnymi punktami pomiaru nie są istotne statystycznie.

Motywacja kontrolowana, to bardziej ogólna kategoria (podobnie jak motywacja autonomiczna), a nie kolejna podskala motywacji. Wyniki dla niej zostały obliczone poprzez zsumowanie wyników podskali motywacji zewnętrznej społecznej oraz materialnej, a także introjekcji, zgodnie z metodą przedstawioną w opisie badań przez Vansteenkiste (Vansteenkiste i in., 2010, s.338) oraz potwierdzoną przez jednego z twórców narzędzia *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) – Jacquesa Foresta. Ten sposób liczenia odpowiada podziałowi kontinuum samostanowienia (*self-determination*) i podziałowi motywacji wg SDT (zob. tabela 4). Średnie wyników grupy ($N=78$) dla poszczególnych punktów zmniejszają się w kolejnych pomiarach. Istotne statystycznie obniżenie poziomu motywacji kontrolowanej wystąpiło pomiędzy punktem T1 i T2 ($p \leq 0,024$) oraz T1 i T3 ($p \leq 0,043$). Pomędzy punktem T2 i T3 brak było różnicy istotnej statystycznie ($p \geq 0,0500$).

Brak jest istotnych statystycznie różnic pomiędzy kolejnymi pomiarami średnich wyników motywacji o regulacji identyfikacyjnej oraz kolejnych pomiarów motywacji wewnętrznej ($p \geq 0,0500$). Zatem i zmiany motywacji motywacji autonomicznej, której są składnikami nie są istotne statystycznie ($p \geq 0,0500$).

Na poniższym rysunku zostały przedstawione pomiary poszczególnych kategorii motywacji do pracy w kolejnych punktach czasowych.



Rysunek 5. Zmienna motywacja do pracy, wykres średnich wyników (N=78).

Legenda: T1, T2 i T3 – kolejne punkty pomiaru.

Źródło: Opracowanie własne.

Poniżej przedstawione zostały wnioski wynikające z różnic pomiędzy poszczególnymi pomiarami każdej ze skali motywacji do pracy.

Im dłuższy był staż pracy, tym mniej istotna okazywała się motywacja zewnętrzna społeczna, czyli uzależnienie własnego zaangażowania w pracę od nagród warunkowych pochodzenia zewnętrznego, o odniesieniu społecznym, np. powiązanych z pochwałami lub chęcią bycia akceptowanym. W trakcie pracy w zawodzie maleje także znaczenie motywacji zewnętrznej o charakterze materialnym, czyli nagród zewnętrznych, np.: wysokiego wynagrodzenia, premii, nagród finansowych. Dzieje się tak być może dlatego, że badane osoby pracują w grupie zawodowej, w której nie mogą spodziewać się satysfakcjonujących

gratyfikacji finansowych czy materialnych. Aby pozostać w zawodzie i utrzymać satysfakcję z jego wykonywania, muszą znaleźć inne źródło swojej gratyfikacji. Motywacja o regulacji typu introjeckiej, w której motywująco działają nagrody i kary, powiązane z poczuciem własnej wartości, utrzymuje się na takim samym poziomie w czasie kolejnych lat pracy. W badanej grupie (N=78) w trakcie trwania zatrudnienia coraz mniejszą rolę odgrywają zewnętrzne czynniki motywujące o charakterze motywacji kontrolowanej.

Poziom motywacji o regulacji identyfikacyjnej i motywacji wewnętrznej – składników motywacji autonomicznej, nie zmienia się w badanej grupie pod wpływem wydarzeń.

5.1.1.3 Opis statystyczny zmiennej motywacja osiągnięć.

Motywacja osiągnięć w podziale na jej poszczególne typy była badana za pomocą kwestionariusza *Achievement Goal Questionnaire Revised* (AGQ-R, zob. 4.6.3) w punkcie czasowym T2. Badani oceniali w jakim stopniu odnoszą się do nich wymienione cele zawodowe. Opisowe dane statystyczne nt. poziomu poszczególnych czterech typów motywacji osiągnięć - zmiennych takich jak: nastawienie na mistrzostwo, nastawienie na wyniki, unikanie niekompetencji oraz unikanie porażki, zostały przedstawione w tabeli 25.

Tabela 25. *Motywacja osiągnięć. Statystyki opisowe (N=78)*

| Zmienna / Czas Pomiaru | M | SD | Me | Q ₁ | Q ₃ |
|-------------------------------|-------|------|----|----------------|----------------|
| Nastawienie na mistrzostwo T2 | 16,87 | 2,50 | 17 | 16 | 18 |
| Nastawienie na wyniki T2 | 12,69 | 4,13 | 13 | 10 | 16 |
| Unikanie niekompetencji T2 | 14,64 | 3,64 | 15 | 13 | 17 |
| Unikanie porażki T2 | 13,72 | 4,57 | 14 | 11 | 17 |

Źródło: Opracowanie własne.

Liczba pozycji kwestionariuszowych narzędzia *Achievement Goal Questionnaire Revised* (AGQ-R) do oceny motywacji osiągnięć była równa dla poszczególnych podskal. Możliwe jest porównywanie ich między sobą, bez konieczności standaryzacji wyników.

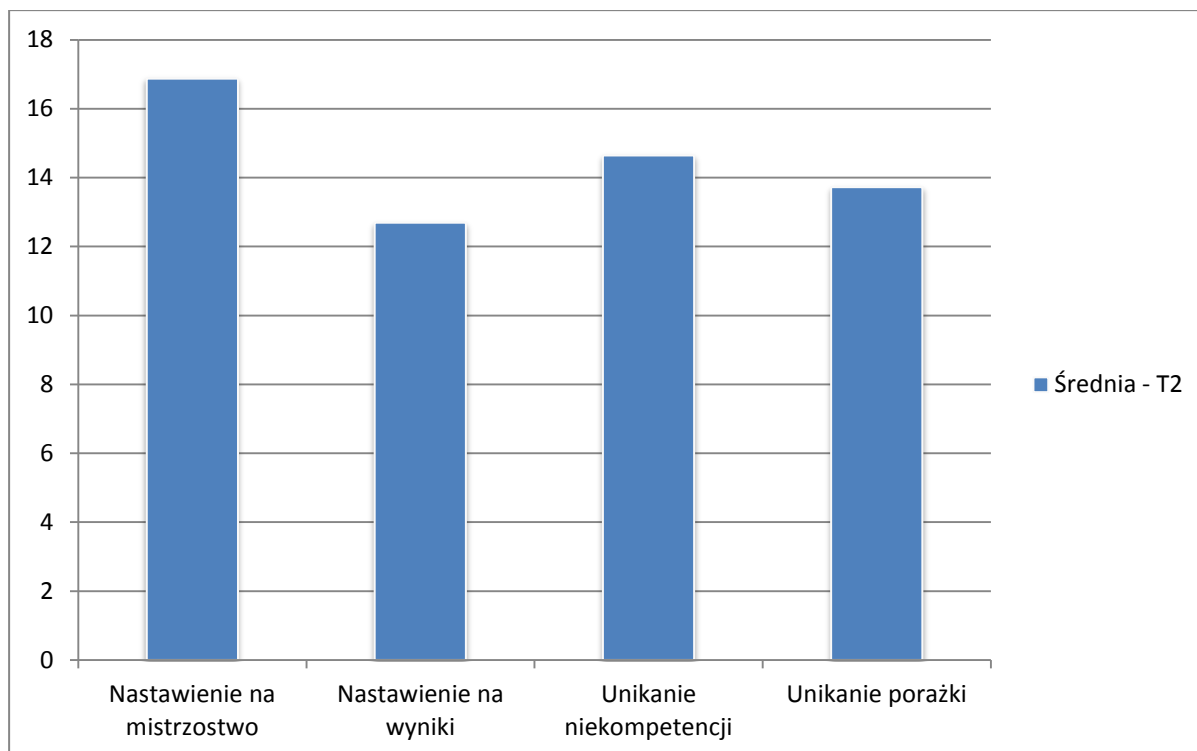
Obliczono wyniki testu t-Studenta, w celu porównania ze sobą średnich wyników poszczególnych typów motywacji osiągnięć w badanej grupie. Wyniki te przedstawiono w poniżej tabeli 26.

Tabela 26. *Motywacja osiągnięć. Test t dla prób zależnych (N=78, df=77)*

| Pomiar | Statystyki grup | | Korelacja | Istotność różnic | |
|----------------------------|-----------------|-----------|-----------|------------------|-----------|
| | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>r</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
| Nastawienie na mistrzostwo | 16,87 | 2,5 | 0,5 | 10,18 | 6,56E-16* |
| Nastawienie na wyniki | 12,69 | 4,13 | | | |
| Nastawienie na mistrzostwo | 16,87 | 2,5 | 0,5 | 6,07 | 4,53E-8* |
| Unikanie niekompetencji | 14,64 | 3,64 | | | |
| Nastawienie na mistrzostwo | 16,87 | 2,5 | 0,5 | 6,97 | 9,31E-10* |
| Unikanie porażki | 13,72 | 4,57 | | | |
| Nastawienie na wyniki | 12,69 | 4,13 | 0,5 | -4,38 | 3,72E-5* |
| Unikanie niekompetencji | 14,64 | 3,64 | | | |
| Nastawienie na wyniki | 12,69 | 4,13 | 0,5 | -2,07 | 0,042* |
| Unikanie porażki | 13,72 | 4,57 | | | |
| Unikanie niekompetencji | 14,64 | 3,64 | 0,5 | 1,93 | 0,057 |
| Unikanie porażki | 13,72 | 4,57 | | | |

* $p < 0,05000$.

Wyniki testu t-Studenta przedstawione w powyższej tabeli pokazują, że średni wynik nastawienia na mistrzostwo był w istotny statystycznie sposób wyższy niż pozostałych typów motywacji osiągnięć ($p < 0,0500$). Unikanie niekompetencji było drugim w kolejności typem motywacji osiągnięć w badanej grupie, wyższym w sposób istotny statystycznie od nastawienia na wyniki ($p < 3,72E-5$), ale nie różniącym się od unikania porażki ($p > 0,0500$). Średni wynik zmiennej unikanie porażki był kolejny pod względem średniej i częstości występowania w badanej grupie, w istotny sposób wyższy od nastawienia na wyniki ($p < 0,042$). Z kolei nastawienie na wyniki było najrzadszym typem motywacji osiągnięć w badanej grupie. Średnia zmiennej była w istotny sposób niższa od pozostałych trzech typów motywacji osiągnięć (zob. tabela 26).



Rysunek 6. Zmienna motywacja osiągnięć, wykres średnich wyników (N=78).

Legenda: T2 – punkt pomiaru.

Źródło: Opracowanie własne.

Jak pokazała analiza statystyczna wyników oraz analiza wyników testu t-Studenta najbardziej powszechne w badanej grupie było nastawienie na mistrzostwo jako typ motywacji osiągnięć. Dla nastawienia na mistrzostwo charakterystyczne jest dążenie do doskonalenia się, chęć nabywania wiedzy i umiejętności, a w konsekwencji budowanie silnego wewnętrznego poczucia kompetencji dzięki ich rzeczywistemu rozwojowi oraz doskonaleniu mistrzostwa w wykonywaniu danego zawodu.

Drugim w kolejności typem motywacji osiągnięć w badanej grupie okazało się unikanie niekompetencji. Bazowym pojęciem dla tego typu motywacji osiągnięć, podobnie jak dla nastawienia na mistrzostwo jest pojęcie „kompetencji”. Unikanie niekompetencji charakteryzuje się dążeniem do unikania porażek związanych z wykonaniem zadania (we własnej ocenie) oraz chęcią uniknięcia poczucia niekompetencji.

Dwa rodzaje motywacji osiągnięć, które związane są z wynikami, czyli unikanie porażki (*performance avoidance*) i nastawienie na wyniki (*performance approach*) i były najrzadsze w badanej grupie (N=78). Dla tych typów motywacji osiągnięć osiowym pojęciem są wyniki (ang. *performance*). Pierwszy ma charakter unikowy i charakteryzuje się dążeniem do uniknięcia porażek w porównaniu z innymi, oraz unikaniem nieosiągnięcia określonego poziomu wykonania lub zewnętrznych standardów. Nastawienie na wyniki, którego średni wynik był najniższy w badanej grupie, ma z kolei charakter zbliżeniowy i związane jest z dążeniem do wykazania. Charakterystyczna dla niego jest koncentracja na osiąganiu wyników w odniesieniu do norm zewnętrznych oraz demonstracją swoich kompetencji w porównywaniu z innymi poprzez osiągnięcie wyniku. Takie wyniki mogą być związane ze specyfiką zawodu, w którym sukces jest trudno mierzalny, a najczęściej odroczone w czasie. Bardziej sensowną strategią własnego rozwoju i miarą osiągnięć jest skupienie się na kompetencjach i ich rozwoju (zob. 4.7.2 Charakterystyka zawodu). Stąd też najbardziej powszechne w badanej grupie było nastawienie na mistrzostwo.

5.1.1.4 Opis statystyczny zmiennej zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych.

Opisowe dane statystyczne nt. poziomu zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych w pracy, zmiennej wyjaśniającej X_3 , zbadano w punkcie czasowym T3, kwestionariuszem *Basic Needs Satisfaction Scale at Work* (BPNS). Badani mieli za zadanie ocenić swoje odczucia w odniesieniu do ostatniego roku pracy. Dane opisujące stopień zaspokojenia trzech podstawowych potrzeb psychologicznych: potrzeby autonomii, potrzeby kompetencji oraz potrzeby relacji, zostały przedstawione w tabeli 27.

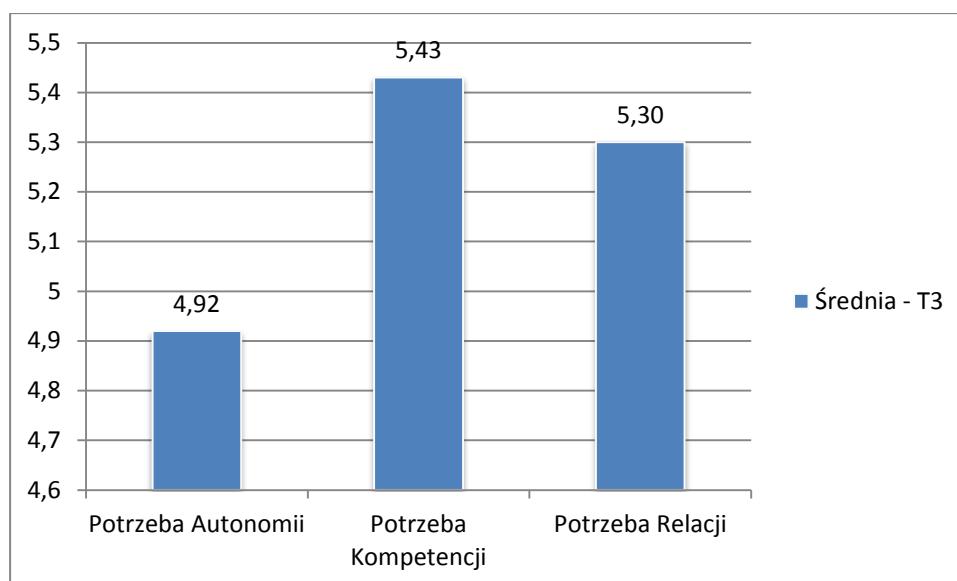
Tabela 27. Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych. Statystyki opisowe (N=78)

| Zmienna / Czas Pomiaru | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>Me</i> | <i>Q</i> ₁ | <i>Q</i> ₃ |
|-------------------------|----------|-----------|-----------|-----------------------|-----------------------|
| Potrzeba autonomii T3 | 34,44 | 6,83 | 35 | 31 | 39 |
| Potrzeba kompetencji T3 | 32,58 | 4,80 | 33 | 29 | 36 |
| Potrzeba relacji T3 | 42,41 | 7,56 | 43 | 39 | 48 |

Źródło: Opracowanie własne.

Ponieważ podskale pozwalające na ocenę stopnia zaspokojenia tych trzech potrzeb miały różną liczbę pozycji kwestionariuszowych, dla uzyskania możliwości porównywania potrzeb między sobą, podzielono wyniki średnie podskal przez liczbę pozycji w danej podskali (podskala potrzeby autonomii 7 pozycji, podskala potrzeby kompetencji 6 pozycji, podskala potrzeby relacji 8 pozycji). Wyniki testu t-Studenta obliczonego na wynikach uśrednionych wg liczby pytań w podskalach, wskazują na to, że według ocen badanych uczestników w najwyższym stopniu w ich środowisku pracy w ostatnim roku pracy były zaspokajane potrzeby kompetencji i potrzeby relacji. Brak było między tymi zmiennymi różnicy istotnej statystycznie ($p > 0,0500$). Potrzeba autonomii była natomiast zaspokojona na niższym poziomie niż potrzeba kompetencji $t=4,953$ ($df=77$, $p < 2,21E-07$) oraz niż potrzeba relacji $t=3,454$ ($df=77$, $p < 0,001$).

Poniżej na rysunku 7 przedstawiono jak w badanej grupie kształtuje się porównanie zaspokojenia poszczególnych podstawowych potrzeb psychologicznych między sobą, z zastosowaniem wyników uśrednionych przez pozycje podskal..



Rysunek 7. Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych, wykres średnich wyników (N=78).

Źródło: Opracowanie własne.

Najwyższy stopień zaspokojenia potrzeby kompetencji jest prawdopodobnie wynikiem specyfiki pracy w zawodzie pedagoga w instytucji opiekuńczo-wychowawczej, w której istnieje wiele możliwości do pogłębiania kompetencji zawodowych, zarówno poprzez zdobywanie nowych doświadczeń, nieformalne lub formalne programy mentoringu czy zespołowe rozwiązywanie problemów. Ponadto pracownicy kadry pedagogicznej rozwijają swoje kompetencje w licznych formach szkoleniowych: kursach, konferencjach, warsztatach i studiach podyplomowych lub doktoranckich. Dość wysoki jest także poziom zaspokojenia potrzeby relacji. W badanych placówkach pracownicy współpracują ze sobą, wspierają się wzajemnie, a także utrzymują relacje osobiste poza pracą. Stosunkowo niski poziom zaspokojenia potrzeby autonomii, wskazuje na konieczność działania według „odgórnych” wytycznych, zgodnie z ustalonymi standardami i procedurami. Konieczność działania według ustalonych schematów, w większym stopniu w stosunku do lat ubiegłych oraz zwiększony stopień biurokracji, jest wyraźnie zauważalny przez pracowników.

5.1.1.5 Opis statystyczny zmiennej orientacja przyczynowa.

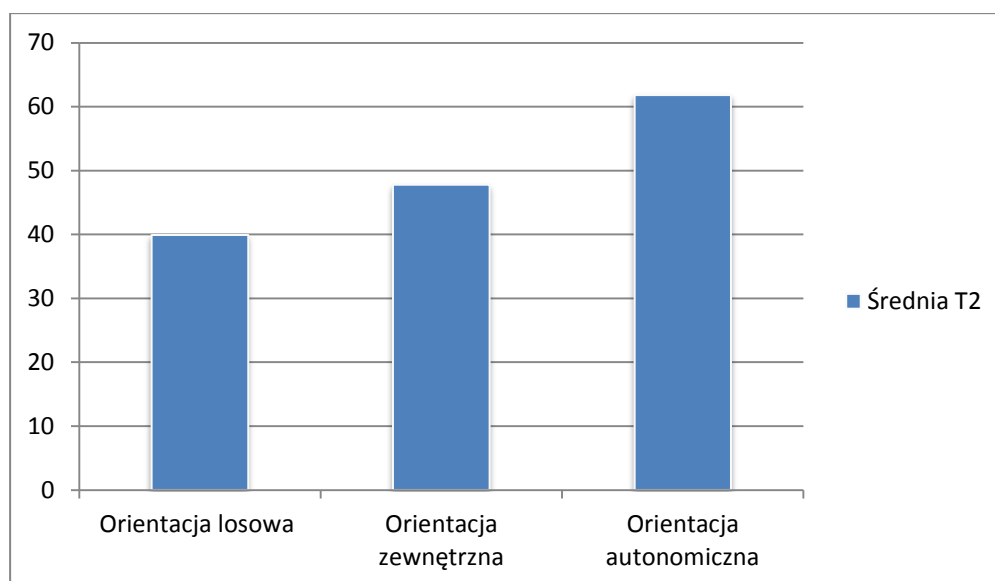
Opisowe dane statystyczne nt. poziomu poszczególnych typów orientacji przyczynowej, zmiennej wyjaśniającej X_4 , zbadano kwestionariuszem *General Causality Orientation Scale* (GCOS) w punkcie czasowym T2. Dane opisujące statystyki trzech typów orientacji przyczynowej: orientacji losowej, orientacji zewnętrznej oraz orientacji autonomicznej zostały przedstawione w tabeli 28.

Tabela 28. *Orientacja przyczynowa. Statystyki opisowe (N=78)*

| Zmienna / Czas Pomiaru | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>Me</i> | <i>Q₁</i> | <i>Q₃</i> |
|----------------------------|----------|-----------|-----------|----------------------|----------------------|
| Orientacja losowa T2 | 39,92 | 10,19 | 40 | 33 | 47 |
| Orientacja zewnętrzna T2 | 47,79 | 7,61 | 49 | 44 | 53 |
| Orientacja autonomiczna T2 | 61,83 | 6,37 | 61,5 | 58 | 66 |

Źródło: Opracowanie własne.

Średnie poszczególnych typów orientacji przyczynowej różniły się w sposób istotny statystycznie. Orientacja losowa była mniej powszechna niż orientacja zewnętrzna $t=-7,526$ ($df=77$, $p\alpha\leq 8,28E-11$) oraz mniej powszechna niż orientacja autonomiczna $t=-21,562$ ($df=77$, $p\alpha\leq 2,30E-34$). Orientacja zewnętrzna była z kolei mniej powszechna niż orientacja autonomiczna $t=-17,421$ ($df=77$, $p\alpha\leq 19,58E-28$).



Rysunek 8. Zmienna orientacja przyczynowa, wykres średnich wyników (N=78).

Legenda: T2 – punkt pomiaru.

Źródło: Opracowanie własne.

W badanej grupie najbardziej powszechna była orientacja autonomiczna, druga w kolejności była orientacja zewnętrzna, a najrzadziej występowała orientacja losowa. Orientacja autonomiczna ukierunkowuje na te aspekty środowiska zewnętrznego, które działają stymulująco na wewnętrzną motywację, stanowią wyzwanie na optymalnym poziomie oraz dostarczają potwierdzenia o posiadanych kompetencjach. Wiąże się z większą inicjatywą, większą odpowiedzialnością za swoje zachowanie. Takie właśnie ukierunkowanie jest najbardziej powszechne w badanej grupie osób. Orientacja zewnętrzna, która jest w mniejszym stopniu charakterystyczna dla badanej grupy, jest związana z koncentracją na nagrodach, aprobacie oraz możliwych korzyściach. Pozwala na ocenę w jakim stopniu dana osoba jest kontrolowana przez nagrody, terminy i zasady. Jak wskazuje teoria *self-determination*, z której wywodzi się koncepcja orientacji przyczynowej, osoba o takiej orientacji jest bardziej zależna od żądań i poleceń innych. Drugoplanowo traktuje własne plany i zainteresowania. Przywiązuje dużą wagę do sławy, pozycji, bogactwa, a jej zachowanie jest determinowane przez impulsy, bądź wzmocnienia płynące z zewnętrznego

świata (zob. 2.4.1.3 Teoria orientacji przyczynowej). Dla badanych najmniej właściwa była orientacja losowa, dla której charakterystyczna jest niepewność własnych kompetencji, brak wiary w możliwość osiągnięcia celów poprzez własne dążenia, przekonanie o determinacji zdarzeń życiowych poprzez szczęście lub los.

Zdecydowana przewaga orientacji autonomicznej nad orientacją zewnętrzną oraz losową, może świadczyć o tym, że zawód pedagoga w placówce wybierają głównie te osoby, które spodziewają się własnego wpływu na środowisko, w tym na wychowanków, które czują się odpowiedzialne za to, co im się „przydarza” w życiu i takiej postawy starają się uczyć swoich podopiecznych.

5.1.1.6 Opis statystyczny zmiennych wartości zawodowe i wartości osobiste.

Opisowe dane statystyczne nt. poziomu poszczególnych wartości, zmiennej wyjaśniającej X_5 , zbadano na podstawie wyników z punktu czasowego T2 i T3 kwestionariuszem Preferowanych wartości ogólnych (PWO). Osoby badane oceniały w jakim stopniu są dla nich ważne poszczególne wartości odnosząc się do perspektywy zawodowej oraz do perspektywy osobistej. Statystyki opisowe dotyczące 21 wartości*, ocenianych jako zawodowe lub osobiste wraz z wynikami testu t-Studenta, porównujących ze sobą średnie z kolejnych punktów pomiaru (T2 i T3) zostały przedstawione w tabelach 29 i 30.

* Jeśli w dalszych opisach podane jest miejsce w hierarchii danej wartości czy to zawodowej, czy osobistej, zawsze należy odnieść tę informację do hierarchii zawierającej 21 pozycji.

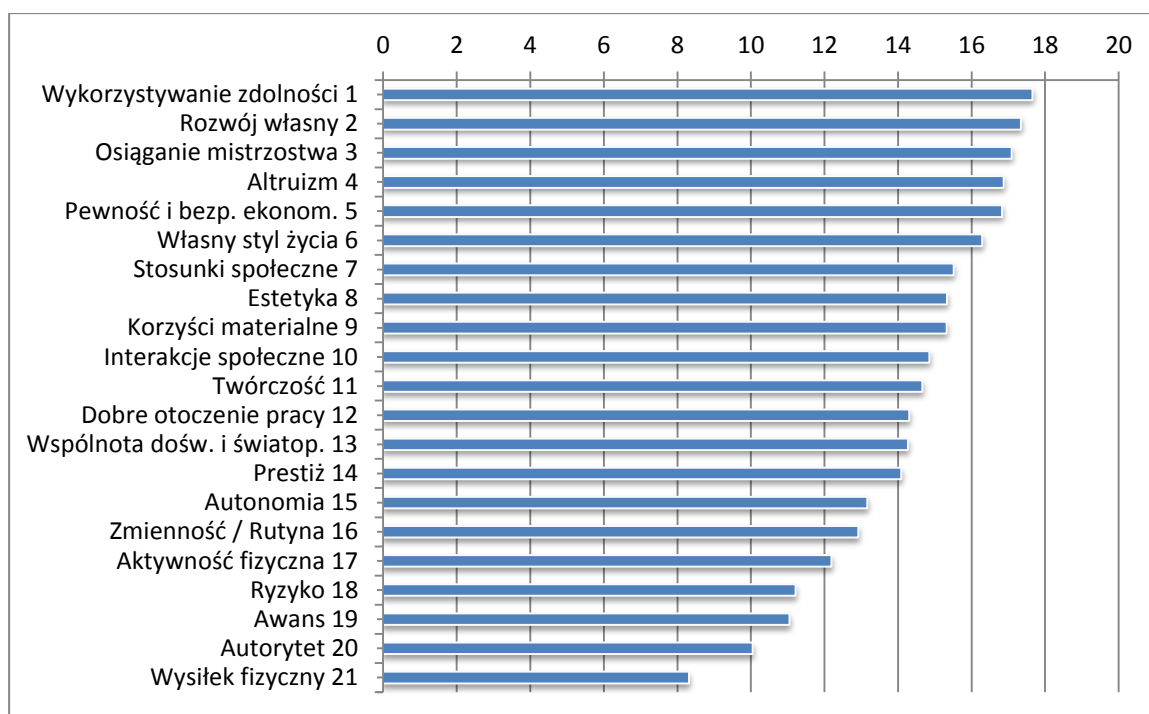
Tabela 29. Wartości zawodowe. Statystyki opisowe; test t dla prób zależnych (N=78, df=77)

| Zmienna | T2 | | T3 | | Test t | |
|-----------------------------|-------|------|-------|------|--------|-------|
| | M | SD | M | SD | t | p |
| Wykorzystywanie zdolności | 17,65 | 2,02 | 17,76 | 2,20 | -0,48 | 0,636 |
| Osiąganie mistrzostwa | 17,09 | 2,13 | 16,97 | 2,22 | 0,46 | 0,647 |
| Awans | 11,05 | 3,22 | 11,69 | 3,40 | -1,53 | 0,131 |
| Estetyka | 15,33 | 2,58 | 15,47 | 2,73 | -0,49 | 0,627 |
| Altruizm | 16,87 | 2,18 | 16,91 | 2,24 | -0,16 | 0,875 |
| Autorytet | 10,05 | 3,29 | 10,72 | 3,12 | -1,71 | 0,091 |
| Autonomia | 13,17 | 2,97 | 13,51 | 3,10 | -0,90 | 0,372 |
| Twórczość | 14,67 | 2,70 | 14,40 | 3,07 | 0,84 | 0,402 |
| Korzyści materialne | 15,32 | 3,04 | 15,37 | 2,87 | -0,17 | 0,866 |
| Własny styl życia | 16,29 | 2,27 | 16,21 | 2,46 | 0,33 | 0,742 |
| Rozwój własny | 17,35 | 2,03 | 17,00 | 2,34 | 1,34 | 0,184 |
| Aktywność fizyczna | 12,19 | 3,20 | 11,90 | 3,11 | 0,99 | 0,326 |
| Prestiż | 14,09 | 2,92 | 13,68 | 2,98 | 1,24 | 0,219 |
| Ryzyko | 11,22 | 2,85 | 10,65 | 2,63 | 1,67 | 0,098 |
| Interakcje społeczne | 14,86 | 2,42 | 14,67 | 2,27 | 0,78 | 0,440 |
| Stosunki społeczne | 15,51 | 2,61 | 15,21 | 2,72 | 1,20 | 0,234 |
| Zmienność / Rutyna | 12,92 | 2,55 | 12,79 | 2,64 | 0,45 | 0,654 |
| Dobre otoczenie pracy | 14,31 | 2,96 | 14,63 | 2,41 | -1,03 | 0,305 |
| Wspólnota dośw. i światop. | 14,27 | 3,14 | 14,04 | 3,16 | 0,69 | 0,492 |
| Wysiłek fizyczny | 8,32 | 2,17 | 8,24 | 2,40 | 0,25 | 0,800 |
| Pewność i bezp. ekonomiczne | 16,83 | 2,16 | 16,90 | 2,79 | -0,21 | 0,836 |

Źródło: Opracowanie własne.

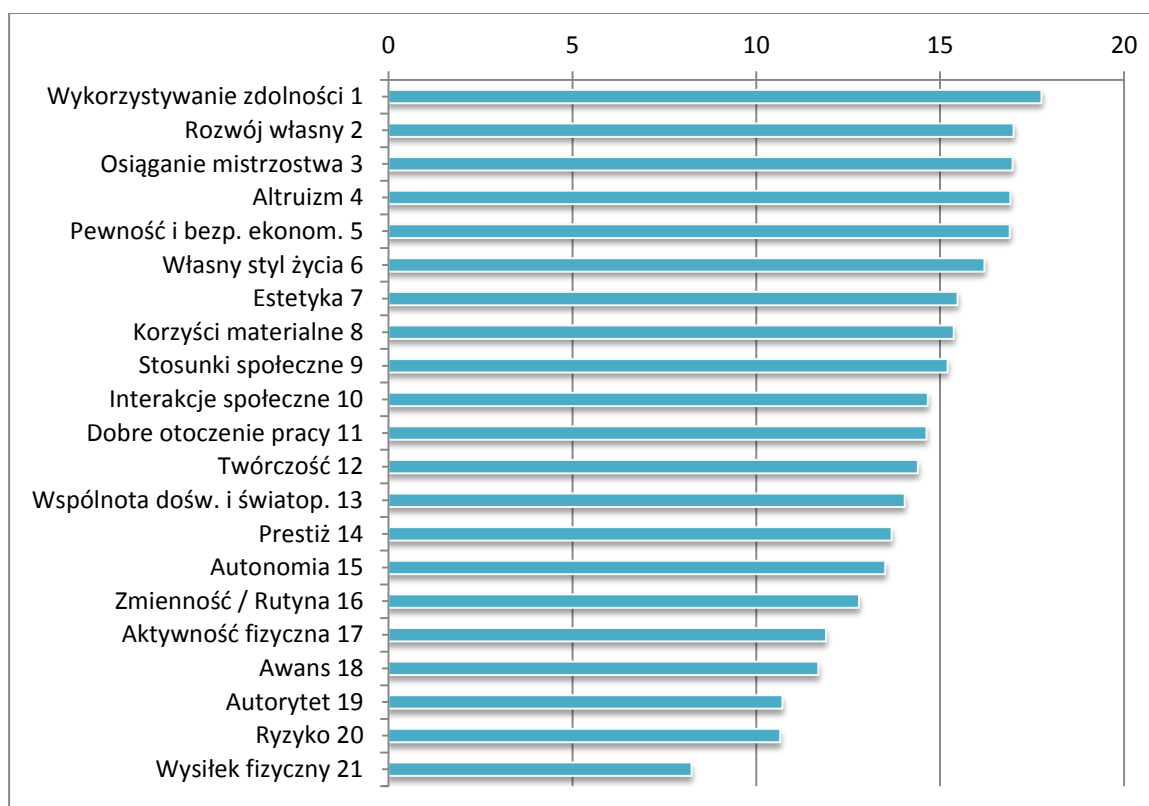
Z wyników testu t porównujących średnie dwóch pomiarów zmiennej wartości zawodowe wynika, że nie zmieniają się one w sposób istotny statystycznie. Można zatem wnioskować zarówno o stałości oceny przypisywanej samym wartościom, jak i stabilności narzędzia, służącego do pomiaru. W dwóch pomiarach wartości zawodowych dokonanych w odstępie 9-10 miesięcy uzyskano porównywalne wyniki w zakresie wartości zawodowych w badanej grupie.

Hierarchia wartości zawodowych w punkcie czasowym T2 przedstawiona jest na rysunku 9, a w punkcie czasowym T3 na rysunku 10.



Rysunek 9. Hierarchia wartości zawodowych, punkt pomiaru T2 (N=78).

Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 10. Hierarchia wartości zawodowych, punkt pomiaru T3 (N=78).

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższych zestawień (rysunek 9 i 10) wynika, że hierarchia wartości zawodowych cenionych przez osoby uczestniczące w całym procesie badawczym jest taka sama w punkcie czasowym T2 i T3 w stosunku do pierwszych sześciu najbardziej istotnych wartości. W przypadku pozostałych wartości zawodowych ich umiejscowienie czasami zmienia się o 1-2 pozycje.

Trzema najbardziej istotnymi wartościami zawodowymi cenionymi przez badaną grupę (N=78) było wykorzystywanie swoich zdolności w pracy, rozwój własny, który ta praca umożliwia, oraz osiągnięcie mistrzostwa. Dla badanej grupy istotny jest profesjonalizm i możliwość stałego pogłębiania kompetencji i umiejętności, jakie stwarza praca w placówce opiekuńczo-wychowawczej.

Kolejną w hierarchii wartością zawodową jest altruizm (4 poz.), działanie na korzyść innym, pomaganie innym. Zawód pracownika placówki opiekuńczo-wychowawczej jest zawodem pomocowym. Wysoka pozycja altruizmu wśród cenionych przez badanych wartości pokazuje, że pomaganie innymi jest nie tylko funkcją zawodową, ale również istotnym działaniem powiązaniem z zawodowym systemem wartości.

Na kolejnym wysokim miejscu hierarchii wartości zawodowych znalazła się pewność i bezpieczeństwo ekonomiczne (5 poz.). Choć zarobki, które badani uzyskują w tej pracy nie są wysokie, są jednak pewne, stałe i niezależne, ani od osiągniętych wyników, ani od np. oceny okresowej, jak ma to miejsce w innych zawodach.

Wśród osób badanych znajduje się wielu indywidualistów, dla których istotna jest możliwość wyboru własnego stylu życia (6 poz.). Osoby wykonujące ten zawód niejednokrotnie podkreślały w wywiadach, że aby odnieść sukces w pracy wychowawczej, muszą być sobą, być autentyczni. Można zatem wnioskować, że kierowanie się tą wartością i nastawienie na „bycie sobą” w realiach zawodowych pomaga w realizowaniu celów wychowawczych.

Na kolejnej pozycji hierarchii wartości zawodowych znalazły się stosunki społeczne (7 poz.). W definicji tej wartości zawiera się: zainteresowanie możliwością otrzymania emocjonalnego wsparcia od kolegów i przyjaciół, nastawienie na pełne sympatii i ciepła kontakty przyjacielskie z innymi ludźmi.

Zaskakuje stosunkowo niska pozycja autonomii (15 poz.) w hierarchii wartości zawodowych. Okazuje się, że dla ogółu badanych stosunkowo nieistotne w pracy jest zainteresowanie niezależnością podejmowanych decyzji, planów i realizowanych działań.

Zaskakuje także niska pozycja w hierarchii autorytetu jako wartości (19/20 poz.). Autorytet bowiem, to nie tylko kierowanie innymi ludźmi wynikającym z posiadanej pozycji/statusu, władzy, ale w szerszym pojęciu również posiadanie wpływu na innych ludzi wynikające z posiadanych kompetencji czy doświadczenia, związana z tym odpowiedzialność za innych ludzi. Wszystkie te czynniki wydają się immanentnie związane z funkcją pedagoga w placówce opiekuńczo-wychowawczej.

Z kolei niska w hierarchii pozycja awansu jako wartości zawodowej (18/19 poz.), nie jest zaskakująca wobec nikłych możliwości tradycyjnej kariery niedostępnej w tym zawodzie. Można wnioskować, że tak niska pozycja awansu jako wartości, pomaga cieszyć się osiągniętą pozycją zawodową i zapobiega przed przeżywaniem rozczarowania.

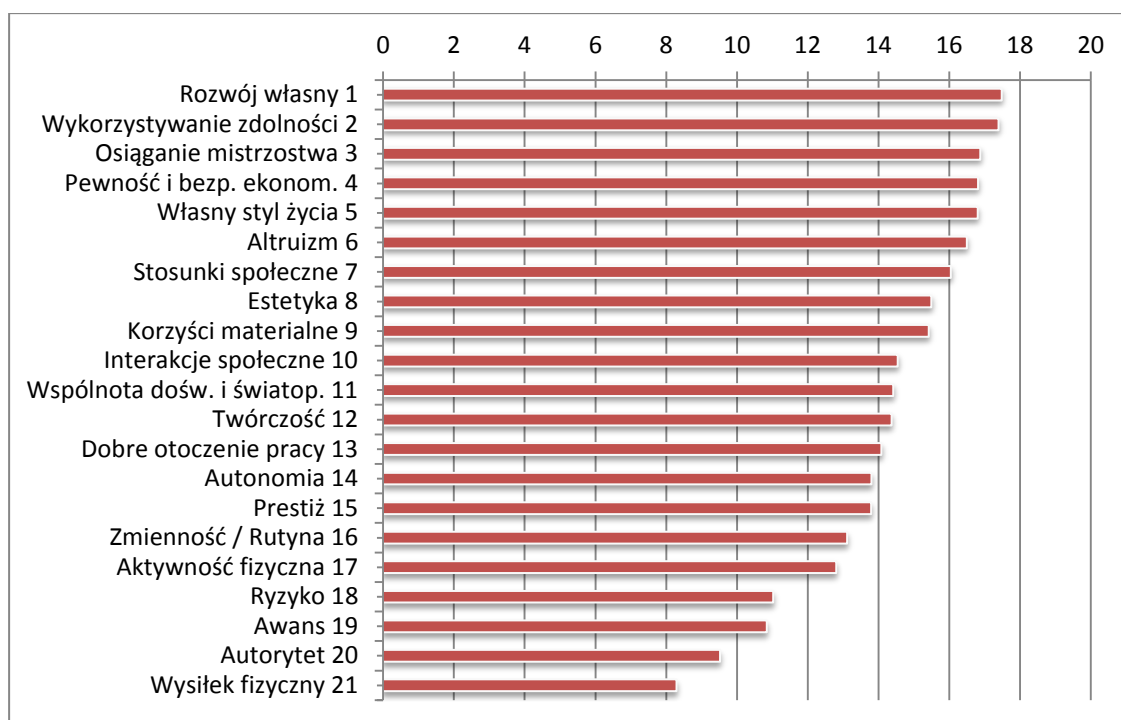
Tabela 30. Wartości osobiste. Statystyki opisowe; test t dla prób zależnych (N=78, df=77)

| Zmienna / Czas pomiaru | T2 | | T3 | | Test t | |
|----------------------------|-------|------|-------|------|--------|--------|
| | M | SD | M | SD | t | p |
| Wyk. zdolności | 17,40 | 1,99 | 17,79 | 1,69 | -1,86 | 0,067 |
| Osiąganie mistrzostwa | 16,88 | 2,03 | 16,95 | 1,95 | -0,25 | 0,801 |
| Awans | 10,85 | 3,14 | 11,76 | 3,35 | -2,22 | 0,029* |
| Estetyka | 15,50 | 2,59 | 15,82 | 2,46 | -1,06 | 0,291 |
| Altruizm | 16,50 | 2,24 | 16,74 | 2,36 | -0,98 | 0,332 |
| Autorytet | 9,53 | 2,82 | 10,19 | 3,10 | -1,86 | 0,067 |
| Autonomia | 13,81 | 2,85 | 13,96 | 2,94 | -0,38 | 0,707 |
| Twórczość | 14,37 | 2,61 | 14,53 | 3,03 | -0,47 | 0,639 |
| Korzyści materialne | 15,42 | 3,05 | 15,73 | 2,74 | -1,05 | 0,296 |
| Własny styl życia | 16,81 | 2,08 | 16,91 | 2,07 | -0,40 | 0,689 |
| Rozwój własny | 17,49 | 1,93 | 17,60 | 1,87 | -0,47 | 0,642 |
| Aktywność fizyczna | 12,81 | 3,38 | 12,87 | 3,21 | -0,21 | 0,834 |
| Prestiż | 13,79 | 3,03 | 13,51 | 3,01 | 0,81 | 0,420 |
| Ryzyko | 11,03 | 2,81 | 10,90 | 2,69 | 0,41 | 0,680 |
| Interakcje społeczne | 14,55 | 2,51 | 14,51 | 2,55 | 0,16 | 0,875 |
| Stosunki społeczne | 16,05 | 2,37 | 15,74 | 2,43 | 1,16 | 0,249 |
| Zmienność / Rutyna | 13,12 | 2,64 | 12,77 | 2,50 | 1,16 | 0,250 |
| Dobre otoczenie pracy | 14,09 | 2,70 | 14,41 | 2,43 | -0,96 | 0,339 |
| Wspólnota dośw. i światop. | 14,42 | 3,07 | 14,42 | 3,10 | 0,00 | 1,000 |
| Wysiłek fizyczny | 8,29 | 2,07 | 8,45 | 2,34 | -0,55 | 0,582 |
| Pewność i bezp. ekon. | 16,82 | 2,27 | 17,05 | 2,50 | -0,78 | 0,440 |

* $p < 0,0500$.

