

Krzysztof Baniak

Kraków

Jak kształtują się motywacja i wypalenie kadry ZHP? Badanie motywacji i ryzyka wypalenia Kadry ZHP na przykładzie Chorągwi Krakowskiej

HARCERSTWO

Rocznik naukowy Muzeum Harcerstwa
nr 6/7, 2023/2024, s. 113-122

słowa klucze: *harcerstwo, kultura, Ziemia Kielecka, festiwal, zespoły artystyczne*

Wstęp

Wypalenie zawodowe można odważnie nazwać jednym z głównych problemów rynku pracy XXI wieku. Pozostawione bez reakcji w odpowiednim momencie może być przyczyną problemów psychicznych oraz niepokojących następstw dla zdrowia. Zadania pełnione przez instruktorów i kadrę Związku Harcerstwa Polskiego (ZHP) są zbliżone do zadań nauczycieli i wychowawców, o których wiadomo, że są jedną z najbardziej eksponowanych na wypalenie zawodowe grup społecznych¹. Od profesji nauczycielskiej instruktorów harcerskich odróżnia to, że w lwiej części wy-

konują swoje zadania bez motywatora w postaci wynagrodzenia za pracę. ZHP posiada wprawdzie system motywowania swojej kadry, jednak opiera się on przede wszystkim na bezkosztowych lub niskokosztowych narzędziach.

Niniejszy artykuł powstał w celu określenia zależności poziomu motywacji i zagrożenia wypaleniem kadry ZHP (na przykładzie Chorągwi Krakowskiej) od stosowania dostępnych w organizacji narzędzi motywowania, a także ocena skuteczności poszczególnych narzędzi. Wśród celów szczegółowych wyróżnić można sprawdzenie, na ile osoby pełniące funkcje in-

1. T. Zbyrad, *Ryzyko wypalenia zawodowego pracowników służb społecznych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J-Paedagogia-Psychologia”, 2017, nr 30(4), s. 87 -105

struktorskie, instruktorzy i kadra pomocnicza są zmotywowani do pracy w organizacji, jak bardzo narażeni są na ryzyko wypalenia oraz na ile narzędzia oddziaływania na motywację, wynikające z systemu pracy z kadrami oraz innych dokumentów obowiązujących w organizacji są skuteczne. Dla zbadania występujących zależności oraz opinii kadry na temat stosowanych narzędzi w III kwartale 2022 roku przeprowadzono badanie kadry ZHP Chorągwi Krakowskiej w tym obszarze. Poza udostępnionym respondentom kwestionariuszem ankiety, praca empiryczna opierała się na analizie dokumentacji wewnętrznej ZHP, analizie udostępnionej przez Komendę Chorągwi Krakowskiej ewaluacji Systemu pracy z Kadrami z roku 2019, obserwacjach własnych autora artykułu oraz wywiadach swobodnych z członkami badanej organizacji.

Wypalenie i wypalenie zawodowe

Pierwszą wątpliwością, którą należy opisać jest kwestia klasyfikacji wypalenia, które może potencjalnie dotyczyć instruktorów harcerskich. Do końca 2021 roku można było dywagować, czy harcerze mogą mówić o wypaleniu zawodowym, czy jednak, ze względu na pozazawodowy charakter wykonywanej pracy, nie jest to zbyt dobitne określenie. Wynikało to z niezwykle enigmatycznej definicji „wypalenia się”, ujętej w obowiązującej wtedy Międzynarodowej Statystycznej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych (ICD-10). Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) definiowała wtedy pod kodem Z73.0 hasło „wypalenia się” jako „stan wyczerpania życiowego”². Od 1 stycznia 2022 roku zaczęła jednak obowiązywać nowa Międzynarodowa Statystyczna Klasyfikacja Chorób i Problemów Zdrowotnych (dalej ICD-11), która określa w sposób dokładny czym jest wypalenie zawodowe. Zgodnie z obowiązującą od wtedy nomenklaturą „Wypalenie zawodowe jest to zespół rozumiany jako wynikający z przewlekłego stresu w miejscu pracy, który nie został skutecznie opanowany”³. W rozwinięciu definicji WHO znajduje się odniesienie do podstaw teorii wypalenia zawodowego, skonstruowanej przez Christinę Maslach. Jest ono charakteryzowane przez⁴:

- uczucie wyczerpania lub wyczerpania energii,
- zwiększony dystans psychiczny do wykonywanej pracy lub poczucie negatywizmu lub cynizmu związane z wykonywaną pracą,
- poczucie nieskuteczności i braku spełnienia.