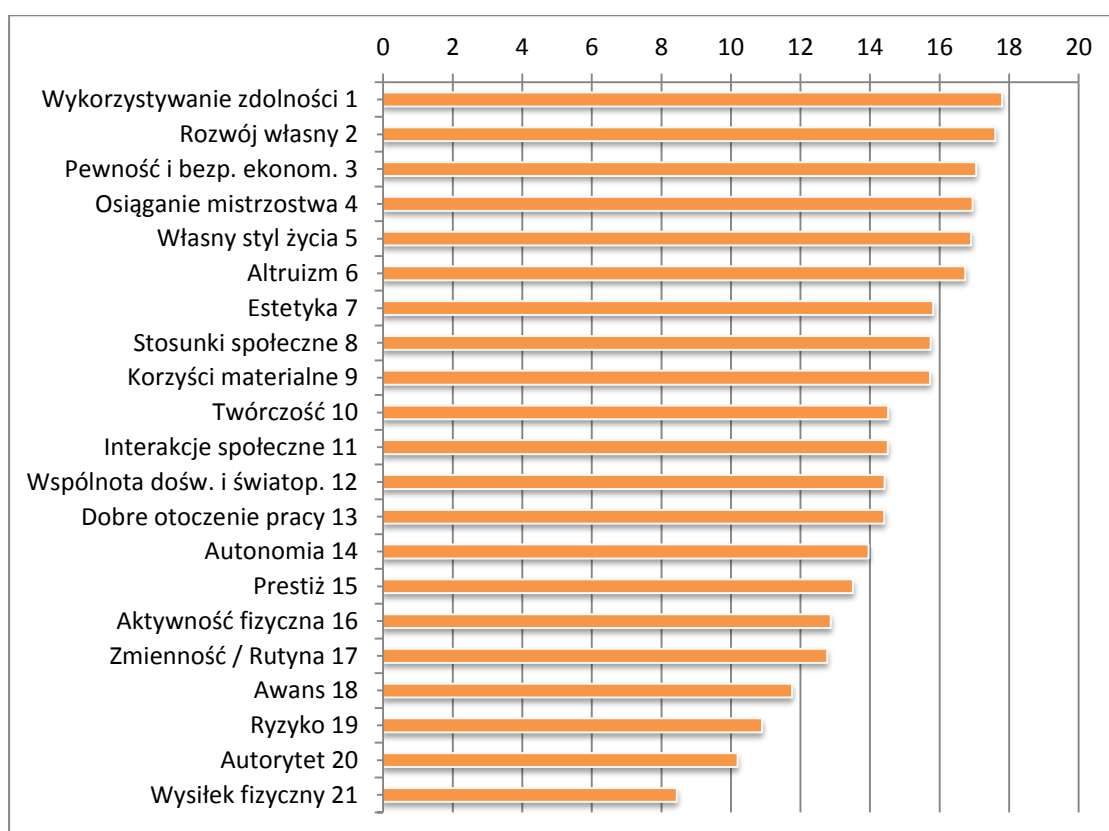
Powyżej podane wartości testu t-Studenta dla dwóch pomiarów wartości osobistych nie wykazały dla większości istotnych statystycznie różnic ($p \geq 0,0500$). W sposób istotny statystycznie wzrósł jedynie poziom awansu jako wartości osobistej ($p \geq 0,029$) na przestrzeni pomiarów T2 i T3. Wyniki testu t-Studenta świadczą o tym, że wartości osobiste są na stałym poziomie w badanej grupie oraz że stabilne jest narzędzie służące do ich pomiaru – kwestionariusz Preferowanych wartości ogólnych (PWO).

Hierarchia wartości osobistych w punkcie czasowym T2 przedstawiona jest na rysunku 11, a w punkcie czasowym T3 na rysunku 12.



Rysunek 11. Hierarchia wartości osobistych, punkt pomiaru T2 (N=78).

Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 12. Hierarchia wartości osobistych, punkt pomiaru T3 (N=78).

Źródło: Opracowanie własne.

Hierarchia pozycji osobistych w grupie badanych jest bardzo podobna do hierarchii wartości zawodowych. Na pierwszych dwóch miejscach hierarchii osobistej również znajduje się rozwój zawodowy oraz wykorzystywanie zdolności. Na kolejnym miejscu podobnym jak w hierarchii wartości zawodowych, znajduje się osiągnięcie mistrzostwa (3/4 poz.). Zatem te trzy wartości związane z ogólnie pojętym rozwojem są jednakowo ważne dla badanych w życiu osobistym i zawodowym. Można stwierdzić, że w tym obszarze badani nie czynią rozróżnienia pomiędzy spostrzeganiem tych wartości jako osobiste czy zawodowe.

Pewność zatrudnienia i bezpieczeństwo ekonomiczne jako wartość osobista znajduje na podobnej pozycji w hierarchii wartości osobistych (4 poz.) co w hierarchii wartości zawodowych (5 poz.).

Własny styl życia znajduje się na dość wysokim (5/6 poz.) miejscu w hierarchii. Okazuje się, że możliwość życia zgodnie z własnymi standardami, wartościami, nie uleganie konwenansom jest tak samo ważna dla badanych w życiu osobistym i zawodowym. W obu obszarach funkcjonowania, chcą móc pozostać sobą.

Zaskakuje niższa pozycja altruizmu (6 poz.) w hierarchii wartości osobistej, w stosunku do hierarchii wartości zawodowych (4 poz.). Ta różnica może pokazywać, że choć altruizm jest generalnie istotną wartością dla badanej grupy, to jednak znajdują oni miejsce na jego realizację w środowisku zawodowym, w kontakcie z wychowankami domów dziecka, którzy w oczywisty sposób potrzebują pomocy potrzebują.

Zaskakująca jest także stosunkowo niska pozycja interakcji społecznych, zarówno wśród wartości zawodowych, jak i osobistych (10/11 poz.). Można wnioskować na tej podstawie, że badani to osoby działające raczej jako indywidualiści, niż towarzysko usposobione osoby, które chciałyby przebywać w grupie i być częścią społecznego organizmu.

Niezmiennie na niskich pozycjach hierarchii, tak jak w przypadku wartości zawodowych, znajdują się takie wartości osobiste jak: autonomia (14 poz.), awans (18/19 poz.), czy autorytet (20 poz.). Na niskich pozycjach w hierarchii, takich samych w przypadku wartości zawodowych i osobistych znajduje się aktywność fizyczna (17 poz.) i wysiłek fizyczny (21 poz.).

Sprawdzono również czy wartości w obu obszarach zawodowym i osobistym są do siebie podobne czy też różne w obu punktach pomiaru. W tym celu obliczono współczynniki korelacji, które przedstawione są w tabeli 31.

Tabela 31. *Wartości zawodowe i wartości osobiste. Współczynniki korelacji r-Pearsona*

| Zmienna | T2 | T3 |
|-----------------------------|------|------|
| Wykorzystywanie zdolności | 0,81 | 0,66 |
| Osiąganie mistrzostwa | 0,75 | 0,73 |
| Awans | 0,86 | 0,88 |
| Estetyka | 0,89 | 0,83 |
| Altruizm | 0,82 | 0,82 |
| Autorytet | 0,83 | 0,88 |
| Autonomia | 0,84 | 0,89 |
| Twórczość | 0,89 | 0,89 |
| Korzyści materialne | 0,91 | 0,92 |
| Własny styl życia | 0,83 | 0,81 |
| Rozwój własny | 0,85 | 0,75 |
| Aktywność fizyczna | 0,86 | 0,77 |
| Prestiż | 0,87 | 0,87 |
| Ryzyko | 0,90 | 0,88 |
| Interakcje społeczne | 0,83 | 0,82 |
| Stosunki społeczne | 0,81 | 0,77 |
| Zmienność / Rutyna | 0,81 | 0,81 |
| Dobre otoczenie pracy | 0,96 | 0,83 |
| Wspólnota dośw. i światop. | 0,92 | 0,92 |
| Wysiłek fizyczny | 0,90 | 0,95 |
| Pewność i bezp. ekonomiczne | 0,90 | 0,92 |

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe wysokie współczynniki korelacji r-Pearsona pokazują, że generalnie wartości osobiste i zawodowe są do siebie zbliżone, zarówno w punkcie pomiaru T2, jak i T3.

Spośród tych wysokich współczynników korelacji, najniższe w punkcie czasowym T2 są współczynniki dla takich wartości jak: osiągnięcie mistrzostwa (0,75), wykorzystywanie zdolności (0,81), stosunki społeczne (0,81), zmienność/rutyna (0,81), altruizm (0,82), autorytet (0,83) interakcje społeczne (0,83), własny styl życia (0,83), autonomia (0,84) i rozwój własny (0,85). Niższe współczynniki korelacji wskazują na różnice pomiędzy systemem wartości zawodowych i osobistych.

Z kolei w punkcie czasowym T3 niższe współczynniki korelacji wskazujące na różnice pomiędzy systemem wartości zawodowych i osobistych wystąpiły dla takich wartości jak: wykorzystywanie zdolności (0,66), osiągnięcie mistrzostwa (0,73), rozwój własny (0,75), stosunki społeczne (0,77), aktywność fizyczna (0,77), własny styl życia (0,81), zmienność/rutyna), altruizm (0,82), interakcje społeczne (0,82), estetyka (0,83), dobre otoczenie pracy (0,83).

Te dane pokazują, że oba obszary wartości, zawodowy i osobisty, różniły się między sobą w większym stopniu w punkcie pomiaru T3.

5.1.2 Charakterystyka opisowa wyników w trzech skupieniach

5.1.2.1 Wypalenie zawodowe w trzech skupieniach.

Przeprowadzona analiza skupień pozwoliła na dokonanie grupowania pozyskanych danych we względnie jednorodne klasy. Podstawą grupowania było podobieństwo pomiędzy wymiarami wypalenia zawodowego w trzech punktach pomiaru: T1, T2 i T3. Na podstawie wystandaryzowanych danych wyodrębniono trzy skupienia za pomocą grupowania metodą k-średnia (*k-means*). Skupienia te różniły się przebiegiem procesu wypalenia w czasie.

Przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA aby sprawdzić istotność różnic w poszczególnych wymiarach wypalenia zawodowego oraz w zakresie całkowitego wypalenia zawodowego między trzema skupieniami. Wyniki przedstawiono w tabeli 32.

Tabela 32. Wypalenie zawodowe. Analiza wariancji między skupieniami (df grup=2, df reszt.=75)

| Zmienna / Czas Pomiaru | SK pom. grupami | ŚK pom. grupami | SK reszt. | ŚK. reszt. | F | p |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------|------------|-------|-----------|
| Wyczerpanie Emocjonalne T1 | 3098,04 | 1549,02 | 2402,68 | 32,04 | 48,35 | 3,24E-14* |
| Wyczerpanie Emocjonalne T2 | 2806,48 | 1403,24 | 3831,64 | 51,09 | 27,47 | 1,12E-09* |
| Wyczerpanie Emocjonalne T3 | 3483,86 | 1741,93 | 3827,12 | 51,03 | 34,14 | 2,87E-11* |
| Depersonalizacja T1 | 358,68 | 179,34 | 676,00 | 9,01 | 19,90 | 1,17E-07* |
| Depersonalizacja T2 | 445,26 | 222,63 | 871,11 | 11,61 | 19,17 | 1,89E-07* |
| Depersonalizacja T3 | 846,51 | 423,26 | 591,45 | 7,89 | 53,67 | 3,40E-15* |
| Utrata Zaangażowania T1 | 42,63 | 21,31 | 2911,17 | 38,82 | 0,55 | 0,580 |
| Utrata Zaangażowania T2 | 120,24 | 60,12 | 2720,48 | 36,27 | 1,66 | 0,198 |
| Utrata Zaangażowania T3 | 733,80 | 366,90 | 2577,07 | 34,36 | 10,68 | 8,31E-05* |
| Wypalenie Całkowite T1 | 6393,81 | 3196,90 | 8701,85 | 116,02 | 27,55 | 1,07E-09* |
| Wypalenie Całkowite T2 | 6648,05 | 3324,03 | 10491,43 | 139,89 | 23,76 | 1,01E-08* |
| Wypalenie Całkowite T3 | 12957,60 | 6478,80 | 8497,78 | 113,30 | 57,18 | 8,25E-16* |

*p < 0,05000.

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji wskazują, że jedynie w zakresie pomiaru utraty zaangażowania w punkcie T1 oraz T2 nie wykazano istotnych różnic pomiędzy skupieniami. Dla wszystkich pozostałych zmiennych i trzech punktów pomiaru, te różnice okazały się istotne statystycznie.

W odniesieniu do tych zmiennych, w których analiza wariancji wykazała istotne różnice pomiędzy trzema skupieniami, przeprowadzono test porównań wielokrotnych RIR Tukeya, (tzw. test post-hoc) w celu sprawdzenia, pomiędzy którymi skupieniami różnice wyników są istotne statystycznie. Wyniki przeprowadzenia tego testu dla zmiennej wypalenie zawodowe w trzech skupieniach przedstawiono w tabeli 33.

Tabela 33. Wypalenie zawodowe. Test RIR Tukeya dla trzech skupień

| Zmienna; Czas pomiaru | M; Skupienie {1} | M; Skupienie {2} | M; Skupienie {3} |
|----------------------------|--|------------------|------------------|
| Nr Skupienia | p – poziom istotności różnic między parami skupień | | |
| Wyczerpanie emocjonalne T1 | 7,08 | 20,00 | 20,50 |
| {1} | | 0,0001 * | 0,0001 * |
| {2} | 0,0001 * | | 0,971 |
| {3} | 0,0001 * | 0,971 | |
| Depersonalizacja T1 | 2,00 | 6,63 | 6,25 |
| {1} | | 0,0001 * | 0,0002 * |
| {2} | 0,0001 * | | 0,943 |
| {3} | 0,0002 * | 0,943 | |
| Wypalenie całkowite T1 | 19,58 | 37,75 | 39,33 |
| {1} | | 0,0001 * | 0,0001 * |
| {2} | 0,0001 * | | 0,922 |
| {3} | 0,0001 * | 0,922 | |
| Wyczerpanie emocjonalne T2 | 11,34 | 24,63 | 22,67 |
| {1} | | 0,0001 * | 0,0001 * |
| {2} | 0,0001 * | | 0,754 |
| {3} | 0,0001 * | 0,754 | |
| Depersonalizacja T2 | 2,46 | 7,19 | 7,75 |
| {1} | | 0,0001 * | 0,0001 * |
| {2} | 0,0001 * | | 0,902 |
| {3} | 0,0001 * | 0,902 | |
| Wypalenie całkowite T2 | 23,28 | 41,81 | 43,42 |
| {1} | | 0,0001 * | 0,0001 * |
| {2} | 0,0001 * | | 0,933 |
| {3} | 0,0001 * | 0,933 | |
| Wyczerpanie emocjonalne T3 | 12,36 | 15,94 | 31,33 |
| {1} | | 0,196 | 0,0001 * |
| {2} | 0,196 | | 0,0001 * |
| {3} | 0,0001 * | 0,0001 * | |
| Depersonalizacja T3 | 2,62 | 3,00 | 11,83 |
| {1} | | 0,885 | 0,0001 * |
| {2} | 0,885 | | 0,0001 * |
| {3} | 0,0001 * | 0,0001 * | |
| Utrata zaangażowania T3 | 10,44 | 9,13 | 18,50 |
| {1} | | 0,716 | 0,0003 * |
| {2} | 0,716 | | 0,0003 * |
| {3} | 0,0002 * | 0,0003 * | |
| Wypalenie całkowite T3 | 25,42 | 28,06 | 61,67 |
| {1} | | 0,664 | 0,0001 * |
| {2} | 0,664 | | 0,0001 * |
| {3} | 0,0001 * | 0,0001 * | |

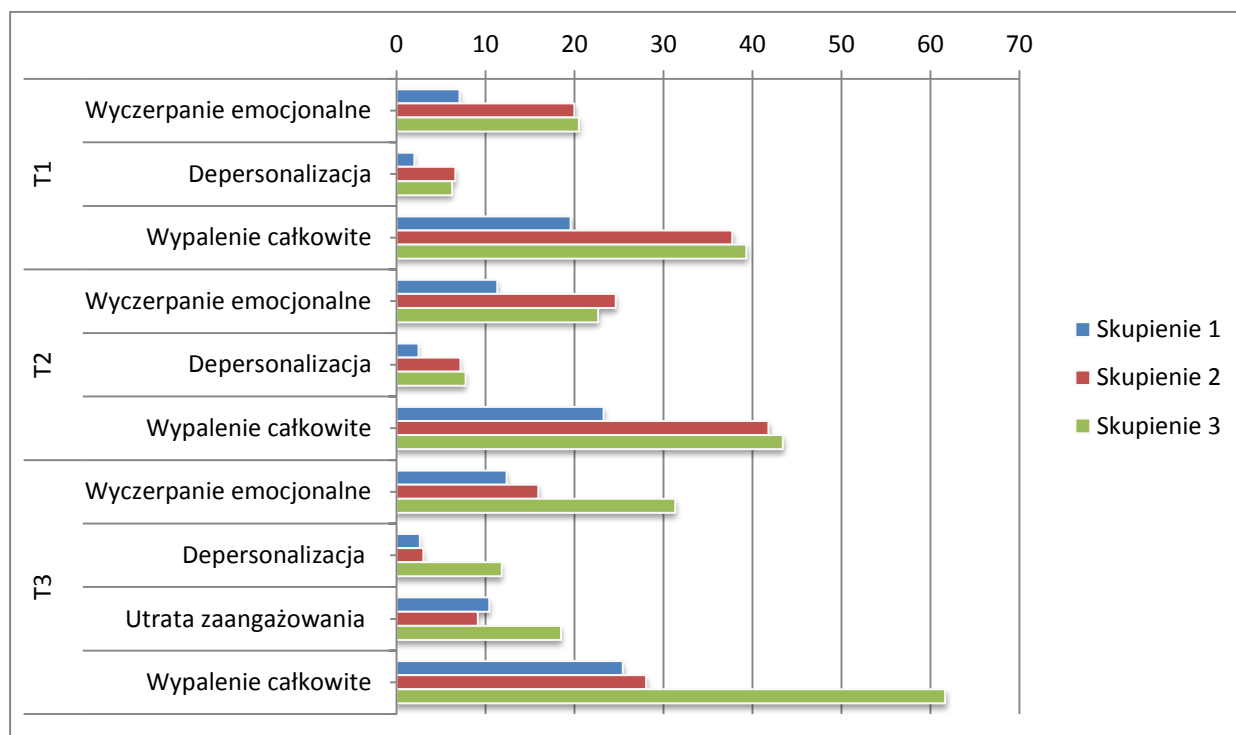
* $p < 0,0500$, istotny statystycznie poziom różnic średnich pomiędzy grupami

Wyniki testu post-hoc RIR Tukeya pokazują, w punkcie pomiaru T1 średni poziom w zakresie zmiennych wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja, a także w zakresie wypalenia całkowitego, jest w znaczący sposób niższy w skupieniu nr 1 niż w skupieniach nr 2 i 3. Brak jest istotnych statystycznie różnic pomiędzy średnimi wynikami tych zmiennych między skupieniem 2 i 3.

W drugim punkcie pomiaru - T2 różnice między skupieniami w zakresie wymiarów wypalenia zawodowego są dokładnie takie same jak w punkcie T1.

W trzecim punkcie pomiaru – T3, średni poziom zmiennej wyczerpanie emocjonalne jest w skupieniach nr 1 i 2 znacząco niższy niż w skupieniu nr 3. Brak jest różnicy między skupieniem 1 i 2, średnie są na tym samym niskim, porównywalnym poziomie. Takie same zależności między skupieniami występują w punkcie T3 również dla pozostałych wymiarów wypalenia, czyli: depersonalizacji, utraty oraz wypalenia całkowitego.

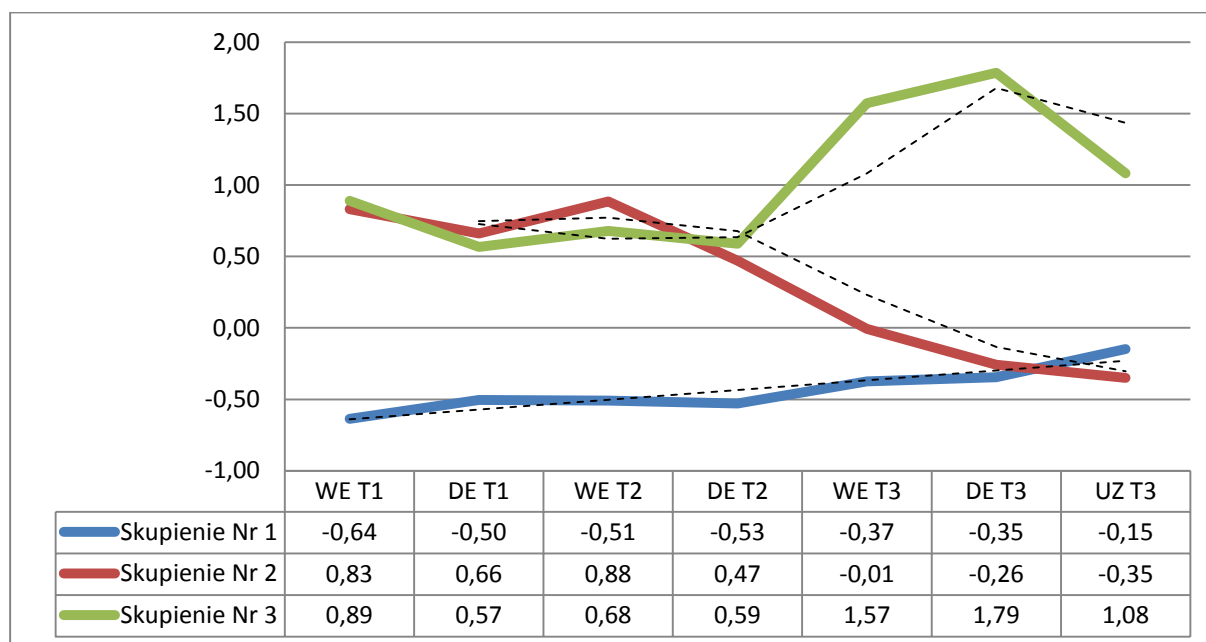
Na rysunku 13 przedstawiono istotne statystycznie różnice między skupieniami.



Rysunek 13. Wypalenie zawodowe, średnie wyniki dla skupień, różnice istotne statystycznie.

Źródło: Opracowanie własne.

Na poniższym rysunku przedstawiono wykres wymiarów wypalenia, dla których różnice między grupami okazały się istotne statystycznie (zob. tabela 32).



Rysunek 14. Przebieg procesu wypalenia w trzech skupieniach, na podstawie wyników standaryzowanych.

Legenda: WE – wyczerpanie emocjonalne, DE – depersonalizacja, UZ – utrata zaangażowania; dodatkowe linie przerywane przedstawiają wykres średniej ruchomej, obrazując linię trendu dla danego skupienia.

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 34 przedstawiono statystyki opisowe wypalenia zawodowego skupienia nr 1.

Tabela 34. Wypalenie zawodowe. Statystyki opisowe; skupienie nr 1 (n=50)

| Zmienna / Czas pomiaru | M | SD |
|----------------------------|-------|-------|
| Wyczerpanie Emocjonalne T1 | 7,08 | 4,89 |
| Wyczerpanie Emocjonalne T2 | 11,34 | 6,69 |
| Wyczerpanie Emocjonalne T3 | 12,36 | 6,38 |
| Depersonalizacja T1 | 2 | 2,30 |
| Depersonalizacja T2 | 2,46 | 2,20 |
| Depersonalizacja T3 | 2,62 | 1,92 |
| Utrata Zaangażowania T1 | 10,5 | 6,55 |
| Utrata Zaangażowania T2 | 9,48 | 6,39 |
| Utrata Zaangażowania T3 | 10,44 | 6,40 |
| Wypalenie Całkowite T1 | 19,58 | 10,07 |
| Wypalenie Całkowite T2 | 23,28 | 11,33 |
| Wypalenie Całkowite T3 | 25,42 | 10,56 |

Źródło: Opracowanie własne.

W skupieniu nr 1 wyczerpanie emocjonalne utrzymuje się cały czas na niskim poziomie, najniższe jest w punkcie czasowym T1, potem nieco wzrasta w punkcie T2. Poziom istotności różnic pomiędzy tymi średnimi wynikami wynosi $t=-4,79$ ($df=49$, $p \leq 0,00001$). W czasie T3, w którym wyniki były mierzone po około 9-10 miesiącach od pomiaru w punkcie T2 wynik nie różni się w sposób istotny statystycznie od wyniku w punkcie T2 ($p \geq 0,0500$), ale jest istotnie wyższy od wyniku w punkcie T1 $t=6,39$ ($df=49$, $p \leq 5,77E-8$).

Depersonalizacja w skupieniu nr 1 utrzymuje się na podobnym niskim poziomie w punktach T1, T2 i T3, brak istotnych statystycznie różnic pomiędzy pomiarami ($p \geq 0,0500$).

W zakresie utraty zaangażowania w skupieniu nr 1 średnia wyników także utrzymuje się w różnych punktach czasowych na tym samym poziomie ($p \geq 0,0500$).

Całkowite wypalenie zawodowe wzrasta w skupieniu nr 1 pomiędzy punktem pomiaru T1 i T2 $t=-2,41$ ($df=49$, $p \leq 0,020$). Brak jest jednak istotnej statystycznie różnicy pomiędzy pomiarami w punkcie T2 i T3 ($p \geq 0,0500$). Całkowite wypalenie zawodowe wzrasta natomiast na przestrzeni pomiarów w punktach T1 i T3, $t=-3,96$ ($df=49$, $p \leq 0,0002$).

W tabeli 35 przedstawiono statystyki opisowe odnośnie wypalenia zawodowego w skupieniu nr 2.

Tabela 35. *Wypalenie zawodowe. Statystyki opisowe; skupienie nr 2 (n=16)*

| Zmienna / Czas pomiaru | <i>M</i> | <i>SD</i> |
|----------------------------|----------|-----------|
| Wyczerpanie Emocjonalne T1 | 20 | 6,66 |
| Wyczerpanie Emocjonalne T2 | 24,63 | 6,03 |
| Wyczerpanie Emocjonalne T3 | 15,94 | 7,69 |
| Depersonalizacja T1 | 6,63 | 3,76 |
| Depersonalizacja T2 | 7,19 | 4,25 |
| Depersonalizacja T3 | 3 | 2,37 |
| Utrata Zaangażowania T1 | 11,13 | 4,94 |
| Utrata Zaangażowania T2 | 10 | 4 |
| Utrata Zaangażowania T3 | 9,13 | 5,5 |
| Wypalenie Całkowite T1 | 37,75 | 11,59 |
| Wypalenie Całkowite T2 | 41,81 | 10,92 |
| Wypalenie Całkowite T3 | 28,06 | 11,64 |

Źródło: Opracowanie własne.

W skupieniu nr 2 średni poziom wyczerpania emocjonalnego wzrasta pomiędzy pomiarami w punkcie czasowym T1 i T2 $t=-2,82$ ($df=15$, $p \leq 0,013$). Następnie poziom wyczerpania emocjonalnego obniża się od pomiaru w punkcie T2 do pomiaru w punkcie T3 $t=4,80$ ($df=15$, $p \leq 0,0002$). Poziom wyczerpania emocjonalnego wzrasta także pomiędzy pomiarami w punktach T1 i T3, $t=2,19$ ($df=15$, $p \leq 0,046$).

Średni poziom depersonalizacji w skupieniu nr 2 w punkcie T1 i T2 jest podobny ($p \geq 0,0500$). W punkcie czasowym T3 poziom depersonalizacji obniża się. Wyniki z punktu T2 i T3, różnią się w sposób istotny statystycznie na poziomie $t=4,40$ ($df=15$, $p \leq 0,0005$). Poziom depersonalizacji obniża się także pomiędzy pomiarami w punktach T1 i T3, $t=4,27$ ($df=15$, $p \leq 0,0007$).

Brak jest istotnej statystycznie różnicy przy porównaniu wyników z jakichkolwiek dwóch punktów czasowych w zakresie zmiennej utrata zaangażowania ($p \geq 0,0500$).

Całkowite wypalenie zawodowe wzrasta w sposób istotny statystycznie pomiędzy pomiarami T2 i T3, $t=4,71$ ($df=15$, $p \leq 0,0003$), natomiast maleje na przestrzeni pomiarów T1 i T3, $t=3,23$ ($df=15$, $p \leq 0,006$). Różnica wyników pomiędzy pomiarami w punktach T1 i T2 nie jest istotna statystycznie ($p \geq 0,0500$).

W tabeli 36 przedstawiono statystyki opisowe wypalenia zawodowego skupienia nr 3.

Tabela 36. *Wypalenie zawodowe. Statystyki opisowe; skupienie nr 3 (n=12)*

| Zmienna / Czas pomiaru | <i>M</i> | <i>SD</i> |
|----------------------------|----------|-----------|
| Wyczerpanie Emocjonalne T1 | 20,5 | 7,18 |
| Wyczerpanie Emocjonalne T2 | 22,67 | 9,97 |
| Wyczerpanie Emocjonalne T3 | 31,33 | 9,27 |
| Depersonalizacja T1 | 6,25 | 4,31 |
| Depersonalizacja T2 | 7,75 | 5,75 |
| Depersonalizacja T3 | 11,83 | 5,46 |
| Utrata Zaangażowania T1 | 12,58 | 6,33 |
| Utrata Zaangażowania T2 | 13,00 | 6,59 |
| Utrata Zaangażowania T3 | 18,50 | 3,23 |
| Wypalenie Całkowite T1 | 39,33 | 12,49 |
| Wypalenie Całkowite T2 | 43,42 | 14,82 |
| Wypalenie Całkowite T3 | 61,67 | 9,55 |

Źródło: Opracowanie własne.

W skupieniu nr 3 brak jest różnicy istotnej statystycznie w pomiarach zmiennej wyczerpanie emocjonalne w punkcie czasowym T1 i T2 ($p \geq 0,0500$). W punkcie T3 poziom wyczerpania emocjonalnego gwałtownie wzrasta w porównaniu z punktem T2, $t=-2,98$ ($df=11$, $p \leq 0,013$) oraz w porównaniu z pomiarem w punkcie T1, $t=-4,40$ ($df=11$, $p \leq 0,001$).

Brak jest istotnej statystycznie różnicy pomiędzy wynikami średnich wartości zmiennej depersonalizacja w skupieniu nr 3 w punkcie czasowym T1 i T2 ($p \geq 0,0500$). Jednak w punkcie czasowym T3 średni poziom depersonalizacji gwałtownie wzrasta w

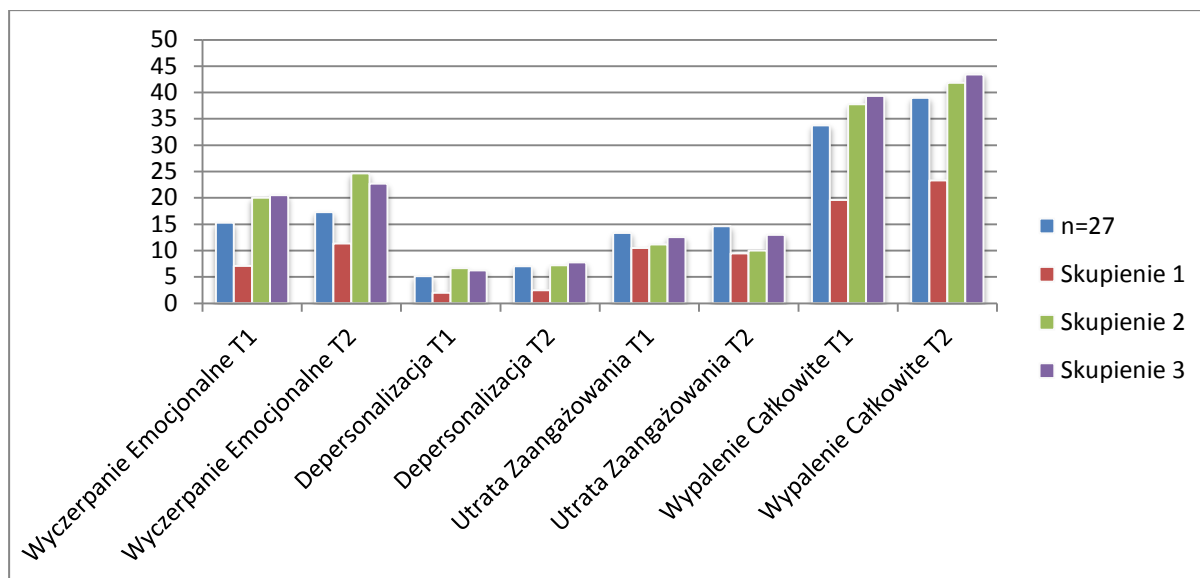
porównaniu z poziomem w punkcie T2, $t=-2,41$ ($df=11$, $p \alpha \leq 0,035$) oraz w porównaniu z punktem T1, $t= 3,71$ ($df=11$, $p \alpha=0,003$).

Średni poziom zmiennej utrata zaangażowania utrzymuje się na podobnym poziomie w punkcie czasowym T1 i T2 ($p \alpha \geq 0,0500$), natomiast w punkcie T3, średnia gwałtownie wzrasta w porównaniu z punktem czasowym T2, $t=-3,20$ ($df=11$, $p \alpha=0,009$) oraz punktem T1, $t=-3,58$ ($df=11$, $p \alpha=0,004$). W skupieniu nr 3 temu wzrostowi poziomowi utraty zaangażowania towarzyszy również wzrost wypalenia na wymiarach wyczerpania emocjonalnego oraz depersonalizacji.

Całkowite wypalenie zawodowe utrzymywało się na podobnym poziomie w punkcie czasowym T1 i T2 ($p \alpha \geq 0,0500$), wzrosło natomiast pomiędzy pomiarami w punktach T2 i T3, $t=-4,65$ ($df=11$, $p \alpha=0,0007$), a także pomiędzy pomiarami T1 i T3, $t=-6,55$ ($df=11$, $p \alpha=0,00004$).

Sprawdzono także czy 27 osób badanych, które „wypadło” w procesie badawczym i uczestniczyło już w badaniu testowym w punkcie pomiaru T3 jest podobne w zakresie wyników wymiarów wypalenia do któregoś z trzech powyżej opisanych skupień.

Na poniższym rysunku przedstawiono porównanie wyników średnich grupy, która wypadła z procesu badawczego ($n=27$) z wynikami pozostałych trzech skupień.



Rysunek 15. Wypalenie zawodowe, średnie wyniki dla skupień i grupy utraconych badanych (n=27).

Legenda: T1, T2, T3 – kolejne punkty pomiaru.

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższego zestawienia można wnioskować, że wyniki utraconych w procesie badawczym osób badanych bardziej były podobne do wyników badanych ze skupienia 2 i 3, niż ze skupienia 1.

Z powyżej prezentowanych wyników przebiegu wypalenia w trzech skupieniach można wysnuć poniższe ogólne wnioski.

Przebieg procesy wypalenia zawodowego w zakresie zmiennej wyczerpanie emocjonalne pokazuje, że możliwy jest każdy kierunek zmiany na przestrzeni pomiarów w odległych punktach czasowych. Wyczerpanie emocjonalne wśród pewnej grupy badanych (n=50) utrzymuje się na stałym niskim poziomie, wśród innych badanych (n=16) wyczerpanie emocjonalne najpierw utrzymuje się na poziomie średnim w dwóch pomiarach, a potem obniża się do poziomu niskiego. W kolejnej grupie (n=12) wyczerpanie wzrasta z poziomu średniego w dwóch pomiarach do poziomu wysokiego w trzecim.

Również zmiana w czasie zmiennej depersonalizacja pokazuje, że możliwy jest każdy kierunek zmiany na przestrzeni pomiarów w odległych punktach czasowych.

Depersonalizacja wśród największej grupy badanych (n=50) utrzymuje się na stałym niskim poziomie. Wśród innej grupy badanych (n=16) depersonalizacja najpierw utrzymuje się na poziomie średnim w dwóch pomiarach, a potem obniża się do poziomu niskiego w pomiarze trzecim. W kolejnej grupie (n=12) depersonalizacja wzrasta z poziomu średniego w dwóch pomiarach do poziomu wysokiego w trzecim.

Zmienna utrata zaangażowania nie zmienia się w czasie tak dynamicznie jak pozostałe wymiary wyczerpania emocjonalnego. Jej zmiany można uznać za nieco opóźnione w czasie względem zmian pozostałych wymiarów wypalenia. W dłuższej perspektywie czasowej poziom utraty zaangażowania zbliża się do poziomu wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji. Można wnioskować wstępnie, że wyczerpanie emocjonalne i depersonalizacja rozwijają się niezależnie, natomiast rozwój utraty zaangażowania jest zależny od wcześniejszego wystąpienia wypalenia na tych dwóch wymiarach.

5.1.2.2 *Motywacja do pracy w trzech skupieniach.*

Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA, przeprowadzonej w celu sprawdzenia istotności różnic w poszczególnych typach motywacji do pracy między trzema skupieniami zaprezentowano w tabeli 37.

Tabela 37. *Motywacja do pracy. Analiza wariancji między skupieniami (df grup=2; df reszt.=75)*

| Zmienna | SK pom. grupami | ŚK pom. grupami | SK reszt. | ŚK. reszt. | F | p |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------|------------|------|--------|
| Amotywacja T1 | 0,65 | 0,32 | 118,74 | 1,58 | 0,20 | 0,815 |
| Amotywacja T2 | 29,26 | 14,63 | 218,09 | 2,91 | 5,03 | 0,009* |
| Amotywacja T3 | 38,38 | 19,19 | 311,42 | 4,15 | 4,62 | 0,013* |
| Zewnętrzna społeczna T1 | 125,84 | 62,92 | 1403,60 | 18,71 | 3,36 | 0,040* |
| Zewnętrzna społeczna T2 | 80,94 | 40,47 | 1554,35 | 20,72 | 1,95 | 0,149 |
| Zewnętrzna społeczna T3 | 15,30 | 7,65 | 1016,50 | 13,55 | 0,56 | 0,571 |

| Zmienna | SK pom. grupami | ŚK pom. grupami | SK reszt. | ŚK. reszt. | F | p |
|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------|------------|-------|----------|
| Zewnętrzna materialna T1 | 3,06 | 1,53 | 1707,62 | 22,77 | 0,07 | 0,935 |
| Zewnętrzna materialna T2 | 39,37 | 19,68 | 1470,08 | 19,60 | 1,00 | 0,371 |
| Zewnętrzna materialna T3 | 25,51 | 12,76 | 1117,93 | 14,91 | 0,86 | 0,429 |
| Introjekcja T1 | 77,14 | 38,57 | 1235,57 | 16,47 | 2,34 | 0,103 |
| Introjekcja T2 | 165,45 | 82,73 | 1359,53 | 18,13 | 4,56 | 0,013* |
| Introjekcja T3 | 105,32 | 52,66 | 1462,47 | 19,50 | 2,70 | 0,074 |
| Identyfikacja T1 | 4,61 | 2,30 | 725,05 | 9,67 | 0,24 | 0,789 |
| Identyfikacja T2 | 67,80 | 33,90 | 634,15 | 8,46 | 4,01 | 0,022* |
| Identyfikacja T3 | 63,47 | 31,73 | 608,69 | 8,12 | 3,91 | 0,024* |
| Wewnętrzna T1 | 4,03 | 2,01 | 499,93 | 6,67 | 0,30 | 0,740 |
| Wewnętrzna T2 | 79,15 | 39,57 | 491,53 | 6,55 | 6,04 | 0,004* |
| Wewnętrzna T3 | 138,51 | 69,25 | 402,17 | 5,36 | 12,92 | 0,00002* |
| Autonomiczna T1 | 16,24 | 8,12 | 1983,61 | 26,45 | 0,31 | 0,737 |
| Autonomiczna T2 | 292,52 | 146,26 | 1733,85 | 23,12 | 6,33 | 0,003* |
| Autonomiczna T3 | 375,58 | 187,79 | 1690,80 | 22,54 | 8,33 | 0,001* |
| Kontrolowana T1 | 449,09 | 224,55 | 7325,78 | 97,68 | 2,30 | 0,107 |
| Kontrolowana T2 | 608,99 | 304,49 | 8450,67 | 112,68 | 2,70 | 0,074 |
| Kontrolowana T3 | 106,23 | 53,11 | 7140,66 | 95,21 | 0,56 | 0,575 |

* $p < 0,05000$.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wariancji nie wykazała różnic między skupieniami w zakresie motywacji do pracy w punkcie pomiaru T1. W kolejnych punktach pomiaru pojawiły się różnice dotyczące pozostałych typów motywacji do pracy, z wyłączeniem motywacji zewnętrznej materialnej oraz motywacji kontrolowanej.

W odniesieniu do tych zmiennych, w których analiza wariancji wykazała istotne różnice pomiędzy trzema skupieniami w zakresie typów motywacji do pracy, przeprowadzono test porównań wielokrotnych RIR Tukeya w celu sprawdzenia między którymi skupieniami różnice wyników są istotne statystycznie. Wyniki tego testu dla zmiennej motywacja do pracy w trzech skupieniach przedstawiono w tabeli 38.

Tabela 38. *Motywacja do pracy. Test RIR Tukeya dla trzech skupień*

| Zmienna; Czas pomiaru | M; Skupienie {1} | M; Skupienie {2} | M; Skupienie {3} |
|-------------------------|--|------------------|------------------|
| Nr Skupienia | p – poziom istotności różnic między parami skupień | | |
| Zewnętrzna społeczna T1 | 10,20 | 12,56 | 13,17 |
| {1} | | 0,276 | 0,220 |
| {2} | 0,276 | | 0,938 |
| {3} | 0,220 | 0,938 | |
| Amotywacja T2 | 3,46 | 3,50 | 5,17 |
| {1} | | 0,996 | 0,007 * |
| {2} | 0,996 | | 0,033 * |
| {3} | 0,007 * | 0,033 * | |
| Introjkcja T2 | 17,42 | 20,19 | 15,41 |
| {1} | | 0,068 | 0,314 |
| {2} | 0,068 | | 0,012 * |
| {3} | 0,314 | 0,012 * | |
| Identyfikacja T2 | 17,48 | 17,00 | 14,83 |
| {1} | | 0,834 | 0,016 * |
| {2} | 0,834 | | 0,132 |
| {3} | 0,016 * | 0,132 | |
| Wewnętrzna T2 | 17,42 | 17,19 | 14,58 |
| {1} | | 0,947 | 0,003 * |
| {2} | 0,947 | | 0,025 * |
| {3} | 0,002 * | 0,025 * | |
| Autonomiczna T2 | 34,90 | 34,19 | 29,42 |
| {1} | | 0,864 | 0,002 * |
| {2} | 0,864 | | 0,030 * |
| {3} | 0,002 * | 0,030 * | |
| Amotywacja T3 | 3,70 | 3,50 | 5,58 |
| {1} | | 0,938 | 0,014 * |
| {2} | 0,938 | | 0,025 * |
| {3} | 0,014 * | 0,025 * | |
| Identyfikacja T3 | 16,86 | 18,13 | 15,08 |
| {1} | | 0,276 | 0,135 |
| {2} | 0,276 | | 0,018 * |
| {3} | 0,135 | 0,018 * | |
| Wewnętrzna T3 | 17,46 | 18,13 | 14,00 |
| {1} | | 0,579 | 0,0001 * |
| {2} | 0,579 | | 0,0001 * |
| {3} | 0,0001 * | 0,0001 * | |
| Autonomiczna T3 | 34,32 | 36,25 | 29,08 |
| {1} | | 0,487 | 0,0023 * |
| {2} | 0,487 | | 0,002 * |
| {3} | 0,0023 * | 0,002 * | |

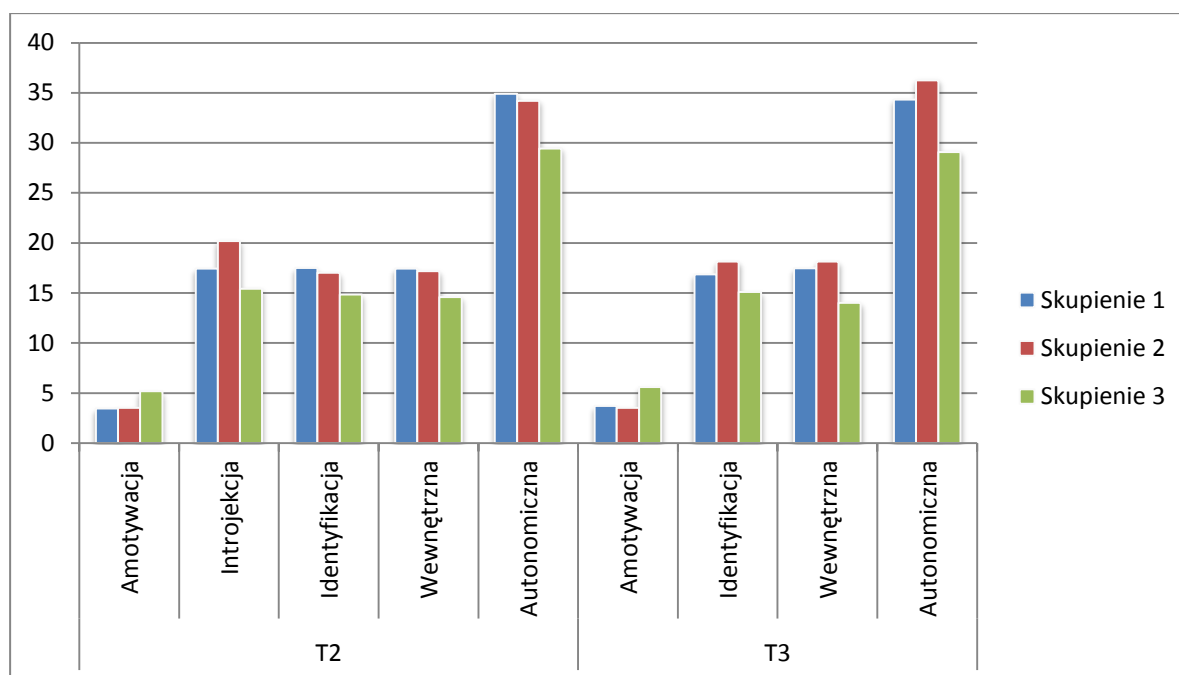
* $p < 0,0500$, istotny statystycznie poziom różnic średnich pomiędzy grupami.

Jak pokazują wyniki testu post-hoc RIR Tukeya, brak jest różnic pomiędzy skupieniami w zakresie typów motywacji do pracy w pierwszym punkcie pomiaru - T1.

W punkcie pomiaru T2 amotywacja w skupieniu nr 3 jest na wyższym poziomie w porównaniu ze skupieniami 1 i 2, pomiędzy nimi natomiast brak jest różnicy. Motywacja o regulacji introjekcyjnej w skupieniu nr 2 jest zdecydowanie wyższa niż w skupieniu nr 3. Motywacja o regulacji identyfikacyjnej jest zdecydowanie wyższa w skupieniu nr 1 niż w skupieniu nr 3. Motywacja wewnętrzna oraz motywacja autonomiczna są zdecydowanie wyższe w skupieniu nr 1 niż w skupieniu nr 3 oraz wyższe w skupieniu nr 2 niż w skupieniu nr 3. Brak jest różnic pomiędzy poziomem motywacji wewnętrznej w skupieniach nr 1 i 2.

W punkcie pomiaru T3, amotywacja jest w skupieniu 3 na wyższym poziomie niż w skupieniach 1 i 2, pomiędzy nimi natomiast brak jest różnicy. Motywacja o regulacji identyfikacyjnej jest zdecydowanie wyższa w skupieniu nr 2 niż w skupieniu nr 3. Motywacja wewnętrzna jest zdecydowanie wyższa w skupieniu nr 1 niż w skupieniu nr 3 oraz wyższa w skupieniu nr 2 niż w skupieniu nr 3. Brak jest różnic pomiędzy poziomem motywacji wewnętrznej w skupieniach nr 1 i 2. Motywacja autonomiczna jest w skupieniach nr 1 i 2 istotnie wyższa niż w skupieniu nr 3.

Na rysunku 16 przedstawiono powyżej opisane istotne statystycznie różnice pomiędzy skupieniami w zakresie motywacji do pracy.



Rysunek 16. Motywacja do pracy, średnie wyniki dla skupień; różnice istotne statystycznie.

Legenda: T2, T3 oznaczenie punktu pomiaru.

Źródło: Opracowanie własne.

Dane wynikające z analizy statystycznej wyników motywacji do pracy dla skupienia nr 1 przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 39. Motywacja do pracy. Statystyki opisowe; skupienie nr 1 (n=50)

| Zmienna / Czas pomiaru | M | SD |
|--------------------------|-------|------|
| Amotywacja T1 | 3,56 | 1,40 |
| Amotywacja T2 | 3,46 | 1,36 |
| Amotywacja T3 | 3,7 | 2,17 |
| Zewnętrzna społeczna T1 | 10,2 | 4,24 |
| Zewnętrzna społeczna T2 | 9,7 | 4,35 |
| Zewnętrzna społeczna T3 | 9,72 | 3,74 |
| Zewnętrzna materialna T1 | 10,26 | 4,83 |
| Zewnętrzna materialna T2 | 9,28 | 4,22 |
| Zewnętrzna materialna T3 | 8,78 | 3,82 |
| Introjeksja T1 | 17,16 | 4,54 |
| Introjeksja T2 | 17,42 | 4,43 |
| Introjeksja T3 | 17,66 | 4,69 |
| Identyfikacja T1 | 16,82 | 3,33 |
| Identyfikacja T2 | 17,48 | 2,84 |
| Identyfikacja T3 | 16,86 | 2,96 |

| Zmienna / Czas pomiaru | M | SD |
|------------------------|-------|-------|
| Wewnętrzna T1 | 17,22 | 2,53 |
| Wewnętrzna T2 | 17,42 | 2,56 |
| Wewnętrzna T3 | 17,46 | 2,60 |
| Autonomiczna T1 | 34,04 | 5,19 |
| Autonomiczna T2 | 34,9 | 4,58 |
| Autonomiczna T3 | 34,32 | 5,12 |
| Kontrolowana T1 | 37,62 | 10,68 |
| Kontrolowana T2 | 36,4 | 10,62 |
| Kontrolowana T3 | 36,16 | 10,10 |

Źródło: Opracowanie własne.

W skupieniu nr 1, jak wynika z wyników testu t-Studenta, brak jest istotnych statystycznie różnic pomiędzy pomiarem amotywacji, motywacji zewnętrznej społecznej, motywacji o regulacji typu introjeksija oraz identyfikacja, motywacji wewnętrznej, motywacji autonomicznej oraz motywacji kontrolowanej w różnych punktach czasowych ($p \geq 0,0500$).

W sposób istotny statystycznie obniżył się na przestrzeni pomiarów w punkcie czasowym T1 i T3 poziom motywacji zewnętrznej materialnej $t=2,35$ ($df=49$, $p \geq 0,023$).

Dane wynikające z analizy statystycznej wyników motywacji do pracy dla skupienia nr 2 ($n=16$), przedstawiono w tabeli 40.

Tabela 40. *Motywacja do pracy. Statystyki opisowe; skupienie nr 2 (n=16)*

| Zmienna / Czas pomiaru | M | SD |
|--------------------------|-------|------|
| Amotywacja T1 | 3,38 | 0,62 |
| Amotywacja T2 | 3,50 | 1,10 |
| Amotywacja T3 | 3,50 | 0,73 |
| Zewnętrzna społeczna T1 | 12,56 | 4,57 |
| Zewnętrzna społeczna T2 | 12,06 | 4,77 |
| Zewnętrzna społeczna T3 | 10,63 | 3,69 |
| Zewnętrzna materialna T1 | 10,75 | 3,99 |
| Zewnętrzna materialna T2 | 10,88 | 4,69 |
| Zewnętrzna materialna T3 | 8,19 | 3,58 |
| Introjeksija T1 | 19,56 | 3,24 |
| Introjeksija T2 | 20,19 | 3,85 |
| Introjeksija T3 | 20,25 | 3,87 |

| Zmienna / Czas pomiaru | <i>M</i> | <i>SD</i> |
|------------------------|----------|-----------|
| Identyfikacja T1 | 16,50 | 2,78 |
| Identyfikacja T2 | 17,00 | 3,14 |
| Identyfikacja T3 | 18,13 | 2,06 |
| Wewnętrzna T1 | 17,19 | 2,26 |
| Wewnętrzna T2 | 17,19 | 2,40 |
| Wewnętrzna T3 | 18,13 | 1,50 |
| Autonomiczna T1 | 33,69 | 4,67 |
| Autonomiczna T2 | 34,19 | 5,11 |
| Autonomiczna T3 | 36,25 | 3,34 |
| Kontrolowana T1 | 42,88 | 7,97 |
| Kontrolowana T2 | 43,13 | 9,60 |
| Kontrolowana T3 | 39,06 | 9,59 |

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki testu t-Studenta pokazują, że brak jest istotnej statystycznie różnicy między pomiarami amotywacji, motywacji zewnętrznej społecznej, introjeksji, motywacji wewnętrznej oraz motywacji kontrolowanej w różnych punktach czasowych ($p \geq 0,0500$)

Średnia motywacji zewnętrznej materialnej w skupieniu nr 2, utrzymuje się na podobnym poziomie między pomiarami w punktach czasowych T1 i T2 ($p \geq 0,0500$). W punkcie czasowym T3 motywacja zewnętrzna materialna obniża się w sposób istotny statystycznie w porównaniu z pomiarem w punkcie T2 $t=2,45$ ($df=15$, $p \leq 0,027$), a także w porównaniu z punktem T1, $t=2,61$ ($df=15$, $p \leq 0,020$).

Istotna statystycznie różnica pomiędzy wynikami średniego wyniku motywacji o regulacji identyfikacyjnej wystąpiła tylko przy porównaniu wyników z punktu czasowego T1 i T3. Na przestrzeni tych pomiarów motywacja typu identyfikacja wzrosła, $t=-2,53$ ($df=15$, $p \leq 0,023$).

Istotny statystycznie wzrost motywacji autonomicznej następuje pomiędzy pomiarami w punkcie czasowym T1 i T3, $t=-2,38$ ($df=15$, $p \leq 0,031$). Pozostałe różnice nie są istotne statystycznie ($p \geq 0,0500$).

Dane wynikające z analizy statystycznej motywacji do pracy dla skupienia nr 3, przedstawiono w tabeli 41.

Tabela 41. *Motywacja do pracy. Statystyki opisowe; skupienie nr 3 (n=12)*

| Zmienna / Czas pomiaru | <i>M</i> | <i>SD</i> |
|--------------------------|----------|-----------|
| Amotywacja T1 | 3,67 | 1,23 |
| Amotywacja T2 | 5,17 | 3,16 |
| Amotywacja T3 | 5,58 | 2,57 |
| Zewnętrzna społeczna T1 | 13,17 | 4,34 |
| Zewnętrzna społeczna T2 | 11,42 | 5,11 |
| Zewnętrzna społeczna T3 | 10,67 | 3,42 |
| Zewnętrzna materialna T1 | 10,50 | 5,44 |
| Zewnętrzna materialna T2 | 8,75 | 4,94 |
| Zewnętrzna materialna T3 | 10,08 | 4,38 |
| Introjekcja T1 | 18,58 | 2,47 |
| Introjekcja T2 | 15,42 | 3,99 |
| Introjekcja T3 | 16,75 | 3,82 |
| Identyfikacja T1 | 16,17 | 2,44 |
| Identyfikacja T2 | 14,83 | 2,86 |
| Identyfikacja T3 | 15,08 | 3,23 |
| Wewnętrzna T1 | 16,58 | 3,15 |
| Wewnętrzna T2 | 14,58 | 2,75 |
| Wewnętrzna T3 | 14,00 | 1,86 |
| Autonomiczna T1 | 32,75 | 5,53 |
| Autonomiczna T2 | 29,42 | 5,35 |
| Autonomiczna T3 | 29,08 | 4,68 |
| Kontrolowana T1 | 42,25 | 8,44 |
| Kontrolowana T2 | 35,58 | 11,84 |
| Kontrolowana T3 | 37,50 | 8,33 |

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki testu t-Studenta pokazują, że średni wynik zmiennej amotywacja wzrasta w sposób istotny statystycznie między punktami pomiaru T1 i T3, $t=-2,845$ ($df=11$, $p \leq 0,016$).

Brak jest istotnych statystycznie różnic pomiędzy pomiarami motywacji zewnętrznej społecznej oraz motywacji zewnętrznej materialnej, a także motywacji typu identyfikacja i motywacji kontrolowanej w różnych punktach czasowych ($p \geq 0,0500$). Zatem ich poziom jest stały wśród osób ze skupienia nr 3.

Średni poziom motywacji o regulacji introjekcyjnej w skupieniu nr 3 obniża się w sposób istotny statystycznie pomiędzy pomiarami w punktach T1 i T2, $t=3,01$ ($df=11$, $p \alpha \leq 0,012$). Brak jest natomiast istotnej statystycznie różnicy między pomiarami w punktach T2 i T3 oraz między punktami T1 i T3 ($p \alpha \geq 0,0500$).

Istotne statystycznie obniżenie średniego wyniku motywacji wewnętrznej następuje pomiędzy pomiarami w punkcie czasowym T1 i T2, $t=2,23$ ($df=11$, $p \alpha \leq 0,047$). Obniżenie motywacji wewnętrznej następuje także pomiędzy pomiarami w punktach T1 i T3 na poziomie $t=3,12$ ($df=11$, $p \alpha \leq 0,010$). Zmiana pomiędzy pomiarami T2 i T3 nie istotna statystycznie ($p \alpha \geq 0,0500$).

Motywacja autonomiczna obniża się w sposób istotny statystycznie pomiędzy pomiarami w punktach czasowych T1 i T3, $t=2,23$ ($df=11$, $p \alpha \leq 0,047$). Różnica wyników pomiędzy pomiarami w punktach T1 i T2 oraz T2 i T3 nie jest istotna statystycznie ($p \alpha \geq 0,0500$).

Z powyżej prezentowanych wyników motywacji w trzech skupieniach można wysnuć poniższe ogólne wnioski.

Gdy motywacja typu identyfikacja i motywacja autonomiczna wzrasta na przestrzeni odległych pomiarów czasowych (T1 i T3), wypalenie zawodowe na wymiarach wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji, obniża się z poziomu średniego do poziomu niskiego. Zmianę tę wspiera i wyprzedza obniżenie motywacji zewnętrznej materialnej (typ motywacji kontrolowanej) na przestrzeni wcześniejszych pomiarów (T1 i T2). Można to obserwować w przebiegu wypalenia i zmianach motywacji w czasie w skupieniu nr 2.

Gdy amotywacja wzrasta na przestrzeni pomiarów czasowych (T1 i T3), wypalenie zawodowe na wymiarach wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji wzrasta z poziomu średniego do poziomu wysokiego. Z kolei temu wzrostowi amotywacji towarzyszy obniżenie

motywacji wewnętrznej na przestrzeni czasu (T1 i T2, T1 i T3) oraz motywacji autonomicznej (T1 i T3). To obniżenie motywacji o charakterze autonomicznym i wzrost amotywacji wyraźnie różni tę grupę (skupienie nr 3, n=12) w której wypalenie z poziomu średniego wzrasta do poziomu wysokiego od grupy (skupienie nr 2, n=16), w której wypalenie w pierwszych dwóch pomiarach było na tym samym poziomie, w kolejnym obniżyło się do poziomu niskiego.

Zaobserwować można zatem poniższe istotne zależności pomiędzy zmiennymi motywacji do pracy i wypalenia zawodowego:

- obniżenie motywacji zewnętrznej materialnej i obniżenie poziomu wypalenia zawodowego na wymiarach wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji
- wzrost motywacji o regulacji typu identyfikacyjnego i motywacji autonomicznej oraz obniżenie wypalenia zawodowego
- podwyższenie poziomu amotywacji i podwyższenie poziomu wypalenia zawodowego
- obniżenie motywacji autonomicznej i motywacji wewnętrznej oraz podwyższenie wypalenia zawodowego na wymiarach wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji.

5.1.2.3 Motywacja osiągnięć w trzech skupieniach.

Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA przeprowadzonej w celu sprawdzenia istotności różnic w poszczególnych typach motywacji osiągnięć pomiędzy trzema skupieniami zaprezentowano w tabeli 42.

Tabela 42. *Motywacja osiągnięć. Analiza wariancji między skupieniami (df grup=2, df reszt.=75)*

| Zmienna / Czas Pomiaru | SK pom. grupami | ŚK pom. grupami | SK reszt. | ŚK. reszt. | F | p |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------|------------|------|--------|
| Nastawienie na mistrzostwo T2 | 30,66 | 15,33 | 450,06 | 6,00 | 2,55 | 0,084 |
| Nastawienie na wyniki T2 | 107,40 | 53,70 | 1203,22 | 16,04 | 3,35 | 0,041* |
| Unikanie niekompetencji T2 | 4,86 | 2,43 | 1017,09 | 13,56 | 0,18 | 0,836 |
| Unikanie porażki T2 | 93,19 | 46,59 | 1516,61 | 20,22 | 2,30 | 0,107 |

* $p < 0,05000$.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wariancji wykazała istotne różnice pomiędzy trzema skupieniami w odniesieniu do zmiennej nastawienie na wyniki - rodzaj motywacji osiągnięć.

Przeprowadzono test porównań wielokrotnych RIR Tukeya wobec wyników tej zmiennej, w celu dokładniejszego sprawdzenia różnic pomiędzy skupieniami. Wyniki tego testu przedstawiono w tabeli 43.

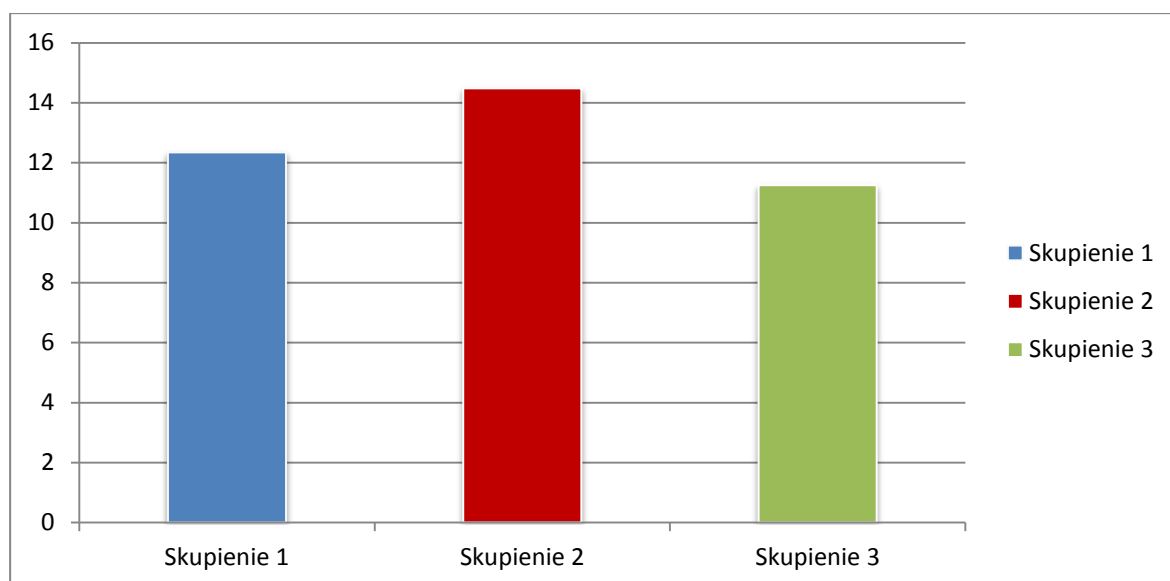
Tabela 43. *Motywacja osiągnięć. Test RIR Tukeya*

| Zmienna; Czas pomiaru | M; Skupienie {1} | M; Skupienie {2} | M; Skupienie {3} |
|--------------------------|--|------------------|------------------|
| Nr Skupienia | p – poziom istotności różnic między parami skupień | | |
| Nastawienie na wyniki T2 | 12,34 | 14,88 | 11,25 |
| {1} | | 0,180 | 0,784 |
| {2} | 0,180 | | 0,075 |
| {3} | 0,784 | 0,075 | |

* $p < 0,0500$, istotny statystycznie poziom różnic średnich pomiędzy grupami.

Choć wynik analizy wariancji wykazał istotne różnice pomiędzy grupami w zakresie zmiennej nastawienie na wyniki, to jednak test RIR Tukeya takich różnic nie potwierdził pomiędzy żadnymi z dwóch skupień.

Na rysunku 17 przedstawiono istotne statystycznie różnice, pomiędzy skupieniami w zakresie motywacji do pracy, zidentyfikowane metodą jednoczynnikowej analizy wariancji.



Rysunek 17. Motywacja osiągnięć, średnie wyniki dla skupień; różnice istotne statystycznie.

Źródło: Opracowanie własne.

Dane wynikające z analizy statystycznej wyników motywacji osiągnięć dla skupienia nr 1 przedstawiono w tabeli 44.

Tabela 44. Motywacja osiągnięć. Statystyki opisowe; skupienie nr 1 (n=50)

| Zmienna / Czas pomiaru | <i>M</i> | <i>SD</i> |
|-------------------------------|----------|-----------|
| Nastawienie na mistrzostwo T2 | 17,26 | 2,22 |
| Nastawienie na wyniki T2 | 12,34 | 4,39 |
| Unikanie niekompetencji T2 | 14,46 | 3,54 |
| Unikanie porażki T2 | 13,04 | 5,08 |

Źródło: Opracowanie własne.

Dzięki temu, że liczba pytań w kwestionariuszu *Achievement Goal Questionnaire Revised* (AGQ-R) była jednakowa dla poszczególnych podskal, można również za pomocą testu t-Studenta przeprowadzić analizę jaki typ motywacji osiągnięć był dominujący w danej grupie.

W skupieniu nr 1 dominujące było nastawienie na mistrzostwo, drugie pod względem częstości występowania było unikanie niekompetencji, $t=6,325$ ($df=49$, $p \leq 7,36E-8$). Trzecie

w kolejności było unikanie porażki, mniej powszechne niż unikanie niekompetencji, $t=2,20$ ($df=49$, $p \alpha \leq 0,032$). Różnica pomiędzy nastawieniem na wyniki, a średnim wynikiem unikania porażki nie jest istotna statystycznie ($p \alpha \geq 0,0500$). Natomiast nastawienie na wyniki było w istotny sposób rzadsze w badanej grupie niż unikanie niekompetencji $t=-3,68$ ($df=49$, $p \alpha \leq 0,0006$) oraz niż nastawienie na mistrzostwo, $t=-9,06$ ($df=49$, $p \alpha \leq 4,82E-8$)

Dane wynikające z analizy statystycznej wyników motywacji osiągnięć dla skupienia nr 2 ($n=16$) przedstawiono w tabeli 45.

Tabela 45. *Motywacja osiągnięć. Statystyki opisowe; skupienie nr 2 ($n=16$)*

| Zmienna / Czas pomiaru | <i>M</i> | <i>SD</i> |
|-------------------------------|----------|-----------|
| Nastawienie na mistrzostwo T2 | 16,69 | 1,89 |
| Nastawienie na wyniki T2 | 14,88 | 2,45 |
| Unikanie niekompetencji T2 | 14,88 | 3,26 |
| Unikanie porażki T2 | 15,81 | 2,66 |

Źródło: Opracowanie własne.

Wykonanie testu t-Studenta, pozwoliło stwierdzić, że w skupieniu nr 2 mimo różnego wyniku średniej brak było istotnej statystycznie różnicy pomiędzy nastawieniem na mistrzostwo a unikaniem porażki ($p \geq 0,0500$). Wynik zmiennej nastawienie na mistrzostwo był natomiast w istotny sposób wyższy od zmiennej nastawienie na wyniki, $t=3,15$ ($df=49$, $p \alpha \leq 0,007$) i od unikania niekompetencji $t=2,47$ ($df=49$, $p \alpha \leq 0,026$). Brak było różnicy pomiędzy nastawieniem na wyniki a unikaniem niekompetencji ($p \geq 0,0500$).

Dane wynikające z analizy statystycznej motywacji osiągnięć dla skupienia nr 3, przedstawiono w tabeli 46.

Tabela 46. *Motywacja osiągnięć. Statystyki opisowe; skupienie nr 3 (n=12)*

| Zmienna / Czas pomiaru | <i>M</i> | <i>SD</i> |
|-------------------------------|----------|-----------|
| Nastawienie na mistrzostwo T2 | 15,5 | 3,73 |
| Nastawienie na wyniki T2 | 11,25 | 3,94 |
| Unikanie niekompetencji T2 | 15,08 | 4,70 |
| Unikanie porażki T2 | 13,75 | 3,645 |

Źródło: Opracowanie własne.

W skupieniu nr 3 brak jest istotnej statystycznie różnicy pomiędzy średnim wynikiem zmiennej nastawienie na mistrzostwo a wynikiem zmiennej unikanie niekompetencji, a także między tymi dwoma typami motywacji osiągnięć, a unikaniem porażki ($p \geq 0,0500$). Natomiast średni wynik nastawienia na mistrzostwo jest w istotny statystycznie sposób wyższy od średniego wyniku zmiennej nastawienie na wyniki, $t=3,67$ ($df=11$, $p \alpha \leq 0,004$).

Z powyżej prezentowanych wyników motywacji osiągnięć w trzech skupieniach można wysnuć następujące ogólne wnioski. Kiedy nastawienie na mistrzostwo jest zdecydowanie wyższe od wszystkich trzech pozostałych typów motywacji osiągnięć, jak ma to miejsce w skupieniu 1, wypalenie zawodowe, na wymiarach wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji utrzymuje się cały czas na niskim poziomie. Kiedy natomiast nastawienie na mistrzostwo (*mastery approach*) jest na porównywalnym poziomie jak motywacja o charakterze unikowym, czyli unikanie niekompetencji (*mastery avoidance*) i unikanie porażki (*performance avoidance*) następuje podwyższenie wypalenia zawodowego na wymiarach wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji, jak ma to miejsce w skupieniu nr 3.

5.1.2.4 Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych w trzech skupieniach.

Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA, przeprowadzonej w celu sprawdzenia istotności różnic w zakresie zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych pomiędzy trzema skupieniami zaprezentowano w tabeli 47.

Tabela 47. Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych. Analiza wariancji między skupieniami ($df\ grup=2, df\ reszt.=75$)

| Zmienna / Czas Pomiaru | SK pom. grupami | ŚK pom. grupami | SK reszt. | ŚK. reszt. | F | p |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------|------------|------|---------|
| Potrzeba autonomii T3 | 683,66 | 341,83 | 2907,52 | 38,77 | 8,82 | 0,0004* |
| Potrzeba kompetencji T3 | 264,35 | 132,18 | 1506,69 | 20,09 | 6,58 | 0,002* |
| Potrzeba relacji T3 | 363,45 | 181,73 | 4037,42 | 53,83 | 3,38 | 0,039* |

* $p < 0,05000$.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wariancji wykazała istotne statystycznie różnice pomiędzy skupieniami w zakresie stopnia zaspokojenia każdej z trzech podstawowych potrzeb psychologicznych: potrzeby autonomii, potrzeby kompetencji oraz potrzeby relacji.

Przeprowadzono test porównań wielokrotnych RIR Tukeya w celu dokładniejszej weryfikacji tych różnic. Wyniki testu przedstawiono w tabeli 48.

Tabela 48. Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych. Test RIR Tukeya

| Zmienna; Czas pomiaru | M; Skupienie {1} | M; Skupienie {2} | M; Skupienie {3} |
|-------------------------|--|------------------|------------------|
| Nr Skupienia | p – poziom istotności różnic między parami skupień | | |
| Potrzeba autonomii T3 | 35,78 | 35,44 | 27,50 |
| {1} | | 0,980 | 0,0003 * |
| {2} | 0,980 | | 0,004 * |
| {3} | 0,0003 * | 0,004 * | |
| Potrzeba kompetencji T3 | 33,14 | 34,00 | 28,33 |
| {1} | | 0,783 | 0,004 * |
| {2} | 0,783 | | 0,004 * |
| {3} | 0,004 * | 0,004 * | |
| Potrzeba relacji T3 | 42,98 | 44,31 | 37,50 |
| {1} | | 0,803 | 0,059 |
| {2} | 0,803 | | 0,045 * |
| {3} | 0,059 | 0,045 * | |

* $p < 0,0500$, istotny statystycznie poziom różnic średnich pomiędzy grupami.

Stopień zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych w pracy był mierzony w punkcie T3 i odnosił się do ostatniego roku pracy, a więc orientacyjnie do całego okresu

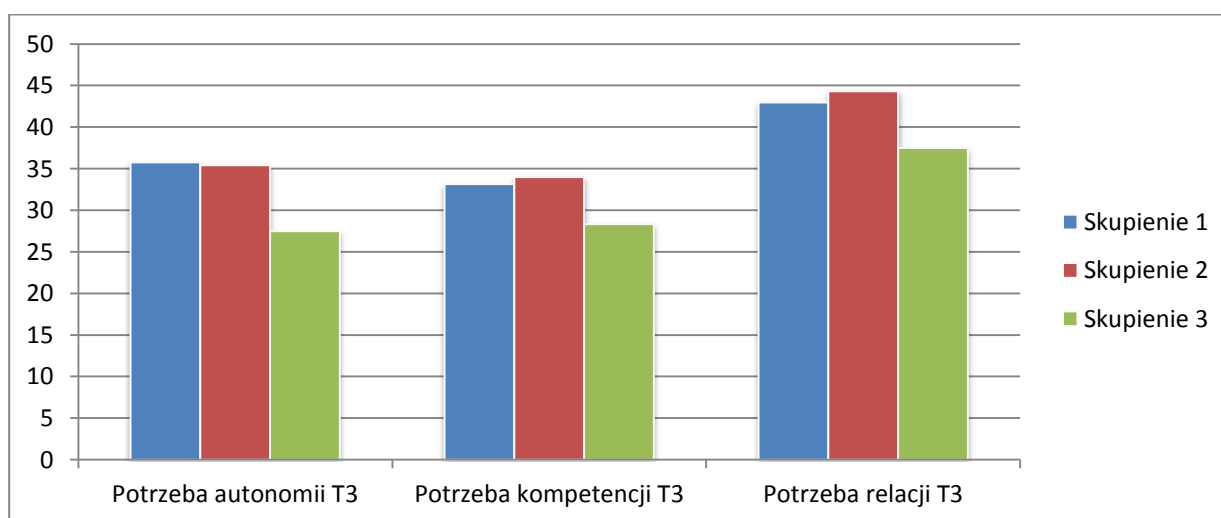
między pomiarami innych zmiennych (np. wypalenia zawodowego oraz motywacji do pracy), pomiędzy punktami pomiaru T2 i T3.

W tym okresie potrzeby autonomii były zaspokojone wśród osób ze skupienia nr 1 oraz 2 w większym stopniu niż u badanych ze skupienia nr 3. Brak było natomiast różnic w stopniu zaspokojenia potrzeby autonomii między skupieniem 1 i 2.

Taka sama różnica pomiędzy skupieniami zaistniała w zakresie potrzeby kompetencji. Była ona zaspokojona wśród osób ze skupienia nr 1 oraz 2 w większym stopniu niż u badanych ze skupienia nr 3. Brak było natomiast różnic pomiędzy stopniem zaspokojenia potrzeby kompetencji między skupieniem 1 i 2.

Potrzeba relacji była zaspokojona w większym stopniu wśród osób ze skupienia nr 2 niż ze skupienia nr 3. Brak było istotnych statystycznie różnic pomiędzy stopniem zaspokojenia potrzeby relacji pomiędzy skupieniami nr 1 i 2 oraz skupieniami nr 1 i 3.

Na rysunku 18 przedstawiono powyżej opisane istotne statystycznie różnice między skupieniami w zakresie zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych w pracy.



Rysunek 18. Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych, średnie wyniki dla skupień; różnice istotne statystycznie.

Legenda: T3 – oznaczenie punktu pomiaru.

Źródło: Opracowanie własne.

Dane wynikające z analizy statystycznej zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych dla skupienia nr 1, przedstawiono w tabeli 49. Wyniki zostały uśrednione poprzez liczbę pozycji w danej skali, tak aby mogły być porównywane między sobą. Uśrednione wyniki zostały poddane testowi t-Studenta w celu określenia różnic pomiędzy stopniem zaspokojenia potrzeb psychologicznych w każdym skupieniu.

Tabela 49. *Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych. Statystyki opisowe; skupienie nr 1 (n=50)*

| Zmienna / Czas pomiaru | <i>M</i> | <i>SD</i> |
|-------------------------|----------|-----------|
| Potrzeba Autonomii T3 | 35,78 | 5,47 |
| Potrzeba Kompetencji T3 | 33,14 | 4,92 |
| Potrzeba Relacji T3 | 42,98 | 6,91 |

Źródło: Opracowanie własne.

Brak jest istotnej statystycznie różnicy pomiędzy stopniem zaspokojenia potrzeby relacji i potrzeby kompetencji, pomiędzy stopniem zaspokojenia potrzeby kompetencji i potrzeby autonomii. Potrzeba autonomii jest natomiast w skupieniu nr 1 zaspokojona w znacznie niższym stopniu niż potrzeba relacji, $t=-2,21$ ($df=49$, $p\alpha\leq 0,032$).

Dane wynikające z analizy statystycznej zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych dla skupienia nr 2 ($n=16$) przedstawiono w tabeli 50.

Tabela 50. *Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych. Statystyki opisowe; skupienie nr 2 (n=16)*

| Zmienna / Czas pomiaru | <i>M</i> | <i>SD</i> |
|-------------------------|----------|-----------|
| Potrzeba Autonomii T3 | 35,44 | 6,68 |
| Potrzeba Kompetencji T3 | 34 | 3,10 |
| Potrzeba Relacji T3 | 44,31 | 7,79 |

Źródło: Opracowanie własne.

W skupieniu nr 2, potrzeba kompetencji jest zaspokojona w znacząco wyższym stopniu niż potrzeba autonomii, $t=-2,87$ ($df=15$, $p\alpha\leq 0,012$). Pozostałe różnice pomiędzy stopniem zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych nie są istotne statystycznie ($p\alpha\geq 0,0500$).

Dane wynikające z analizy statystycznej zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych dla skupienia nr 3 ($n=12$) przedstawiono w tabeli 51.

Tabela 51. *Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych. Statystyki opisowe; skupienie nr 3 ($n=12$)*

| Zmienna / Czas pomiaru | <i>M</i> | <i>SD</i> |
|-------------------------|----------|-----------|
| Potrzeba Autonomii T3 | 27,5 | 8,37 |
| Potrzeba Kompetencji T3 | 28,33 | 4,03 |
| Potrzeba Relacji T3 | 37,5 | 8,47 |

Źródło: Opracowanie własne.

Potrzeba autonomii jest w skupieniu nr 3 zaspokojona w stopniu o wiele niższym niż potrzeba kompetencji, $t=-2,42$ ($df=11$, $p\alpha\leq 0,032$). Brak jest istotnej statystycznie różnicy pomiędzy stopniem zaspokojenia potrzeby autonomii i potrzeby relacji ($p\alpha\geq 0,0500$), a także pomiędzy stopniem zaspokojenia potrzeby kompetencji i potrzeby relacji ($p\alpha\geq 0,0500$).

Z powyżej zaprezentowanych wyników dotyczących stopnia zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych w trzech skupieniach można wysnuć następujące ogólne wnioski. Poziom zaspokojenia potrzeby autonomii i potrzeby kompetencji był zdecydowanie niższy w grupie, w której wypalenie na wymiarach wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji, a także utraty zaangażowania, wzrasta z poziomu średniego do poziomu wysokiego ($n=12$) niż w grupach, w których wypalenie na tych wymiarach utrzymywało się cały czas na niskim poziomie ($n=50$) lub obniżyło się z poziomu średniego

do niskiego ($n=16$). Poziom zaspokojenia potrzeby relacji był zdecydowanie wyższy w grupie, w której wypalenie początkowo było na tym samym średnim poziomie (T1 i T2), a potem obniżyło się (T3) niż w grupie, w której wypalenie w pierwszych dwóch pomiarach (T1 i T2) było takie samo, ale potem wzrosło (T3).

Te obserwacje pozwalają wnioskować na temat następujących zależności pomiędzy stopniem zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych a wypaleniem zawodowym:

- wysoki stopień zaspokojenia potrzeby autonomii i potrzeby kompetencji wspiera zarówno utrzymanie niskiego poziomu wypalenia, jak i facylituje obniżenie wypalenia zawodowego na wymiarach wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji,

- wysoki stopień zaspokojenia potrzeby relacji wspiera obniżenie poziomu wypalenia zawodowego.

5.1.2.5 Orientacja przyczynowa w trzech skupieniach.

Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA, przeprowadzonej w celu sprawdzenia istotności różnic w zakresie rodzajów orientacji przyczynowej między trzema grupami zaprezentowano w tabeli 52.

Tabela 52. *Orientacja przyczynowa. Analiza wariancji między grupami (df grup=2, df reszt.=75)*

| Zmienna / Czas Pomiaru | SK pom. grupami | ŚK pom. grupami | SK reszt. | ŚK. reszt. | F | p |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------|------------|------|-------|
| Orientacja losowa T2 | 217,00 | 108,50 | 7772,54 | 103,63 | 1,05 | 0,356 |
| Orientacja zewnętrzna T2 | 41,49 | 20,74 | 4417,23 | 58,90 | 0,35 | 0,704 |
| Orientacja autonomiczna T2 | 33,12 | 16,56 | 3089,72 | 41,20 | 0,40 | 0,670 |

* $p < 0,05000$.

Źródło: Opracowanie własne.

Nie stwierdzono różnic pomiędzy grupami w zakresie żadnego z typów orientacji przyczynowej ($p \geq 0,0500$). Wobec braku różnic pomiędzy skupieniami w zakresie poszczególnych typów orientacji przyczynowej nie przeprowadzono wyników testu RIR Tukeya w odniesieniu do tej zmiennej.

Dane wynikające z analizy statystycznej wyników orientacji przyczynowej dla skupienia nr 1 przedstawiono w tabeli 53.

Tabela 53. *Orientacja przyczynowa. Statystyki opisowe; skupienie nr 1 (n=50)*

| Zmienna / Czas pomiaru | <i>M</i> | <i>SD</i> |
|----------------------------|----------|-----------|
| Orientacja Losowa T2 | 38,76 | 10,99 |
| Orientacja Zewnętrzna T2 | 47,52 | 7,68 |
| Orientacja Autonomiczna T2 | 61,88 | 6,29 |

Źródło: Opracowanie własne.

W skupieniu nr 1 orientacja autonomiczna była bardziej powszechna niż orientacja zewnętrzna, $t=14,18$ ($df=49$, $p \leq 5,68E-19$) i bardziej powszechna niż orientacja losowa $t=16,95$ ($df=49$, $p \leq 3,96E-22$). Z kolei orientacja zewnętrzna była w istotnie statystyczny sposób częstsza niż orientacja losowa, $t=6,28$ ($df=49$, $p \leq 8,66E-8$).

Dane wynikające z analizy statystycznej zmiennej orientacja przyczynowej dla skupienia nr 2 ($n=16$) przedstawiono w tabeli 54.

Tabela 54. *Orientacja przyczynowa. Statystyki opisowe; skupienie nr 2 (n=16)*

| Zmienna / Czas pomiaru | <i>M</i> | <i>SD</i> |
|----------------------------|----------|-----------|
| Orientacja Losowa T2 | 42,88 | 8,28 |
| Orientacja Zewnętrzna T2 | 47,38 | 7,23 |
| Orientacja Autonomiczna T2 | 62,69 | 6,44 |

Źródło: Opracowanie własne.

W skupieniu nr 2 dominowała zatem orientacja autonomiczna, zarówno w stosunku do orientacji zewnętrznej $t=8,63$ ($df=15$, $p \alpha \leq 3,33E-7$) jak i losowej $t=10,19$ ($df=15$, $p \alpha \leq 3,90E-8$). Orientacja zewnętrzna była bardziej powszechna niż orientacja losowa $t=2,23$ ($df=15$, $p \alpha \leq 0,041$).

Dane wynikające z analizy statystycznej orientacji przyczynowej dla skupienia nr 3 ($n=12$), przedstawiono w tabeli 55.

Tabela 55. *Orientacja przyczynowa. Statystyki opisowe; skupienie nr 3 ($n=12$)*

| Zmienna | <i>M</i> | <i>SD</i> |
|----------------------------|----------|-----------|
| Orientacja Losowa T2 | 40,83 | 8,64 |
| Orientacja Zewnętrzna T2 | 49,5 | 8,23 |
| Orientacja Autonomiczna T2 | 60,5 | 6,93 |

Źródło: Opracowanie własne.

W skupieniu nr 3, dominująca była orientacja autonomiczna. Druga pod względem częstości występowania była orientacja zewnętrzna $t=4,76$ ($df=11$, $p \alpha \leq 0,0006$). Orientacja losowa była mniej częsta niż orientacja zewnętrzna $t=-3,41$ ($df=11$, $p \alpha \leq 0,006$) oraz mniej częsta niż orientacja autonomiczna $t=-8,23$ ($df=11$, $p \alpha \leq 4,97E-6$).

W każdym ze skupień najbardziej dominująca była zatem orientacja autonomiczna. Druga pod względem częstości występowania była orientacja zewnętrzna, a najmniej częsta była orientacja losowa. Analiza wariancji, nie wykazała żadnej zmienności międzygrupowej w zakresie orientacji przyczynowej (zob. tabela 52).

Nie można tym samym wnioskować na temat zależności pomiędzy typem orientacji przyczynowej a przebiegiem procesu wypalenia zawodowego.

5.1.2.6 Wartości zawodowe i wartości osobiste w trzech skupieniach.

Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA przeprowadzonej w celu sprawdzenia istotności różnic pomiędzy skupieniami w odniesieniu do wartości zawodowych oraz wartości osobistych mierzonych w dwóch punktach czasowych T2 i T3 zaprezentowano w tabeli 56.