Można zatem przyjąć dwie konstatacje: o wypaleniu zawodowym nie można mówić jako o chorobie zawodowej oraz problem wypalenia zawodowego w ZHP może dotyczyć jedynie kilkuset osób zatrudnionych w ramach organizacji. W pozostałych przypadkach, które stanowią znakomitą większość kadry ZHP, badać można jedynie zjawisko wypalania się. Wnioski te płyną bezpośrednio z definicji proponowanych przez WHO. Patrząc jednak na genezę badań nad wypaleniem zawodowym – w szczególności na ich prekursora - Herberta Freuderbergera warto pamiętać, że początki opisywania problemu, jakim jest wypalenie zawodowe są silnie związane z wolontariuszami. Niemiecki badacz obserwował zaangażowanie i zachowania osób, które charytatywnie poświęcały się pracy w ośrodku pomocy dla narkomanów. Po czasie pojawiały się u nich ogólne przytłoczenie i zmęczenie, ale ponadto migreny, problemy ze snem, nieprawidłowe postrzeganie rzeczywistości, podenerwowanie, czy podnoszenie głosu jako niekontrolowana reakcja obronna⁵. Skoro pierwszy badacz wypalenia zawodowego wyciągał wnioski na podstawie badania grupy wolontariuszy, czy WHO ma rację, ograniczając wypalenie zawodowe jedynie do obszaru profesjonalnego? Odpowiedź na to pytanie wydaje się być złożona, jednak nie jest celem tego artykułu wydawanie jednoznacznych osądów w tej sprawie.

Problemy z odróżnieniem wypalenia od wypalenia zawodowego wynikać mogą z faktu, że różnicuje je tylko jeden czynnik – wynagrodzenie. Przyczyny zarówno wypalenia jak i wypalenia zawodowego występują na tożsamy płaszczyznach: indywidualnej – mogą być związane z osobowością pracownika/wolontariusza, interpersonalnej – dotyczą relacji w zespole oraz organizacyjnej – do wypalania może przyczyniać się odmiennosc celów jednostki od celów organizacji. Przyczyny wy-

2. WHO, *Międzynarodowa Statystyczna Klasyfikacja Chorób i Problemów Zdrowotnych. Rewizja dziesiąta*. Tom I.

3. *Idem* (2022), *ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics*, <https://icd.who.int/browse/2024-01/mms/en#129180281>.

4. C. Maslach, W. Schaufeli, M. Leiter, *Job burnout*, "Annual Review of Psychology", 2001, 52(1), s. 397-422.

5. T. Chirkowska-Smolak, *Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, z. 4, s. 257-272.

palenia i wypalenia zawodowego są również identyczne w swoim zakresie. Są nimi⁶:

- a) przeciążenie pracą,
- b) utrata poczucia kontroli,
- c) niska satysfakcja z pracy i poczucie niedoceniania,
- d) problemy interpersonalne,
- e) poczucie niesprawiedliwości pośród pracowników,
- f) odmienność systemów wartości pracownika i organizacji.

Po analizie przyczyn można dojść do wniosku, że kadra ZHP, pełniąc niejednokrotnie kilka funkcji jednocześnie, działająca w zespołach, co nieuchronnie wiąże się z ryzykiem konfliktów międzyludzkich, w tym poczucia nierównego traktowania, czy odmienności poglądów, jest narażona na wypalenie. Niezależnie, czy zgodnie z narzuconą przez ICD-11 interpretacją wypalenie to nazwie się „jedyne” wypaleniem, czy też przeciwnie do niej – wypaleniem zawodowym, problem ekspozycji i ryzyka potencjalnie istnieje i należy go monitorować. W dalszych częściach artykułu zostanie szerzej przedstawiona analiza ryzyka wypalenia wśród kadr harcerskich, przeprowadzona na podstawie badania grupy instruktorów i osób pełniących funkcje instruktorskie.