Tabela 56. Wartości. Analiza wariancji między grupami (*df grup=2, Df reszt.=75*)

| Zmienna / Czas Pomiaru | SK pom. grupami | ŚK pom. grupami | SK reszt. | ŚK. reszt. | F | p |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------|------------|------|--------|
| Wykorzystywanie zdoln. Z T2 | 16,99 | 8,49 | 298,67 | 3,98 | 2,13 | 0,126 |
| Wykorzystywanie zdoln. Z T3 | 38,55 | 19,27 | 333,82 | 4,45 | 4,33 | 0,017* |
| Wykorzystywanie zdoln. O T2 | 9,06 | 4,53 | 295,62 | 3,94 | 1,15 | 0,323 |
| Wykorzystywanie zdoln. O T3 | 1,40 | 0,70 | 217,32 | 2,90 | 0,24 | 0,786 |
| Osiąganie mistrzostwa Z T2 | 23,09 | 11,54 | 327,29 | 4,36 | 2,65 | 0,078 |
| Osiąganie mistrzostwa Z T3 | 15,00 | 7,50 | 362,95 | 4,84 | 1,55 | 0,219 |
| Osiąganie mistrzostwa O T2 | 3,86 | 1,93 | 312,10 | 4,16 | 0,46 | 0,631 |
| Osiąganie mistrzostwa O T3 | 4,89 | 2,44 | 288,91 | 3,85 | 0,63 | 0,533 |
| Awans Z T2 | 37,79 | 18,89 | 762,01 | 10,16 | 1,86 | 0,163 |
| Awans Z T3 | 2,88 | 1,44 | 889,73 | 11,86 | 0,12 | 0,886 |
| Awans O T2 | 33,82 | 16,91 | 724,34 | 9,66 | 1,75 | 0,181 |
| Awans O T3 | 13,39 | 6,69 | 848,98 | 11,32 | 0,59 | 0,556 |
| Estetyka Z T2 | 9,84 | 4,92 | 501,50 | 6,69 | 0,74 | 0,483 |
| Estetyka Z T3 | 1,20 | 0,60 | 572,25 | 7,63 | 0,08 | 0,925 |
| Estetyka O T2 | 5,02 | 2,51 | 510,48 | 6,81 | 0,37 | 0,693 |
| Estetyka O T3 | 0,93 | 0,46 | 464,56 | 6,19 | 0,08 | 0,928 |
| Altruizm Z T2 | 0,09 | 0,05 | 364,62 | 4,86 | 0,01 | 0,990 |
| Altruizm Z T3 | 16,46 | 8,23 | 369,92 | 4,93 | 1,67 | 0,196 |
| Altruizm O T2 | 14,77 | 7,38 | 370,73 | 4,94 | 1,49 | 0,231 |
| Altruizm O T3 | 5,21 | 2,60 | 423,67 | 5,65 | 0,46 | 0,633 |
| Autorytet Z T2 | 6,16 | 3,08 | 827,63 | 11,04 | 0,28 | 0,757 |
| Autorytet Z T3 | 2,70 | 1,35 | 745,10 | 9,93 | 0,14 | 0,873 |
| Autorytet O T2 | 11,37 | 5,69 | 602,07 | 8,03 | 0,71 | 0,496 |
| Autorytet O T3 | 10,83 | 5,42 | 729,28 | 9,72 | 0,56 | 0,575 |
| Autonomia Z T2 | 6,17 | 3,08 | 672,67 | 8,97 | 0,34 | 0,710 |
| Autonomia Z T3 | 33,84 | 16,92 | 707,65 | 9,44 | 1,79 | 0,173 |
| Autonomia O T2 | 10,34 | 5,17 | 615,77 | 8,21 | 0,63 | 0,536 |
| Autonomia O T3 | 26,46 | 13,23 | 638,42 | 8,51 | 1,55 | 0,218 |
| Twórczość Z T2 | 0,90 | 0,45 | 562,43 | 7,50 | 0,06 | 0,942 |
| Twórczość Z T3 | 3,00 | 1,50 | 723,68 | 9,65 | 0,16 | 0,857 |
| Twórczość O T2 | 5,14 | 2,57 | 519,07 | 6,92 | 0,37 | 0,691 |
| Twórczość O T3 | 7,68 | 3,84 | 699,77 | 9,33 | 0,41 | 0,664 |
| Korzyści materialne Z T2 | 6,66 | 3,33 | 704,33 | 9,39 | 0,35 | 0,703 |
| Korzyści materialne Z T3 | 13,54 | 6,77 | 620,67 | 8,28 | 0,82 | 0,445 |

| Zmienna / Czas Pomiaru | SK pom. grupami | ŚK pom. grupami | SK reszt. | ŚK. reszt. | F | p |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------|------------|------|--------|
| Korzyści materialne O T2 | 19,12 | 9,56 | 695,92 | 9,28 | 1,03 | 0,362 |
| Korzyści materialne O T3 | 12,36 | 6,18 | 566,99 | 7,56 | 0,82 | 0,445 |
| Własny styl życia Z T2 | 3,11 | 1,56 | 393,10 | 5,24 | 0,30 | 0,744 |
| Własny styl życia Z T3 | 14,37 | 7,19 | 450,35 | 6,00 | 1,20 | 0,308 |
| Własny styl życia O T2 | 1,12 | 0,56 | 331,00 | 4,41 | 0,13 | 0,881 |
| Własny styl życia O T3 | 19,29 | 9,64 | 309,09 | 4,12 | 2,34 | 0,103 |
| Rozwój własny Z T2 | 29,58 | 14,79 | 288,07 | 3,84 | 3,85 | 0,026* |
| Rozwój własny Z T3 | 0,08 | 0,04 | 421,92 | 5,63 | 0,01 | 0,993 |
| Rozwój własny O T2 | 11,60 | 5,80 | 275,89 | 3,68 | 1,58 | 0,213 |
| Rozwój własny O T3 | 6,20 | 3,10 | 264,48 | 3,53 | 0,88 | 0,419 |
| Aktywność fizyczna Z T2 | 9,53 | 4,76 | 778,59 | 10,38 | 0,46 | 0,634 |
| Aktywność fizyczna Z T3 | 15,90 | 7,95 | 729,28 | 9,72 | 0,82 | 0,445 |
| Aktywność fizyczna O T2 | 29,19 | 14,60 | 848,92 | 11,32 | 1,29 | 0,281 |
| Aktywność fizyczna O T3 | 26,21 | 13,11 | 766,51 | 10,22 | 1,28 | 0,283 |
| Prestiż Z T2 | 4,09 | 2,04 | 650,28 | 8,67 | 0,24 | 0,791 |
| Prestiż Z T3 | 0,22 | 0,11 | 684,77 | 9,13 | 0,01 | 0,988 |
| Prestiż O T2 | 17,05 | 8,53 | 689,67 | 9,20 | 0,93 | 0,400 |
| Prestiż O T3 | 13,86 | 6,93 | 683,63 | 9,12 | 0,76 | 0,471 |
| Ryzyko Z T2 | 45,51 | 22,75 | 579,79 | 7,73 | 2,94 | 0,059 |
| Ryzyko Z T3 | 5,47 | 2,73 | 528,19 | 7,04 | 0,39 | 0,680 |
| Ryzyko O T2 | 59,96 | 29,98 | 549,99 | 7,33 | 4,09 | 0,021* |
| Ryzyko O T3 | 12,58 | 6,29 | 544,60 | 7,26 | 0,87 | 0,425 |
| Interakcje społeczne Z T2 | 10,32 | 5,16 | 441,12 | 5,88 | 0,88 | 0,420 |
| Interakcje społeczne Z T3 | 16,22 | 8,11 | 379,12 | 5,05 | 1,60 | 0,208 |
| Interakcje społeczne O T2 | 11,11 | 5,56 | 474,18 | 6,32 | 0,88 | 0,420 |
| Interakcje społeczne O T3 | 38,88 | 19,44 | 460,61 | 6,14 | 3,17 | 0,048* |
| Stosunki społeczne Z T2 | 52,46 | 26,23 | 473,03 | 6,31 | 4,16 | 0,019* |
| Stosunki społeczne Z T3 | 48,22 | 24,11 | 522,50 | 6,97 | 3,46 | 0,037* |
| Stosunki społeczne O T2 | 34,13 | 17,06 | 397,67 | 5,30 | 3,22 | 0,046* |
| Stosunki społeczne O T3 | 58,31 | 29,16 | 394,56 | 5,26 | 5,54 | 0,006* |
| Zmienność/Rutyna Z T2 | 7,12 | 3,56 | 492,42 | 6,57 | 0,54 | 0,584 |
| Zmienność/Rutyna Z T3 | 45,87 | 22,94 | 488,85 | 6,52 | 3,52 | 0,035* |
| Zmienność/Rutyna O T2 | 70,54 | 35,27 | 467,42 | 6,23 | 5,66 | 0,005* |
| Zmienność/Rutyna O T3 | 36,18 | 18,09 | 445,67 | 5,94 | 3,04 | 0,054 |
| Dobre otoczenie pracy Z T2 | 17,19 | 8,59 | 659,43 | 8,79 | 0,98 | 0,381 |
| Dobre otoczenie pracy Z T3 | 2,70 | 1,35 | 445,52 | 5,94 | 0,23 | 0,797 |
| Dobre otoczenie pracy O T2 | 2,60 | 1,30 | 557,77 | 7,44 | 0,18 | 0,840 |
| Dobre otoczenie pracy O T3 | 2,52 | 1,26 | 452,35 | 6,03 | 0,21 | 0,812 |
| Wspólnota dośw. i światop. Z T2 | 23,91 | 11,95 | 737,44 | 9,83 | 1,22 | 0,302 |
| Wspólnota dośw. i światop. Z T3 | 24,63 | 12,32 | 746,25 | 9,95 | 1,24 | 0,296 |
| Wspólnota dośw. i światop. O T2 | 44,27 | 22,13 | 682,77 | 9,10 | 2,43 | 0,095 |
| Wspólnota dośw. i światop. O T3 | 14,40 | 7,20 | 724,64 | 9,66 | 0,75 | 0,478 |
| Wysiłek fizyczny Z T2 | 0,13 | 0,07 | 360,85 | 4,81 | 0,01 | 0,986 |
| Wysiłek fizyczny Z T3 | 3,65 | 1,83 | 440,72 | 5,88 | 0,31 | 0,734 |
| Wysiłek fizyczny O T2 | 11,98 | 5,99 | 318,24 | 4,24 | 1,41 | 0,250 |
| Wysiłek fizyczny O T3 | 1,29 | 0,65 | 420,00 | 5,60 | 0,12 | 0,891 |

| Zmienna / Czas Pomiaru | SK pom. grupami | ŚK pom. grupami | SK reszt. | ŚK. reszt. | F | p |
|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------|------------|------|-------|
| Pewność i bezp. ekonom. Z T2 | 0,27 | 0,13 | 360,57 | 4,81 | 0,03 | 0,973 |
| Pewność i bezp. ekonom. Z T3 | 10,89 | 5,45 | 588,29 | 7,84 | 0,69 | 0,503 |
| Pewność i bezp. ekonom. O T2 | 0,70 | 0,35 | 396,79 | 5,29 | 0,07 | 0,936 |
| Pewność i bezp. ekonom. O T3 | 9,86 | 4,93 | 471,94 | 6,29 | 0,78 | 0,461 |

Legenda: Z to oznaczenie wartości zawodowych, O to oznaczenie wartości osobistych; T2, T3 to kolejne punkty pomiaru.

* $p < 0,05000$.

Źródło: Opracowanie własne.

Wartości zawodowe różniące się pomiędzy skupieniami w czasie pomiaru T2 to: rozwój własny oraz stosunki społeczne. Wartości zawodowe różniące się pomiędzy skupieniami w czasie pomiaru T3 to: wykorzystanie zdolności, stosunki społeczne, zmienność/rutyna.

Wartości osobiste różniące się w czasie pomiaru T2 pomiędzy skupieniami to: ryzyko, stosunki społeczne, zmienność/rutyna. Wartości osobiste różniące się pomiędzy skupieniami w punkcie pomiaru T3 to: interakcje społeczne oraz stosunki społeczne.

W odniesieniu do wartości zawodowych i osobistych, w których analiza wariancji wykazała istotne różnice pomiędzy skupieniami przeprowadzono test post-hoc RIR Tukeya. Wyniki testu dla wartości zawodowych przedstawiono w tabeli 57.

Tabela 57. Wartości zawodowe T2 i T3. Test RIR Tukeya

| Zmienna; Czas pomiaru | M; Skupienie {1} | M; Skupienie {2} | M; Skupienie {3} |
|-----------------------|--|------------------|------------------|
| Nr Skupienia | p – poziom istotności różnic między parami skupień | | |
| Rozwój własny T2 | 17,66 | 17,44 | 15,92 |
| {1} | | 0,918 | 0,019 * |
| {2} | 0,918 | | 0,112 |
| {3} | 0,019 * | 0,112 | |
| Stosunki społeczne T2 | 15,12 | 17,13 | 15,00 |
| {1} | | 0,019 * | 0,988 |
| {2} | 0,019 * | | 0,075 |
| {3} | 0,988 | 0,075 | |
| Stosunki społeczne T3 | 14,78 | 16,75 | 14,92 |
| {1} | | 0,030 * | 0,986 |
| {2} | 0,030 * | | 0,170 |
| {3} | 0,986 | 0,170 | |

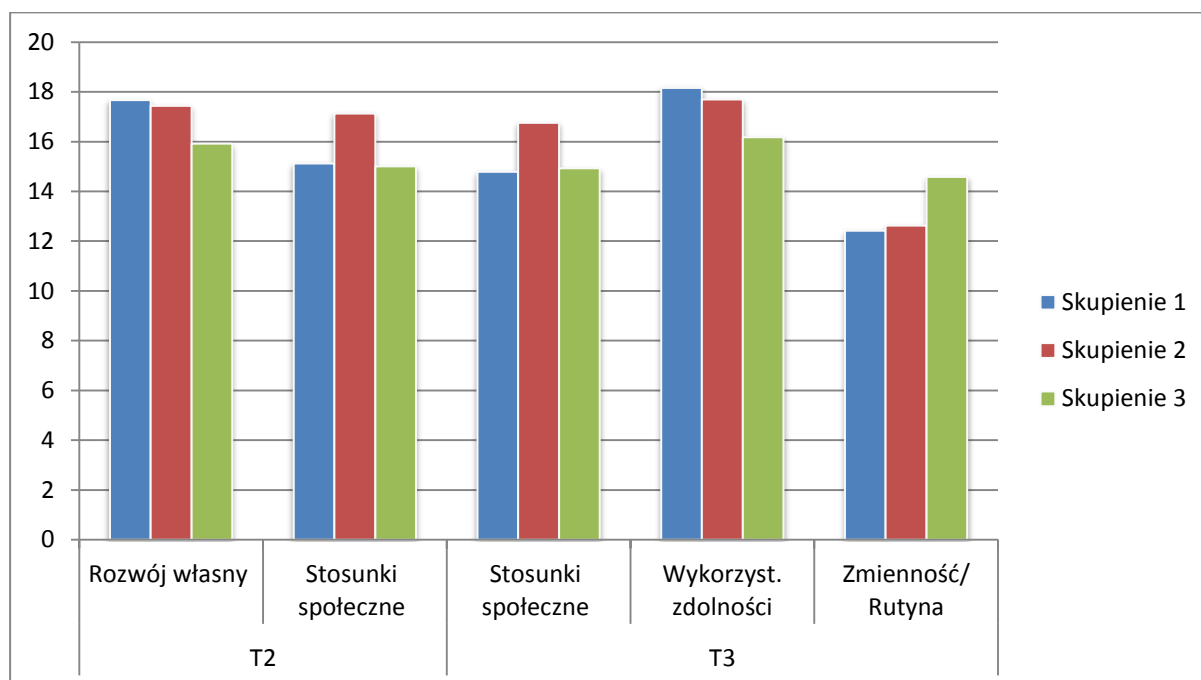
| Zmienna; Czas pomiaru | M; Skupienie {1} | M; Skupienie {2} | M; Skupienie {3} |
|----------------------------|--|------------------|------------------|
| Nr Skupienia | p – poziom istotności różnic między parami skupień | | |
| Wykorzystanie zdolności T3 | 18,16 | 17,67 | 16,17 |
| {1} | | 0,717 | 0,012 * |
| {2} | 0,717 | | 0,149 |
| {3} | 0,012 * | 0,149 | |
| Zmienność / Rutyna T3 | 12,42 | 12,63 | 14,58 |
| {1} | | 0,958 | 0,027 * |
| {2} | 0,958 | | 0,117 |
| {3} | 0,027 * | 0,117 | |
| Depersonalizacja T2 | 2,46 | 7,19 | 7,75 |
| {1} | | 0,0001 * | 0,0001 * |
| {2} | 0,0001 * | | 0,902 |
| {3} | 0,0001 * | 0,902 | |

* $p < 0,0500$, istotny statystycznie poziom różnic średnich pomiędzy grupami .

W punkcie pomiaru T2 w skupieniu nr 1 wartość zawodowa rozwój własny była oceniana znacząco wyżej niż w skupieniu nr 3. Brak było różnicy pomiędzy oceną tej wartości pomiędzy osobami ze skupień 1 i 2 oraz 2 i 3. Znacząco wyższa wartość została przypisana stosunkom społecznym jako wartości zawodowej przez badanych ze skupienia nr 2 niż ze skupienia nr 1. Brak było natomiast różnicy w ocenie tej wartości pomiędzy skupieniami 1 i 3 oraz 2 i 3.

W punkcie pomiaru T3 również wystąpiła ta sama różnica w ocenie stosunków społecznych jako wartości zawodowej pomiędzy skupieniami. W punkcie T3 znacząco wyższa wartość została przypisana stosunkom społecznym jako wartości zawodowej przez badanych ze skupienia nr 2 niż ze skupienia nr 1. Brak było różnicy w ocenie tej wartości pomiędzy skupieniami 1 i 3 oraz 2 i 3. W punkcie pomiaru T3 wykorzystanie zdolności było oceniane znacząco wyżej w skupieniu nr 1 niż w skupieniu nr 3. Brak było różnicy pomiędzy oceną tej wartości pomiędzy osobami badanymi należącymi do skupień 1 i 2 oraz 2 i 3. Zmienności/rutyny jako wartość zawodowa została oceniona znacząco wyżej przez badanych ze skupienia nr 3 niż ze skupienia nr 1. Brak było różnicy pomiędzy skupieniami nr 1 i 2 oraz 2 i 3 w ocenie tej wartości.

Na poniższym rysunku przedstawione są powyżej opisane różnice między skupieniami dla wartości zawodowych w punkcie pomiaru T2 i T3.



Rysunek 19. Wartości zawodowe, średnie wyniki dla skupień; różnice istotne statystycznie.

Źródło: Opracowanie własne.

W poniższej tabeli 58 przedstawiono wyniki testu post-hoc RIR Tukeya dla wartości osobistych, w których analiza wariancji wykazała istotne różnice pomiędzy skupieniami.

Tabela 58. Wartości osobiste T2 i T3. Test RIR Tukeya

| Zmienna; Czas pomiaru | M; Skupienie {1} | M; Skupienie {2} | M; Skupienie {3} |
|-----------------------|--|------------------|------------------|
| Nr Skupienia | p – poziom istotności różnic między parami skupień | | |
| Zmienność / Rutyna T2 | 12,46 | 13,75 | 15,00 |
| {1} | | 0,177 | 0,006 * |
| {2} | 0,177 | | 0,394 |
| {3} | 0,006 * | 0,394 | |
| Ryzyko T2 | 10,44 | 11,50 | 12,83 |
| {1} | | 0,366 | 0,020 * |
| {2} | 0,366 | | 0,406 |
| {3} | 0,020 * | 0,406 | |
| Stosunki społeczne T2 | 15,60 | 17,25 | 16,33 |
| {1} | | 0,039 * | 0,585 |
| {2} | 0,039 * | | 0,553 |
| {3} | 0,585 | 0,553 | |

| Zmienna; Czas pomiaru | M; Skupienie {1} | M; Skupienie {2} | M; Skupienie {3} |
|-------------------------|--|------------------|------------------|
| Nr Skupienia | p – poziom istotności różnic między parami skupień | | |
| Stosunki społeczne T3 | 15,26 | 17,44 | 15,50 |
| {1} | | 0,004 * | 0,943 |
| {2} | 0,004 * | | 0,076 |
| {3} | 0,943 | 0,076 | |
| Interakcje społeczne T3 | 14,04 | 15,81 | 14,75 |
| {1} | | 0,039 * | 0,648 |
| {2} | 0,039 * | | 0,503 |
| {3} | 0,648 | 0,503 | |

* $p < 0,0500$, istotny statystycznie poziom różnic średnich pomiędzy grupami .

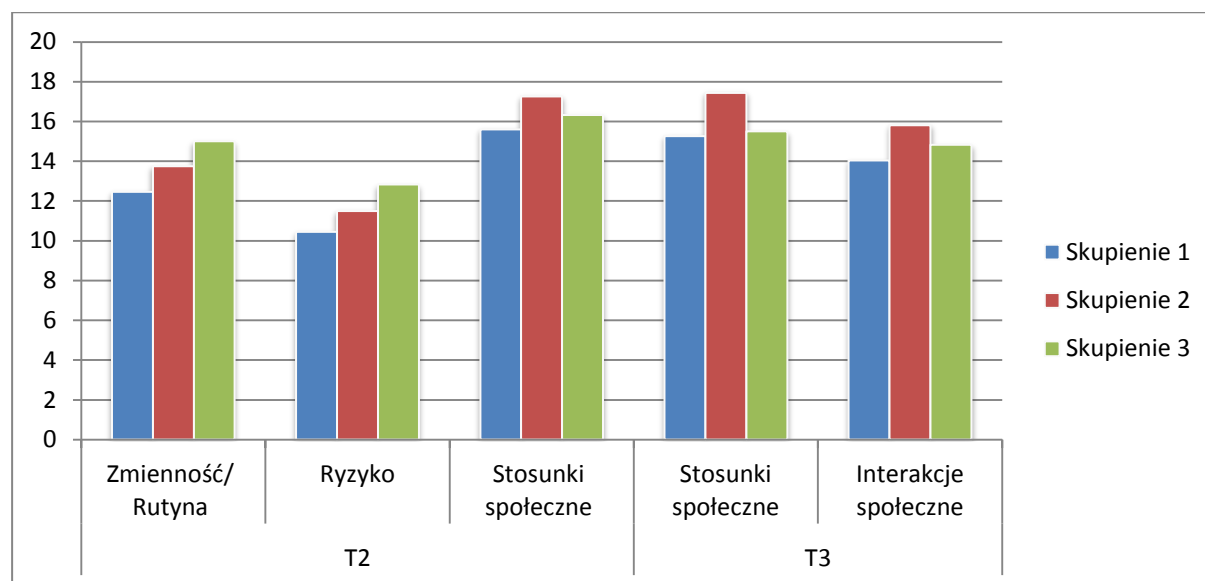
Z powyżej przedstawionych wyników testu RIR Tukeya wynika, że w punkcie pomiaru T2 różnica pomiędzy skupieniami wystąpiła w zakresie zmienności/rutyny jako wartości osobistej. Wartość ta została oceniona znacząco wyżej przez badanych ze skupienia nr 3 niż ze skupienia nr 1. Brak było różnicy pomiędzy skupieniami nr 1 i 2 oraz 2 i 3 w ocenie tej wartości. Można zaobserwować taką samą różnicę w ocenie ryzyka jako wartości osobistej pomiędzy skupieniami. Ryzyko jako wartość osobista została oceniona znacząco wyżej przez badanych ze skupienia nr 3 niż ze skupienia nr 1. Brak było różnicy pomiędzy skupieniami nr 1 i 2 oraz 2 i 3 w ocenie tej wartości. Stosunki społeczne jako wartość osobista znacząco wyżej została oceniona przez badanych ze skupienia 2 niż ze skupienia 1. Brak było istotnej różnicy pomiędzy skupieniami 1 i 3 oraz 2 i 3.

W punkcie T3 (identycznie jak w punkcie T2) stosunki społeczne* jako wartość osobista została znacząco wyżej oceniona przez badanych ze skupienia 2 niż przez osoby ze skupienia 1. Brak było istotnej różnicy pomiędzy skupieniami 1 i 3 oraz 2 i 3. Również taka sama różnica pomiędzy skupieniami wystąpiła w zakresie oceny interakcji społecznych jako wartości osobistych. W punkcie T3 interakcje społeczne jako wartość osobista została

* Stosunki społeczne jako wartość to: zainteresowanie możliwością otrzymania emocjonalnego wsparcia od kolegów, przyjaciół, sympatią i "cieplem"; kontakty przyjacielskie z innymi ludźmi; Interakcje społeczne jako wartość to: nastawienie na przebywanie w grupie, zainteresowanie przyjaznym (przyjacielskim) działaniem (pracą, rozmawianiem, itp) w grupie, byciem częścią społecznego organizmu, poczuciem wspólnoty z innymi, "towarzyskość";

znacząco wyżej oceniona przez badanych ze skupienia 2 niż ze skupienia 1. Brak było istotnej różnicy pomiędzy skupieniami 1 i 3 oraz 2 i 3.

Na poniższym rysunku przedstawione są powyżej opisane różnice między skupieniami dla wartości osobistych w punkcie pomiaru T2 i T3.



Rysunek 20. Wartości osobiste, średnie wyniki dla skupień; różnice istotne statystycznie.

Źródło: Opracowanie własne.

W poniższej tabeli 59 przedstawiono porównanie pozycji w hierarchii tych wartości osobistych i zawodowych, w których analiza wariacji oraz post-hoc RIR Tukeya wykazały istotne różnice między skupieniami.

Tabela 59. Hierarchia wartości osobistych i zawodowych, różnice między skupieniami

| Zmienna | Pozycja wartości w hierarchii | | |
|------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Skupienie 1 (n=50) | Skupienie 2 (n=16) | Skupienie 3 (n=12) |
| Wykorzystanie zdolności Z T3 | 1 | 2 | 5 |
| Rozwój własny Z T2 | 2 | 2 | 6 |
| Stosunki społeczne Z T2 | 9 | 4 | 9 |
| Stosunki społeczne Z T3 | 9 | 7 | 9 |
| Stosunki społeczne O T2 | 7 | 3 | 8 |
| Stosunki społeczne O T3 | 9 | 4,5 | 9 |
| Interakcje społeczne O T3 | 13 | 10 | 12 |

| Zmienna | Pozycja wartości w hierarchii | | |
|--------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Skupienie 1 (n=50) | Skupienie 2 (n=16) | Skupienie 3 (n=12) |
| Zmienność / rutyna Z T3 | 16 | 17 | 11 |
| Zmienność / rutyna O T3 | 17 | 17 | 15 |
| Podjęmowanie ryzyka O T2 | 19 | 18 | 18 |

Legenda: Z to oznaczenie wartości zawodowych, O to oznaczenie wartości osobistych; T2, T3 to kolejne punkty pomiaru.
Źródło: Opracowanie własne.

Dane wynikające z analizy statystycznej wyników wartości zawodowych i wartości osobistych mierzonych w dwóch punktach czasowych T2 i T3 dla skupienia nr 1 (n=50), przedstawiono w tabeli 60.

Tabela 60. Wartości zawodowe i wartości osobiste. Statystyki opisowe; skupienie nr 1 (n=50)

| Zmienna | M | | | |
|----------------------------|-------------------|-------|-------------------|-------|
| | Wartości zawodowe | | Wartości osobiste | |
| | T2 | T3 | T3 | T3 |
| Wykorzystywanie zdolności | 17,98 | 18,16 | 17,64 | 17,82 |
| Osiąganie mistrzostwa | 17,26 | 16,88 | 16,8 | 16,84 |
| Awans | 11,44 | 11,68 | 11,04 | 11,68 |
| Estetyka | 15,22 | 15,4 | 15,32 | 15,74 |
| Altruizm | 16,86 | 17,1 | 16,18 | 16,8 |
| Autorytet | 10,18 | 10,58 | 9,34 | 9,92 |
| Autonomia | 12,98 | 13,02 | 13,54 | 13,54 |
| Twórczość | 14,72 | 14,28 | 14,34 | 14,36 |
| Korzyści materialne | 15,22 | 15,06 | 15,2 | 15,44 |
| Własny styl życia | 16,2 | 15,92 | 16,72 | 16,54 |
| Rozwój własny | 17,66 | 16,98 | 17,66 | 17,52 |
| Aktywność fizyczna | 11,96 | 11,58 | 12,44 | 12,44 |
| Prestiż | 14,08 | 13,64 | 13,48 | 13,32 |
| Ryzyko | 10,76 | 10,5 | 10,44 | 10,7 |
| Interakcje społeczne | 14,64 | 14,42 | 14,28 | 14,04 |
| Stosunki społeczne | 15,12 | 14,78 | 15,6 | 15,26 |
| Zmienność / Rutyna | 12,7 | 12,42 | 12,46 | 12,4 |
| Dobre otoczenie pracy | 14,58 | 14,64 | 14,22 | 14,4 |
| Wspólnota dośw. i światop. | 13,86 | 13,7 | 13,86 | 14,16 |
| Wyśiłek fizyczny | 8,3 | 8,16 | 8,06 | 8,4 |
| Pewność i bezp. ekonom. | 16,82 | 16,74 | 16,76 | 16,86 |

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzono test t-Studenta w celu sprawdzenia czy w skupieniu nr 1 wartości zawodowe i osobiste zmieniają się w istotny statystycznie sposób pomiędzy kolejnymi punktami pomiaru T2 i T3. Rozwój własny jako wartość zawodowa okazał się jedyną wartością, której wynik średni różni się pomiędzy dwoma pomiarami w skupieniu nr 1. W punkcie czasowym T3 rozwojowi własnemu została przypisana niższa wartość niż w punkcie czasowym T2, $t=2,25$ ($df=49$, $p \alpha \leq 0,029$). Pozostałe różnice pomiędzy pomiarami nie okazały się istotne statystycznie ($p \alpha \geq 0,0500$).

Dane wynikające z analizy statystycznej wyników zmiennych wartości zawodowe i wartości osobiste mierzonych w dwóch punktach czasowych T2 i T3 dla skupienia nr 2 ($n=16$), przedstawiono w tabeli 61.

Tabela 61. Wartości zawodowe i wartości osobiste. Statystyki opisowe; skupienie nr 2 ($n=16$)

| Zmienna | M | | | |
|----------------------------|-------------------|-------|-------------------|-------|
| | Wartości zawodowe | | Wartości osobiste | |
| | T2 | T3 | T3 | T3 |
| Wykorzystywanie zdolności | 17,31 | 17,69 | 16,81 | 17,94 |
| Osiągnięcie mistrzostwa | 17,50 | 17,75 | 17,31 | 17,44 |
| Awans | 9,69 | 11,44 | 9,63 | 11,31 |
| Estetyka | 16,00 | 15,50 | 15,94 | 15,94 |
| Altruizm | 16,94 | 17,13 | 17,19 | 17,00 |
| Autorytet | 9,50 | 11,00 | 9,44 | 10,56 |
| Autonomia | 13,69 | 14,38 | 14,19 | 14,50 |
| Twórczość | 14,69 | 14,44 | 14,06 | 14,50 |
| Korzyści materialne | 15,13 | 15,94 | 15,25 | 16,13 |
| Własny styl życia | 16,69 | 17,00 | 17,00 | 17,50 |
| Rozwój własny | 17,44 | 17,06 | 17,63 | 17,38 |
| Aktywność fizyczna | 12,38 | 12,69 | 12,94 | 13,56 |
| Prestiż | 14,44 | 13,75 | 14,06 | 13,38 |
| Ryzyko | 11,38 | 10,69 | 11,50 | 10,81 |
| Interakcje społeczne | 15,56 | 15,56 | 15,19 | 15,81 |
| Stosunki społeczne | 17,13 | 16,75 | 17,25 | 17,44 |
| Zmienność / Rutyna | 13,25 | 12,63 | 13,75 | 12,75 |
| Dobre otoczenie pracy | 14,25 | 14,88 | 13,94 | 14,69 |
| Wspólnota dośw. i światop. | 14,88 | 15,13 | 15,38 | 15,25 |
| Wysiłek fizyczny | 8,31 | 8,13 | 8,38 | 8,38 |
| Pewność i bezp. ekonom. | 16,94 | 17,63 | 17,00 | 17,75 |

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzono test t-Studenta w celu sprawdzenia czy wartości zawodowe i osobiste zmieniają się w istotny statystycznie sposób pomiędzy kolejnymi punktami pomiaru T2 i T3. Wykorzystanie zdolności jako wartość osobista okazał się dla osób ze skupienia nr 2 jedyną wartością, której wynik średni różni się pomiędzy dwoma pomiarami. W punkcie czasowym T3 wykorzystanie zdolności zostało ocenione wyżej jako wartość niż w punkcie czasowym T2, $t=-2,25$ ($df=15$, $p \leq 0,040$). Pozostałe różnice pomiędzy dwoma pomiarami nie okazały się istotne statystycznie ($p \geq 0,0500$).

Dane wynikające z analizy statystycznej wyników wartości zawodowych i wartości osobistych mierzonych w dwóch punktach czasowych T2 i T3 dla skupienia nr 3 ($n=12$), przedstawiono w tabeli 62.

Tabela 62. *Wartości zawodowe i wartości osobiste. Statystyki opisowe; skupienie nr 3 (n=12)*

| Zmienna | M | | | |
|----------------------------|-------------------|-------|-------------------|-------|
| | Wartości zawodowe | | Wartości osobiste | |
| | T2 | T3 | T3 | T3 |
| Wykorzystywanie zdolności | 16,75 | 16,17 | 17,17 | 17,50 |
| Osiąganie mistrzostwa | 15,83 | 16,33 | 16,67 | 16,75 |
| Awans | 11,25 | 12,08 | 11,67 | 12,67 |
| Estetyka | 14,92 | 15,75 | 15,67 | 16,00 |
| Altruizm | 16,83 | 15,83 | 16,92 | 16,17 |
| Autorytet | 10,25 | 10,92 | 10,42 | 10,83 |
| Autonomia | 13,25 | 14,42 | 14,42 | 15,00 |
| Twórczość | 14,42 | 14,83 | 14,92 | 15,25 |
| Korzyści materialne | 16,00 | 15,92 | 16,58 | 16,42 |
| Własny styl życia | 16,17 | 16,33 | 16,92 | 17,67 |
| Rozwój własny | 15,92 | 17,00 | 16,58 | 18,25 |
| Aktywność fizyczna | 12,92 | 12,17 | 14,17 | 13,75 |
| Prestiż | 13,67 | 13,75 | 14,75 | 14,50 |
| Ryzyko | 12,92 | 11,25 | 12,83 | 11,83 |
| Interakcje społeczne | 14,83 | 14,50 | 14,83 | 14,75 |
| Stosunki społeczne | 15,00 | 14,92 | 16,33 | 15,50 |
| Zmienność / Rutyna | 13,42 | 14,58 | 15,00 | 14,33 |
| Dobre otoczenie pracy | 13,25 | 14,25 | 13,75 | 14,08 |
| Wspólnota dośw. i światop. | 15,17 | 14,00 | 15,50 | 14,42 |
| Wysiłek fizyczny | 8,42 | 8,75 | 9,17 | 8,75 |
| Pewność i bezp. ekonom. | 16,75 | 16,58 | 16,83 | 16,92 |

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzono test t-Studenta w celu sprawdzenia czy wartości zawodowe i osobiste zmieniają się w istotny statystycznie sposób pomiędzy kolejnymi punktami pomiaru T2 i T3. Rozwój własny jako wartość osobista okazał się jedyną wartością, której wynik średni różni się w sposób istotny statystycznie pomiędzy dwoma pomiarami. W punkcie czasowym T3 rozwojowi własnemu została przypisana wyższa wartość niż w punkcie czasowym T2, $t = -3,002$ ($df = 11$, $p \leq 0,012$). Pozostałe różnice pomiędzy dwoma pomiarami nie okazały się istotne statystycznie ($p \geq 0,0500$).

Na podstawie powyżej prezentowanych wyników dotyczących hierarchii wartości zawodowych i wartości osobistych (zob. tabela 59) oraz różnic w trzech skupieniach można wysnuć ogólne wnioski. Wykorzystywanie swoich zdolności pełni znaczącą, wiodącą rolę w systemie hierarchii wartości zawodowych, motywuje do podejmowania działań zamierzających do rzeczywistego ich wykorzystania w pracy, co skutkuje większą efektywnością zawodową. Z kolei zdobywane sukcesy zawodowe stanowią potwierdzenie posiadanych kompetencji i pomagają utrzymać motywację, zabezpieczając w ten sposób (obok wielu innych czynników) przed rozwojem wypalenia zawodowego (T3: 1 skup. 1 poz., 2 skup. – 2 pozycja, 3 skup – 5 poz.) .

Wysoka pozycja rozwoju własnego w hierarchii wartości, powoduje podejmowanie działań zmierzających ku podniesieniu własnych kompetencji zawodowych, z jednej strony zabezpieczając przed rozwojem wypalenia zawodowego (1 skup. 2 poz.), z drugiej strony pomagając zredukować swoje wypalenie, gdy ono się już rozwinie (2 skup. 2 poz., 3 skup. - 6 poz.). Jest prawdopodobne, że osoby, które są nastawione na rozwój własny, podejmują aktywne, świadome działania zaradcze, traktując zagrożenie wypaleniem w sposób rozwojowy jako wyzwanie a nie zagrożenie.

Stosunki społeczne jako wartość osobista były na o wiele wyższej pozycji w skupieniu nr 2, w którym poziom wymiarów wypalenia utrzymywał się na średnim poziomie w trakcie

dwóch pierwszych pomiarów, po czym obniżył się znacząco do poziomu niskiego w punkcie T3 niż w skupieniu nr 1 i 3. Zgodnie z teorią wsparcie społeczne w miejscu pracy, które jest elementem wartości stosunki społeczne (zainteresowanie możliwością otrzymania emocjonalnego wsparcia od kolegów, przyjaciół, sympatią, kontakty przyjacielskie z innymi ludźmi) ma wpływ ochronny i zabezpieczający przed wypaleniem zawodowym. Można by zatem mówić bardziej o roli stosunków społecznych w „wychodzeniu” z wypalenia zawodowego niż o roli prewencyjnej, oczywiście wtedy gdy ta wartość była nie tylko ceniona, ale też obecna w środowisku pracy.

Wśród osób należących do skupienia nr 1 i nr 2 wartość zmienność/rutyna bardziej ceniona jest rutyna (odp. 16 i 17 poz.). Natomiast u osób ze skupienia nr 3, wartość zmienność/rutyna znajduje się mniej więcej w połowie hierarchii wszystkich ocenianych wartości (11 poz.). Podobnie jest przez nich ceniona zmienność co jej przeciwieństwo, czyli rutyna. Na podstawie tych wyników można wysunąć przypuszczenie, że u osób, dla których co najmniej tak samo ważna jest zmienność w pracy, co jej powtarzalność i schematyczność, charakter wykonywanej pracy, w którym tej zmienności jest mało, może prowadzić do wypalenia zawodowego (jak u osób z grupy 3).

Podejmowanie ryzyka jest w znaczący statystycznie sposób wyżej cenione wśród osób ze skupienia nr 3 niż wśród osób ze skupienia nr 1, jednak nie jest to odzwierciedlone w hierarchii wartości w tych grupach (skup. 3 poz. 18, skup. 1 poz. 19).

5.1.3 Statystyczna weryfikacja hipotez

Tabela 63. Podsumowanie weryfikacji hipotez

| Nr H | Hipoteza | ANOVA 1W poziom istotności ^a | Potwierdzenie hipotezy ^b |
|----------|---|---|--|
| 1 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się rodzajem motywacji do pracy. | | |
| 1a | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się poziomem motywacji autonomicznej . | T1 0,737 T2 0,003* T3 0,001* | tak |
| 1a1 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się poziomem motywacji o regulacji typu identyfikacja . | T1: 0,789 T2: 0,022* T3: 0,024* | tak |
| 1a2 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się poziomem motywacji wewnętrznej . | T1: 0,740 T2: 0,004* T3: 0,00002* | tak |
| 1b | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się poziomem motywacji kontrolowanej . | T1: 0,107 T2: 0,074 T3: 0,575 | nie |
| 1b1 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się poziomem motywacji zewnętrznej społecznej . | T1: 0,040* T2: 0,149 T3: 0,571 | nie; test RIR Tukeya nie potwierdza różnic |
| 1b2 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się poziomem motywacji zewnętrznej materialnej . | T1: 0,935 T2: 0,371 T3: 0,429 | nie |
| 1b3 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się poziomem motywacji o regulacji typu introjeksja . | T1: 0,103 T2: 0,013* T3: 0,074 | tak |
| 1c | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się poziomem amotywacji . | T1: 0,815 T2: 0,009* T3: 0,013* | tak |
| 2 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się rodzajem motywacji osiągnięć. | | |
| 2a | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się stopniem nastawienia na mistrzostwo . | T2: 0,084 | nie |
| 2b | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się stopniem nastawienia na wyniki . | T2: 0,041* | nie; test RIR Tukeya nie potwierdza różnic |
| 2c | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się stopniem unikania niekompetencji . | T2: 0,836 | nie |
| 2d | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się stopniem unikania porażki . | T2: 0,107 | nie |
| 3 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się stopniem zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych. | | |
| 3a | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się stopniem zaspokojenia potrzeby autonomii . | T3: 0,0004* | tak |
| 3b | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się stopniem zaspokojenia potrzeby kompetencji . | T3: 0,002* | tak |
| 3c | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się stopniem zaspokojenia potrzeby relacji . | T3: 0,039* | tak |

| Nr H | Hipoteza | ANOVA 1W poziom istotności ^a | Potwierdzenie hipotezy ^b |
|-----------|---|---|--|
| 4 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się rodzajem orientacji przyczynowej. | | |
| 4a | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się poziomem orientacji autonomicznej . | T2: 0,356 | nie |
| 4b | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się poziomem orientacji zewnętrznej . | T2: 0,704 | nie |
| 4c | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się poziomem orientacji losowej . | T2: 0,670 | nie |
| 5a | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się istotnymi wartościami zawodowymi. | | |
| 5a1 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną wykorzystywania zdolności jako wartości zawodowej. | T2: 0,126 T3: 0,017* | tak |
| 5a2 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną osiągania mistrzostwa jako wartości zawodowej. | T2: 0,078 T3: 0,219 | nie |
| 5a3 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną awansu jako wartości zawodowej. | T2: 0,163 T3: 0,886 | nie |
| 5a4 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną estetyki jako wartości zawodowej. | T2: 0,483 T3: 0,925 | nie |
| 5a5 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną altruizmu jako wartości zawodowej. | T2: 0,990 T3: 0,196 | nie |
| 5a6 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną autorytetu jako wartości zawodowej. | T2: 0,757 T3: 0,873 | nie |
| 5a7 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną autonomii jako wartości zawodowej. | T2: 0,710 T3: 0,173 | nie |
| 5a8 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną twórczości jako wartości zawodowej. | T2: 0,942 T3: 0,857 | nie |
| 5a9 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną korzyści materialnych jako wartości zawodowej. | T2: 0,703 T3: 0,445 | nie |
| 5a10 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną własnego stylu życia jako wartości zawodowej. | T2: 0,744 T3: 0,308 | nie |
| 5a11 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną rozwoju własnego jako wartości zawodowej. | T2: 0,026* T3: 0,993 | tak |
| 5a12 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną aktywności fizycznej jako wartości zawodowej. | T2: 0,634 T3: 0,445 | nie |
| 5a13 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną prestżu jako wartości zawodowej. | T2: 0,791 T3: 0,988 | nie |
| 5a14 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną ryzyka jako wartości zawodowej. | T2: 0,059 T3: 0,680 | nie |
| 5a15 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną interakcji społecznych jako wartości zawodowej. | T2: 0,420 T3: 0,208 | nie |
| 5a16 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną stosunków społecznych jako wartości zawodowej. | T2: 0,019* T3: 0,037* | tak |
| 5a17 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną zmienności/rutyny jako wartości zawodowej. | T2: 0,584 T3: 0,035* | tak |
| 5a18 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną dobrego otoczenia pracy jako wartości zawodowej. | T2: 0,381 T3: 0,797 | nie |

| Nr H | Hipoteza | ANOVA 1W poziom istotności ^a | Potwierdzenie hipotezy ^b |
|-----------|---|---|--|
| 5a19 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną wspólnoty doświadczeń i światopoglądu jako wartości zawodowej. | T2: 0,302 T3: 0,296 | nie |
| 5a20 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną wysiłku fizycznego jako wartości zawodowej. | T2: 0,986 T3: 0,734 | nie |
| 5a21 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną pewności i bezpieczeństwa ekonomicznego jako wartości zawodowej. | T2: 0,973 T3: 0,503 | nie |
| 5b | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się istotnymi wartościami osobistymi. | | |
| 5b1 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną wykorzystywania zdolności jako wartości osobistej. | T2: 0,323 T3: 0,786 | nie |
| 5b2 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną osiągania mistrzostwa jako wartości osobistej. | T2: 0,631 T3: 0,533 | nie |
| 5b3 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną awansu jako wartości osobistej. | T2: 0,181 T3: 0,556 | nie |
| 5b4 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną estetyki jako wartości osobistej. | T2: 0,693 T3: 0,928 | nie |
| 5b5 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną altruizmu jako wartości osobistej. | T2: 0,231 T3: 0,633 | nie |
| 5b6 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną autorytetu jako wartości osobistej. | T2: 0,496 T3: 0,575 | nie |
| 5b7 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną autonomii jako wartości osobistej. | T2: 0,536 T3: 0,218 | nie |
| 5b8 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną twórczości jako wartości osobistej. | T2: 0,691 T3: 0,664 | nie |
| 5b9 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną korzyści materialnych jako wartości osobistej. | T2: 0,362 T3: 0,445 | nie |
| 5b10 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną własnego stylu życia jako wartości osobistej. | T2: 0,881 T3: 0,103 | nie |
| 5b11 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną rozwoju własnego jako wartości osobistej. | T2: 0,213 T3: 0,419 | nie |
| 5b12 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną aktywności fizycznej jako wartości osobistej. | T2: 0,281 T3: 0,283 | nie |
| 5b13 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną prestżu jako wartości osobistej. | T2: 0,400 T3: 0,471 | nie |
| 5b14 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną ryzyka jako wartości osobistej. | T2: 0,021* T3: 0,425 | tak |
| 5b15 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną interakcji społecznych jako wartości osobistej. | T2: 0,420 T3: 0,048* | tak |
| 5b16 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną stosunków społecznych jako wartości osobistej. | T2: 0,046* T3: 0,006* | tak |
| 5b17 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną zmienności/rutyny jako wartości osobistej. | T2: 0,005* T3: 0,054 | tak |
| 5b18 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną dobrego otoczenia pracy jako wartości osobistej. | T2: 0,840 T3: 0,812 | nie |
| 5b19 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się | T2: 0,095 T3: 0,478 | nie |

| Nr H | Hipoteza | ANOVA 1W poziom istotności ^a | Potwierdzenie hipotezy ^b |
|------|---|---|--|
| 5b20 | oceną wspólnoty doświadczeń i światopoglądu jako wartości osobistej. Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną wysiłku fizycznego jako wartości osobistej. | T2: 0,250 T3: 0,891 | nie |
| 5b21 | Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się oceną pewności i bezpieczeństwa ekonomicznego jako wartości osobistej. | T2: 0,936 T3: 0,461 | nie |

^a Wynik poziomu istotności statystycznej różnic między skupieniami w kolejnych punktach pomiaru: T1, T2, T3.

^b Wyniki testu post-hoc RIR Tukeya weryfikujące różnice m. skupieniami przedstawiono w pracy w części 5.1.2.2 - 5.1.2.6.