Motywacja i motywowanie

Motywacja i motywowanie to zagadnienia bardzo szeroko opisane w literaturze i nie sposób w pełni scharakteryzować je w tak krótkim artykule. W związku z tym w poniższych akapitach zostanie przedstawiona jedynie definicja motywacji, którą przyjął autor na potrzeby badania i wybrane teorie motywacji konieczne do zrozumienia metodologii prowadzonego badania oraz przeprowadzonego na jego podstawie wnioskowania. Motywacja jest to więc „stan, będący efektem procesu oddziaływania czynników wpływających na człowieka, powodujących chęć do podjęcia lub kontynuacji bardziej lub mniej dokładnie określonego działania”⁷. W myśl przywołanej definicji należy uznać, iż motywacja może mieć charakter świadomy lub nieświadomy. Motywacja jest stanem, motywowanie zaś

działaniami osoby lub instytucji, która chce zmotywować osobę motywowaną do określonych działań.

Kwestionariusz wykorzystany do przeprowadzenia opisywanego badania opierał część swoich pytań na dwuczynnikowej teorii motywacji F. Herzberga. Ten amerykański psycholog zaproponował podejście, według którego na motywację do pracy wpływają dwie, niezależne od siebie, grupy czynników⁸. Pierwsza z nich – czynniki higieny – związana jest z niezadowoleniem z pracy, druga zaś – czynniki motywacji – odpowiada za zadowolenie z pracy. Przykładowy zakres czynników higieny to: przełożeni, warunki pracy, stosunki interpersonalne, płaca i bezpieczeństwo, polityka i administracja firmy, natomiast do grupy czynników motywacji należą: osiągnięcia, nagrody, praca sama w sobie, odpowiedzialność, awanse oraz szeroko rozumiany rozwój⁹. Aby więc przeciwdziałać niezadowoleniu podwładnych należy oddziaływać na czynniki higieny, poprawiając relacje w zespole, poczucie bezpieczeństwa, czy dbając o jakość kadr zarządzających. Osiągnięcie nawet najwyższego możliwego poziomu w tych kategoriach nie gwarantuje jednak osiągnięcia poziomu zadowolenia pracowników – to kreowane jest przez czynniki motywacji (przez np. stosowanie nagród, zaproszenie do udziału w procesie decyzyjnym, docenianie, umożliwianie rozwoju kompetencji). Dla zwolenników teorii potrzeb A. Masłowa cennym spostrzeżeniem może być zależność zauważona przez J. Pencę. Naukowiec wskazuje, że czynniki higieny odpowiadają bezpośrednio potrzebom fizjologicznym, bezpieczeństwa i społecznym z przywołanej teorii, zaś potrzeby statusu i samorozwoju są zgrupowane wśród czynników motywacji¹⁰.

„System pracy z kadrą w ZHP” w obowiązującej treści, w punkcie 3.3 wspomina także o podziale na motywację wewnętrzną i zewnętrzną. Wskazuje on, że zadaniem harcerskich przełożonych jest zapewnienie warunków pracy, które będą dawać chęć do działania, rozwoju i dawać zadowolenie z pełnionej służby¹¹. W opisie tym można więc znaleźć nawiązania do przywołanej dychotomii Herzberga, a ponadto, dzięki oddzieleniu motywa-

6. M. Kraczlą, *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 69-81.

7. K. Baniak, *Motywacja i wypalenie zawodowe w organizacji harcerskiej na przykładzie kadry ZHP Chorągwi Krakowskiej*, praca magisterska, Kraków 2022.