* $p < 0,0500$.

5.1.4 Wnioski z badań statystycznych i dyskusja wyników

5.1.4.1 Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy.

W pracy przyjęto hipotezy statystyczne zakładające, że różniące się przebiegiem wypalenia grupy osób badanych będą też różnić się rodzajem motywacji do pracy. Aby zweryfikować te hipotezy i uchwycić odmienności wynikające z różnego przebiegu procesu wypalenia w czasie w wyodrębnionych trzech skupieniach, należało poszukiwać innych odmienności, niż te właściwe dla ogółu badanych. W tym celu przyjęto następujące dwa założenia:

1. Jeżeli w zakresie danej zmiennej brak jest różnic w wysokości pomiędzy różnymi okazjami (różnymi punktami pomiaru) dla wszystkich osób badanych, to wtedy istotne dla interpretacji wyników są różnice statystyczne wyników pomiędzy skupieniami.

2. Jeżeli w zakresie danej zmiennej występowały różnice w wysokości pomiędzy różnymi okazjami (różnymi punktami pomiaru) dla wszystkich osób badanych, to wtedy nieistotne dla interpretacji wyników są różnice statystyczne wyników pomiędzy skupieniami.

Zgodnie z dotychczas prezentowaną wiedzą przyjmowano, że wypaleniem zawodowym zagrożone są przede wszystkim te osoby, które wyjątkowo angażują się w pracę.

Według słów autorki koncepcji egzystencjalnego modelu wypalenia zawodowego Ayali Pines „aby coś mogło się wypalić, musi najpierw zapłonąć” (1993, s. 41). Pines stwierdziła także, że zarówno jej koncepcja, koncepcja wypalenia Christiny Maslach oraz koncepcja Herberta Freudenbergera i Geraldine Richelson są modelami motywacyjnymi (Pines, 2011). Według tych twórców teorii wypalenia zawodowego, jeśli nie występowała wysoka motywacja na początku pracy w zawodzie, to w przypadku doznawanego stresu w pracy, może pojawiać się depresja, alienacja, rutyna, przemęczenie, ale nie wypalenie.

Zgodnie z powyższymi teoriami można by się spodziewać, że im niższa będzie motywacja do pracy, tym niższy będzie poziom wypalenia zawodowego, a im będzie ona wyższa, tym wypalenie będzie wyższe.

Christina Maslach z czasem rozbudowała koncepcję wypalenia zawodowego i definiuje je obecnie jako „erozję zaangażowania w pracę” (Maslach i in., 2001, s.416). Wymiary zaangażowania (*engagement*) są zatem przeciwstawiane wymiarom wypalenia: 1. energia (*energy*) vs. wyczerpanie emocjonalne, 2. osobiste uczestniczenie (*involvement*) vs. depersonalizacja, 3. efektywność (*efficacy*) vs. brak efektywności (brak poczucia osiągnięć osobistych). Samo zaangażowanie także definiowane jest jako „stały, pozytywny, afektywno-motywacyjny stan satysfakcji” (*persistent, positive, affective-motivational state of fulfillment*) (Ibid., s. 417). Widoczne jest więc wyraźne łączenie aspektów motywacji z zaangażowaniem, będącym przeciwieństwem wypalenia zawodowego. Opierając się zatem na poszerzonej koncepcji wypalenia zawodowego Christiny Maslach, Wilmara Schaufeli i Michaela Leiter’a, można by się spodziewać, że im wyższy będzie wyjściowy poziom motywacji do pracy powiązanej z osobistą satysfakcją, np. motywacji wewnętrznej (składnik motywacji autonomicznej), tym niższy będzie poziom wypalenia zawodowego i odwrotnie. Zgodnie z teorią samostanowienia (*Self Determination Theory*) Edwarda Deci i Richarda Ryan’a, na gruncie której były prowadzone badania, autonomiczna motywacja wiąże się z m.in. z

lepszemu zdrowiu psychicznemu i większą wytrzymałością (Deci, Ryan, 2008, s. 183). W związku z tym można by się spodziewać współwystępowania niższego wypalenia przy wysokiej motywacji autonomicznej.

Uzyskane wyniki potwierdzają te założenia. Niski poziom **motywacji o regulacji identyfikacyjnej i motywacji wewnętrznej** (składniki motywacji autonomicznej, zob. tabela 4), współwystępują z pogłębiającym się w czasie wypaleniem zawodowym (skupienie nr 3). Gdy motywacja o regulacji identyfikacyjnej i motywacja autonomiczna wzrastają na przestrzeni odległych pomiarów czasowych, wtedy równolegle wypalenie zawodowe na wymiarach wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji, obniża się z poziomu średniego do poziomu niskiego (skupienie nr 2). Ponadto efektem poradzenia sobie z wypaleniem zawodowym i jego obniżenia, jest podwyższenie motywacji identyfikacyjnej i motywacji autonomicznej (skupienie nr 2, T3, zob. tabele 38, 39, 40 i 41 wraz z ich omówieniem). Z kolei w wyniku pogłębionego wypalenia zawodowego następuje znaczące obniżenie motywacji wewnętrznej i motywacji autonomicznej (skupienie nr 3, T3, Ibid.). Wyniki wskazują na to, że obniżenie motywacji typu autonomicznego następuje wskutek wypalenia zawodowego (skupienie nr 3), a także, że jej wzrost jest możliwy kiedy następuje obniżenie wypalenia zawodowego (skupienie nr 2).

Uzyskane wyniki potwierdzają związek wysokiego poziomu motywacji autonomicznej oraz tych typów motywacji, które ją konstytuują, czyli motywacji o regulacji identyfikacyjnej i motywacji wewnętrznej, z niskim poziomem wypalenia zawodowego. Wysoki poziom motywacji autonomicznej, niezależnie czy jest to motywacja identyfikacyjna, czy motywacja wewnętrzna, wspiera efektywne radzenie sobie z wypaleniem zawodowym i pomaga w jego obniżeniu.

Hipoteza 1: *Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się rodzajem motywacji do pracy*, w odniesieniu do motywacji o regulacji identyfikacyjnej i motywacji wewnętrznej, składników motywacji autonomicznej, znajduje potwierdzenie.

Późniejsze badania (Fernet, Austin i Vallerand, 2012, s.222-223) prowadzone na gruncie teorii SDT (*Self Determination Theory*) i JD-R (*Job Demands-Resources*), wskazują, że motywacja kontrolowana jest pozytywnie skorelowana z wyczerpaniem jako wymiarem wypalenia zawodowego. O ile przeprowadzone badania potwierdziły założenia odnoszące się do motywacji autonomicznej, to w zakresie motywacji kontrolowanej wyniki są odmienne.

Uzyskane wyniki (zob. tabela 24, 37 i 38) pozwalają stwierdzić, że nawet jeśli grupy badanych różnią się przebiegiem procesu wypalenia w czasie (w wyodrębnionych trzech skupieniach), to nie różnią się one poziomem wysokości **motywacji zewnętrznej społecznej, zewnętrznej materialnej oraz motywacji kontrolowanej**. Te typy motywacji nie mają wpływu na rozwój wypalenia zawodowego. Ponadto analizując w poszczególnych skupieniach wyniki z ostatniego punktu pomiaru (T3), można wnioskować, że motywacja zewnętrzna materialna, społeczna oraz motywacja kontrolowana nie zmieniają się pod wpływem wypalenia zawodowego w sposób, który byłby istotny statystycznie (zob. tabela 39, 40 i 41). Te wyniki nie potwierdzają założeń dokonanych na gruncie teorii samostanowienia. Okazuje się, że motywacja zewnętrzna społeczna, motywacja zewnętrzna materialna, które m.in. składają się na motywację kontrolowaną, nie mają związku z różnym przebiegiem wypalenia zawodowego w czasie. Zatem na gruncie przeprowadzonych badań typy motywacji, które powiązane są z zewnętrznym warunkowaniem, a nie z osobistym znaczeniem pracy i jej powiązaniem z systemem wartości, zainteresowaniami, czy pasjami, nie mają związku z rozwojem wypalenia zawodowego.

Hipoteza 1: *Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się rodzajem motywacji do pracy*, w odniesieniu do: motywacji zewnętrznej społecznej,

motywacji zewnętrznej materialnej oraz motywacji kontrolowanej, której są składnikami, nie znajduje potwierdzenia.

Z uzyskanych danych (zob. tabela 24, 37 i 38) wynika, że pomiędzy **motywacją zewnętrzną o regulacji typu introjeksja** a wypaleniem zawodowym istnieje związek przyczynowo-skutkowy. Dalsza analiza wyników (skupienia nr 2 i 3) pozwala na wnioskowanie, że wyższy poziom motywacji o regulacji introjekcyjnej sprzyja radzeniu sobie z wypaleniem zawodowym, z kolei niższy poziom tej motywacji powoduje nieumiejętne radzenie sobie z wypaleniem zawodowym, które prowadzi do jego pogłębienia w czasie (zob. tabela 40 i 41). Inaczej zatem kształtują się wyniki odnośnie introjeksji (zob. tabela 4), niż pozostałych typów motywacji kontrolowanej. Można wnioskować, że częściowa internalizacja motywacji, która ma miejsce w przypadku motywacji o regulacji introjekcyjnej (powiązanie motywacji zewnętrznej z poczuciem wartości i obrazem samego siebie) powoduje, że kierowanie się tego rodzaju motywacją ma znaczenie wspierające efektywne radzenie sobie z wypaleniem zawodowym.

Hipoteza 1: *Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się rodzajem motywacji do pracy, w odniesieniu do motywacji o regulacji introjekcyjnej znajduje potwierdzenie.*

Wartość interpretacyjną uzyskanego wyniku obniża jednak niski wskaźnik rzetelności α -Cronbacha skali introjeksji będącej częścią użytego w badaniu testu MWMS (zob. Operacjonalizacja zmiennych 4.6.2 Multidimensional Work Motivation Scale).

Nie natrafiono na badania ani założenia teoretyczne, które wskazywałyby na związki amotywacji z wypaleniem zawodowym. Z przeprowadzonych badań wynika, że wysoki poziom **amotywacji** wystąpił u osób badanych, u których wypalenie zawodowe z czasem pogłębiło się (zob. tabela 38). U tych osób amotywacja okazała się być przyczyną braku efektywności w skutecznym radzeniu sobie z wypaleniem zawodowym. Dalsza analiza

wyników osób badanych ze skupienia nr 3 pokazuje, że gdy w tej grupie amotywacja wzrasta na przestrzeni kolejnych pomiarów czasowych, jednocześnie wzrasta wypalenie zawodowe na wymiarach wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji z poziomu średniego do poziomu wysokiego (zob. tabela 41 i omówienie).

Wyższy poziom amotywacji czyli w rzeczywistości brak motywacji, charakteryzujący się brakiem intencjonalnej regulacji, brakiem kontroli, brakiem istotnych wartości oraz brakiem samostanowienia, związany jest z wyższym poziomem wypalenia zawodowego. Zatem wysoki poziom amotywacji jest powiązany z nieefektywnym i nieskutecznym radzeniem sobie z wypaleniem zawodowym, prowadząc do jego pogłębienia. Ponadto kiedy poziom amotywacji jeszcze się powiększa, pogłębia się poziom wypalenia zawodowego, szczególnie na wymiarach wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji.

Hipoteza 1: *Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się rodzajem motywacji do pracy, w odniesieniu do amotywacji, znajduje potwierdzenie.*

Powyższe wyniki odnoszące się do analizy związków motywacji do pracy i wypalenia zawodowego pozwalają na uzyskanie pierwszych odpowiedzi na pytanie, dlaczego różny jest poziom wypalenia zawodowego u osób pracujących w jednym zawodzie, a nawet w jednej organizacji/institucji. Wysoki poziom motywacji autonomicznej, zarówno motywacji wewnętrznej oraz motywacji typu identyfikacja, sprawia, że osoby badane wykonujące funkcje opiekuńczo-pedagogiczne w domach dziecka są w większym stopniu odporne na wystąpienie wypalenia zawodowego. Ponadto potrafią uruchomić efektywne strategie zaradcze w sytuacji, gdy wypalenie zaczyna ich dotykać. Motywacja zewnętrzna o regulacji introjekcyjnej może również odgrywać pozytywną rolę zabezpieczającą przed rozwinięciem wypalenia zawodowego, w badanej grupie kadry pedagogicznej. Pozostałe rodzaje motywacji zewnętrznej – materialna i społeczna, które są częścią motywacji kontrolowanej, nie mają, na

gruncie przeprowadzonych badań, związku z wypaleniem zawodowym. Wysoki poziom amotywacji jest natomiast odpowiedzialny za rozwój wypalenia zawodowego i jego pogłębianie się w czasie.

5.1.4.2 Wypalenie zawodowe a motywacja osiągnięć.

Nie znaleziono w dokonanym przeglądzie literatury badań, które ukazywałyby jednoznacznie powiązanie wypalenia zawodowego z rodzajem motywacji osiągnięć. Motywacja osiągnięć badana jako jednoczynnikowy konstrukt w jednych badaniach była pozytywnie skorelowana z wysokością wypalenia zawodowego (Tucholska, 2009), a w innych negatywnie (Moneta, 2001, zob. także: 3.2 Stan badań nad związkami wypalenia zawodowego i motywacji osiągnięć). Badano powiązanie typu motywacji osiągnięć ze strategiami radzenia sobie w sytuacji stresowej oraz związek tych strategii z wypaleniem zawodowym. Orientacja na mistrzostwo była pozytywnie skorelowana ze stylem radzenia sobie nastawionym na problem, a negatywnie ze stylem radzenia sobie opartym na emocjach. Z kolei unikanie porażki było silnie pozytywnie skorelowane ze stylem radzenia sobie opartym na emocjach. Wykazano także pozytywną korelację unikania porażki oraz stylu radzenia sobie opartego na emocjach z wypaleniem zawodowym i niskim zaangażowaniem (Parker i in., 2012, por. Łącka, 2010). W badaniach przeprowadzonych przez autora koncepcji motywacji osiągnięć wykorzystywanej w niniejszej pracy, i jego współpracowników (Cury, Elliot, Da Fonseca, Moller, 2006) okazało się m.in., że nastawienie na mistrzostwo, którego celem jest rozwój kompetencji, wiąże się z wyższą motywacją wewnętrzną oraz większą wytrwałością wobec odnoszonych porażek. Nastawienie na mistrzostwo wiąże się także z podejmowaniem optymalnie ambitnych celów, wytrwałością w obliczu niepowodzeń oraz większą przyjemnością z wykonania zadania (Elliot, Church, 1997). Natomiast nastawienie na wyniki wiąże się z łatwą rezygnacją z wysiłku i starań w obliczu porażki oraz ze zmniejszoną przyjemnością z wykonania zadania (Ibid.) .

Można by zatem spodziewać się, że nastawienie na mistrzostwo jako wzmacniające motywację wewnętrzną, wiążące się z większą przyjemnością z zadania i większą wytrwałością, będzie ujemnie skorelowane z wypaleniem zawodowym. Z kolei nastawienie na wyniki, wiążące się z mniejszą przyjemnością z wykonania zadania, stylem radzenia sobie opartym na emocjach oraz mniejszą wytrwałością i mniejszym zaangażowaniem, będzie dodatnio skorelowane z wypaleniem zawodowym.

Otrzymane wyniki nie potwierdziły jednak tych założeń. Choć wynik analizy wariancji wykazał istotne różnice pomiędzy grupami w zakresie zmiennej nastawienie na wyniki, to jednak statystyczny test RIR Tukeya takich różnic nie potwierdził pomiędzy żadnymi z dwóch skupień. W związku z tym uzyskane w badaniu wyniki (zob. tabela 26, 42 i 43) pozwalają stwierdzić, że nawet jeśli grupy badanych różnią się przebiegiem procesu wypalenia (w wyodrębnionych trzech skupieniach), to nie różnią się one poziomem wysokości żadnego z typów motywacji osiągnięć.

Brak jest zatem różnic pomiędzy wyodrębnionymi skupieniami w zakresie **nastawienia na mistrzostwo, nastawienia na wyniki, unikania niekompetencji oraz unikania porażki**. Zgodnie z wynikami przeprowadzonego badania te typy motywacji osiągnięć nie mają wpływu na przebieg procesu wypalenia zawodowego.

Hipoteza 2: *Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się rodzajem motywacji osiągnięć*, nie znajduje potwierdzenia w stosunku do: nastawienia na mistrzostwo, nastawienia na wyniki, unikania niekompetencji oraz unikania porażki.

W całej grupie badanych (N=78) oraz w najliczniejszym skupieniu nr 3 (n=50) najmniej powszechne było unikanie porażki. Jeszcze niższy średnik wynik można było obserwować w przypadku zmiennej nastawienie na wyniki. Dla tych dwóch typów motywacji osiągnięć osiowym pojęciem są wyniki (*performance*). Pierwszy ma charakter unikowy i charakteryzuje się dążeniem do uniknięcia porażek w porównaniu z innymi, oraz unikaniem

nieosiągnięcia określonego poziomu wykonania lub zewnętrznych standardów. Nastawienie na wyniki ma z kolei charakter zbliżeniowy i związane jest z dążeniem do wykazania się. Charakterystyczna jest koncentracja na osiąganiu wyników w odniesieniu do norm zewnętrznych oraz demonstracja swoich kompetencji w porównywaniu z innymi poprzez osiąganie wyniki. Być może te dwa typy motywacji osiągnień były najrzadsze w badanej grupie z uwagi na specyfikę zawodu pedagoga w placówce opiekuńczo-wychowawczej. Wyniki w tej pracy są trudno mierzalne, sukcesy są odroczone w czasie i bardziej sensowną strategią jest skupienie się na kompetencjach i ich rozwoju (zob. 4.7.2 Charakterystyka zawodu). Stąd też najbardziej powszechne w badanej grupie było nastawienie na mistrzostwo.

5.1.4.3 Wypalenie zawodowe a zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych.

Zgodnie z teorią samostanowienia (*Self Determination Theory*) podstawowe potrzeby psychologiczne mają wpływ na motywację autonomiczną, budując ją i wzmacniając, wtedy gdy są zaspokojone w danym środowisku zawodowym. To wzmocnienie odbywa się m.in. poprzez głębszą internalizację motywacji zewnętrznej, w rezultacie przekształcania się motywacji o zewnętrznej regulacji w motywację bardziej autonomiczną (Deci, Ryan, 2000, s. 234). Większa internalizacja motywacji oznacza: większą efektywność, szczególnie w działaniach wymagających twórczego myślenia, wyższą satysfakcję z pracy (negatywny korelat wypalenia), pozytywny stosunek do pracy, lepszą adaptację do wymagań organizacji, lepsze przystosowanie psychologiczne i wyższy poziom dobrostanu (Ibid. s. 235-238). Dzieje się tak m.in. z powodu zmniejszającego się konfliktu między wartościami „ja” oraz wartościami świata zewnętrznego i wartości związanych z pracą, zachodzącego w wyniku procesu internalizacji. Ponadto zaspokojenie podstawowych potrzeb psychicznych, czyli potrzeby autonomii, potrzeby kompetencji oraz potrzeby relacji, prowadzi do rozwoju, integracji i dobrostanu (Deci, Ryan, 2000, s. 229). Warunki, w których wszystkie lub nawet

jedna z tych potrzeb jest odrzucana, wiąże się z niższą motywacją, niższymi wynikami pracy oraz niższym poczuciem dobrostanu, a także z innymi objawami gorszego funkcjonowania (Ibid., s. 243).

Z prezentowanych w literaturze badań wynika, że potrzeba relacji z innymi okazuje się szczególnie istotna dla procesu internalizacji (Gagne, Deci, 2005, s. 336). Paul Baard wraz z Edwardem Deci i Richardem Ryanem (2004 s. 2063), udowodnili w badaniach związek wyników w pracy z zaspokojeniem podstawowych potrzeb psychologicznych. W badaniach przeprowadzonych na gruncie teorii JD-R (*Job Demands-Resources*) wykazano, że pracownicy, w których środowisku zawodowym występowały sprzyjające zasoby pracy (*resourceful job characteristics*) doświadczali większego zaspokojenia potrzeby autonomii, kompetencji i relacji, co z kolei wiązało się z mniejszym stopniem wyczerpania. U tych, którzy doświadczali wielu obciążających wymogów pracy (*job demands*), podstawowe potrzeby psychologiczne pozostawały niezaspokojone i doświadczali większego wyczerpania (Van den Broeck i in., 2008, s. 286-288). W innych badaniach wykazano, że brak zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych, będący rezultatem prześladowania w pracy, prowadzi w dłuższej perspektywie czasowej do wypalenia zawodowego (Trépanier, Fernet i Austin, 2015a, s. 109-111). Z kolei Kazimierz Ruda (1990) zauważył, że uruchamianie procesów motywacyjnych, następuje często przed odwoływanie się do zasobów podmiotowych, do poczucia sprawstwa, samosteroowności. W jego opinii takie metody służące zwiększeniu efektywności pracy, do których można zaliczyć celowe zaspokajanie potrzeby autonomii, służy szukaniu nowych sposobów sterowania jednostką, zewnętrznemu wzbudzaniu motywacji wewnętrznej.

W związku z powyższym założono, że zaspokojone podstawowe potrzeby psychologiczne: autonomii, kompetencji, relacji z innymi, pośrednio wzmacniają motywację autonomiczną, będą tym samym chronić i zabezpieczać przed rozwojem wypalenia

zawodowego i będą się wiązać z jego niższym poziomem w porównaniu z osobami o niższym poziomie zaspokojenia tych potrzeb. Wyniki otrzymane w przeprowadzonym badaniu pozwalają na potwierdzenie założeń o znaczeniu zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych w pracy dla zapobiegania i leczenia wypalenia zawodowego.

Poziom zaspokojenia **potrzeby autonomii** był zdecydowanie niższy w grupie, w której wypalenie na wymiarach wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji, a także utraty zaangażowania, wzrasta z poziomu średniego do poziomu wysokiego (skupienie nr 3), niż u badanych, u których wypalenie na tych wymiarach utrzymywało się cały czas na niskim poziomie (skupienie nr 1) lub obniżyło się z poziomu średniego do niskiego (skupienie nr 2). Dokładnie tak samo kształtował się poziom zaspokojenia **potrzeby kompetencji**. Był on zdecydowanie niższy w grupie, w której wypalenie zawodowe z czasem się pogłębiało, a wyższy w grupie, w której wypalenie było na niskim poziomie lub obniżało się z poziomu średniego do niskiego (zob. tabela 48, 49, 50 i 51). Z kolei poziom zaspokojenia **potrzeby relacji** był najwyższy w grupie, w której wypalenie początkowo było na średnim poziomie, a następnie obniżyło się (skupienie nr 2). Właśnie wyższy poziom zaspokojenia potrzeby relacji odróżnia zdecydowanie tę grupę od innej, w której w pierwszych dwóch pomiarach wypalenie zawodowe rozwijało się podobnie, ale potem nastąpiło jego gwałtowne pogłębienie (skupienie nr 3).

Hipoteza 3: Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się stopniem zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych, w odniesieniu do: potrzeby autonomii, potrzeby kompetencji i potrzeby relacji, znajduje potwierdzenie.

Otrzymane wyniki pozwalają wnioskować, że wysoki stopień zaspokojenia potrzeby autonomii i potrzeby kompetencji w badanej grupie kadry pedagogicznej instytucji opiekuńczo-wychowawczych, wspiera zarówno utrzymanie niskiego poziomu wypalenia, jak i facylituje jego obniżenie na wymiarach wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji.

Ponadto wysoki stopień zaspokojenia potrzeby relacji wspiera obniżenie poziomu wypalenia zawodowego, a towarzyszy temu wzrost motywacji autonomicznej. Uzyskane wyniki potwierdzają założenia teoretyczne uczynione na gruncie teorii SDT, o tym, że zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych będąc związane z wyższym dobrostanem i zdrowiem psychicznym, powinno zabezpieczać przed wypaleniem zawodowym. Ponadto potwierdziła się szczególna rola przypisywana potrzebie relacji, która w największym stopniu (zgodnie z SDT) miała odpowiadać za internalizację motywacji. To właśnie różnica w zaspokojeniu tej potrzeby odróżnia od siebie badanych, u których wypalenie zawodowe we wcześniejszych etapach przebiegało bardzo podobnie, a następnie ewoluowało w kierunku obniżenia wymiarów wypalenia lub ich podwyższenia.

Uzyskane wyniki są spójne z wynikami badania prowadzonego mniej więcej w tym samym czasie w Rumunii na grupie studentów (Sulea i in, 2015). Okazało się, że niezaspokojone podstawowe potrzeby psychologiczne wiążą się z wyższym poziomem wypalenia zawodowego, zaś zaspokojenie tych potrzeb, a szczególnie potrzeby kompetencji, jest pozytywnie skorelowane z zaangażowaniem (Ibid., s. 135). Badacze wnioskują, że zaspokojenie potrzeb psychologicznych jest istotnym korelatem dobrostanu, w tym jego przeciwieństwa – wypalenia zawodowego, niezależnie od cech osobowości, które to czynniki również były przez nich badane (Ibid., s. 137).

5.1.4.4 Wypalenie zawodowe a orientacja przyczynowa.

Teoria dotycząca orientacji przyczynowej opisuje również jej związki z motywacją, na gruncie teorii samostanowienia (*Self Determination Theory*), z której się wywodzi. Orientacja przyczynowa, która odzwierciedla względnie stały aspekt osobowości, decyduje o tym, w jakim stopniu ludzkie zachowanie jest zależne od środowiska oraz od bodźców w nim się znajdujących, a w jakim od własnej motywacji. Orientacja autonomiczna wiąże się z wyższą motywacją wewnętrzną, ale też ze zdrowiem psychicznym, skutecznością działań, większym

samostanowieniem. Z kolei orientacja zewnętrzna wiąże się z niskim poziomem motywacji wewnętrznej, a wysokim poziomem motywacji zewnętrznej, zewnątrzsterownością, osobowością typu A, uzależnieniem od wizerunku zewnętrznego. Natomiast orientacja losowa współwystępuje z amotyacją, złym samopoczuciem a nawet depresją, brakiem energii, zaburzeniami funkcjonowania, niską samooceną, przekonaniem o braku własnych kompetencji i możliwości poradzenia sobie oraz przekonaniem o wpływie losowych sił zewnętrznych na własne życie ((Deci, Ryan, 1985, 2008). W związku z powyższym można by się spodziewać ujemnej korelacji orientacji autonomicznej z wypaleniem zawodowym oraz dodatniej korelacji wypalenia zarówno z orientacją zewnętrzną, jak i orientacją losową.

Otrzymane wyniki nie potwierdzają tych założeń. Analiza wariancji nie wykazała zmienności międzygrupowej w zakresie orientacji przyczynowej (zob. tabela 52).

Hipoteza 4: Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się rodzajem orientacji przyczynowej, nie znajduje potwierdzenia w stosunku do: orientacji autonomicznej, orientacji zewnętrznej oraz orientacji losowej.

Uzyskane wyniki pozwalają na charakterystykę badanej grupy zawodowej pod względem rodzaju orientacji przyczynowej. W badanej grupie kadry pedagogicznej domów dziecka dominująca jest orientacja autonomiczna, druga pod względem częstości jest orientacja zewnętrzna, a najmniej powszechna jest orientacja losowa. Wyniki nie potwierdzają jednak zakładanego związku pomiędzy typem orientacji przyczynowej a wypaleniem zawodowym.

5.1.4.5 Wypalenie zawodowe a wartości zawodowe i osobiste.

Brak badań, które ukazywałyby bezpośrednią zależność pomiędzy wartościami zaproponowanymi w modelu Donalda Supera a wypaleniem zawodowym. Sam Donald Super uważa, że wartości w o wiele większym stopniu niż potrzeby kształtują motywację, że są powiązane z rzeczywistymi wyborami życiowymi (Super, 1970, s. 189-190). Stąd zasadne

wyduje się założenie, że niektóre z wartości, mogą wzmacniać motywację autonomiczną i tym samym mieć pośredni wpływ na zapobieganie wypaleniu zawodowemu. Autorka koncepcji psychodynamiczno-egzystencjalnej wypalenia zawodowego Ayala Pines zakłada, że wypalenie zawodowe rozwija się jako efekt utraty złudzeń u osób, które doświadczyły wewnętrznego konfliktu wartości w pracy zawodowej, które wykazywały idealistyczne podejście do pracy czy wręcz mistycyzm zawodowy (Pines, 2000, s. 633). Konflikt ten kiedy nie jest rozwiązany, może prowadzić do wypalenia zawodowego, szczególnie poprzez depersonalizację – oddzielenie się i zdystansowanie od źródeł powodujących ten konflikt, czyli odbiorców usług, jak i pracy jako takiej. Może również wystąpić adaptacyjna zmiana systemu wartości, która prowadzi do zniknięcia wcześniej istniejącego konfliktu. Także Christina Maslach, rozbudowując wraz z Michaeliem Leiterem swoją koncepcję wypalenia zawodowego, upatruje jego przyczyny w sześciu obszarach możliwego niedopasowania pomiędzy pracownikiem a organizacją, z czego jeden z nich dotyczy właśnie wartości (2005, 2008, 2011; Maslach i in., 2001, s. 414-416). Wykorzystywana w pracy teoria samostanowienia częściowo odnosi się do tematyki wartości. Zakłada ona, że pogłębianie stopnia internalizacji, czyli zwiększanie siły motywacji autonomicznej/motywacji wewnętrznej, które jest naturalną tendencją rozwojową, prowadzi do wielu pozytywnych zmian poprzez zmniejszający się, w wyniku większej internalizacji, konflikt między wartościami „ja”, a wartościami świata zewnętrznego, czy wartościami związanymi z pracą. Większy stopień internalizacji i mniejszy konflikt skutkuje z kolei: większą efektywnością, szczególnie w działaniach wymagających twórczego myślenia, wyższą satysfakcją z pracy (negatywny korelat wypalenia), pozytywnym stosunkiem do pracy, lepszą adaptacją do wymagań organizacji, lepszym przystosowaniem psychologicznym i wyższym poziomem dobrostanu.

Z powyższych przykładów wynika powiązanie tematyki wartości z wypaleniem zawodowym. W przeprowadzonym badaniu założono, że na wzrost motywacji autonomicznej może mieć wpływ kilka z 21 zaproponowanych przez Supera wartości. Wykorzystanie zdolności, osiągnięcie mistrzostwa, rozwój własny oraz autonomia wydają się być w oczywisty sposób powiązane z motywacją autonomiczną czy motywacją wewnętrzną, w których motorem działania jest własne zainteresowanie. Teoria samostanowienia, bazowa dla badania w zakresie teorii motywacji, zakłada że rozwój motywacji autonomicznej jest wspierany przez zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych, czyli potrzeby kompetencji, potrzeby autonomii i potrzeby relacji. Dążenie do zaspokojenia tych podstawowych potrzeb zdeterminowane przez własny system wartości, może prowadzić m.in. do wzrostu motywacji autonomicznej. Potrzeby kompetencji i autonomii wydają się być zbliżone treścią do wymienionych wartości, których związek z wypaleniem założono w badaniu. Zaspokojenie potrzeby relacji może wzmacniać kierowanie się takimi wartościami jak: interakcje społeczne oraz stosunki społeczne. Stąd też spodziewano się powiązania przebiegu wypalenia zawodowego przede wszystkim z takimi wartościami jak: wykorzystanie zdolności, osiągnięcie mistrzostwa, rozwój własny, autonomia, stosunki społeczne i interakcje społeczne. Założono, że wartości te poprzez wzmacnianie motywacji autonomicznej odgrywałyby istotną rolę w przeciwdziałaniu wypaleniu.

Uzyskane wyniki pokazały, że istotna dla przebiegu procesu wypalenia okazała się większość z powyżej wymienionych wartości oraz dodatkowo dwie inne, wobec których takich założeń nie uczyniono. W grupie badanej, w której wypalenie zawodowe z czasem pogłębiało się (skupienie nr 3) zdecydowanie niższa wartość była przypisywana **wykorzystaniu zdolności** jako wartości zawodowej, niż w grupie w której wypalenie utrzymuje się cały czas na tym samym niskim poziomie (zob. tabela 57). Podobne różnice wystąpiły w zakresie oceny **rozwój własnego** jako wartości zawodowej. Rozwój zawodowy

także został oceniony niżej przez grupę, w której wypalenie pogłębia się, niż przez grupę, w której cały czas utrzymuje się na niskim poziomie (zob. tabela 57).

Interesujące są wyniki odnoszące się do oceny **stosunków społecznych** zarówno jako wartości zawodowej jak i wartości osobistej. Różnice pomiędzy skupieniami są takie same w obu czasach pomiarów, w ocenie tej wartości jako zawodowej i osobistej. Znacząco wyższa wartość została przypisana stosunkom społecznym w grupie, w której wypalenie zawodowe z czasem obniża się z poziomu średniego do poziomu niskiego (skupienie nr 2) niż u badanych, u których wypalenie utrzymywało się cały czas na niskim poziomie (skupienie nr 1). Inne różnice pomiędzy skupieniami nie okazały się istotne statystycznie (zob. tabela 57 i 58). Również taka sama różnica pomiędzy skupieniami wystąpiła w zakresie oceny **interakcji społecznych** jako wartości osobistej. Zmienne interakcje społeczne jako wartość osobista została znacząco wyżej oceniona przez badanych, u których wypalenie maleje niż u tych, u których utrzymuje się cały czas na niskim poziomie (zob. tabela 58).

Zmienność/rutyna została oceniona o wiele wyżej zarówno jako wartość zawodowa jak i wartość osobista, w grupie, w której wypalenie z czasem pogłębia się (skupienie nr 3) niż w grupie, w której wypalenie pozostaje cały czas na niskim poziomie (zob. tabela 57 i 58). Na podstawie tych wyników oraz analizy hierarchii wartości w skupieniach (zob. tabela 62 wraz z omówieniem) można wysunąć przypuszczenie, że u osób, dla których co najmniej tak samo ważna jest zmienność w pracy, co jej powtarzalność i schematyczność, wykonywanie pracy, w której tej zmienności jest mało, może prowadzić do wypalenia zawodowego.

Ocena przypisywana **ryzyku** jako wartości osobistej jest o wiele wyższa w grupie, w której wypalenie z czasem pogłębia się (skupienie nr 3) niż w grupie, w której wypalenie pozostaje cały czas na niskim poziomie (skupienie nr 1, zob. tabela 58). Podejmowanie ryzyka w życiu osobistym, poszukiwanie ryzyka, okazuje się strategią nieefektywną, która być może poprzez zwiększanie poziomu stresu prowadzi do pogłębiania się wypalenia

zawodowego, wśród badanych osób pracujących w zawodzie o wysokim stopniu zagrożenia wypaleniem zawodowym.

Hipoteza 5a: *Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się istotnymi wartościami zawodowymi*, znajduje potwierdzenie w odniesieniu do takich wartości zawodowych jak: wykorzystanie zdolności, rozwój własny, stosunki społeczne, zmienność/rutyna.

Hipoteza 5b: *Grupy osób badanych o różnym przebiegu procesu wypalenia różnią się istotnymi wartościami osobistymi*, znajduje potwierdzenie w odniesieniu do takich wartości osobistych jak: stosunki społeczne, interakcje społeczne, zmienność/rutyna, ryzyko.

Szczególnie istotne wyniki odnoszą się do takich wartości jak: wykorzystanie zdolności, rozwój własny, stosunki społeczne i interakcje społeczne. Wyniki powtarzają się w różnych czasach pomiaru i/lub dla wartości zawodowych i osobistych. Wysoka pozycja rozwoju własnego w hierarchii wartości, powoduje podejmowanie działań zmierzających ku podniesieniu własnych kompetencji zawodowych zabezpieczając przed rozwojem wypalenia zawodowego. Wykorzystanie zdolności oraz rozwój własny, poszerza posiadane kompetencje zawodowe, pomaga odnosić sukcesy, zwiększa tym samym skuteczność zawodową. Osoba kompetentna lepiej radzi sobie w obliczu zagrożenia wypaleniem, traktuje trudności bardziej jako wyzwanie niż zagrożenie. Dzięki temu jest efektywna w wypróbowywaniu różnych strategii radzenia sobie ze stresem zagrażającym wypaleniem, a w rezultacie jej strategie zaradcze są bardziej twórcze i skuteczne. Umie też poszukiwać wzmocnienia w odnoszonych sukcesach. Z kolei ukierunkowanie na relacje społeczne w miejscu pracy i poza nim, współdziałanie z innymi, pomaga korzystać z dostępnego społecznego źródła wsparcia. Jeśli wsparcie społeczne jest świadomie wykorzystywane od początku pracy zawodowej ma funkcję prewencyjną, pomaga zapobiegać rozwojowi wypalenia. Są też jednak osoby, które sięgają po społeczne źródła wsparcia w sytuacji doświadczenia rozwiniętego wypalenia, ma

ono wtedy funkcję naprawczą. Uzyskane wyniki dotyczące stosunków społecznych i interakcji społecznych jako wartości osobistych i zawodowych, są zbieżne z teorią JD-R na temat znaczenia zasobów, w tym wypadku wsparcia społecznego, w zapobieganiu wypaleniu (Demerouti i in., 2001, s. 501) oraz dotychczas przeprowadzonymi badaniami (Ten Brummelhuis, 2009, Thomas, Lankau, 2009, s. 419). Wyniki wskazują także na możliwe znaczenie podejmowania ryzyka jako wartości osobistej i jej rolę w przyczynianiu się do pogłębiania procesu wypalenia zawodowego.

5.2 Jakościowa analiza danych; studia przypadków

5.2.1 Studia przypadków, dane z wywiadów indywidualnych

Po przeprowadzeniu dwóch etapów badania kwestionariuszowego i spisaniu wyników, zostały przeprowadzone wywiady indywidualne z osobami badanymi, które wyraziły zgodę na taką formę badania. Spośród 78 osób, które uczestniczyły w obu etapach badania, zgodę tę wyraziło około dwadzieścia kilka osób. Do wywiadów indywidualnych wybrano osiem osób badanych, które różniły się wynikami wypalenia całkowitego (wysokie lub niskie wyniki) oraz wynikami dotyczącymi motywacji autonomicznej (wysoka lub niska). Po dalszej analizie statystycznej wyników, która nastąpiła już po przeprowadzeniu wywiadów, okazało się, że wybrane osoby, z którymi zostały przeprowadzone wywiady można także przyporządkować do wyodrębnionych w trakcie analizy metodą k-średnia, trzech skupień. Do skupienia nr 1 (wypalenie zawodowe utrzymujące się na stałym niskim poziomie) należą trzy osoby, z którymi przeprowadzono wywiady. Do skupienia nr 2 (wypalenie zawodowe na poziomie średnim obniżające się do poziomu niskiego) należą również trzy osoby, a do skupienia nr 3 (wypalenie zawodowe wzrasta z poziomu średniego do wysokiego) należą dwie osoby. Z uwagi na istotny dla wyników całej pracy, podział badanych na trzy skupienia,

różniące się przebiegiem wypalenia w czasie, w dalszej części pracy opisy przypadków będą prezentowane z zachowaniem tego podziału.

Przeprowadzono wywiady indywidualne, których treść była jednocześnie zapisywana i rejestrowana głosowo, za zgodą osób badanych. Większość, poza jedną osobą badaną, chętnie dzielili się swoimi doświadczeniami, przemyśleniami i prezentowali historię swojej pracy w odniesieniu do wypalenia i motywacji, w sposób ciekawy, pogłębiony i pełen refleksji.

Wywiady narracyjne przeprowadzone z wybranymi osobami badanymi pozwoliły na zebranie innego rodzaju danych, niż te uzyskane metodami badań testowych. Umożliwiły bardziej pogłębioną analizę zagadnień dotyczących wypalenia zawodowego i motywacji do pracy u pracowników narażonych na wypalenie zawodowe z powodu charakteru wykonywanej pracy. Osoby badane, z którymi prowadzone były wywiady indywidualne opowiadały m.in. o takich aspektach swoich doświadczeń pracy w domu dziecka jak: motywacja do podjęcia pracy, różnice w pracy na początku drogi zawodowej i obecnie, własne sposoby odpoczynku i zachowania energii, zmieniające się cele zawodowe, trudności i kryzysy w pracy oraz sposoby ich przezwyciężania. Zagadnienia te były omawiane w celu zidentyfikowania skutecznych indywidualnych oraz instytucjonalnych metod zapobiegania i zwalczania wypalenia zawodowego oraz metod podtrzymywania i przywracania motywacji do pracy.

5.2.1.1 Wypalenie – zapobieganie i działania naprawcze.

Po przeprowadzeniu wywiadów indywidualnych z wybranymi osobami badanymi, dane od nich uzyskane zostały opisane w formie indywidualnych studiów przypadków. Na podstawie uzyskanych danych od wszystkich – ośmiu osób badanych, sporządzona została lista sposobów stosowanych przez badanych lub takich, z którymi zetknęli się w instytucji, w której pracują, mających na celu zapobieganie wypaleniu zawodowemu lub leczenie jego

skutków. Po sporządzeniu listy wszystkich metod zostały one podzielone na te, które można uznać za indywidualne oraz instytucjonalne, a także na te, które miały charakter prewencyjny i te o funkcji naprawczej. Metody te zebrano w bardziej ogólne kategorie takie np. jak: rozwój własny – kompetencje osobiste lub cele zawodowe. W ramach tych poszczególnych ogólniejszych kategorii podano szczegółowe sposoby wymienione przez osoby badane w trakcie wywiadów.

W dalszej części przedstawiono wyjaśnienia i opisy odnoszące się do danych zaprezentowanych w tabeli 64.

Tabela 64. *Metody zapobiegania i zwalczania wypalenia zawodowego*

| Obszary badane w wywiadzie | Metody podane przez badanych* | | Częstość w badanej grupie ** | |
|---------------------------------------|--|--|---|---|
| | Kategoria | Metoda | | |
| Indywidualne działania zapobiegawcze | Rozwój własny – kompetencje osobiste | Coaching indywidualny | 1 | |
| | Rozwój własny – kompetencje zawodowe | Studia podyplomowe (np. oligofrenopedagogika, kursy (np. pedagogiczne), warsztaty specjalistyczne, konferencje, studia doktoranckie | 4 | |
| | Wsparcie rodziny | Docenienie przez rodzinę, zrozumienie wymagań pracy, możliwość uzyskania rady, wygadanie się, akceptacja dla podejmowanych działań i decyzji | 4 | |
| | | Zdrowo funkcjonująca rodzina własna | 2 | |
| | Wsparcie fachowe | Opieka nieformalnego mentora | 4 | |
| | | Coach, superwizor, psycholog, psychoterapeuta | 3 | |
| | Cele zawodowe | Proste i praktyczne działanie z dzieckiem (odrabianie lekcji, sprzątanie, czytanie, rysowanie, spacer) | 5 | |
| | | Nauka przydatnych umiejętności (pieczenie, gotowanie, aktywności sportowe, trening czystości) | 5 | |
| | Zainteresowania | Sport, łowienie ryb, Pielęgnacja ogródka/kwiatów | 1 | |
| | Nastawienie psychiczne | Humor i żart w trudnych sytuacjach | 3 | |
| | | <i>Przekonywanie się o własnej (wyjątkowej) sile, odporności i mocy sprawczej</i> | 2 | |
| | Indywidualne działania naprawcze | Oczekiwania i cele | Urealnienie własnych oczekiwań związanych z pracą | 4 |
| | | | Uświadomienie ograniczeń i zakresu swojego wpływu (m.in. niemożności bycia omnipotentnym) | 5 |
| Rozwój własny – kompetencje osobiste | | Umiejętności rozwiązywania problemów | 2 | |
| | | Asertywność | 2 | |
| | | Radzenie sobie ze stresem | 3 | |
| | | Inteligencja emocjonalna | 2 | |
| Oddzielenie pracy od życia prywatnego | | Praca w wyznaczonych godzinach | 3 | |
| | | Unikanie pracy w nadgodzinach | 3 | |
| | Niezajmowanie się pracą poza godzinami pracy | 4 | | |

| Obszary badane w wywiadzie | Metody podane przez badanych* | | Częstość w badanej grupie ** | |
|---|--------------------------------------|--|--|---|
| | Kategoria | Metoda | | |
| Instytucjonalne działania zapobiegawcze | Zaangażowanie | Relacje towarzyskie poza środowiskiem zawodowym | 3 | |
| | | Większe zaangażowanie w sprawy własnej rodziny | 4 | |
| | | Ograniczenie liczby obowiązków | 3 | |
| | | Redukcja emocji związanych z pracą | 3 | |
| | | Zwiększenie dystansu i redukcja emocji w relacjach z dziećmi | 4 | |
| | Zdrowy tryb życia | Mniejsze angażowanie się osobiste, świadome zmniejszenie empatii | 3 | |
| | | Odpowiednia ilość snu | 3 | |
| | | Wysiłek - praca fizyczna, sport | 3 | |
| | Zainteresowania | <i>Techniki relaksujące, wyciszające, joga, trening autogenny</i> | 1 | |
| | Wsparcie w m. pracy | Malowanie, Pielęgnacja ogrodu/roślin, Nauka języków obcych, Czytanie książek, Muzyka | 6 | |
| | | <i>Omawianie ze współpracownikami problemów zawodowych</i> | 4 | |
| | Wsparcie poza m. pracy | Coach, supervisor, psycholog, psychoterapeuta | 3 | |
| | Instytucjonalne działania naprawcze | Rozwój własny – kompetencje zawodowe | Szkolenia pogłębiające kompetencje zawodowe (np. kompleksowe podejście do przywiązania i traumy) | 4 |
| | | Praca zespołowa | Wspólnie wypracowywane rozwiązania, „zespoły” | 3 |
| | | Poszerzanie wiedzy nt. wypalenia | <i>Warsztaty nt. przeciwdziałania wypaleniu</i> | 3 |
| Zmniejszenie obciążeń zawod. | | <i>Mniejsza ilość dzieci w grupie</i> | 3 | |
| Instytucjonalne działania naprawcze | Wsparcie poza m. pracy | Sponsorzy, fundacje | 1 | |
| | Wsparcie w m. pracy | <i>Wsparcie u przełożonego, kolegów z pracy</i> | 4 | |
| | Rozwój własny – kompetencje osobiste | Warsztaty zw. z radzeniem sobie ze stresem, zarządzaniem własnymi emocjami | 2 | |

* Zwykłą czcionką zapisane są metody uważane przez badanych za skuteczne. Kursywą zaznaczone są metody uważane za nieskuteczne.