8. R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998.

9. K. Baniak, *Motywacja i wypalenie...*, s. 13

10. J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996.

11. Rada Naczelna ZHP, *Załącznik do Uchwały nr 53/XXXVIII Rady Naczelnej ZHP z dn. 4 marca 2017 r. – System pracy z kadrą w ZHP*, 2017.

cji zewnętrznej od wewnętrznej do koncepcji E.L. Deciiego i R. Ryana. Rozwijając prace Vrooma, Portera i Lawiera, którzy pracowali w nurcie teorii procesu motywacji, badacze ci opracowali tzw. teorię automotywacji (Self-Determination theory, w skrócie SDT), w której również prezentują dwie możliwości umiejscowienia źródła motywacji. Jeśli ludzie podejmują z własnej woli jakieś działanie, gdyż wydaje się ono interesujące, występuje zjawisko motywacji autonomicznej. Jej przeciwieństwem jest motywacja kontrolowana, kiedy to źródło motywów przychodzi z zewnątrz i pod wpływem bodźców kierowanych do jednostki, podejmuje ona określone działanie. Twórcy teorii zauważają jednak, że z motywacją autonomiczną można mieć również do czynienia w przypadku motywacji zewnętrznej tak trafnie dobranej, tak dobrze uzasadnionej i np. oddającej jej wartości, że jednostka podejmuje decyzje o identyfikacji się z tymi motywami i przyjmuje je jako własne, tym samym w sposób autonomiczny podejmując decyzję o działaniu¹². Stąd też motywacja autonomiczna obejmuje pewną część motywacji zewnętrznej oraz w całości motywację wewnętrzną. „System pracy z kadrą w ZHP” wskazuje właśnie na tę drugą, jako pożądaną podstawę motywacji kadr organizacji, uzasadniając to jej trwałością i naturalnością, wynikającą ze wspólnoty celów oraz spójności idei harcerskiej i praktyki codziennych działań¹³. Poza wskazaną bazą – motywacją wewnętrzną, praktyka harcerskich działań, a wraz z nią stanowione prawo wewnętrzne, wypracowały system czynników oddziaływania na motywację w sposób zewnętrzny, dzięki czemu organizacja posiada pewien wachlarz narzędzi, które harcerscy przełożeni mogą stosować w celu podniesienia poziomu satysfakcji z pracy w myśl teorii Herzberga.

Wybrane narzędzia motywowania w ZHP

ZHP, jak wspomniano we wcześniejszych akapitach, posiada wachlarz narzędzi motywowania kadry, o tyle różny od organizacji działających na niwie biznesowej, iż instrumenty te w lwiej części należą do grupy narzędzi niskokosztowych. Dla badacza niezorientowa-

nego w specyfice Związku problemem może okazać się zidentyfikowanie dokumentów, regulujących system instrumentów służących do motywowania. Zauważyli to już delegaci na XXLII Zjazd ZHP, wnosząc w projekcie uchwały (w druku nr 23) postulat uporządkowania systemu narzędzi pracy z kadrą stosowanych w organizacji¹⁴. Uchwała nie została wprowadzicie przyjęta, jednak znalazła się w grupie projektów przekazanych nowym Władzom Naczelnym jako materiał do opracowania w trakcie czteroletniej kadencji¹⁵. W okresie przygotowania niniejszego artykułu (maj 2024) w witrynie Rady Naczelnej ZHP nie zostały opublikowane informacje o kompleksowych pracach związanych z systemem pracy z kadrą – można tam jednak znaleźć informacje, że prowadzone są prace nad systemem wyróżnień oraz kodeksem instruktorskim¹⁶. Próbując jednak wybrać narzędzia, które mogą służyć do budowania motywacji kadry ZHP autor artykułu wyróżnia:

- A. Wymienione w Systemie Pracy z Kadrą w ZHP:
- a. stopnie harcerskie (HO, HR),
 - b. stopnie instruktorskie,
 - c. Indywidualne Ścieżki Rozwoju (ISR),
 - d. Miana Kadry Wpierającej (MKW),
 - e. Mapa Kompetencji,
 - f. Odznaki Kadry Kształcącej (OKK),
 - g. książki i media harcerskie;
- B. Wyróżnienia:
- a. ogólnozwiązkowe:
 - i. Harcerskie Odznaczenie Honorowe – Krzyż „Za Zasługi dla ZHP”,
 - ii. Harcerskie Odznaczenie Honorowe – „Medal Wdzięczności ZHP”,
 - iii. List Pochwalny Naczelnika ZHP;
 - b. lokalne (przyznawane przez chorągwie, hufce);
- C. Inne:
- d. pochwały ustne,
 - e. pochwały w rozkazie,
 - f. wyróżnienia,
 - g. nagrody,
 - h. plebiscyty;
- D. Środki przymusu:
- a. rozkazy,
 - b. decyzje,
 - c. uchwały,
 - d. zakresy obowiązków,

12. D. Polkowska, *Autonomiczna czy kontrolowana? O motywacji pracowników platformowych w systemie pracy na żądanie w Polsce*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2024, nr 20(1), s. 102-123.

13. Rada Naczelna ZHP, *Załącznik...*, s. 8

14. A. Erhardt-Wojciechowska [et al.], *Druk nr 23 – Projekt uchwały XLII Zjazdu ZHP w sprawie uporządkowania narzędzi do pracy z kadrą*, 2022.

15. K. Baniak, *Motywacja i wypalenie...* s. 69

16. Są to dwa obszary tematycznie najsilniej związane z pracą z kadrą spośród opublikowanych w witrynie <https://gkzhp.sharepoint.com/sites/RadaNaczelnaZHP> na dzień 22.05.2024 r.

- e. umowy wolontariackie;
- E. Kary:
 - a. upomnienie,
 - b. nagana, wykluczenie z ZHP,
 - c. pozbawienie do 4 lat całości lub części praw członkowskich, w tym zakaz pełnienia określonych funkcji.

W zaproponowanej systematyce znajduje się aż 25 środków mogących służyć motywacji, których zasady zostały w jakiejś formie uregulowane w wewnętrznych przepisach organizacji (lub jednostek terenowych). Pominęto w nim choćby rozmowy motywujące, które może przeprowadzać w zasadzie każdy przełożony. Dodatkowo należy pamiętać, że katalog ten można traktować jako otwarty – harcerskie środowiska mogą przyjmować własne sposoby dbałości o motywację swojej kadry. Ostatnim aspektem, na który należy zwrócić uwagę jest fakt, że środki oddziaływania negatywnego stanowią w tym systemie zaledwie 16 %¹⁷, co może wskazywać na pozytywność, będącą cechą metody harcerskiej.

Motywacja i wypalenie kadry ZHP w świetle badań empirycznych

Kontekst metodologiczny

Wspomnianym już na początku artykułu celem prowadzonych badań było uzyskanie odpowiedzi na trzy podstawowe pytania:

1. Jaka jest skuteczność posiadanych przez ZHP narzędzi motywowania?
2. Jaki jest poziom motywacji kadry badanej organizacji?
3. Na ile kadra badanej organizacji jest zagrożona wypaleniem?

Bazę empiryczną dla analizy stanowi badanie przeprowadzone na przełomie lipca i sierpnia 2022 roku. Kwestionariusz ankietowy został stworzony w oparciu o narzędzie Office 365 i został udostępniony do wypełnienia wyłącznie członkom ZHP. W badaniu wzięło udział 50 osób. W poszukiwaniu odpowiedzi na pytania badawcze zestawiano otrzymane wyniki badania ankietowego z dokumentem „Ewaluacja systemu pracy z kadrami w ZHP Chorągwi Krakowskiej 2019”¹⁸ udostępnionym przez członkinię Komendy ZHP Chorągwi Krakowskiej ds. pracy z kadrami dla celów badawczych,

co dało dodatkową perspektywę podczas analizy wyników.