** Częstość występowania dotyczy ośmiu osób spośród całej grupy badanych, tych z którymi zostały przeprowadzone wywiady indywidualne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów indywidualnych.

Połowa badanych* wymieniała jako czynnik chroniący przed wypaleniem wsparcie rodziny pochodzenia (rodzice, rodzeństwo) lub rodziny własnej (współmałżonek, dzieci). Badani zwracali także uwagę, że nie tylko wsparcie ze strony rodziny było istotne, ale również zdrowe jej funkcjonowanie, brak konfliktów wewnętrznych lub poważnych

* Połowa osób badanych to 4 z 8 osób, z którymi zostały przeprowadzone wywiady indywidualne.

problemów. Tym samym ich energia nie była tracona na problemy rodzinne. Dzięki rodzinie następowało odzyskiwanie sił potrzebnych do pracy.

Równie istotne dla badanych było omawianie z kimś zaufanym i życzliwym swoich problemów zawodowych. Jednak wszyscy ci (4/8 badanych^{*}), którzy wcześniej korzystali ze wsparcia współpracowników lub przełożonych, z czasem świadomie z niego rezygnowali, w obawie o własne bezpieczeństwo zatrudnienia. Obawie tej towarzyszyło także przekonanie, że omawianie w tym gronie swoich problemów zawodowych, zdrowotnych lub dotyczących motywacji, podważa ich własne kompetencje zawodowe i świadczy o słabości. Ostatecznie wszyscy (4 badanych) zwrócili się po pomoc do osób fachowych spoza swojego otoczenia zawodowego. Część badanych upatruje źródło swojego dobrego przystosowania do pracy w opiece doświadczonego mentora, z której mogli korzystać w pierwszych latach pracy, osoby starszej z wcześniejszym długoletnim doświadczeniem pedagogicznym.

Istotnym skutecznym czynnikiem ochraniającym lub naprawczym podnoszonym przez badanych było oddzielenie czasu prywatnego od działań zawodowych. Oddzielenie to wyrażało się m.in. poprzez: ograniczenie aktywności poświęconej pracy do wyznaczonych godzin, pracę bez nadgodzin, zaprzestanie utrzymywania kontaktów towarzyskich z osobami z pracy. Temu oddzieleniu towarzyszyło także zwrócenie się ku własnym zainteresowaniom, różnym w zależności od temperamentu i indywidualnych upodobań: uprawianie sportu, ogródek, kwiatów, łowienie ryb, zajęcia artystyczne, nauka języków obcych. Jedna osoba znajdowała czas na te aktywności już od początku swojej pracy zawodowej, natomiast aż 6 świadomie wróciło do swoich pasji i zainteresowań lub też zwróciło się ku nim po przeżytych kryzysie zawodowym lub zdrowotnym.

Co zaskakujące, Ci badani (3), którzy brali udział w warsztatach nt. wypalenia zawodowego, wskazywali na to, że nie miały one ani pozytywnego wpływu prewencyjnego,

* Całkowita liczba osób badanych w wywiadach indywidualnych wynosi 8. Zatem zawsze podana w opisie liczba osób badanych powinna być odnośzona do 100%, wynoszących 8.

ani naprawczego. Zwracali uwagę na to, że sama wiedza nt. wypalenia nie pomaga się przed nim ochronić ani z niego wyleczyć. Ich zdaniem potrzebna jest o wiele bardziej pogłębiona i zdeterminowana praca własna (zmiana samego siebie).

Osoby (3), które przeżyły poważne pogorszenie zdrowia w ciągu pracy w domu dziecka i podjęły intensywną pracę nad sobą z udziałem coach'a, superwizora lub psychoterapeuty, przezwyciężyły kryzys i nauczyły się na nowo funkcjonować w zawodzie. Niektórzy starali się sami dokonać przewartościowań w swoim życiu zawodowym i prywatnym. Zmianie tej towarzyszyło urealnienie swoich oczekiwań związanych z pracą (4), kierowanych zarówno w stosunku do samego siebie, jak i wychowanków, wyraźne definiowanie zakresu swojego możliwego wpływu (5), zwolnienie się z przymusu bycia omnipotentnym. Część badanych jako efekt pracy nad sobą wskazała także zdystansowanie się od problemów zawodowych wyrażające się w: zwiększeniu dystansu w relacjach z dziećmi (4), redukcji emocji związanych z pracą (3), mniejszym angażowaniu się osobistym i świadomym ograniczeniu empatii (3), nauce radzenia sobie z trudnymi emocjami (2).

O wiele bardziej skuteczne okazały się wszelkie aktywne i świadomie podejmowane formy pracy indywidualnej (terapia, superwizja, j.w.) i warsztatowej, które były poświęcone: pracy nad emocjami, przekonaniem, zmianą wizji swojej roli zawodowej, pogłębieniem umiejętności rozwiązywania problemów czy asertywnością. Tylko jedna osoba wspomniała o próbie uczestniczenia w zajęciach, którym przypisuje się tradycyjnie rolę odstresowującą, takich jak joga, czy trening autogenny. Jednak nie spełniły one swojej roli w przypadku zmęczenia i stresu związanego z wypaleniem zawodowym. Taka sama liczba osób (3) wskazała wysiłek fizyczny, podejmowany w dowolnej formie, oraz sen jako pomocne dla regeneracji zasobów psychicznych.

Większość badanych uznała za ważne i pomocne zarówno dla prewencji i celów naprawczych, wszelkie działania mające na celu pogłębianie kompetencji zawodowych. Były

to zarówno szkolenia, jak i udział w konferencjach, studia podyplomowe lub doktoranckie, kursy specjalistyczne. Niektórym badanym udział w nich, pomógł poprzez potwierdzenie ich własnych, dotąd intuicyjnych metod działania, innym zwiększone kompetencje pozwalały lepiej radzić sobie w powtarzalnych sytuacjach problemowych.

5.2.1.2 *Motywacja do pracy – podtrzymywanie i przywracanie.*

Po przeprowadzeniu wywiadów indywidualnych z wybranymi osobami badanymi, dane od nich uzyskane zostały opisane w formie indywidualnych studiów przypadków. Na podstawie informacji uzyskanych w wywiadach sporządzona została lista metod, które miały na celu podtrzymanie własnej motywacji do pracy lub jej przywrócenie - odzyskanie, gdy nastąpiła jej utrata lub znaczące obniżenie. Po sporządzaniu listy wszystkich metod, zostały one podzielone na te, które można uznać za indywidualne oraz instytucjonalne, a także na te które miały charakter podtrzymujący własną motywację i te, które miały na celu jej przywrócenie. Metody te zostały pogrupowane następnie wg bardziej ogólnych kategorii, takich jak np.: osiągnięcia czy uznanie. W ramach ogólniejszych kategorii przedstawiono szczegółowe sposoby podane przez osoby badane w trakcie wywiadów.

W dalszej części przedstawiono, wyjaśnienia i opisy odnoszące się do danych zaprezentowanych w tabeli 65.

Tabela 65. *Metody podtrzymywania i przywracania motywacji do pracy*

| Obszary badane w wywiadzie | Metody podane przez badanych* | | Częstość w badanej grupie** |
|---|-------------------------------|--|-----------------------------|
| | Kategoria | Metoda | |
| Indywidualne czynniki podtrzymujące motywację | Oczekiwania i cele | Powołanie do pracy z dziećmi pozbawionymi pieczy rodzicielskiej; Praca jako pasja; Prawdziwe zainteresowanie pracą z dziećmi | 3 |
| | | <i>Cel pracy: udzielanie pomocy dzieciom</i> | 6 |
| | | <i>Cel pracy: "kochanie dzieci"</i> | 2 |
| | Osiągnięcia | <i>Oczekiwanie wdzięczności dzieci, podziękowania</i> | 2 |
| | | Drobne codzienne sukcesy dzieci | 3 |
| | | Duże, życiowe sukcesy wychowanków | 3 |
| | | Świadomość codziennej dobrze wykonanej pracy | 4 |

| Obszary badane w wywiadzie | Metody podane przez badanych* | | Częstość w badanej grupie** | |
|---|---|---|---|---|
| | Kategoria | Metoda | | |
| Indywidualne czynniki przywracające motywację | Nastawienie psychiczne | Optymizm, koncentracja na pozytywach | 3 | |
| | Zobowiązania | Odpowiedzialność wobec przełożonych i in. | 3 | |
| | Oczekiwania i cele | Zmiana głównego celu działania z pomagania na wychowanie | 3 | |
| | Osiągnięcia | Uświadomienie posiadanych możliwości wpływu | Uświadomienie możliwości i zakresu wpływu | 5 |
| | | | Uświadomienie możliwości i zakresu wpływu | 5 |
| | | Mierzenie własnego sukcesu małymi osiągnięciami dzieci (edukacja, trening czystości, relacje z in.) | 8 | |
| | | Większe sukcesy dzieci (np. wygrana lub wyróżnienie w konkursie artystycznym, naukowym, sportowym) | 6 | |
| | | Długotrwałe efekty pracy, sukcesy dorosłych wychowanków (edukacja, własna rodzina, praca) | 4 | |
| | | Autoperswazja (pozytywne programowanie się) | 1 | |
| | Instytucjonalne działania podtrzymujące motywację | Nastawienie psychiczne | | |
| Uznanie | | Nagrody, w tym finansowe, wyróżnienia | 1 | |
| | | Uznanie wartości i ważności wykonanej pracy przez przełożonego – pozytywny „feedback” | 3 | |
| | | Potwierdzenie przez przełożonego odpowiedniego poziomu kompetencji | 4 | |
| Praca zespołowa | | Zaufanie przełożonego | 4 | |
| | | Otwarte relacje z przełożonym | 2 | |
| | | Współpraca merytoryczna z innymi pracownikami placówki, zespołowe rozwiązywanie problemów | 4 | |
| | | Trening interpersonalny, trening dot. komunikacji, trening pracy zespołowej | 3 | |
| Rozwój własny – kompetencje osobiste | | | | |
| Rozwój własny – kompetencje zawodowe | | Kursy, studia podyplomowe, i in. | 4 | |
| Instytucjonalne działania przywracające motywację | Uznanie | Zaangażowanie w pomoc w zarządzaniu placówką | 2 | |
| | Rehabilitacja zdrowia | Dłuższy urlop: chorobowy, zdrowotny, inny | 4 | |

* Zwykłą czcionką zaznaczone są metody uważane przez badanych za skuteczne. Kursywą zaznaczone są metody nieskuteczne.

** Częstość występowania dotyczy ośmiu osób spośród całej grupy badanych, tych z którymi zostały przeprowadzone wywiady indywidualne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów indywidualnych.

Badani w wywiadach indywidualnych najczęściej wskazywali na wewnętrzne źródła motywacji do podjęcia pracy w domu dziecka. Ich zaangażowanie w pracę było budowane lub podtrzymywane przez świadomość działania z „powołania” (3), prawdziwe zainteresowanie pracą z dziećmi, ich wychowywaniem, ale też zainteresowanie pomaganiem

dzieciom (6) lub chęć „obdarzenia ich miłością” (2). Motywująco na połowę* badanych działała świadomość dobrze wykonanej pracy, świadomość tego, że podjęli działanie z wykorzystaniem swoich możliwości, że efektywnie wykorzystali każdy swój dzień pracy. Część badanych (3) wskazywała także na motywującą rolę poczucia odpowiedzialności wobec dzieci, współpracowników, przełożonych oraz podwładnych. Niektórzy oczekiwali wdzięczności i szacunku, docenienia przez dzieci. Inni zrezygnowali już z oczekiwania na podziękowania od dzieci, niemniej cieszyli się, gdy one się pojawiały.

Więcej badanych wskazywało na ważny aspekt docenienia przez przełożonego, zarówno w postaci wyrażonej pochwały (3), uznania posiadanych przez pracownika kompetencji (4), zaufania przełożonego (4), które czasem skutkowało powierzeniem dodatkowej odpowiedzialności lub nawet zaangażowaniem do pomocy w zarządzaniu placówką (2). Badani z podobną częstością wskazywali na wagę uznania przełożonego, znaczenie otwartości i zaufania w relacjach z nim, co na motywującą rolę współpracy zespołowej, zespołowe rozwiązywanie problemów dotyczących wychowanków (4).

Zdecydowanie motywujące dla wszystkich badanych były sukcesy odnoszone przez dzieci, zarówno to mniejsze (opanowanie treningu czystości, nauka pieczenia) jak i większe (przejście do następnej klasy, usamodzielnienie się, zdobycie zawodu, pracy, założenie własnej rodziny). Wszyscy (8) nauczyli się w ciągu kolejnych lat pracy, mierzyć swój sukces codziennymi, drobnymi osiągnięciami dzieci. Natomiast duże osiągnięcia dzieci (6) lub też sukcesy życiowe dorosłych wychowanków, funkcjonujących samodzielnie poza placówką, traktują jako wyjątkowe potwierdzenie ich kompetencji i skuteczności zawodowej (4).

W jednostkowym przypadku jako indywidualna strategia budująca motywację, pojawiło się także stosowanie autoperswazji, przekonywanie siebie samego, przypominanie sobie własnych postanowień i celu jaki ma się do osiągnięcia w pracy.

* Połowa to 4 z 8 badanych w wywiadach osób. Zawsze podana w opisie liczba badanych będzie mogła zostać porównana do 100%, które stanowi 8 osób, z którymi zostały przeprowadzone wywiady indywidualne.

Choć badani brali udział w zespołowych szkoleniach, warsztatach ukierunkowanych na polepszenie pracy zespołowej, komunikacji w grupie, warsztatach kreatywnego myślenia, czy grupowego rozwiązywania problemów, to jednak większość przypisywała niewielkie znaczenie motywujące takim formom szkoleniowym. O wiele bardziej motywujące było dla nich skupienie na poszerzaniu własnych kompetencji zawodowych czy osobistych, takich jak radzenie sobie z emocjami, asertywność, rozwiązywanie problemów.

Prawie wszyscy badani wskazywali na istotną dla motywacji i własnej satysfakcji, rolę przeprowadzonej samodzielnie lub z fachową pomocą indywidualnej pracy nad przedefiniowaniem celów zawodowych i ustaleniem nowych miar sukcesu. Było to związane m.in. z określaniem granic własnego wpływu (5) oraz własnych ograniczeń (5), zamianą orientacji z pomagania dzieciom na wychowywanie (3), ale przede wszystkim ze świadomą decyzją, aby oceniać efekty swojej pracy poprzez małe codzienne sukcesy dzieci (8).

Niektórzy wskazują też na optymizm (3), który pomaga koncentrować się na pozytywnych aspektach zdarzeń, szczególnie wtedy gdy są one trudne.

Połowa (4) rozmówców z powodów zdrowotnych doświadczyła dłuższych okresów wymuszonej przerwy w aktywności zawodowej. Wykorzystali ten okres do dokonania przewartościowań w swoim życiu, odkryli na nowo swoje zainteresowania. Stworzyli alternatywne plany kariery, na wypadek niemożności dalszego funkcjonowania w dotychczasowym miejscu. Zmienili na trwałe swój stosunek do pracy. Po powrocie do pracy ograniczyli swoje zaangażowanie, tak aby osiągać sukcesy, ale jednocześnie pozostawić sobie czas i siłę na życie prywatne.

5.2.1.3 Opisy przypadków.

Opisy przypadków opracowane na podstawie wywiadów z ośmioma osobami badanymi zostały poniżej przedstawione z zastosowaniem przyporządkowania do trzech wyodrębnionych skupień różniących się przebiegiem procesu wypalenia.

Prezentacja materiału uzyskanego w wywiadach została w studiach przypadków podzielona na części, aby możliwe było porównanie opisów poszczególnych przypadków, w obrębie tych samych zagadnień. Te kolejno opisywane części to:

- Motywy wyboru zawodu,
- Pierwsze lata w zawodzie,
- Kryzys i zmiana,
- Indywidualne metody zaradcze/naprawcze,
- Instytucjonalne metody zaradcze/naprawcze,
- Obecne cele i perspektywy zawodowe.

Zastosowane skróty nazwisk lub imion, np. „Pani B.”, zostały wprowadzone w celu identyfikacji opisanych przypadków oraz aby ich lektura była dogodniejsza dla czytelnika. Skróty w żaden sposób nie odwołują się do nazwisk lub imion osób badanych, w trosce o ich anonimowość, ani też do tworzonych w trakcie wypełniania kwestionariuszy indywidualnych kodów.

Poniżej przedstawiono po dwa opisy przypadków osób badanych należących do skupień 1 i 2 oraz jeden opis przypadku osoby ze skupienia nr 3. W załączniku 1 przedstawiono trzy pozostałe opisy przypadków, każdy należący do jednego z trzech wyodrębnionych skupień.

Opisy przypadków osób ze skupienia nr 1

Case Study 1 – Pani B. / Osoba badana nr 1

Wypalenie zawodowe: T1 – niskie, T2 – przeciętne, T3 – przeciętne

Motywy wyboru zawodu

Pani B. pracuje 29 lat jako wychowawca, a od kilku lat również jako dyrektor domu dziecka. Decyzję o podjęciu pracy z dziećmi podjęła pod wpływem nauczycieli, którzy byli w jej życiu ważnymi autorytetami. Z domem dziecka zetknęła się także w dzieciństwie, w miejscowości, w której mieszkała jej rodzina.

Pierwsze lata w zawodzie

Pani B. w pierwszych latach pracy była dostępna na każde wezwanie. Zostawiała swoją rodzinę, kiedy w różnych awaryjnych sytuacjach była wzywana do placówki. Czasami zabierała wychowanków do swojego domu. Jej własne dzieci były zazdrosne o wychowanków. Nie umiała dzielić się swoimi problemami i trudnościami z rodziną. Była wtedy ukierunkowana przede wszystkim na niesienie pomocy dzieciom. Potem przeniosła akcent w opiece nad dziećmi na wychowywanie. Uważa, że jest to trudniejsze, ponieważ musi być oparte na własnym przykładzie, konsekwencji, spójności, a nie na budowaniu autorytetu. Uważa się przede wszystkim za wychowawcę. Ta zmiana nastawienia i priorytetów w działaniu nastąpiła dość późno, po około 6-7 latach pracy w zawodzie, kiedy sama została matką. W tych pierwszych latach pracy wydawało jej się, że „przewraca świat”, że wykonuje bardzo ważną i ogromną pracę. Dopiero z czasem dostrzegła, że pewne rzeczy są niemożliwe do przeprowadzenia.

Kryzys i zmiana

Pani B. po kilku latach wygrała konkurs na stanowisko dyrektora. Był to dla niej bardzo trudny czas. Mogła liczyć tylko na wsparcie ze strony męża. Największy kryzys związany z funkcjonowaniem w zawodzie, związany był z pełnioną dodatkowo funkcją dyrektora. Dwukrotnie została odsunięta dyscyplinarnie z powodu niesłusznych, jak się potem okazało, oskarżeń związanych z wydatkowaniem finansów publicznych. Ten przymusowy urlop skłonił ją do dokonania przewartościowań w życiu. Dostrzegła, że „istnieje życie poza domem dziecka”. Zaczęła także tworzyć alternatywne warianty kontynuacji kariery zawodowej. Oczyszczona z zarzutów powróciła do pracy i do dawnych funkcji. Nie zniechęciła się tymi przeżyciami. Działa nadal, jednak mniej ufnie, zdecydowanie bardziej ostrożnie.

indywidualne metody zaradcze/naprawcze

Pani B. uważa, że udało jej się wytrwać tyle lat w zawodzie i tak dużo w nim osiągnąć głównie dzięki wsparciu rodziny, a szczególnie męża. Kilkakrotnie powtarza, że jej własna zdrowa i wspierająca rodzina umożliwiła jej koncentrację na pracy, dostarczała wsparcia i zrozumienia. Mąż akceptował wszystkie jej wybory, okazywał zawsze rozumienie. W późniejszych latach pomógł jej znaleźć równowagę między pracą a życiem rodzinnym, a także zachęcił do pracy nad sobą i mniejszego angażowania emocjonalnego w sprawy dzieci. Zaznacza, że udało jej się tylko dzięki wsparciu rodziny pochodzenia i rodziny obecnej, dzięki miłości i bezpieczeństwu, jakich mogła stale doświadczać oraz dzięki własnej wierze.

Pani B. działa samodzielnie, bez specjalnego zrozumienia lub wsparcia władz czy instytucji publicznych. Od niedawna może liczyć na wsparcie swojego zastępcy, osoby którą sama wybrała i przygotowała do pracy.

Obecne cele i perspektywy zawodowe

Celem głównym, który przyświeca Pani B. w pracy z wychowankami jest aby skorzystali możliwie najwięcej z czasu spędzonego w placówce oraz aby kontynuowali naukę w szkole. Stara się zaszczepiać u dzieci ambicję i cele. Pokazuje im różne opcje i pomaga dokonywać odpowiednich, samodzielnych wyborów. Jej rozwój zawodowy związany jest głównie z aspektem wychowania dzieci. Poświęca mu najwięcej uwagi, szuka lektur dotyczących tego zagadnienia.

Mimo przeżytych w ostatnich latach trudności, związanych z podważeniem jej uczciwości i umiejętności zarządzania, ale nie kompetencji merytorycznych, wyznacza sobie kolejne, równie ambitne cele. Planuje wybudowanie trzech nowych budynków, dalszy rozwój w zakresie wychowania dzieci oraz zacieśnienie współpracy z rodzinami dzieci i ze środowiskiem. Uważa wysiłek, który poświęca pracy za wartość samą w sobie.

Case Study 2: Pan P. / Osoba badana nr 5

Wypalenie zawodowe: T1 – niskie, T2 – przeciętne, T3 – przeciętne

Motywy wyboru zawodu

Pan P. pracuje jako wychowawca od 23 lat. Wiele osób z jego bliskiej rodziny (ojciec, brat, siostry) pracuje jako nauczyciele, pedagodzy, psychologowie. Sądzi, że zainspirował się tymi tradycjami rodzinnymi. Do pracy trafił kiedy szukał kolejnego zajęcia po ukończeniu szkoły oficerskiej i pracy jako żołnierz zawodowy. Chciał zająć się dziećmi „których już nikt nie chce”. Orientował się jak wygląda proces nauczania i wychowywania dzieci, niemniej problemy, z jakimi się zetknął w tej pracy, na początku go przerażyły.

Pierwsze lata pracy

Pan P. z czasem ukończył odpowiednie kursy: pedagogiczny, oligofrenopedagogiczny oraz kierunkowe studia podyplomowe, aby zdobyć odpowiednie kompetencje zawodowe. W początkowym trudnym okresie, przez 4-5 lat bardzo pomógł mu doświadczony i starszy wiekiem pedagog. Uważa, że właśnie pomocy kompetentnej i życzliwej osoby zawdzięcza to, że nie zrezygnował i wytrwał tyle lat w zawodzie. Dzięki temu wytrwał pierwszy rok pracy, kiedy uczył się tajników zawodu oraz tego jak przekonać do siebie dzieci.

Kryzys i zmiana

Pan P. miał wiele chwil zwątpienia dotyczących swojej skuteczności i sensu wykonywania pracy. Na początku zapraszał dzieci do własnego domu, potem stykał się ze zbyt dużymi oczekiwaniami dziecka względem niego. Szybko sam się zreflektował, że to nie jest dobra droga. Obecnie angażuje się równie mocno, ale oddziela ściśle czas zawodowy od czasu prywatnego. Nadal cały czas spędzany w pracy, poświęca temu, aby efektywnie pomóc jakiemuś dziecku, np. w odrabianiu zadań domowych lub w wykonaniu prac porządkowych. W pracy z dziećmi koncentruje się mniej na aspektach emocjonalnych, a bardziej na praktycznym działaniu – zadania domowe, sport, sprzątanie, nawyki higieniczne.

Indywidualne metody zaradcze / naprawcze

Pan P. w wolnym czasie łowi ryby, uprawia ogródek, dużo chodzi (również w czasie pracy). W ciągu 35 lat pracy zawodowej tylko 2 dni przebywał na zwolnieniu chorobowym. Uważa, że nigdy nie miał żadnych objawów wypalenia.

Instytucjonalne metody zaradcze / naprawcze

Pan P. twierdzi, że szkolenia, w których brał udział nie nauczyły go niczego nowego, a jedynie potwierdziły metody, które wybierał kierując się intuicją. Ważne jest dla niego poparcie dyrektora, poświadczające, że dobrze wykonuje swoją pracę.

Obecne cele i perspektywy zawodowe

Pan P. chce dalej pracować w zawodzie, mimo, że zauważa jak dzieci zmieniają się na przestrzeni lat, stają się bardziej wulgarne i agresywne. Traktuje to jako kolejne wyzwanie i cel. Doświadczenie pomaga mu zachować w takich sytuacjach stoicki spokój. Uważa, że swój sukces zawdzięcza intuicji, samodzielnemu odkrywaniu tego, jak należy współpracować z dzieckiem, aby być w stanie mu pomóc. Uważa, że koniecznym dla wykonywania tej pracy jest powołanie.

Na podstawie informacji uzyskanych w wywiadach można stwierdzić, że realistyczne oczekiwania związane z pracą w placówce opiekuńczo-wychowawczej ukształtowane jeszcze przed rozpoczęciem pracy są czynnikiem różniącym badanych ze skupienia nr 1 od badanych z innych skupień. Oczekiwania te były oparte na doświadczeniach bliskich osób pracujących w takim samym lub zbliżonym zawodzie lub na wcześniejszym zetknięciu z placówką opiekuńczo-wychowawczą, np. poprzez sąsiedztwo. Osoby te wiedziały czego można się spodziewać w tego typu pracy, jak wygląda w praktyce proces wychowania dzieci. M.in. w związku z tym, ich początkowym celem nie było ogólne niesienie pomocy dzieciom „czy też „miłości”, jak definiowali cel inni. Nastawiali się od początku na wychowywanie, stawiali sobie konkretne i mierzalne cele zawodowe. Te cele to na przykład: doprowadzenie do kontynuacji edukacji szkolnej przez wychowanka, nauka sprzątnięcia, prania, gotowania, pieczenia, trening czystości, pomoc w odrabianiu zadań szkolnych, przygotowanie dziecka do uczestniczenia w konkursach. Osoby te nastawiały się przede wszystkim na praktyczne działanie z dzieckiem, mniej koncentrowały się na aspektach emocjonalnej relacji z dzieckiem. Wsparcie rodziny to element ich życia, który istniał zawsze, z którego korzystali od samego początku. Rozwój zawodowy, również był dla nich oczywistą koniecznością. Traktowali go jako źródło uzyskania potwierdzenia dla przyjętych metod działania, których byli pewni i ewentualnego ich wzbogacenia, a nie urzeczywistnienie ogólnego nastawienia na rozwój rozwojowy. Wszyscy dość szybko zorientowali się, że aby utrzymać siebie samego w dobrej formie, należy stale pilnować oddzielenia pracy od życia prywatnego.

Opisy przypadków osób badanych ze skupienia nr 2

Case Study 3: Pani D./ Osoba badana nr 7

Wypalenie zawodowe: T1 – wysokie, T2 – przeciętne, T3 – przeciętne

Motywy wyboru zawodu

Pani D. pracuje w sumie 10 lat w zawodzie pedagoga: świetlicy socjoterapeutycznej, szkole podstawowej oraz w przedszkolu, a od 8 lat pracuje jako dyrektor domu dziecka. Jej obecne miejsce pracy jest dla niej samej zaskoczeniem. W czasie studiów, po odbyciu praktyk i staży w domach dziecka absolutnie wykluczała takie umiejscowienie zawodowe. W konkursie na dyrektora placówki wzięła udział powodowana ciekawością jak odbywa się taki konkurs.

Pierwsze lata pracy

Początek pracy w placówce opiekuńczo-wychowawczej był dla Pani D. bardzo trudny. Odliczała tydzień za tygodniem i stale zastanawiała się nad rezygnacją. W tym okresie około połowa wychowanków nie chodziła do szkoły. Były dyrektor i vice dyrektor, którzy zostali jej podwładnymi, wkrótce zrezygnowali z pracy. Ponadto musiała spłacić finansowe sądowe zobowiązania powstałe przed rozpoczęciem przez nią pracy z finansów placówki.

Kryzys i zmiana

Przez pierwsze 3-4 lata Pani D. czuła, że jest zmuszona pozostać w placówce na swoim stanowisku, aby wypełnić podjęte zobowiązania. Twierdzi, że nie zrezygnowała z pracy jedynie z poczucia odpowiedzialności wobec władz powiatu. Z czasem udało jej się stworzyć stały zintegrowany zespół, zatrzymała rotację kadry.

W początkowym okresie pracy Pani D. okazywała dużą empatię wobec wychowanków. Z czasem świadomie ograniczyła tę empatię. Mniej się obecnie denerwuje, ma większy dystans do problemów z jakimi spotyka w pracy. Wie na co ma wpływ, a co jest poza zasięgiem jej możliwości. Uświadomiła sobie, że nie jest w stanie „zmienić każdego zyciorysu”. Nieprzewidywalność dotycząca dzieci, kadry, budynku, występowanie przez całą dobę różnych nagłych zdarzeń, które zmuszają ją do interwencji, pozostały trudnymi aspektami jej pracy. Odnosi w pracy wiele sukcesów, zarówno dotyczących kadry, finansów placówki, osiągnięć dzieci, jak i tych o charakterze naprawczym dla całej rodziny. Np. kiedy dzięki jej pomocy matka odzyskała pieczę rodzicielską nad czterema synami przebywającymi w zarządzanej przez nią placówce.

Indywidualne metody zaradcze / naprawcze

Pani D. uważa, że najważniejszym czynnikiem, który ma dla niej funkcję wspierającą jest jej dobra sytuacja rodzinna. Mąż, rodzice, brat i siostra to osoby, z którymi może zawsze porozmawiać o problemach zawodowych, które jej doradzają lub po prostu wysłuchują. Ponadto uważa, że dzięki temu, że nie traci energii na rozwiązywanie problemów rodzinnych, ma siłę na mierzenie się z problemami związanymi z pracą.

Świadomie stara się rozwijać własne kompetencje zawodowe i osobiste. Jednym z ważniejszych powtarzających się tematów były zagadnienia warsztatowe dotyczące radzenia sobie z trudnymi emocjami. Spotykała się także indywidualnie z coachem – psychologiem. Nauczyła się oddzielania spraw zawodowych od rodzinnych i osobistych. Stara się zachować energię na działania poza pracą. Uczy się poprzez doświadczenie, dostrzega swój wielki rozwój w zakresie umiejętności zarządzania zespołem, a także umiejętności aktywnego rozwiązywania problemów. Poglębia swój rozwój zawodowy. Niedawno podjęła studia doktoranckie.

Instytucjonalne metody zaradcze / naprawcze

Ważne dla Pani D. jest poczucie odpowiedzialności, zobowiązania, których się podjęła wobec tych, którzy ją wybrali na stanowisko oraz zaufanie jakim ją obdarzono. Chce spełnić pokładane w niej nadzieje i oczekiwania dzieci, kadry i przełożonych. Uczestniczy w wielu szkoleniach zawodowych, warsztatach, konferencjach, przy pełnym wsparciu finansowym i organizacyjnym swojego przełożonego – starosty powiatowego. Wspiera także rozwój zawodowy swoich podwładnych znajdując środki finansowe na ich szkolenia.

Obecne cele i perspektywy zawodowe

Pani D. stawia sobie cele zawodowe związane z opieką nad dzieckiem – pracować z nim indywidualnie i „przeprowadzić je przez życie”. Nadal chce rozwijać współpracę domu dziecka ze środowiskiem. Chce jeszcze w większym stopniu skupić podległych sobie pracowników wobec wspólnego działania, zachęcić ich do kreatywności, wykorzystywać wspólnie wypracowane rozwiązania, rozwijać ich kompetencje zawodowe. W tym celu stworzyła sieć osób wspierających placówkę, aktywnie współpracuje ze sponsorami i fundacją. Planuje dalszą pracę w zawodzie, w miejscu w którym jest. Uważa siebie za gwarant bezpieczeństwa dzieci oraz prawidłowego funkcjonowania placówki. Już nie myśli, że musi tam pracować. Już chce tam pracować.

Case Study 4 – Pan Z. / Osoba badana nr 2

Wypalenie zawodowe: T1 – przeciętne, T2 – wysokie, T3 – przeciętne

Motywy wyboru zawodu

Pan Z. pracuje w instytucji opiekuńczo-wychowawczej jako wychowawca od 25 lat. Do pracy w domu dziecka trafił z powodu braku etatów w szkole. Jego mama pracowała w szkole dla dzieci upośledzonych. Był ciekaw, czy jego praca okaże się trudniejsza niż praca mamy, czy sobie poradzi.

Pierwsze lata w zawodzie

Pana Z. w arkana zawodu wprowadziła bibliotekarka (były wychowawca i były dyrektor placówki), która każdego dnia udzielała mu praktycznych rad. To dzięki jej pomocy w adaptacji do pracy, zdecydował się pozostać i nie wracać do nauczania w szkole. Ukończył odpowiednie kursy oraz szkołę podyplomową, aby zdobyć formalne kwalifikacje.

Lubił pomagać dzieciom, towarzyszyć im w rozwoju i mieć udział w osiągnięciu przez nich sukcesów życiowych. Uważał, że efekty osiągnięte w jego pracy są o wiele większe niż efekty w pracy nauczyciela szkolnego.

Kryzys i zmiana

Pan Z. jakiś czas temu przeżywał trudniejszy okres. Uważał, że osiąga za mało sukcesów w pracy z dziećmi. Zaczął chorować, pojawiły się alergie wziewne i skórne – pokrzywki, obrzmienia oraz nadciśnienie. Planował przejście na roczny urlop zdrowotny, ale ponieważ uważał, że jest potrzebny w pracy, również do pomocy dyrektorowi, przesunął jego termin. Ostatecznie nie zdecydował się na przerwę w pracy dla podratowania zdrowia.

Ostatnio z powodu tych dolegliwości chorobowych, zaczął świadomie dbać aby bardziej oddzielić życie zawodowe od prywatnego. Na gruncie prywatnym spotyka się tylko ze znajomymi spoza miejsca pracy, wykonującymi zupełnie inne zawody. Wcześniej był gotowy do udzielania pomocy, nawet w czasie urlopu, na odległość. Nie wahał się ograniczyć czasu spędzanego z własną rodziną i poświęcać go na sprawy domu

dziecka. Obecnie z powodu chorób zdarzają mu się częstsze i dłuższe zwolnienia lekarskie. Choć nie wiąże jednoznacznie swoich chorób z obciążeniami w pracy, stara się brać na siebie nieco mniej obowiązków, tylko tyle „ile jest w stanie”.

Pan Z. uważa, że obecnie praca w domu dziecka jest o wiele trudniejsza niż kiedyś. Obserwuje, że same dzieci zmieniają się. Są bardziej znerwicowane niż kiedyś, bardziej leniwe, nie wypełniają swoich obowiązków. Jednak nie z tym wiąże zwiększający się stopień trudności zawodu, ale ze zmieniającymi się przepisami i kolejnymi reformami, które zmieniają funkcjonowanie placówki.

Indywidualne metody zaradcze/naprawcze

Panu Z. radzono ograniczyć swoje zaangażowanie, aby mógł wytrwać wiele lat w zawodzie i nie wypalić się. Jednak on angażuje się nieustająco tak samo mocno. Uważa, że tylko wtedy może mieć poczucie, że dobrze wykonuje swoją pracę. Sądzi, że przyjmował na siebie tyle obowiązków, ile był w stanie unieść. Ocenia, że udało mu się pracować przez tyle lat z dużym zaangażowaniem dzięki temu, że stale, niezależnie od napotykanymi trudnościami, odnosił sukcesy i mógł czerpać satysfakcję ze swojej pracy. Utrzymuje kontakt ze swoimi dorosłymi już wychowankami. Czasami nawet ich odwiedza i może dzięki temu obserwować kolejne efekty swojej pracy.

Od czasu choroby dba o tzw. higieniczny tryb życia. Dla relaksu dużo czyta w wolnym czasie. Nie godzi się już realizować każdego zadania, tak jak w latach wcześniejszych. Stara się ograniczać dodatkowe dyżury, zastępowanie kolegów, pracę w czasie wolnym. Jak sam mówi, bywają już takie dni, że z rodziną spędza więcej czasu niż w pracy. Pan Z. uważa się za optymistę, który we wszystkim widzi dobre strony.

Instytucjonalne metody zaradcze/naprawcze

Pan Z. czuje się bardzo doceniony przez swojego przełożonego. Ma do niego zaufanie i może poszukiwać u niego wsparcia, kiedy tego potrzebuje. Jednak omawianie z dyrektorem problemów dotyczących wychowanków jest dla niego ostatecznością, na którą rzadko się decyduje. Jego wysiłki są nagradzane pochwałami, wyróżnieniami, premiami finansowymi. Powierzone mu są także dodatkowe zadania, związane bardziej ze wsparciem zarządzania placówką, w uznaniu dla jego zaangażowania. Jest zadowolony ze swojej współpracy z resztą zespołu. Ocenia go jako zżyty i zgodny.

Obecne cele i perspektywy zawodowe

Misją Pana Z. jest niesienie pomocy dzieciom, nie oczekuje ich wdzięczności i podziękowań. Satysfakcję daje mu sukces życiowy podopiecznych. Wymaga dużo od dzieci i wie, że one spostrzegają to jako jego zainteresowanie. Jest nastawiony na pomaganie innym, również dorosłym – nie tylko dzieciom. Pomaga przełożonemu od wielu lat w prowadzeniu placówki i dobrej organizacji pracy zespołu. Wiaże jednoznacznie swoją dalszą przyszłość zawodową z pracą w domu dziecka. Stara się nieco ograniczyć ilość przyjmowanych na siebie dodatkowych obowiązków. Ocenia, że nie był i nie jest pracoholikiem.

Na podstawie informacji uzyskanych w wywiadach można stwierdzić, że osoby ze skupienia nr 2 wyróżnia spośród pozostałych osób badanych historia rozpoczęcia pracy. Osoby te trafiły do tej pracy w sposób przypadkowy. Złożyły podania do placówki opiekuńczo-wychowawczej jako jednego miejsca z wielu i ku swojemu własnemu

zaskoczeniu zostały przyjęte. Wszystkich na początku przytłoczyła skala trudności problemów, z jakimi zetknęli się w pracy oraz obowiązki, jakie musieli wykonywać. W związku z tym, że nie byli przygotowani do tej pracy, musieli się na początku bardzo dużo uczyć. Uczyli się od innych bardziej doświadczonych osób (nieformalny mentoring), a także uczestniczyli we wszelkich możliwych kursach i szkoleniach. Po okresie trudności, które spowodowały kryzys i załamanie w postaci: rozczarowania, frustracji lub problemów zdrowotnych, nauczyli się jak oddzielać sprawy zawodowe i prywatne, urealnili swoje oczekiwania związane z pracą oraz na nowo zdefiniowali własne możliwości wpływu. Obecnie cieszą ich drobne sukcesy odnoszone przez dzieci, wiedzą już, że nie są w stanie „zmienić każdego życiorysu”. Dla wszystkich bardzo ważne jest wsparcie i docenienie przez innych, w miejscu pracy lub przez rodzinę. Docenienie w pracy jest dla nich istotnym potwierdzeniem kompetencji i właściwego działania. Wsparcie rodziny umożliwia uzyskanie zrozumienia w odpowiedzi na dzielenie się przeżywanymi trudnościami oraz wzmocnienie i zachętę poprzez przypomnienie odniesionych wcześniej sukcesów i pokonanych problemów. Osoby ze skupienia nr 2 z czasem stworzyły realną wizję zawodu i swojej w nim roli, nauczyły się wyznaczać mierzalne cele, korzystać ze wsparcia społecznego oraz poszerzać kompetencje poprzez rozwój zawodowy.

Opis przypadku osoby ze skupienia nr 3

Case Study 5: Pani S. / Osoba badana nr 3

Wypalenie zawodowe: T1 – przeciętne, T2 – przeciętne, T3 – wysokie

Motywy wyboru zawodu

Pani S. pracuje od 5 lat w placówce opiekuńczo-wychowawczej. Pracowała także z wychowankami rodzin zastępczych, w powiatowym centrum pomocy rodzinie oraz z uczniami gimnazjum. Pracę w domu dziecka podjęła wyłącznie z pobudek finansowych, z braku innych możliwości zatrudnienia w miejscu zamieszkania dla osoby z jej wykształceniem.

Pierwsze lata pracy

Pani S. bezpośrednio po studiach pracowała w tej samej placówce jako wychowawca. Wkrótce potem zaczęła pełnić funkcję psychologa. Pracę w domu dziecka ocenia jako najtrudniejszą, w porównaniu z innymi zajęciami zarobkowymi, w których działa jako psycholog. Liczba dzieci z problemami, z jakimi się spotyka oraz skala trudności problemów wychowawczych jest największa. Na początku pracy stawiała sobie i dzieciom ambitne cele. Z czasem zauważyła, że te cele nie są możliwe do osiągnięcia w tym miejscu i z tą grupą podopiecznych.

Kryzys i zmiana

Pani S. na początku pracy była szczególnie obciążona emocjonalnie relacjami z dziećmi i obciążona pracą. Obecnie doskwiera jej brak sukcesów w pracy z dziećmi. Nie rezygnuje z pracy w domu dziecka, mimo, że ocenia ją jako przynoszącą najwięcej frustracji. Zauważa, że w każdym innym miejscu poza placówką, praca przynosi wymierne efekty i zmianę. W domu dziecka stosuje te same metody pracy i narzędzia warsztatowe, co w innych miejscach aktywności zawodowej, ale przynoszą one nieporównanie mniejsze zmiany. Tutaj ma do czynienia z tymi samymi, powtarzającymi się problemami: wszelkimi uzależnieniami, uciezkami, problemami dotyczącymi relacji z rówieśnikami, brakiem udanego usamodzielnienia po osiągnięciu dojrzałości. Stale napotyka te same piętrzące się trudności. Deklaruje, że z czasem pogodziła się, że pewnych spraw „nie przeskoczy”. Nauczyła się ograniczać swoje oczekiwania, zarzuciła niemożliwe do spełnienia ambicje. Pogodziła się między innymi z tym, że wychowankowie kontynuują naukę tylko do poziomu szkoły zawodowej.