Kwestionariusz ankietowy składał się z dwudziestu pięciu pytań, zgrupowanych w trzy sekcje merytoryczne, jedną porządkującą oraz jedną statystyczną (metryczkową). Sekcja porządkująca miała za zadanie ograniczyć badaną grupę do członków ZHP mających przydział służbowy do ZHP Chorągwi Krakowskiej. W drugiej sekcji badani mieli za zadanie określić, na ile System Pracy z Kadrami jest stosowany w ich środowiskach, w trzeciej wyrazić swoją subiektywną opinię na temat skuteczności wybranych narzędzi pracy z kadrami, natomiast czwarta sekcja składała się z pytań, mających określić poziom zadowolenia i niezadowolenia z pracy harcerskiej w myśl dwuczynnikowej teorii Herzberga. Ostatnia sekcja merytoryczna poświęcona była ryzyku wypalenia – w tej sekcji badani odpowiedzieli na dwie, jedenastokrotnie grupy pytań, inspirowanych kwestionariuszem *Maslach Burnout Inventory – General Survey*¹⁹, dostosowanych przez autora artykułu do potrzeb środowiska harcerskiego. Ostatnią część stanowiła metryczka, dzięki której można było porównać strukturę badanej grupy ze strukturą populacji, dla której przeprowadzono wnioskowanie.

Skuteczność stosowania badanych narzędzi pracy z kadrami

Wyniki ankiety oraz przeprowadzonej trzy lata wcześniej ewaluacji systemu pracy z kadrami wskazują, że w większości hufców ZHP Chorągwi Krakowskiej System Pracy z Kadrami jest stosowany, jednak istnieją obszary w jego ramach, które nie funkcjonują najlepiej. Zgodnie ze wspomnianą ewaluacją w każdej z jednostek w okresie prowadzenia badania była powołana osoba, w której zakresie obowiązków leżała praca z kadrami, jednak w aż 60 % z nich system nie funkcjonował prawidłowo²⁰. Na podstawie odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych w 2022 roku przeprowadzono analizę nieprawidłowości stosowania określonych narzędzi do poszczególnych respondentów. Badaniu podlegało stosowanie 12 narzędzi motywowania (stopnie harcerskie, stopnie instruktorskie, IŚR, Mapa Kompetencji, MKW, umowy wolontariackie, OKK,

17. Warto zauważyć, że stosowanie kar jest również obwarowane bardzo określonymi zasadami – nie wszystkie z wymienionych kar może zastosować przełożony – np. o usunięciu z ZHP decyduje właściwy Sąd Harcerski.

18. A. Nowak, *Ewaluacja Systemu pracy z kadrami w ZHP Chorągwi Krakowskiej 2019*, Kraków 2019.

19. Christina Maslach – amerykańska psycholog, jedna z czołowych badaczek wypalenia zawodowego. Z zespołem badaczy opracowała kwestionariusz MBI (służący do badania zagrożenia wypaleniem zawodowym) w kilku wariantach – w badaniu, stanowiącym bazę empiryczną tego artykułu posłużono się wariantem GS.

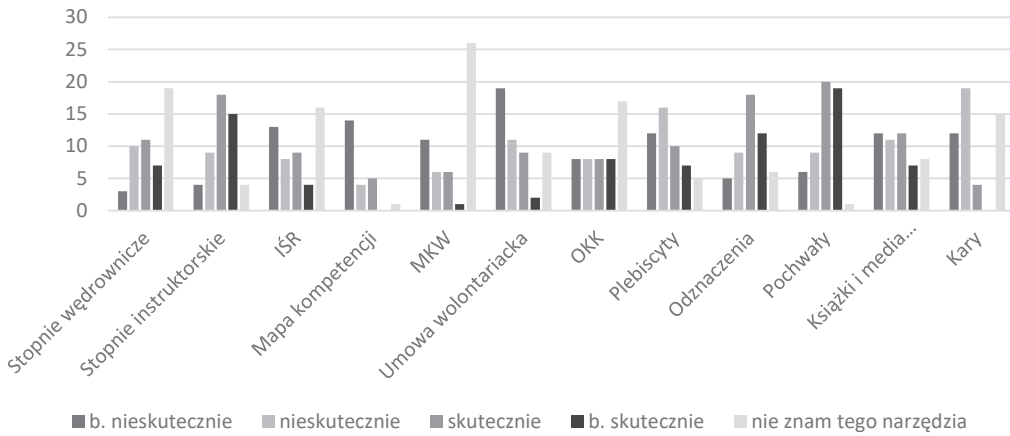
20. A. Nowak, *Ewaluacja Systemu...*

plebiscyty, odznaczenia oraz wszystkie kary - zbiorczo). Uchybienia w stosowaniu narzędzi stwierdzono w 59 przypadkach, co przy maksymalnej liczbie wystąpień 600 (liczba respondentów * liczba uwzględnionych narzędzi) daje niespełna 9 % nieprawidłowych zastosowań narzędzi. W pozostałych 91 % narzędzia pracy z kadłą były stosowane odpowiednio do profilu danego członka kadry. Najbardziej zwracającym uwagę wynikiem jest nieznanostwo narzędzia Mapy Kompetencji (niemal 40 % badanych nawet nie słyszało o jego istnieniu). Inne błędy to w głównej mierze niedostosowanie narzędzi rozwoju (stopnie, IŚR) do wieku badanych oraz brak stosowania narzędzi samorozwoju w postaci mediów i książek o tematyce harcerskiej.

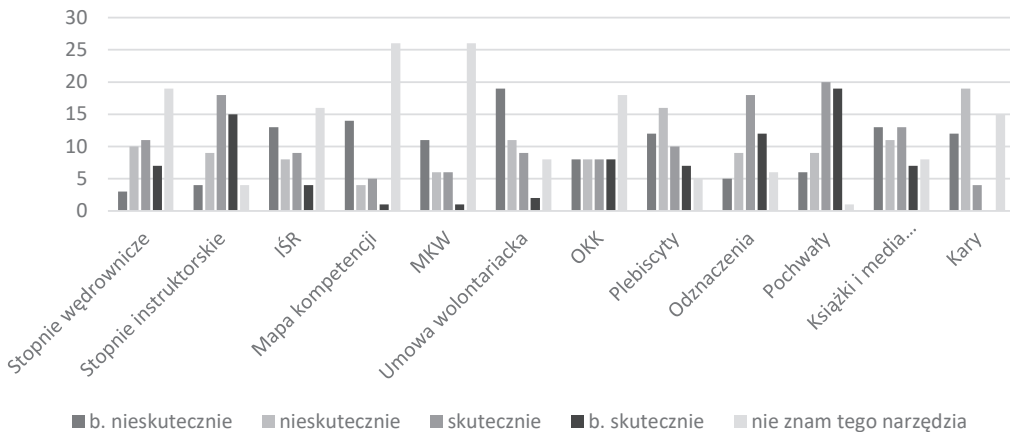
W kontekście skuteczności stosowania narzędzi pracy z kadłą respondenci zostali poproszeni o ich subiektywną ocenę dwukrotnie – najpierw ogólnie, w kontekście całej organizacji – na ile oceniają skuteczność narzędzia, a po raz drugi o ocenę skuteczności w kontekście własnej motywacji. Oceny poszczególnych narzędzi względem ogółu kadry przedstawiono na rycinie 1, natomiast na rycinie 2 zawarto oceny względem motywacji samych respondentów.

W obu przypadkach najwyżżej ocenione zostały stopnie instruktorskie, pochwały i odznaczenia, a najniżżej Mapa Kompetencji, kary statutowe i umowy wolontariackie. Ciekawą obserwacją jest zależność występująca między ocenami – we wszystkich przypadkach respondenci dokonali wyższej oceny narzę-

[ryc. 1]



[ryc. 2]



dzia, gdy oceniali skuteczność względem ogółu kadry ZHP, niż w przypadku odniesienia do oddziaływania na własną motywację. Taki wynik może wskazywać na idealistyczne przeświadczenie, że mimo nieskuteczności narzędzia na własnym przykładzie, członkowie kadry wierzą, że gdzieś w organizacji instrumenty te funkcjonują lepiej.

W zakresie wyników szczegółowych względem motywowania konkretnych członków kadry jedynie cztery narzędzia uzyskały oceny pozytywne (stopnie wędrownicze, stopnie instruktorskie, pochwały, odznaczenia). Pozostałe uzyskały wynik negatywny lub bardzo negatywny, co wskazuje na dużą potrzebę podjęcia działań zmierzających w kierunku zmiany systemu.