Indywidualne metody zaradcze/naprawcze

Pani S. pomocy w sprawach zawodowych dotyczących placówki poszukuje na zewnątrz, u supervisorów oraz innych psychologów.

Instytucjonalne metody zaradcze/naprawcze

Pani S. bierze udział w szkoleniach organizowanych przez instytucje zewnętrzne, ale rzadko w nich uczestniczy razem z innymi pracownikami placówki. Chciałaby wziąć udział w warsztacie z tematyki przeciwdziałania/zwalczania wypalenia, ale do tej pory nie miała takiej możliwości. Zauważa jednak, że nie było w placówce otwartych rozmów na temat wypalenia, a mówienie o swoich problemach wiązałoby się ze wstydem i przyznaniem do słabości. Brakuje jej współpracy z całym pozostałym zespołem kadry pedagogicznej, pracy nad wspólnym celem. Uważa, że wychowawcy nie doceniają jej pracy, a także, że nie potrafią pracować zespołowo ani się odpowiednio komunikować.

Obecne cele i perspektywy zawodowe

Pani S. w obecnej pracy czuje się potrzebna i doceniana przez przełożoną. Dlatego też ciągle tam pozostaje, mimo doświadczanych trudności i frustracji oraz coraz mniejszego uzasadnienia finansowego. Jednak jej stosunek do pracy zmienił się. Źródeł satysfakcji zawodowej poszukuje w swoich innych zajęciach zarobkowych. Deklaruje, że będzie pracować w domu dziecka dopóty, dopóki nie będzie miała swoich dzieci.

Na podstawie informacji uzyskanych w wywiadach można stwierdzić, że osoby ze skupienia nr 3 wyróżnia spośród pozostałych osób badanych m.in. historia rozpoczęcia pracy w zawodzie pedagoga placówki opiekuńczo-wychowawczej. Osoby te wybrały pracę w placówce w zastępstwie innej działalności zawodowej, której z różnych powodów

wykonywać nie mogły. Ich wybór miał charakter negatywny: „jeśli nie mogę uczyć się/pracować jako..., to będę pedagogiem/psychologiem w domu dziecka”. Ponadto dla tych osób praca wykonywana w placówce jest jednym z wielu działań zawodowych. Jest, zgodnie z ich własnymi słowami, działaniem które przynosi najmniej satysfakcji i najmniej sukcesów, w porównaniu z innymi obszarami, w których funkcjonują zawodowo. Pozostają w tej pracy z powodów finansowych. Jest to jedyne z wielu ich zajęć, w którym mają umowę o pracę. Praca ta zapewnia im niskie, choć stałe wynagrodzenie i ubezpieczenie. Porównując pracę w placówce opiekuńczo-wychowawczej do innych wykonywanych przez siebie działań, spostrzegają ją jako najtrudniejszą. W obliczu braku sukcesów zawodowych przy jednoczesnym nieosiągnięciu swoich celów zawodowych, zrezygnowały z własnych celów, pogodziły się z własną nieskutecznością. Wiążą tę nieskuteczność z trudnością wykonywanej pracy, nie z własną osobą. Choć ograniczyły swoją początkową misyjną wizję zawodu, to jednak nie zastąpiły jej wizją realną, której towarzyszyłoby oczekiwanie od siebie mierzalnych celów. Nadal towarzyszy im poczucie braku sukcesu i nieosiągnięcia swoich celów. Obie badane korzystają z możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Choć w wyniku tych szkoleń podnosi się ich ocena własnych kompetencji i wiedzy fachowej, to jednak przebyte kursy i zdobyta wiedza nie przekładają się na większą skuteczność zawodową. Obie osoby przeżyły kryzys zdrowotny lub motywacyjny, obie szukały pomocy u psychologa, superwizora, z własnej inicjatywy i z własnych funduszy. Obie nie dzieliły się przeżywanymi problemami z osobami w miejscu pracy. Co więcej, uważają, że byłby to powód do wstydu i zagrażające im ujawnienie swojej słabości. Osoby te również nie poszukiwały wsparcia w rodzinie. Obie osoby mimo podjętego trudu uzyskania pomocy psychologicznej, nie widzą swojej dalszej przyszłości w zawodzie. Myślą o rezygnacji i zmianie pracy. Uzyskana pomoc psychologiczna pomogła im wyzbyć się poczucia winy, zdystansować emocjonalnie od pracy, poradzić sobie z przeżywanymi uczuciami. Nie

doprowadziła jednak do sformułowania na nowo celów zawodowych i podjęcia innych metod działania, które umożliwiłyby doświadczenie własnej skuteczności i kompetencji.

5.2.2 Wnioski z analizy studiów przypadków i dyskusja wyników

Istotne dla pracy jest rozpatrywanie wniosków z analizy studiów przypadków uwzględniające przyporządkowanie do jednego z trzech skupień, różniących się przebiegiem procesu wypalenia w czasie. Istotne jest nie tylko rozpatrywanie ogólnych obserwacji z wywiadów, te zostały przedstawione już we wcześniejszych częściach pracy (zob. 5.2.1.1-5.2.1.3), ale poszukiwanie różnic między osobami przyporządkowanymi do poszczególnych skupień, różnic w historiach przez nich opowiadanych.

Osoby ze skupienia nr 1, w którym wypalenie utrzymywało się cały czas na niskim poziomie, jeszcze przed podjęciem pracy w placówce opiekuńczo-wychowawczej miały bliskie rzeczywistości wyobrażenia i oczekiwania związane z zawodem. Osoby ze skupienia nr 2, w którym wypalenie obniżało się z czasem z poziomu średniego do poziomu niskiego, nie posiadały ukształtowanej wizji swojego przyszłego zawodu. Staraly się o tę pracę jako o jedną z wielu innych, bez specjalnego zaangażowania i motywacji. Osoby ze skupienia nr 3 traktowały decyzję o pracy w placówce jako okoliczność życiową, którą musiały zaakceptować, daleką od ich rzeczywistych marzeń zawodowych. Obecnie dla osób ze skupienia nr 3 praca w placówce jest jednym z wielu wykonywanych zawodowo zajęć, w którym pozostają mimo braku satysfakcji, ponieważ jest to jedyne miejsce zapewniające umowę o pracę, opłacone składki ZUS oraz stałe, choć niskie, wynagrodzenie. Pozostałe osoby cały swój czas dedykują pracy w domu dziecka.

Osoby ze skupienia nr 2 na początku były przytłoczone skalą trudności pracy, przytłoczone obowiązkami i problemami, które musiały rozwiązać. Ponieważ nie planowały podjęcia pracy w instytucji opiekuńczo-wychowawczej, nie zapoznawały się z tym zawodem, nie wiedziały czego się spodziewać. Przez brak przemyślanego procesu decyzyjnego nie były

przygotowane do wymogów pracy, zaskoczyła ich trudność pracy. Potraktowały jednak tę sytuację jako wyzwanie i zastosowały rozmaite metody, aby w krótkim czasie podwyższyć swoje kompetencje zawodowe i sprostać obowiązkom (szkolenia, mentoring). Osoby ze skupienia nr 3 również doświadczały trudności w pracy. Przyjęte przez nich rozmaite strategie zaradcze, pomogły im się jedynie zdystansować, mniej przeżywać, ale nie przyniosły zwiększenia skuteczności własnej.

Celem przyjętym przez osoby ze skupienia nr 1 było od początku wychowywanie dzieci. Pomogło im to w ustaleniu dla siebie jasnych miar sukcesu i ocenianiu własnej efektywności poprzez sukcesy dzieci, związane m.in. z nabywaniem przez nie najprostszych umiejętności. Osoby ze skupienia nr 2 najpierw ustaliły dla siebie tak ogólne cele, jak: „kochać dzieci”, „nieść im pomoc”, „naprawiać ich życiorysy”, a dopiero po pewnym czasie wyznaczyły wychowywanie swoim ogólnym celem zawodowym. Nauczyły się również dążyć do szczegółowych i mierzalnych celów cząstkowych, które osoby ze skupienia nr 1 stosowały od początku swojej pracy. Tej zmianie celów zawodowych, ogólnych i szczegółowych, towarzyszyło zdefiniowanie na nowo granic swojego wpływu. Osoby ze skupienia nr 3 choć ustaliły prostsze miary efektywności własnej, to jednak towarzyszy im nadal poczucie braku skuteczności, ciągle też doświadczają trudności, które niweczą ich wysiłki. Spostrzegają pracę w placówce jako najtrudniejszą z wykonywanych przez nich innych zajęć, nie odnoszą sukcesów w pracy, które by ich satysfakcjonowały, ani też już się ich nie spodziewają.

Wsparcie rodziny i przyjaciół było od zawsze naturalnym źródłem zrozumienia, dowartościowania i bezpieczeństwa dla osób ze skupienia nr 1. Z kolei osoby ze skupienia nr 2 nauczyły się z niego korzystać i doceniać jego wagę, podczas doświadczanego kryzysu zdrowotnego/motywacyjnego. Natomiast osoby ze skupienia nr 3 nie korzystają ani ze wsparcia rodziny, ani ze wsparcia w miejscu pracy. Próbuje radzić sobie same lub korzystają ze wsparcia fachowego: superwizora, psychologa, coacha. Ponadto uważają, że rozmawianie

z osobami z pracy o trudnościach, własnych lub dotyczących relacji z dziećmi, jest odkryciem własnej słabości, niebezpiecznym i zagrażającym ich pozycji zawodowej. Osoby ze skupienia nr 1 korzystały ze wsparcia w miejscu pracy głównie na początku swojej drogi zawodowej (nieformalny mentoring) i wykorzystywały je do szybkiego poszerzenia kompetencji zawodowych. Osoby ze skupienia nr 2 umieją korzystać ze wsparcia przełożonego lub współpracowników, ważniejsze jednak, niż dzielenie się problemami, jest dla nich docenienie przełożonego, uznanie umiejętności, kompetencji czy metod działania.

Konieczność oddzielenia życia prywatnego od życia zawodowego uświadomili sobie badani ze skupienia nr 1 już w początkowym okresie pracy, podczas gdy osoby ze skupienia nr 2 i 3 dopiero po kryzysie motywacyjnym/zdrowotnym.

Rozwój zawodowy, doksztalcanie, poszerzanie kompetencji zawodowych towarzyszyły osobom ze skupienia nr 1 i 2 od początku drogi zawodowej. Dla osób ze skupienia nr 1 kształcenie choć ważne, dostarcza jedynie potwierdzenia dla ich własnych kompetencji oraz przyjętych metod działania. Dla osób ze skupienia nr 2, rozwój i doksztalcanie to możliwość poszerzania kompetencji i wzmocnienia własnej skuteczności zawodowej, wyposażanie się w szerszą wiedzę i konkretne narzędzia. Dla osób ze skupienia nr 3, rozwój i doksztalcanie wydają się być celami samymi w sobie. Zdobywane kompetencje i wiedza służą poszerzeniu świadomości zawodowej, podwyższeniu oceny własnego profesjonalizmu. Jednak większe kompetencje nie przekładają się na odnoszenie większych sukcesów zawodowych, na bardziej skuteczne działania. Można zaryzykować stwierdzenie, że w obliczu braku sukcesów i satysfakcji zawodowej, formalne podnoszenie kwalifikacji zawodowych stanowi dla nich zastępcze źródło satysfakcji. W porównaniu z pozostałymi badanymi, z którymi przeprowadzono wywiady, osoby te największą wagę przywiązują do kształcenia i najmniej są zadowolone ze swojej pracy.

Znamienne jest, że osoby ze skupienia nr 1 jednoznacznie wiążą swoją przyszłość z pracą w placówce opiekuńczo-wychowawczej. Osoby ze skupienia nr 2 chciałyby dalej wykonywać tę pracę, ale pamiętając o przeżytych kryzysach, nie są pewne czy im się to uda. Natomiast osoby ze skupienia nr 3, już podjęły decyzję o tym, że zakończą pracę w placówce, o ile znajdą inne, bardziej dla nich atrakcyjne miejsce pracy, zapewniające umowę o pracę i stałe wynagrodzenie.

Podsumowując powyższe należy stwierdzić, że właściwa, realistyczna wizja zawodu, wcześniejsze poznanie jego specyfiki i możliwych trudności w nim występujących pomagają stworzyć realny obraz przyszłej pracy w zawodzie i oczekiwań, które są możliwe do spełnienia. Szczegółowe cele cząstkowe, konkretne i mierzalne, pomagają ustanowić właściwe miary swojego sukcesu i cieszyć się osiągnięciami już od pierwszych lat pracy. Spełnione oczekiwania oraz odnoszone sukcesy, pomagają uzyskać satysfakcję z pracy, zapewniają wzmocnienie własnej motywacji i są potwierdzeniem posiadanych kompetencji, zabezpieczając przed rozwojem wypalenia zawodowego, mimo doświadczanych obiektywnych trudności. Dbanie od początku o własny rozwój zawodowy, pomaga w poszerzeniu własnej wiedzy fachowej, zwiększeniu kompetencji, a także w uzyskaniu potwierdzenia dla własnej skuteczności zawodowej. To właśnie przekonanie o własnej skuteczności pomaga traktować sytuacje stresowe w kategorii wyzwania, uruchamia kreatywne myślenie, nastawienie na poszukiwanie rozwiązań. Osoby, które się nie wypalają, znają siebie, swoje możliwości, a także granice swojego wpływu zawodowego. Wymagają od siebie tyle, ile są w stanie osiągnąć. Umieją też oszacować swoje siły, dbają o ich zachowanie, m.in. poprzez oddzielenie życia prywatnego od pracy. Korzystają ze wsparcia rodziny.

Osoby, którym udało się zmniejszyć swój poziom wypalenia zawodowego osiągają powyższe, zwykle po przeżyciu trudnego okresu w pracy, okresu w którym doświadczyli frustracji, wątplenia w sobie, rozmaitych problemów zdrowotnych. Ich droga do nowego

funkcjonowania, w którym uczą się wykonywania pracy w sposób mniej obciążający, ale jednocześnie pełen sukcesów wiedzie przez zmianę myślenia o zawodzie, korzystanie ze wsparcia społecznego, dbanie o regenerację swoich sił psychofizycznych oraz rozwój zawodowy. Wdrażają te wszystkie działania i strategie, które osoby niewypalone stosowały od początku pracy.

Osoby badane, którym nie udało się (przynajmniej w momencie przeprowadzenia badań) doprowadzić do odzyskania motywacji i obniżenia wypalenia zawodowego nadal traktują swoją pracę jako „zło konieczne”. Tkwią w niej dla bezpieczeństwa finansowego, zabezpieczenia emerytalnego czy korzyści jakie zapewnia umowa o pracę. Choć także dbają o swój rozwój zawodowy, to jednak zdobywana wiedza i kompetencje nie przekładają się ani na osiąganie sukcesów, ani na zwiększenie satysfakcji z pracy. Rozwój zawodowy wydaje się być dla nich osób celem immanentnym, zastępczym źródłem satysfakcji. Korzystają z fachowej pomocy, ale koncentrują się głównie na tym, jak zredukować koszty osobiste. Wsparcie fachowe pomaga im zdystansować się od trudnych relacji, pomaga w pozbyciu się nieprzyjemnych uczuć i emocji, łącznie z poczuciem winy, ale nie pomaga w zbudowaniu zaangażowania i skuteczności zawodowej. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że pomoc psychologa, superwizora czy coacha, pogłębia jeszcze stopień ich depersonalizacji.

ZAKOŃCZENIE

Podsumowanie wyników

Przeprowadzone badania pozwoliły na uzyskanie odpowiedzi na pytania sformułowane jako problemy badawcze i hipotezy będące ich uszczegółowieniem. W badanej grupie kadry pedagogicznej instytucji opiekuńczo-wychowawczych proces wypalenia zawodowego różnił się przebiegiem w czasie w wyodrębnionych trzech skupieniach. Różnice w przebiegu procesu wypalenia w trzech wyodrębnionych grupach badanych dotyczą przede wszystkim wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji. Tylko w ostatnim punkcie pomiaru występuje różnica w zakresie utraty zaangażowania pomiędzy skupieniami. Różnice dotyczące przebiegu wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji potwierdzają trend, który pojawił się w ostatnich latach, aby właśnie te dwa wymiary uważać za osiowe dla wypalenia zawodowego (Baker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014; Trépanier i in. 2015b).

Najważniejszy problem badawczy dotyczył zagadnienia: *Czy poziom wypalenia zawodowego jest zależny od rodzaju motywacji do pracy i stopnia jej autonomiczności?* Uzyskane w badaniu wyniki potwierdzają, że poziom wypalenia zawodowego jest zależny od rodzaju motywacji do pracy, a szczególnie od stopnia jej autonomiczności. Wysoki poziom autonomicznej motywacji do pracy, czyli zarówno motywacji o regulacji typu identyfikacyjnego, jak i motywacji wewnętrznej, wspiera efektywne radzenie sobie z wypaleniem zawodowym i pomaga w jego obniżeniu. Te wyniki odnoszące się do analizy związków wypalenia zawodowego i motywacji do pracy pozwalają na uzyskanie odpowiedzi na pytanie dlaczego różny jest poziom wypalenia zawodowego u osób pracujących w jednym zawodzie, a nawet w jednej organizacji/instytucji. Wysoki poziom motywacji autonomicznej sprawia, że osoby badane wykonujące funkcje opiekuńczo-pedagogiczne w domach dziecka są w większym stopniu odporne na wystąpienie wypalenia zawodowego. Ponadto potrafią

uruchomić efektywne strategie zaradcze w sytuacji, gdy wypalenie zaczyna ich dotykać. Zewnętrzna motywacja materialna i społeczna, składniki motywacji kontrolowanej, nie mają, na gruncie przeprowadzonych badań, związku z wypaleniem zawodowym. Wysoki poziom amotywacji współwystępuje z wysokim poziomem wypalenia zawodowego i może być jednym z czynników odpowiedzialnych za jego pogłębianie się w czasie. Wyniki odnoszące się do motywacji o regulacji typu introjekcyjnego nie mogą być przyjęte, z uwagi na uzyskaną w badaniu niską rzetelność skali introjekcji.

Badanie wzajemnych zależności między zmiennymi umożliwiło wyjaśnienie problemu badawczego: *Jakie zmiany w motywacji wywołuje wypalenie zawodowe? Zależność między tymi dwoma zmiennymi jest dwukierunkowa, interakcyjna. Nie tylko przebieg wypalenia zawodowego jest zależny od motywacji do pracy, ale również ona sama ulega zmianom w miarę pogłębiania się w czasie wypalenia zawodowego. W wyniku postępującego procesu wypalenia zawodowego następuje znaczące obniżenie motywacji typu autonomicznego (m.in. motywacja wewnętrzna). Natomiast efektem poradzenia sobie z wypaleniem zawodowym i jego obniżenia, jest podwyższenie motywacji typu autonomicznego (m.in. motywacji o regulacji identyfikacyjnej).*

Wnioski z analizy statystycznej oraz wnioski z analizy studiów przypadków pozwalają wyjaśnić kolejny problem badawczy: *Czy niekorzystne zmiany dotyczące wypalenia i motywacji są stałe, czy częściowo odwracalne? Zmiany te nie są stałe, ale są odwracalne, m.in. dzięki: korzystnym wpływom środowiska zawodowego (np.: zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych, wsparcie w miejscu pracy, umożliwienie rozwoju zawodowego), własnym skutecznym strategiom zaradczym, wsparciu rodziny, zmianie oczekiwań związanych z pracą i zmianie swoich celów zawodowych.*

Celem pracy było także znalezienie odpowiedzi na pytanie: *Czy proces wypalenia zawodowego jest zależny od rodzaju motywacji osiągnięć? Na gruncie uzyskanych wyników*

należy stwierdzić, że brak jest takiej zależności. Nawet jeśli grupy badanych różniły się formą procesu wypalenia w czasie (w wyodrębnionych trzech skupieniach), to nie różniły się poziomem wysokości żadnego z typów motywacji osiągnięć.

Uzyskane wyniki pozwalają znaleźć odpowiedź na kolejny stawiany w pracy problem badawczy: *Czy proces wypalenia zawodowego jest zależny od stopnia zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych?* Wysoki stopień zaspokojenia potrzeby autonomii i potrzeby kompetencji w badanej grupie kadry pedagogicznej instytucji opiekuńczo-wychowawczych, zabezpiecza przed rozwojem wypalenia zawodowego oraz facylituje obniżenie jego poziomu na wymiarach wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji. Wysoki stopień zaspokojenia potrzeby relacji wspiera obniżenie poziomu wypalenia zawodowego. Uzyskane wyniki potwierdzają założenie, uczynione na gruncie teorii SDT, że zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych, będąc związane z wyższym dobrostanem i zdrowiem psychicznym, powinno zabezpieczać przed wypaleniem zawodowym.

Wyniki badań nie potwierdziły związku pomiędzy rodzajem orientacji przyczynowej a wypaleniem zawodowym, którego można by się spodziewać na podstawie teorii (Deci, Ryan, 1985, 2008). Tym samym wyjaśnienie kolejnego problemu badawczego: *Czy proces wypalenia zawodowego jest zależny od rodzaju orientacji przyczynowej*, przynosi odpowiedź negatywną na tak postawione pytanie.

Dzięki uzyskanym wynikom znaleziono odpowiedź na kolejne pytanie problemowe: *Czy proces wypalenia zawodowego jest zależny od istotnych wartości zawodowych oraz osobistych?* Szczególnie istotne dla zapobiegania procesowi wypalenia okazało się, ukierunkowanie funkcjonowania poprzez takie wartości jak: wykorzystanie zdolności, rozwój własny, stosunki społeczne oraz interakcje społeczne. Wyniki wskazujące na znaczenie właśnie tych wartości w zapobieganiu procesowi wypalenia, korespondują z wynikami

dotyczącymi roli zaspokojenia potrzeby kompetencji i potrzeby relacji. Nastawienie na ryzyko jako wartość może zwiększać poziom odczuwanego stresu i działać jako czynnik wpływający na pogłębianie się w czasie wypalenia zawodowego.

Ponadto wnioski dotyczące istotnych dla wypalenia wartości okazały się spójne z wnioskami z analizy przypadków. Analiza studiów przypadków umożliwiła pozyskanie odpowiedzi na kolejne stawiane problemy badawcze: *Jakie strategie podtrzymywania i przywracania motywacji do pracy, indywidualne i instytucjonalne, okazują się skuteczne w pracy narażającej na wypalenie zawodowe, oraz: Jakie metody zapobiegania i zwalczania wypalenia zawodowego, indywidualne i instytucjonalne, badani uważają za efektywne i skuteczne.* Jedną z bardziej skutecznych indywidualnych strategii zaradczych/naprawczych, które podtrzymywały motywację własną i przeciwdziałały wypaleniu był rozwój kompetencji osobistych i zawodowych, podejmowany z inicjatywy własnej lub w odpowiedzi na ofertę szkoleniową miejsca pracy. Wsparcie rodziny własnej okazało się szczególnie istotne w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu. Mniej znacząca była jego funkcja naprawcza, prawdopodobnie dlatego, że w fazie rozwiniętego wypalenia często występuje konflikt rodzina-praca i trudno wtedy skorzystać z takiego wsparcia (por. Baka, 2011). Wsparcie instytucjonalne i fachowe: mentoring, uznanie przełożonego i jego zaufanie, delegowanie odpowiedzialności (in. zasoby społeczne), miało znaczenie w podtrzymywaniu/przywracaniu motywacji do pracy, jak i w zapobieganiu/leczeniu wypalenia zawodowego (por. Trépanier i in., 2015b). Osiągnięcie sukcesów to oczywisty dla badanych efektywny sposób podtrzymywania motywacji własnej, który może też mieć istotne znaczenie zapobiegające rozwojowi wypalenia zawodowego. Realistyczne oczekiwania związane z pracą, odpowiednio wyznaczone cele, proste miary sukcesu, to czynniki, których działanie było istotne zarówno w odniesieniu do motywacji, jak i wypalenia zawodowego. Pełniły funkcję podtrzymywania/przywracania (w stosunku do motywacji) oraz zapobiegania/leczenia (w

stosunku do wypalenia). Oddzielenie życia osobistego i zawodowego okazało się indywidualną strategią istotną w zapobieganiu przed wypaleniem zawodowym i leczeniu go.

Wyniki pracy wskazują na szczególną rolę rozwoju własnego, pogłębiania kompetencji zawodowych i kompetencji osobistych (m.in. asertywność, radzenie sobie ze stresem, umiejętności komunikacji i pracy zespołowej, umiejętność rozwiązywania problemów). Rozwój prowadzi do zwiększania skuteczności zawodowej, czyli własnych zasobów osobowych i przyczynia się do ogólnej poprawy funkcjonowania w środowisku zawodowym (por. Salanova i in., 2010). W rezultacie odgrywa istotną rolę w zapobieganiu i zwalczaniu wypalenia zawodowego. Wnioski dotyczące znaczenia rozwoju zawodowego i osobistego, potwierdzone są w badaniu własnym przez różne źródła danych: wyniki nt. roli zaspokojenia potrzeby kompetencji, znaczenie rozwoju własnego i wykorzystania zdolności jako wartości osobistych i zawodowych, wnioski ze studiów przypadków. Te wnioski są spójne z podejściem prezentowanym przez Helenę Sęk, która uważa, że wypalenie nie zawsze rozwija się w pracy w niekorzystnych warunkach i tym samym „jest nie tyle bezpośrednim skutkiem przewlekłego stresu, ile stresu niezmodyfikowanego własną aktywnością zaradczą” (Sęk, 2011, s. 87). Uzyskane wyniki i analiza studiów przypadków wskazują, że przekonanie o własnej skuteczności zawodowej oraz aktywność zaradcza wzrastają w wyniku rozwoju zawodowego i osobistego oraz odnoszonych sukcesów zawodowych.

Proponowany model zależności zmiennych został potwierdzony w odniesieniu do:

- wzajemnej zależności wypalenia zawodowego i motywacji autonomicznej do pracy,
- znaczenia motywacji autonomicznej dla zapobiegania i obniżania wypalenia zawodowego,
- roli zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych dla zapobiegania lub obniżania wypalenia zawodowego,

- roli takich wartości zawodowych i osobistych jak: rozwój własny, wykorzystanie zdolności, stosunki społeczne oraz interakcje społeczne dla zapobiegania lub obniżania wypalenia.

Nie zostały natomiast potwierdzone przewidywania, przedstawione w proponowanym modelu zależności zmiennych, dotyczące:

- roli autonomicznej orientacji przyczynowej dla zabezpieczania przed wypaleniem,
- roli nastawienia na mistrzostwo oraz unikania niekompetencji w zabezpieczaniu przed wypaleniem zawodowym.

Ograniczenia wyników oraz wskazania do dalszych badań

Niska rzetelność w przeprowadzonym badaniu skali introjekcji kwestionariusza *Multidimensional Work Motivation Scale* powoduje, że wnioski na temat znaczenia motywacji o regulacji introjekcyjnej we wspieraniu efektywnego radzenia sobie z wypaleniem zawodowym, nie mogą być jednoznacznie przyjmowane. Potrzebne jest kolejne badanie dla potwierdzenia lub wykluczenia tego związku.

Z przeprowadzonych badań własnych wynika, że motywacja zewnętrzna społeczna oraz motywacja zewnętrzna materialna (składniki motywacji kontrolowanej) nie mają związku z różnym przebiegiem wypalenia zawodowego. Te wyniki różnią się od innych badań, również przeprowadzonych na gruncie teorii samostanowienia (Fernet, Austin i Vallerand, 2012, s.222-223) i dlatego wymagałyby powtórzenia.

Zgodnie z uzyskanymi wynikami, grupy badanych różniące się przebiegiem wypalenia (w wyodrębnionych trzech skupieniach), nie różnią się poziomem wysokości żadnego z typów motywacji osiągnięć, czyli: nastawienia na mistrzostwo, nastawienia na wyniki, unikania niekompetencji oraz unikania porażki. Na gruncie przeprowadzonych badań

własnych, nie można zatem stwierdzić zależności procesu wypalenia zawodowego od rodzaju motywacji osiągnięć. W związku z tym, że otrzymane wyniki różnią się od założeń teoretycznych (Elliot, McGregor, 2001) oraz wyników innych badań (Cury, Elliot, Da Fonseca, Moller, 2006; Elliot, Church, 1997), konieczne byłoby ich powtórzenie, aby móc ponownie zweryfikować hipotezę na temat związku wypalenia zawodowego i rodzaju motywacji osiągnięć. Ponadto zastosowana polskojęzyczna wersja narzędzia AGQ-R do oceny motywacji osiągnięć wymaga udoskonalenia, z uwagi na niski wskaźnik rzetelności skali unikania niekompetencji (α -Cronbacha $<0,6$).

Nie potwierdzono związku pomiędzy rodzajem orientacji przyczynowej, a wypaleniem zawodowym, przewidywanym na podstawie teorii (Deci, Ryan, 1985, 2008). Ponadto skale orientacji autonomicznej i orientacji zewnętrznej uzyskały niską rzetelność ze współczynnikiem α -Cronbacha $<0,6$. Potrzebne jest zatem zarówno dopracowanie i przetestowanie polskojęzycznej wersji kwestionariusza, jak i powtórzenie wyników. Należy jednak odnotować, że w opracowaniach naukowych pojawiły się poglądy na temat niskiej wartości samego konstruktów oraz niskiej rzetelności narzędzia służącego do jego pomiaru, również w wersji anglojęzycznej.

Istotnymi wartościami osobistymi i zawodowymi, które mają działanie chroniące przed rozwojem wypalenia zawodowego okazało się: wykorzystanie zdolności, rozwój własny, stosunki społeczne i interakcje społeczne. Z kolei ryzyko jako wartość osobista, wydaje się pogłębiać wypalenie zawodowe, być może poprzez zwiększanie poziomu stresu, już wysokiego wśród badanych osób. Badanie powinno zostać powtórzone na innej grupie zawodowej, aby móc stwierdzić czy ochronna funkcja tych wartości jest uniwersalna, niezależna od wykonywanego zawodu. Konieczne byłoby także powtórzenie badania w celu weryfikacji znaczenia dla procesu wypalenia ryzyka i zmienności/rutyny jako wartości.

Ograniczeniem przeprowadzonego badania była także ilość osób badanych. W celu weryfikacji uzyskanych wyników badanie powinno być powtórzone na większej próbie. Ponadto wskazane wydaje się zrealizowanie badania w taki sposób, aby możliwa była także ilościowa, statystyczna weryfikacja wniosków uzyskanych przez analizę jakościową studiów przypadków.

Praktyczne zastosowanie wyników

Z uwagi na ochronne i naprawcze działanie motywacji wewnętrznej w relacji z wypaleniem zawodowym w instytucjach opiekuńczo-wychowawczych przede wszystkim powinno w większym stopniu funkcjonować ukierunkowanie na stworzenie warunków pracy i praktyk ją wzmacniających. Przykłady tego jak można kształtować motywację wewnętrzną pracowników można znaleźć m.in. w opracowaniu autorów z Akademii Ekonomicznej w Katowicach (Lipka i in. 2010). Wśród ich propozycji znajduje się: rozwój pracowników, szczególnie w kierunku innowacyjności i kreatywności, budowanie otwartego systemu komunikacji, projektowanie motywujących treści pracy, a także zastosowanie form i składników wynagrodzenia budujących motywację wewnętrzną (np. nagrody uznaniowe, wyróżnienia, premie). Proponują także aby firmy ukierunkowały się już na etapie procesu rekrutacji na wybór osób o wysokiej motywacji autonomicznej/wewnętrznej (Ibid., s.78). O wiele łatwiej jest bowiem podtrzymywać wysoką motywację autonomiczną/wewnętrzną niż ją budować lub zmieniać motywację zewnętrzną w wewnętrzną. Motywacja ta może być diagnozowana poprzez pogłębiony wywiad w trakcie rozmowy rekrutacyjnej lub poprzez zastosowanie testu do diagnozy motywacji. Służyć do tego może np. test zastosowany w niniejszym badaniu, *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS), z uwagi na jego przyjazność dla użytkownika, łatwość obliczeń i łatwość interpretacji. Inne praktyczne wskazania na temat tego, jakie są determinanty motywacji wewnętrznej i jak można ją

wzmacniać, np. poprzez dostosowanie zadań i stylu zarządzania do stopnia dojrzałości podwładnego, czy stosowanie nagród uznaniowych zamiast premii regulaminowych, można znaleźć w artykułach i szerszych opracowaniach poświęconych motywacji wewnętrznej (np. Borkowska, 2001; Franken, 2005; Lipowska, 2012, 2013).

Wyniki badań pokazują, że zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych w pracy, czyli potrzeby autonomii, potrzeby kompetencji oraz potrzeby relacji z innymi, skutkuje wyższą motywacją autonomiczną/wewnętrzną oraz pełni funkcję ochronną przeciwdziałając wypaleniu zawodowemu. Dbłość o zaspokojenie tych potrzeb, okazuje się konieczna w instytucjach budżetowych związanych z wychowywaniem i nauczaniem. Ważę zaspokojenia tych potrzeb dla satysfakcji, efektywności, kreatywności i jakości pracy w firmach prywatnych pokazywało m.in. badanie „Najlepszych Miejsc Pracy”, ranking pracodawców „*Great Place to Work*”, od 1991. Prezentowane praktyki firm ocenianych jako Najlepsze Miejsca Pracy pokazują jak zarządzać aby pracownicy czuli się traktowani podmiotowo, aby zwiększana była ich autonomia oraz aby praca pozwalała być sobą i nie ingerowała w życie rodzinne (Burchel, Robin, 2011). To ostatnie jest przedmiotem rozważań i programów WLB (*Work-Life Balance*), czyli programów równowaga praca-życie. Opisy przypadków w badaniu własnym pokazują, że dla wszystkich badanych warunkiem koniecznym zdrowego funkcjonowania, było oddzielenie życia prywatnego i zawodowego. Przykłady w jaki sposób można na poziomie organizacyjnym zadbać o tę równowagę, aby konflikt na linii rodzina-praca czy praca-rodzina nie był kolejną przyczyną wypalenia, można znaleźć w literaturze na ten temat (Lipowska, 2015, Syper-Jędrzejak, 2014, Smoder, 2010).

Zarządzanie przez wartości jest jednym z rozlicznych możliwych działań, które będą skutkować wzmocnieniem motywacji wewnętrznej i zabezpieczają tym samym przed wypaleniem zawodowym (Lipka i in., 2010, s.78). Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że wartości szczególnie istotne w ochronie przed wypaleniem zawodowym to:

wykorzystanie zdolności, rozwój własny, relacje społeczne oraz interakcje społeczne. Być może wartym rozważenia pomysłem jest zbadanie, czy te właśnie wartości są istotne dla kandydatów do pracy w domach dziecka. Można by np. w celu diagnozy zastosować odpowiednie skale będące częścią wykorzystanego w pracy kwestionariusza PWO (*Preferowane wartości ogólne*). Być może zasadne byłoby także zbadanie innych wartości, których związku z wypaleniem nie wykazano w badaniu, ale które wydają się szczególnie istotne w hierarchii wartości przyszłego pedagoga placówki opiekuńczo-wychowawczej, jak np.: osiągnięcie mistrzostwa, autorytet czy altruizm.

Wyniki opisów przypadków wskazują na istotną rolę przygotowania do zawodu oraz realistycznych oczekiwań związanych z pracą jako zmniejszających prawdopodobieństwo rozczarowania i rozwoju wypalenia zawodowego. Zatem ważne byłoby rozpoznanie w trakcie procesu rekrutacyjnego oczekiwań związanych z pracą oraz wizji przyszłej pracy. Bardzo istotne jest także, aby uczelnie kształcące przyszłą kadre pedagogiczną domów dziecka, wdrożyły na etapie specjalizacji opiekuńczo-wychowawczej, programy umożliwiające zapoznanie studentów z zawodem (np. praktyki w placówkach, spotkania z doświadczonymi pracownikami placówek). Wcześniejsza możliwość poznania realiów pracy i trudności w znaczącej mierze ograniczyłaby przypadkowy wybór zawodu i spowodowałaby zwiększenie odsetka młodej kadry, której oczekiwania i nadzieje nie zostałyby zawiedzione, ponieważ od początku przystawałyby do rzeczywistości (por. Chirkowska-Smolak, 2009).

Wyniki ilościowe uzyskane w części statystycznej i jakościowe pozyskane poprzez analizę studiów przypadków, wskazują na istotną rolę ogólnie pojmowanego rozwoju zawodowego oraz rozwoju kompetencji osobistych, wykorzystywanych w pracy. Warto aby dyrektorzy kierujący placówką byli świadomi tego, że wspieranie rozwoju kadry poprzez szkolenia, warsztaty, coaching zespołowy lub indywidualny, jest ich najważniejszym zadaniem. Dzięki takiej strategii nie tylko uzyskają wysoką jakość kadry, ale też zabezpieczą

ją przed wypaleniem zawodowym, m.in. poprzez pogłębienie strategii zaradczych w obliczu stresu oraz przeciwdziałają odchodzeniu z pracy w konsekwencji wypalenia. Równie istotne jest aby pracownicy nabywając nowe umiejętności mieli okazję je wykorzystać i osiągnąć tym samym sukcesy dające poczucie sprawstwa i dostarczające wzmocnienia wewnętrznej motywacji (por. Chirkowska-Smolak, 2009; Pakulska, 2010). Osoby, które zdobyły specjalistyczną wiedzę mogą dzielić się nią z innymi, być autorami nowych form pracy z dziećmi, przewodniczyć zespołom projektowym.

Dla zapobiegania i zwalczania wypalenia zawodowego istotne okazują się relacje z innymi i umiejętność korzystania ze wsparcia społecznego. Osoby badane zdecydowanie częściej korzystają ze wsparcia rodziny. Inne badania także wskazują na to, że wsparcie rodziny jest bardziej skuteczne niż wsparcie w miejscu pracy (Ten Brummelhuis, 2009). Być może wsparcie w miejscu pracy nie jest tak powszechne, ponieważ jest przez dużą część badanych spostrzegane jako zagrażające. Warto byłoby zatem wprowadzić takie zmiany w kulturze organizacyjnej, aby rozmowa o wypaleniu nie była źródłem winy lub wstydu, co okazuje się być nadal obecne w rzeczywistości placówek opiekuńczo-wychowawczych. Wsparcie społeczne jest tak istotne dla zapobiegania wypaleniu zawodowemu, ponieważ jako element zasobów społecznych nie tylko determinuje spostrzeganie wymogów pracy jako wyzwanie a nie zagrożenia, ale też wzmacnia zasoby osobowe (*personal resources*) i przyczynia się tym samym do wzrostu własnej skuteczności (por. Salanova i in., 2010).

Warto aby dyrektorzy kierujący placówkami pamiętali o tym, że przyczyny wypalenia zawodowego wiążą się przede wszystkim z charakterem wykonywanej pracy i nie obwiniając pracowników za wypalenie zawodowe, którego doświadczają, w odpowiedzialny i przemyślany sposób prowadzili działania zapobiegawcze i przeciwdziałające wypaleniu zawodowemu oraz wzmacniające motywację wewnętrzną. Dzięki takiej postawie możliwe byłoby ograniczenie wypalenia zawodowego w instytucjach opiekuńczo-wychowawczych,

procesu który wiąże się m.in. z mniejszym zaangażowaniem w pracę, popełnianiem błędów, schematycznym traktowaniem podopiecznych, wieloma osobistymi negatywnymi skutkami zdrowotnymi i emocjonalnymi oraz kosztami społecznymi i organizacyjnymi. Istota pracy kadry pedagogicznej domów dziecka, w których przebywają dzieci, wywodzące się ze środowisk spatologizowanych, doświadczonych traumami trudnymi nawet dla dorosłego, o poważnych zaburzeniach relacji przywiązania, jest szczególna. Właśnie z tego powodu konieczna jest wzmożona w tym środowisku zawodowym praca nad zapobieganiem wypaleniu zawodowemu, leczeniem go, podtrzymywaniem i wzmacnianiem wewnętrznej motywacji z wykorzystaniem obecnie dostępnej wiedzy na temat skutecznych metod oraz nowych propozycji pojawiających się w wyniku kolejnych badań.

Powyżej przedstawiono kilka propozycji praktycznych zastosowań wynikłych z wniosków z przeprowadzonych badań własnych. Zarówno tematyka motywacji do pracy, jak i wypalenia zawodowego, są wieloaspektowymi zagadnieniami, które mogą i powinny podlegać dalszej eksploracji, z uwagi na swoją złożoność, ale też istotność społeczną. Oba zagadnienia to nie tylko koncepty naukowo-teoretyczne. Są istotne dla indywidualnych, aktywnych zawodowo osób, organizacji, które chcą być konkurencyjnym i jednocześnie przyjaznym miejscem pracy, a także dla starzejących się obecnie społeczeństw, w tym społeczeństwa polskiego.

LITERATURA

- Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. W: L. Berkowitz (red.), *Advances in Experimental Social Psychology* (s.276-299). New York: Academic Pres.
- Aldefer, C. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth*. New York: Free Pres.
- Amabile, T.M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 393-399.
- Amabile, T.M. (1993). Motivational synergy. Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resources Management Review*, 3, 185-201.
- Amabile, T.M. (1997). Entrepreneurial Creativity through Motivational Synergy. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18-26.
- Ambrose, M.L., Kulik, C.T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292.
- Anczewska, M., Świtaj, P., Roszczyńska, J. (2005). Wypalenie zawodowe. *Postępy Psychiatrii i Neurologii*, 14(2), 67-77.
- Ariely, D., Gneezy, U., Lowenstein, G., Mazar, N. (2009). Large stakes and big mistakes. *Federal Reserve Bank of Boston Working Paper*, 76(2), 451-469.
- Ashforth, B.E., Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service role: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Baard, P.P., Deci, E.L., Ryan, R.M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Psychology*, 34, 2045-2068.
- Bailyn, L. (1985). Autonomy in the Industrial R&D Lab. *Human Resource Management*, 24(2), 129-146.

- Baka, Ł. (2011). Konflikt między pracą i rodziną a wypalenie zawodowe. Pośrednicząca rola zasobów osobowych. *Psychologia Społeczna* 64(19), 367–374.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411.
- Bandura, A. (1991). Self-regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms. W: R.A. Dienstieber (red.), *Perspectives on Motivation. Nebraska Symposium on Motivation* (s. 69-164). Lincoln: University of Nebraska Pres.
- Bochniarz, P., Gugąła, K. (2005). *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Warszawa: Poltext.
- Borg, I., Groenen, P.F., Jehn, K.A., Bilsky, W., Schwartz, S.H. (2011). Embedding the Organizational Culture Profile into Schwartz's Theory of Universals in Values. *Journal Of Personnel Psychology*, 10(1), 1-12.
- Borkowska, S. (2001). *Strategie wynagrodzeń*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Brand, L. (2006). *Burnout, work engagement and workaholism among employees in the insurance industry* (niepublikowana praca magisterska). North-West University, Potchefstroom.
- Brehm, J.W. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Pres.
- Brom, S.S., Buruck, G., Horváth, I., Richter, P., Leiter, M.P. (2015). Areas of worklife as predictors of occupational health – A validation study in two German samples. *Burnout Research*, 2, 60-70.
- Brotheridge, C. M., Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 760, 17–39.
- Brudnik, M. (2004). Burnout in physical training teachers. A macro path of professional burnout. *Acta Universitatis Palackianae Olomucensis*, 34(2), 7-18.

- Burchell, M., Robin, J. (2011). *The great workplace. How to build it, how to keep it, and why it matters*. San Francisco: Jossey-Bas.
- Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in the Human Service Organizations*. New York: Praeger.
- Cherniss, C. (1992). Long-term consequences of burnout: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 1-11.
- Chirkowska-Smolak, T. (2009). Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego. *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, 4, 257-272.
- Chirkowska-Smolak, T. (2012). Zaangażowanie w pracę w kontekście dopasowania człowieka do pracy. *Czasopismo Psychologiczne*, 2(18), 185-194.
- Chruden, H.J., Sherman, A.W. (1984). *Managing Human Resources*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Cury, F., Elliot, A., Da Fonseca, D., Moller, A. (2006). The social-cognitive model of achievement motivation and the 2x2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(4), 666-679.
- Czerw, A., Borkowska, A. (2010). Praca zawodowa jako obszar realizowania misji społecznej. *Psychologia Społeczna*, 54(15) 303–315.
- Daniel, J., Szabo, I. (1993). Psychological burnout in professions with permanent communication. *Studia Psychologic*, 35, 4-5.
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., De Witte, H., Mäkikangas, A., Nätti, J. (2010). Autonomy and workload in relation to temporary and permanent workers' job involvement: A test in Belgium and Finland. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 40-49.

- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.
- Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E.L., Connel, J.P., Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E.L., Koestner, R., Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (1985a). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (1985b). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19, 109-134.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185.
- Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D.R., Usunov, J., Kornazheva, B.P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.

- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 3, 499-512.
- Dweck, C.S. (1991). Self-theories and goals: Their role in motivation, personality and development. W: R.A. Dienstieber (red.), *Perspectives on Motivation. Nebraska Symposium on Motivation* (s. 199-235). Lincoln: University of Nebraska Pres.
- Edelwich, J., Brodsky, A. (1980). *Burn-out. Stages of disillusionment in the helping professionals*. New York: Human Science Pres.
- Elliot, A. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34(3), 169-190.
- Elliot, A., Church, M.A. (1997). A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation. *Journal of Personality & Social Psychology*, 72(1), 218-232.
- Elliot, A., Harackiewicz, J.M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 461-475.
- Elliot, A., McGregor, H.A. (2001). A 2 X 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501-519.
- Elliot, A., Murayama, K. (2008). On the Measurement of Achievement Goals: Critique, Illustration, and Application. *Journal of Educational Psychology*, 100(3), 613-628.
- Elliot, A., Murayama, K., Pekrun, R. (2011a). A 3 x 2 Achievement goal model. *Journal of Educational Psychology*, 103(3), 632-648.
- Elliot, A., Trash, T. M., Murayama, K. (2011b). A Longitudinal Analysis of Self-Regulation and Well-Being: Avoidance Personal Goals, Avoidance Coping, Stress Generation, and Subjective Well-Being. *Journal of Personality*, 79(3), 643-674.

- Fengler, J. (2000). *Pomaganie mężczy. Wypalenie w pracy zawodowej*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229.
- Fernet, C., Guay, F., Senecal, C. (2004). Adjusting to Job Demands: The Role of Work Self-Determination and Job Control in Predicting Burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 39-56.
- Fernet, C., Guay, F., Senecal, C. (2012). Predicting Intraindividual Changes in Teacher Burnout: The Role of Perceived School Environment and Motivational Factors. *Teaching and Teacher Education: An International Journal of Research and Studies*, 28(4), 514-525.
- Fernet, C., Gagné, M., Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1163-1180.
- Franken, R.E. (2005). *Psychologia motywacji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Freudenberger, H.J., Richelson, G. (1980). *Burnout: The High Costs of High Achievement*. Garden City, NY: Doubledeay.
- Gagne, M., Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M.H., Aube, C., Morin, E., Molorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4,) 628–646.

- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A.K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S.T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P.J., Molstad, M.H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A.H., Roussel, P., Wang, Z., Westbye, C. (2015). Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Geuens, N., Braspenning, M., Van Bogaert, P., Franck, E. (2015). Individual vulnerability to burnout in nurses: The role of Type D personality within different nursing specialty areas. *Burnout Research*, 2, 80-86.
- Główny Urząd Statystyczny. (2014). Bezrobotni oraz stopa bezrobocia wg województw, podregionów i powiatów - grudzień 2013. Pozyskano z:
http://old.stat.gov.pl/gus/5840_1487_PLK_HTML.htm?action=show_archive
- Golembiewski, R.T., Munzenrider, R. (1988). *Phases of burnout: Developments in concepts and applications*. New York: Praeger.
- Golembiewski, R.T., Munzenrider, R.R. (1991). Alternative combinations of phases of burnout: An illustrative exercise. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 13(4), 489-507.
- Gruźliński, W. (2012). *Czynniki warunkujące podejmowanie przez studentów nieobowiązkowych aktywności związanych ze studiami* (niepublikowana praca magisterska). Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B., Jokisari, M. (2011). A 35-year follow-up study on burnout among Finnish employees. *Journal of Occupational Health Psychology* 3(16), 345-360.
- Hennessey, B.A., Amabile, T.M. (1998). Reality, intrinsic motivation and creativity. *American Psychologist*, 53(6), 674-675.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.

- Hochschild, A.R. (2009). *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hornowska, E. (2000). *WIS, Podręcznik (maszynopis)*. Poznań
- Hornowska, E., Paluchowski, W.J. (2002). Technika badania ważności pracy D.E. Supera Work Importance Study. W: M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia* (s. 267-292). Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.
- Hornowska, E., Paluchowski, W.J. (2007). *Praca – skrywana obsesja. Wyniki badań nad zjawiskiem pracoholizmu*. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Ilardi, B.C., Leone, D., Kasser, T., Ryann, R.M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation. Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Psychology*, 23(21), 1789-1805.
- Kaasa, A. (2011). Work Values in European Countries: Empirical Evidence and Explanations. *Review of International Comparative Management / Revista De Management Comparat International*, 12(5), 852-862.
- Kasser, T. (2002). Sketches for a self-determination theory of values. W: E.L. Deci, R.M. Ryan (red.), *Handbook of self-determination research* (s. 123-140). Rochester, NY: University of Rochester Pres.
- Kasser, T., Davey, J., Ryan, R. M. (1992). Motivation, dependability, and employee-supervisor discrepancies in psychiatric vocational rehabilitation settings. *Rehabilitation Psychology*, 37, 175-187.
- King, K. B. (1984). *Coping with cardiac surgery* (niepublikowana rozprawa doktorska). University of Rochester, Rochester.
- Koestner, R., Bernieri, F., & Zuckerman, M. (1992). Self-determination and consistency between attitudes, traits, and behaviors. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 52-59.

- Komisja Europejska (2013). Kluczowe dane dotyczące nauczycieli i dyrektorów szkół w Europie. *Eurydice. Edukacja i szkolenia*. Pozyskano z:
http://www.eurydice.org/pl/sites/eurydice.org.pl/files/KDT2013_pl_0.pdf
- Konarzewski, K. (2002). Kozak W: K. Konarzewski (red.) *Sztuka nauczania. Szkoła*, t. 2 (s.148-179). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kopertyńska, M.W. (2009). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Kozak, A., Sobek, J. (2012). Kształtowanie kultury wartości i zaangażowania organizacyjnego – psychospołeczne wyzwania współczesnych organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, 18(2), 259-268.
- Krzych, J. (2011). *Basic need satisfaction in the workplace: links with intrinsic work motivation and goal pursuit. A self-determination approach*. (niepublikowana praca magisterska). Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Kwiatkowski, P. (1993). Stres zawodowy pedagoga resocjalizacyjnego. Niektóre aspekty profilaktyki na etapie przygotowania do pracy. *Szkoła Specjalna*, 173, 147-157.
- Łącka, K. (2010). *Związek między poziomem wypalenia zawodowego a stylem radzenia sobie ze stresem* (niepublikowana praca magisterska). Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań.
- Law, W., Elliot, A.J., Murayama, K. (2012). Perceived competence moderates the relation between performance-approach and performance-avoidance goals. *Journal of Educational Psychology*, 104, 806-819.
- Leon, M.R., Halbesleben, J.R.B., Paustian-Underdah, S.C. (2015). A dialectical perspective on burnout and engagement. *Burnout Research*, 2, 87-96.

- Lepper, M., Greene, D., Nisbett, R. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: A test of the "Overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129-137.
- Lepper, M.R., Iyengar, S.S., Corpus, J.H. (2005). Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations in the Classroom: Age Differences and Academic Correlates. *Journal of Educational Psychology*, 97(2), 184-196.
- Linnenbrink-Garcia, L., Middleton, M. J., Ciani, K. D., Easter, M. A., O'Keefe, P. A., Zusho, A. (2012). The Strength of the Relation Between Performance-Approach and Performance-Avoidance Goal Orientations: Theoretical, Methodological, and Instructional Implications. *Educational Psychologist*, 47(4), 281-301.
- Lipka A., Król, M., Waszczak, S., Winnicka-Wejs, A. (2010). *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*. Warszawa: Difin.
- Lipowska, J. (2012), Determinanty motywacji wewnętrznej. Czy można zmotywować każdego pracownika, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4(86-87), 41-52.
- Lipowska, J. (2013), Czy nagradzanie zawsze wzmacnia motywację wewnętrzną, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, 14(5-2), 97-112.
- Lipowska, J. (2015), Równowaga Praca-Życie, idea i praktyczne wdrożenia. W: J. Cheda (red.), *Ochrona praw człowieka w Polsce i na Świecie w XXI wieku – stan obecny i perspektywy* (s.85-97), Krosno-Rozworyn: Mentoris.
- Lisowska, A., Grunwald, W. (2005). Trudna rola wychowawcy w domu dziecka. Edukacja i dialog, 189(6). Pozyskano z: http://www.eid.edu.pl/archiwum/2005,103/czerwiec,210/trudna_rola_wychowawcy_w_domu_dziecka,1805.html
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational and Human Performance*, 3(2), 157-189.

- Lorek, Z. (1994). Kadrowe determinanty skuteczności resocjalizacyjnej zakładu poprawczego. *Szkoła Specjalna*, 176, 78-87.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C., (2011). Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie* (s. 13-31). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maslach, C., Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 81(2), 99 -113.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2005). Reversing burnout: How to rekindle your passion for your work. *Stanford Social Innovation Review*, 3(4), 42-49.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2011). *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co zrobić ze stresem w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maslach, C., Leiter, M.P. (2005). *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawienia relacji z pracą*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-425.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Oxford England: Harpers. Wydanie polskie: (2009). *Motywacja i osobowość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Matuska, K., Christiansen, C. (2009). *Life Balance. Multidisciplinary theories and research*. New York: Slack Incorporated, AOTA Pres.
- McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation*. Glenview: Scott Foresman.

- Metin, U.B. (2010). *The antecedents and consequences of burnout, work engagement and workaholism* (niepublikowana praca magisterska). Graduate School of Social Sciences, Haziran.
- Minnesota State University, MNSU (2009). *Strategies for preventing burnout*. Pozyskano z: www.mnsu.edu/hr/profdev/handouts/handouts05/strategiespreventburnout.pdf
- Muchinsky, P.M. (1987). *Psychology applied to work. An introduction to industrial and organizational psychology*. Chicago: The Dorsey Pres.
- Murayama, K., Elliot, A.J., Yamagata, S. (2011). Separation of performance-approach and performance-avoidance achievement goals: A broader analysis. *Journal of Educational Psychology*, 103, 238-256.
- Noworol, C., Marek, T. (1993). Typology of burnout: methodology modelling of the syndrome. *Polish Psychological Bulletin*, 24(4), 319-326.
- Pakulska, K. (2010). *Zagrożenie uzależnieniem od pracy oraz wypaleniem zawodowym w zawodzie położnej* (niepublikowana praca magisterska). Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań.
- Pasikowski, T. (2011). Polska adaptacja kwestionariusza Maslach Burnout Inventory. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie* (s.135-148). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN (pierwsze wyd. 2000).
- Pines, A. M. (1993). Burnout: An existential perspective. W: W.B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 33-51). Philadelphia: Taylor & Francis.
- Pines, A., Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Pres.
- Pines, A.M. (2000). Treating Career Burnout: A Psychodynamic Existential Perspective. *In session: Psychotherapy in Practice*, 56(5), 633-642.

- Pines, A.M. (2011). Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie* (s. 32-57), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pittman, T.S., Davey, M.E., Alafat, K. A., Wetherill, K.V., Kramer, N.A. (1980). Informational versus controlling verbal rewards. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6(2), 228-233.
- Remedios, R., Richardson, J. E. (2013). Achievement goals and approaches to studying: evidence from adult learners in distance education. *Distance Education*, 34(3), 271-289
- Reykowski, J. (1975). Emocje i motywacja. W: T. Tomaszewski (red.), *Psychologia* (s. 566-627), Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Reykowski, J. (1986). *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Rotter, J.B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. New York: Prentice-Hall.
- Roussel, P., Elliot, A.J., Feltman, R. (2011). The influence of achievement goals and social goals on help seeking from peers in an academic context. *Learning and Instruction*, 21, 394-402.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 19 października 2007 r. w sprawie placówek opiekuńczo-wychowawczych, tekst jednolity Dz. U. Nr 201, poz. 1455.
- Ruda, K. (1990). *Poznawczy model wewnętrznej motywacji zadaniowej* (niepublikowany artykuł). Uniwersytet im. A. Mickiewicza, Poznań.
- Ryan, R.M. (1982). Control and Information in the Intrapersonal Sphere: An Extension of Cognitive Evaluation Theory. *Journal of Personality & Social Psychology*, 43(3), 450-461.

- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Xanthopoulou, D., Bakker, A.B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. W: A.B. Bakker (red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s.118-131), New York: Psychology Press.
- Sęk, H. (1994). Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Społeczne i podmiotowe uwarunkowania. W: J. Brzeziński, L. Witkowski (red.), *Edukacja wobec zmiany społecznej*, (s.325-343). Poznań-Toruń: Edytor.
- Sęk, H. (2005). Poznawcze i kompetencyjne uwarunkowania wypalenia w pracy z chorymi. *Postępy Psychiatrii i Neurologii*,14(2), 93-98.
- Sęk, H. (2011a). Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie* (s. 83-112). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sęk, H. (2011b). Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Uwarunkowania i możliwości zapobiegania. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie* (s.149-167). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sęk, H., Pasikowski, T. (1996). Analiza wyników. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe* (s.41-74). Poznań: Zakład Wydawniczy K. Domke.
- Self Determination Theory (2012a). *Basic Psychological Needs Scale (BPNS)*. Pozyskano z: <http://www.selfdeterminationtheory.org/questionnaires/10-questionnaires/53>
- Self Determination Theory (2012b). *General Causality Orientations Scale*. Pozyskano z: <http://www.selfdeterminationtheory.org/questionnaires/10-questionnaires/46>
- Skinner, B.F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.

- Śliwińska-Kowalska, M., Pyżalski, J., Niebudek-Bogusz, E. Merez, D. (2004). *Obciążenia psychofizyczne w zawodzie nauczyciela i ich wpływ na zdrowie*. Łódź: Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera.
- Smoder, A. (2010), Równowaga praca życie, wybór czy konieczność, *Polityka Społeczna*, 4, 12-18.
- Steers, R.M., Porter, L.W. (1983). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Stone, D.N., Deci, E.D., Ryan, R. (2009). Beyond talk: creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 49(3), 75-91.
- Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Wielkopolski. (2014). *Charakterystyka gospodarcza regionu*. Pozyskano z:
http://www.sgipw.wlkp.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=117:charakterystyka-gospodarcza-regionu&catid=67:info-wielkopolska&Itemid=149
- Strauss, J. & Ryan, R. M. (1987). Autonomy disturbances in subtypes of anorexia nervosa. *Journal of Abnormal Psychology*, 96, 254-258.
- Sulea, C., Van Beek, I., Sarbescu, P, Virga, D., Schaufeli, W., (2015). Engagement, boredom, and burnout among students: Basic need satisfaction matters more than personality traits, *Learning and Individual Differences*, 42, 132-138.
- Super, D.E. (1970). *Work values inventory*. Chicago: Riverside.
- Super, D.E. Sverko, B. Super, Ch. M. (red.). (1995). *Life Roles, Values, and Careers. International Findings of the Work Importance Study*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Syper-Jędrzejak, M. (2014). Narzędzia wspierania równowagi praca-życie – wybrane przykłady z praktyki gospodarczej, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 1, 153-163.

- Szczygieł, D., Bazińska, R., Kadzikowska-Wrzosek, R., Retowski, S. (2009). Praca emocjonalna w zawodach usługowych - pojęcie, przegląd teorii i badań. *Psychologia Społeczna*, 43(11), 155-166.
- Ten Brummelhuis, L.L. (2009). Reducing burnout through support in the workplace and the family domain. W: R. V. Schwartzhoffer (red.), *Psychology of Burnout: Predictors and Coping Mechanisms* (s.63-90), New York: Nova Science Publishers.
- Thomas C .H ., Lankau, M.J. (2009), Preventing burnout: the effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout, *Human Resource Management*, 48(3), 417–432.
- Trépanier, S., Fernet, C., & Austin, S. (2015a). A Longitudinal Investigation of Workplace Bullying, Basic Need Satisfaction, and Employee Functioning. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 20(1), 105-116.
- Trépanier, S.G., Fernet, C., Austin, S., Ménard, J. (2015b). Revisiting the interplay between burnout and work engagement: an Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM) approach. *Burnout Research*, 2, 51-59.
- Tucholska, S. (2009). *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*. Lublin: KUL.
- Tucholska, S. (2013). *Wypalenie zawodowe w ujęciu strukturalnym i dynamicznym*.
Pozyskano z: http://www.kul.pl/files/37/www/Wypalenie_materialy.doc
- Ustawa o z dnia 27 kwietnia 2012 r. o zmianie ustawy o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, tekst jednolity Dz. U. z 2012 r. poz. 579 oraz Dz. U. z 2013r. poz. 135.
- Vallerand, R.J. (2012). The role of passion in sustainable psychological well-being. *Psychology of well-being, Research and Practice*, 2(1).
- Vallerand, R.J., Paquet, Y., Philippe, F.L., Charest, J. (2010). On the Role of Passion for Work in Burnout: A Process Model. *Journal of Personality*, 78(1), 289-312.

- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K.M., Deci, E.L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: the synergistic effects of intrinsic goal content and autonomy-supportive contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 246-260.
- Vansteenkiste, M., Smeets, S., Soenens, B., Lens, W., Mato, L., Deci, E.D. (2010). Autonomous and controlled regulation of performance-approach goals: Their relations to perfectionism and educational outcomes. *Motivation and Emotion*, 34(4), 333–353.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Winefield, H.R., Gill, T.K., Taylor, A.T., Pilkington, R.M. (2012). Psychological well-being and psychological distress: is it necessary to measure both? *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice*, 2(3), 1-12.
- Wontorczyk, A., Wróbel, M. (2013). Cechy temperamentu jako predyktory wypalenia zawodowego u nauczycieli wychowania fizycznego. *Psychologia Społeczna*, 81(24), 96-110.
- Worchel, S., Brehm, J.W. (1971). Direct and implied social restoration of freedom. *Journal of Personality & Social Psychology*, 18, 294-304.
- Wróbel, M. (2013). Praca emocjonalna a wypalenie zawodowe u nauczycieli: moderująca rola inteligencji emocjonalnej. *Psychologia Społeczna*, 81(24), 53-66.
- Zimbardo, P.G., Johnson, R.L., McCann, V. (2010). *Psychologia. Kluczowe koncepcje. Motywacja i uczenie się*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

WYKAZ TABEL

| | |
|--|-----|
| Tabela 1. Ośmiofazowy model wypalenia zawodowego Golembiewskiego | 13 |
| Tabela 2. Zestawienie teorii wypalenia zawodowego | 36 |
| Tabela 3. Zestawienie teorii motywacji | 48 |
| Tabela 4. Kontinuum samostanowienia (self-determination) | 54 |
| Tabela 5. Model osiągnięcia celów 3 x 2 | 64 |
| Tabela 6. Etapy badań; metody badawcze i cel ich zastosowania | 109 |
| Tabela 7. Przykłady pozycji kwestionariusza MBI – Maslach Burnout Inventory dla poszczególnych podskal | 111 |
| Tabela 8. Przykłady pozycji kwestionariusza MWMS – Multidimensional Work Motivation Scale dla poszczególnych podskal | 114 |
| Tabela 9. Wskaźniki rzetelności α -Cronbacha testu MWMS – Multidimensional Work Motivation Scale | 115 |
| Tabela 10. Przykłady pozycji kwestionariusza AGQ-R – Achievement Goal Questionnaire Revised dla poszczególnych podskal | 117 |
| Tabela 11. Przykłady pozycji kwestionariusza BPNS – Basic Needs Satisfaction Scale dla poszczególnych podskal | 119 |
| Tabela 12. Przykłady pozycji skali GCOS – General Causality Orientations Scale dla poszczególnych podskal | 121 |
| Tabela 13. Przykłady pozycji kwestionariusza PWO – Preferowane wartości ogólne dla poszczególnych podskal | 124 |
| Tabela 14. Wskaźniki rzetelności α -Cronbacha testu PWO – Preferowane wartości ogólne | 125 |
| Tabela 15. Zestawienie metod testowych zastosowanych w badaniach własnych | 127 |
| Tabela 16. Charakterystyka badanych pod względem socjodemograficznym | 142 |
| Tabela 17. Dane ilościowe w trzech punktach czasowych | 146 |
| Tabela 18. Zrealizowane etapy badania wraz z zastosowanymi metodami | 148 |
| Tabela 19. Zastosowanie narzędzi testowych w różnych punktach czasowych | 151 |
| Tabela 20. Wypalenie zawodowe. Test t dla prób niezależnych (df=103) | 152 |
| Tabela 21. Wypalenie zawodowe. Statystyki opisowe (N=78) | 153 |
| Tabela 22. Wypalenie zawodowe. Test t dla prób zależnych (N=78, df=77) | 154 |
| Tabela 23. Motywacja do pracy. Statystyki opisowe (N=78) | 156 |
| Tabela 24. Motywacja do pracy. Test t dla prób zależnych (N=78, df=77) | 157 |
| Tabela 25. Motywacja osiągnięć. Statystyki opisowe (N=78) | 160 |
| Tabela 26. Motywacja osiągnięć. Test t dla prób zależnych (N=78, df=77) | 161 |
| Tabela 27. Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych. Statystyki opisowe (N=78) | 164 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 28. Orientacja przyczynowa. Statystyki opisowe (N=78)..... | 166 |
| Tabela 29. Wartości zawodowe. Statystyki opisowe; test t dla prób zależnych (N=78, df=77) | 169 |
| Tabela 30. Wartości osobiste. Statystyki opisowe; test t dla prób zależnych (N=78, df=77) | 173 |
| Tabela 31. Wartości zawodowe i wartości osobiste. Współczynniki korelacji r-Pearsona..... | 176 |
| Tabela 32. Wypalenie zawodowe. Analiza wariancji między skupieniami (df grup=2, df reszt.=75) | 178 |
| Tabela 33. Wypalenie zawodowe. Test RIR Tukeya dla trzech skupień..... | 179 |
| Tabela 34. Wypalenie zawodowe. Statystyki opisowe; skupienie nr 1 (n=50)..... | 181 |
| Tabela 35. Wypalenie zawodowe. Statystyki opisowe; skupienie nr 2 (n=16)..... | 183 |
| Tabela 36. Wypalenie zawodowe. Statystyki opisowe; skupienie nr 3 (n=12)..... | 184 |
| Tabela 37. Motywacja do pracy. Analiza wariancji między skupieniami (df grup=2; df reszt.=75) | 187 |
| Tabela 38. Motywacja do pracy. Test RIR Tukeya dla trzech skupień | 189 |
| Tabela 39. Motywacja do pracy. Statystyki opisowe; skupienie nr 1 (n=50) | 191 |
| Tabela 40. Motywacja do pracy. Statystyki opisowe; skupienie nr 2 (n=16) | 192 |
| Tabela 41. Motywacja do pracy. Statystyki opisowe; skupienie nr 3 (n=12) | 194 |
| Tabela 42. Motywacja osiągnięć. Analiza wariancji między skupieniami (df grup=2, df reszt.=75) | 197 |
| Tabela 43. Motywacja osiągnięć. Test RIR Tukeya | 197 |
| Tabela 44. Motywacja osiągnięć. Statystyki opisowe; skupienie nr 1 (n=50)..... | 198 |
| Tabela 45. Motywacja osiągnięć. Statystyki opisowe; skupienie nr 2 (n=16)..... | 199 |
| Tabela 46. Motywacja osiągnięć. Statystyki opisowe; skupienie nr 3 (n=12)..... | 200 |
| Tabela 47. Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych. Analiza wariancji między skupieniami (df grup=2, df reszt.=75) | 201 |
| Tabela 48. Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych. Test RIR Tukeya..... | 201 |
| Tabela 49. Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych. Statystyki opisowe; skupienie nr 1 (n=50)..... | 203 |
| Tabela 50. Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych. Statystyki opisowe; skupienie nr 2 (n=16)..... | 203 |
| Tabela 51. Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych. Statystyki opisowe; skupienie nr 3 (n=12)..... | 204 |
| Tabela 52. Orientacja przyczynowa. Analiza wariancji między grupami (df grup=2, df reszt.=75) | 205 |
| Tabela 53. Orientacja przyczynowa. Statystyki opisowe; skupienie nr 1 (n=50) | 206 |
| Tabela 54. Orientacja przyczynowa. Statystyki opisowe; skupienie nr 2 (n=16) | 206 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 55. Orientacja przyczynowa. Statystyki opisowe; skupienie nr 3 (n=12) | 207 |
| Tabela 56. Wartości. Analiza wariancji między grupami (df grup=2, Df reszt.=75)..... | 208 |
| Tabela 57. Wartości zawodowe T2 i T3. Test RIR Tukeya | 210 |
| Tabela 58. Wartości osobiste T2 i T3. Test RIR Tukeya | 212 |
| Tabela 59. Hierarchia wartości osobistych i zawodowych, różnice między skupieniami | 214 |
| Tabela 60. Wartości zawodowe i wartości osobiste. Statystyki opisowe; skupienie nr 1 (n=50) | 215 |
| Tabela 61. Wartości zawodowe i wartości osobiste. Statystyki opisowe; skupienie nr 2 (n=16) | 216 |
| Tabela 62. Wartości zawodowe i wartości osobiste. Statystyki opisowe; skupienie nr 3 (n=12) | 217 |
| Tabela 63. Podsumowanie weryfikacji hipotez..... | 220 |
| Tabela 64. Metody zapobiegania i zwalczania wypalenia zawodowego | 242 |
| Tabela 65. Metody podtrzymywania i przywracania motywacji do pracy | 246 |

WYKAZ RYSUNKÓW

| | |
|---|-----|
| Rysunek 1. Ośmiofazowy model wypalenia Golembiewskiego, etapy wypalenia Marka i Noworola. | 14 |
| Rysunek 2. Kontinuum aktywności zawodowej. | 83 |
| Rysunek 3. Model zależności między zmiennymi. | 105 |
| Rysunek 4. Zmienna wypalenie zawodowe, wykres średnich wyników (N=78). | 155 |
| Rysunek 5. Zmienna motywacja do pracy, wykres średnich wyników (N=78). | 159 |
| Rysunek 6. Zmienna motywacja osiągnięć, wykres średnich wyników (N=78) | 162 |
| Rysunek 7. Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych, wykres średnich wyników (N=78). | 165 |
| Rysunek 8. Zmienna orientacja przyczynowa, wykres średnich wyników (N=78). | 167 |
| Rysunek 9. Hierarchia wartości zawodowych, punkt pomiaru T2 (N=78). | 170 |
| Rysunek 10. Hierarchia wartości zawodowych, punkt pomiaru T3 (N=78). | 170 |
| Rysunek 11. Hierarchia wartości osobistych, punkt pomiaru T2 (N=78). | 174 |
| Rysunek 12. Hierarchia wartości osobistych, punkt pomiaru T3 (N=78). | 174 |
| Rysunek 13. Wypalenie zawodowe, średnie wyniki dla skupień, różnice istotne statystycznie. | 180 |
| Rysunek 14. Przebieg procesu wypalenia w trzech skupieniach, na podstawie wyników standaryzowanych. | 181 |
| Rysunek 15. Wypalenie zawodowe, średnie wyniki dla skupień i grupy utraconych badanych (n=27). | 186 |
| Rysunek 16. Motywacja do pracy, średnie wyniki dla skupień; różnice istotne statystycznie. | 191 |
| Rysunek 17. Motywacja osiągnięć, średnie wyniki dla skupień; różnice istotne statystycznie. | 198 |
| Rysunek 18. Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych, średnie wyniki dla skupień; różnice istotne statystycznie. | 202 |
| Rysunek 19. Wartości zawodowe, średnie wyniki dla skupień; różnice istotne statystycznie. | 212 |
| Rysunek 20. Wartości osobiste, średnie wyniki dla skupień; różnice istotne statystycznie. | 214 |

ZAŁĄCZNIK 1 - OPISY PRZYPADKÓW; UZUPEŁNIENIE

Poniżej przedstawiono trzy opisy przypadków, po jednym dla każdego skupienia, w uzupełnieniu do tych, które zostały zaprezentowane w części 5.2.1.3 Opisy przypadków. Materiał uzyskany w wywiadach został podzielony na części, aby możliwe było porównanie opisów, w obrębie tych samych zagadnień. Te kolejno opisywane części to:

- motywy wyboru zawodu,
- pierwsze lata w zawodzie,
- kryzys i zmiana,
- indywidualne metody zaradcze/naprawcze,
- instytucjonalne metody zaradcze/naprawcze,
- obecne cele i perspektywy zawodowe.

Osoba badana ze skupienia nr 1:

Case Study 6: Pani F./ Osoba badana nr 6

Wypalenie zawodowe: T1 – niskie, T2 – przeciętne, T3 – przeciętne

Motywy wyboru zawodu

Pani F. pracuje od 23 lat jako wychowawca w domu dziecka. Jej mama przepracowała ponad 30 lat jako wychowawca w placówce, w której potem Pani F. rozpoczęła pracę. Decyzję o podjęciu pracy podjęła częściowo pod wpływem mamy, częściowo pod wpływem „miłości do dzieci”, chęci niesienia im pomocy.

Pierwsze lata pracy

Pani F. była bardzo zadowolona z pracy w domu dziecka. Znała i lubiła miejsce swojej pracy, trafiła tam zaraz po studiach. Wiedziała, czego może się spodziewać w tym zawodzie oraz w tej konkretnej placówce. W tym samym miejscu pracowała przez długie lata jej mama. W pracy skupiała się na praktycznym działaniu z dziećmi – spacerach, zajęciach plastycznych, muzycznych, pieczeniu i gotowaniu. Stawiała sobie za cel nauczenie dzieci praktycznych umiejętności. Chętnie przygotowywała do konkursów tych, którzy wykazywali talenty.

Kryzys i zmiana

Dzieci dawniej wzruszały Panią F., okazywały jej szacunek i wdzięczność. Obecnie dzieci głównie ją rozczarowują. Uważa, że nie można im okazać serca, ponieważ zostanie to wykorzystane. Czasami jest szantażowana przez dzieci, a także przez ich rodziców. Deklaruje, że kiedyś była bardziej zadowolona z pracy. Uważa, że dawniej dzieci same potrafiły się bawić, łatwiej było opiekować się nimi. Funkcja wychowawcza, którą lubiła, została ograniczona z powodu dodatkowych obowiązków (od niedawna wychowawcy także sprzątają, gotują i piorą razem z dziećmi). Utyskuje, że jej rola sprowadza się często do pilnowania, aby dzieci,

coraz bardziej agresywne, „nie pozabijały się”. Większy odsetek dzieci upośledzonych (40 proc. w grupie) stanowi obecną dodatkową trudność w pracy. Pani F. czuje się nieprzygotowana do sprostania problemom, jakie wiążą się z opieką nad tą wymagającą grupą podopiecznych. Żałuje, że nie ma teraz tak dużo czasu jak kiedyś, na bardziej ambitne zajęcia z dziećmi. Satysfakcję nadal sprawiają jej drobne sukcesy osiągnięte przez dzieci, do których się przyczynia, takie jak np.: udział/wygrana w konkursie, nauczenie dzieci pieczenia czy gotowania.

Pani F. kilka lat temu przeżyła operację wynikającą z poważnej choroby – raka mózgu. Choroba i leczenie wiązały się z dwuletnią przerwą w pracy. Po chorobie planowała odejście z pracy, miała już nawet pomysł na nowe zajęcie, całkowicie odmienne od obecnie wykonywanego. Powróciła do pracy, ale trudno jej się do niej ponownie przystosować z powodu zwiększonych obciążeń (j.w.), zwiększonej od początku 2014 roku liczby godzin tygodniowego wymiaru czasu pracy z 26 do 40 oraz konieczności prowadzenia o wiele bardziej rozbudowanej dokumentacji. Odczuwa ciągłe zmęczenie. Boi się popadnięcia w poważniejszy stan nerwicy.

Indywidualne metody zaradcze/naprawcze

Pani F. niewiele czasu poświęca na zainteresowania. Jej metody odpoczynku i relaksu to: pielęgnacja kwiatów, słuchanie muzyki, sen. Odczuwa mimo to ciągłe zmęczenie. Choć w dawnych latach często zyskiwała wsparcie współpracowników, obecnie z przeżywanymi problemami usiłuje radzić sobie sama. Uważa, że w obecnej dobie bezrobocia, dzielenie się swoimi problemami i wątpliwościami z osobami z pracy zagraża stałości zatrudnienia.

Instytucjonalne metody zaradcze / naprawcze

Pani F. brała udział w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe. Jednak ich największą wartość widzi w możliwości odpoczynku, oderwaniu od codziennej pracy, a nie w pogłębianiu wiedzy i umiejętności.

Obecne cele i perspektywy zawodowe

Pani F. uważa, że przetrwała w pracy jedynie dzięki miłości do dzieci. Mimo obciążającej pracy nawet w czasie urlopu tęskni do swoich podopiecznych. Teraz jednak bardzo rzadko odczuwa satysfakcję związaną z osiągnięciami. Brakuje jej nie tylko docenienia przez dzieci, ale również pochwał i uznania przełożonego. Nie stawia już sobie żadnych celów, ponieważ brak jej sił na wykonywanie podstawowych obowiązków. Nie potrafi przywyknąć do zwiększonej ilości godzin pracy i dodatkowych zadań. Nadal myśli o zmianie zawodu.

Osoba badana ze skupienia nr 2:

Case Study 7: Pani C./ Osoba badana nr 8

Wypalenie zawodowe: T1 – wysokie, T2 – przeciętne, T3 – przeciętne

Motywy wyboru zawodu

Pani C. pracuje od 3 lat jako wychowawca. Planowała po studiach pedagogicznych podjąć pracę w Policji, ewentualnie w domu poprawczym. Aplikowała jednak również do domu dziecka i ku swojemu zdziwieniu została przyjęta. Chciała wykonywać pracę związaną z pomaganiem innym. Twierdzi, że jest szczęśliwa wtedy, gdy inni wokół niej są szczęśliwi, a ona może mieć w tym swój udział.

Pierwsze lata pracy

Ponieważ Pani C. nie planowała pracy w placówce opiekuńczo-wychowawczej, nie miała żadnych oczekiwań związanych z pracą, nie wiedziała z czym może się zetknąć. Praca wydała jej się na początku bardzo trudna. Problemy, z którymi się spotykała, przytłaczały ją. W pierwszym okresie pracy sądziła, że ma do czynienia ze skrzywdzonymi dziećmi, że wystarczy tylko je kochać.

Kryzys i zmiana

Po tym jak Pani C. doświadczyła kilka razy nadużycia jej dobrej woli i „inwestowania” w wychowanków, nastąpił okres wątpienia czy sobie poradzi. Motywacja jej pozostała ta sama, ale zmieniła się forma współpracy z podopiecznymi. Koncentruje się bardziej na wychowaniu, a nie na empatycznym przeżywaniu. Zamiast stawiać dzieciom poważne cele do osiągnięcia, cieszy się ich małymi sukcesami (dobrą oceną w szkole, przespianiem nocy bez zmożenia). Porażki, które przydarzają się dzieciom, nadal odbiera jak swoje własne.

Mimo, że już nauczyła się jak ułożyć swoje relacje z dziećmi, uważa że praca staje się coraz trudniejsza. Ma coraz więcej obowiązków i jest coraz bardziej zmęczona, również fizycznie. Trudne jest dla niej to, że dzieci nie doceniają tego, co dla nich robi. Obciążeniem jest dla niej także konieczność podporządkowania formalnym zasadom wprowadzonym przez przepisy regulujące pracę w placówkach, które uważa za szkodliwe dla dzieci. Czasami jest tak bardzo zmęczona, że musi siebie samą przekonywać, że jest w stanie wytrwać kolejny dzień, że dzieci, które ma pod swoją opieką są nieszczęśliwe i jej potrzebują.

Indywidualne metody zaradcze / naprawcze

Pani C. z czasem zrozumiała, że jedyną drogą dla niej jest poszerzanie kompetencji zawodowych, doksztalcanie. Zrozumiała dzięki temu rolę wychowania, wprowadzania surowych i konsekwentnych zasad, kary. Jednak szkolenia, w których brała udział, przyniosły także zamieszanie. Kiedy zwiększało się jej rozumienie problemów wychowanków, przyczyn i dynamiki zaburzeń, była rozdarta pomiędzy tym, co chciałaby zrobić, a tym, co powinna. Mimo tego, że bywa wyczerpana zarówno psychicznie i fizycznie, już wie, że odstresowująco nie działają metody wyciszające, które nie pozwalają jej wyładować nagromadzonego napięcia. Potrzebuje dużo ruchu, sportu na świeżym powietrzu.

Pani C. ciągle jeszcze pracuje nad tym, aby nie przedkładać pracy zawodowej nad życie prywatne. Uważa, że dopiero uczy się zachowań asertywnych w pracy oraz świadomego zmniejszenia empatii. Mimo, że pracuje dopiero trzy lata, stara się aktywnie i świadomie pracować nad sobą, aby się nie wypalić. Choć było to trudne dla jej introwertycznej natury (jak sama siebie określa), świadomie nauczyła się mówić otwarcie o problemach zawodowych, poszukiwać wsparcia i zrozumienia. Jej metodą radzenia sobie z problemami zawodowymi jest teraz wygadanie się. Mama, która stale ją wspiera, nie tylko wysłuchuje, ale pokazuje jej, że dzięki tej pracy staje się silniejszym człowiekiem.

Instytucjonalne metody zaradcze / naprawcze

Pani C. dzięki rozmowom ze współpracownikami zobaczyła, że inni przeżywają podobne problemy, że nie jest w tym odosobniona. Teraz jednak uważa, że wybierała na powierników osoby niegodne zaufania i woli omawiać te problemy z zewnętrznym superwizorem, a nie z kolegami z pracy. Potrzebuje i poszukuje zewnętrznego społecznego uznania dla swoich kompetencji i osiągnięć. Nie otrzymuje go w pracy od przełożonych, a jest jej ono potrzebne, aby podtrzymać swoją motywację, szczególnie gdy jest bardzo ciężko.

Obecne cele i perspektywy zawodowe

Pani C. ocenia, że ta praca rozwija ją osobiście i sprawia, że jest silniejszym (psychicznie) człowiekiem. Nie wyobraża sobie jednak, że mogłaby pracować w tym zawodzie do emerytury. Uważa, że nie wystarczy jej na to sił fizycznych.

Osoba badana ze skupienia nr 3:**Case Study 8: Pani M./ Osoba badana nr 4**

Wypalenie zawodowe: T1 – przeciętne, T2 – wysokie, T3 – wysokie

Motywy wyboru zawodu

Pani M. od ponad 8 lat pracuje jako pedagog w placówce opiekuńczo-wychowawczej. Jednocześnie wykonuje pracę kuratora sądowego. Wcześniej pracowała w świetlicy terapeutycznej. Jako kierunek studiów wybrała pedagogikę, zamiast psychologii, na którą nie odważyła się zdawać. Chciała przede wszystkim pomagać innym, ulżyć innym w cierpieniu, a szczególnie zajmować się porzuconymi dziećmi, który to temat jest dla niej osobiście istotny. Znajdując w pracy odniesienie do własnej historii, stara się przede nauczyć dzieci jak i wcześniej siebie samą, innych wzorców działania, niż te utrwalone w dzieciństwie.

Pierwsze lata pracy

Pani M. w pierwszym okresie pracy, powodowana własnymi ambicjami i chęcią niesienia pomocy, przekonana, że może mieć swój udział w „zbawianiu świata”, poświęcała się nadmiernie pracy. Zauważa, że było to normą w tym środowisku zawodowym. Na początku wierzyła, że wszystkiego może dokonać.

Kryzys i zmiana

Pani M. znalazła się w sytuacji, która zmusiła ją do głębszej refleksji nad sobą, spowodowała kryzys i myślenie o porzuceniu zawodu. Rozpoczęcie terapii, realizowanej z własnej inicjatywy i z własnych funduszy, dało początek dłuższym i głębszym zmianom. Jednak przyznanie, że sama potrzebuje pomocy, było dla niej trudne.

Czas gdy rozpoczęła własną terapię i pracę nad sobą, zbiegł się z odkryciem wielu chorób pochodzenia autoimmunologicznego: zapalenie całego układu pokarmowego, zespół jelita drażliwego, bezsenność, alergie, utrata powonienia, kamica woreczka żółciowego. Tym dolegliwościom fizycznym towarzyszyły dolegliwości psychiczne: poczucie bezradności, bezsilność, osłabienie pamięci, obniżenie funkcji poznawczych, przekonanie o braku własnych kompetencji zawodowych. Jednocześnie pojawiło się nieświadome unikanie pracy – nagminne spóźnianie się. Pani M. uważała, że jest kompletnie wypalona, nie tylko w zakresie funkcjonowania zawodowego, ale ogólnie. Sądziła, że nie pozostało jej nic innego, jak tylko zmienić zawód. Zarówno lekarz, jak i terapeuta, wiązali większość tych chorób ze stresem przeżywanym w pracy.

Indywidualne metody zaradcze / naprawcze

Pani M. wykorzystwała wiedzę zdobywaną w trakcie warsztatów podnoszących kompetencje zawodowe do pracy nad sobą samą, zrozumienia siebie i własnego funkcjonowania. Ta nowa świadomość zachęciła ją do zwrócenia się do doświadczonej osoby, która nauczyła ją jak podejmować skuteczne działania zawodowe o realnym stopniu oddziaływania na dzieci i ich życie, bez ponoszenia kosztów osobistych. Zaczęła pracować 8 godzin dziennie, zamiast 12. Zaczęła słuchać muzyki, chodzić na koncerty, rysować, uprawiać sport, uczyć się języków obcych. Wcześniej nie znajdowała czasu na te formy aktywności. Stara się świadomie unikać myślenia o sprawach zawodowych w czasie wolnym. Świadomie starała się nawiązać kontakt ze światem „normalnym”, czyli światem poza patologiami i problemami stale obecnymi w placówce opiekuńczo-wychowawczej.

Zdaniem Pani M., przede wszystkim pomogła jej własna determinacja i świadome podjęcie działań terapeutycznych i prozdrowotnych. Przyświecała jej myśl, że jeśli nie pomoże sobie, zacznie szkodzić dzieciom. Uważa, że szukanie równowagi i odskoczni w życiu prywatnym, powinno służyć m.in. oddzieleniu od życia

zawodowego. Dlatego, jej zdaniem, nieskuteczne jest kultywowanie spotkań towarzyskich w gronie zawodowym i dalsze wspólne omawianie problemów zawodowych.

Instyucjonalne metody zaradcze / naprawcze

Pani M. zauważa, że była świadoma zjawiska wypalenia. Chętnie brała udział w warsztatach organizowanych w placówce na ten temat. Przekonała się jednak, że sama wiedza nt. wypalenia, nie wystarczy, aby się przed nim ochronić. Z kolei inne warsztaty organizowane w placówce, umożliwiające pogłębienie wiedzy i kompetencji zawodowych, szczególnie w zakresie kompleksowego podejścia dotyczącego tematyki przywiązania i traumy oraz ich konsekwencji dla dziecka, bardzo jej pomogły. Szukanie wsparcia u przełożonych lub współpracowników jest zdaniem Pani M. niewłaściwą strategią. Jej zdaniem, takie obnażenie własnej słabości prowadzi do podważenia własnych kompetencji, w oczach innych i tym samym powoduje zagrożenie dla własnego zatrudnienia i pozycji zawodowej.

Obecne cele i perspektywy zawodowe

Pani M. po dłuższej przerwie spowodowanej leczeniem i pobytami w szpitalu powróciła do pracy. Nauczyła się obniżać swoje oczekiwania, doceniać drobne sukcesy w pracy wychowawczej, a także dbać o zdrowie i równowagę między pracą zawodową i życiem prywatnym. Nie ma jednak pewności czy chciałaby dalej pracować w zawodzie. Zauważa, że zwiększyła się jej wrażliwość na problemy dzieci. Dawne mechanizmy obronne nie chronią jej tak jak wcześniej.