Pocieszającym (w kontekście dobra organizacji oraz tak niskich ocen systemu) wydaje się jednak być fakt, iż współczynnik korelacji ocen wybranych narzędzi i wykazywanego poziomu motywacji (o czym w kolejnych akapitach) wyniósł jedynie $r = 0,02$, co oznacza, że związek między stosowaniem badanych narzędzi, a rzeczywistym poziomem motywacji kadry jest znikomy.

Motywacja kadry

Poziom motywacji respondentów był badany w kluczu dwuczynnikowej teorii Herzberga, stąd pytania, które zadano badanej grupie sprawdzały po pierwsze poziom niezadowolenia (wynikający z czynników higieny), po drugie poziom zadowolenia (wynikający z czynników motywujących).

Niemal trzy czwarte kadry wykazało niski lub bardzo niski poziom niezadowolenia, co oznacza, że czynniki higieny są w ich przypadku utrzymywane na odpowiednim poziomie, a poziom niezadowolenia nie powinien być blokadą do odczuwania przyjemności,

wynikającej ze stosowania czynników motywujących. Dokładne wyniki oceny poziomu niezadowolenia przedstawia rycina 3.

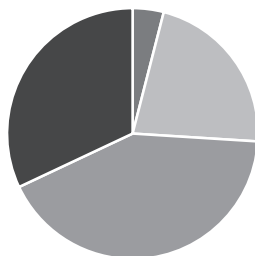
Wysokie i bardzo wysokie niezadowolenie częściej wskazywały kobiety (70 % tej części ankietowanych) oraz najmłodszy badani - osoby do 21 roku życia (46 %). Co ciekawe – możliwy do zaobserwowania jest trend wskazujący, iż im dłuższy staż służby instruktorskiej, tym statystycznie lepsze oceny czynników higieny. W zakresie czynników motywacji znaczna część badanej społeczności wykazywała wysokie i bardzo wysokie zadowolenie (aż 88 % ankietowanych). Dokładny rozkład oceny zadowolenia przedstawia rycina 4.

Szczególnie wysokie noty uzyskały stwierdzenia, że wiedza i umiejętności zdobyte w harcerstwie są kompetencjami, które badani z powodzeniem wykorzystują poza organizacją oraz stanowiące, iż powierzane zadania są dostosowane do kompetencji osoby badanej. Niższe wartości w zakresie zadowolenia wykazywali ludzie młodzi, nie posiadający jeszcze stopnia instruktorskiego. Interesującym wydaje się też być fakt, iż niskie zadowolenie rzeczywiście szło w parze z wysokim niezadowoleniem ankietowanych (jeśli ktoś wykazywał wysokie niezadowolenie, jego zadowolenie było niższe). Może to świadczyć o sytuacji, w której w niektórych jednostkach morale kadry są niższe i należy tam zwrócić szczególną uwagę na poziom motywacji kadry.

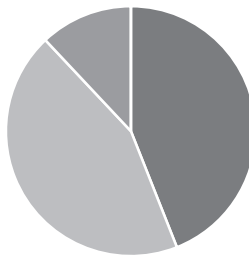
Ogólny stan motywacji badanej grupy wydaje się być raczej wysoki. Widocznie rysują się różnice pokoleniowe, dostrzegalne również na rynku pracy²¹ – najmłodsze pokolenie (Z) stawia wyższe oczekiwania zarówno w zakresie czynników higieny jak i czynników motywacji, co w przyłożeniu do niskobudżetowego systemu narzędzi motywacyjnych, jakim dys-

21. P. Szaflarska, *Kształtowanie zaangażowania organizacyjnego u pracowników pokolenia Z, Kraków 2022.*

[ryc. 3]



[ryc. 4]



ponuje organizacja, skutkuje niższym poziomem ich zmotywowania. Starsze pokolenia kadry ZHP Chorągwi Krakowskiej nie wyrażają tak dalece idących oczekiwań, a co za tym idzie, posiadają wyższy poziom motywacji. W jedynym w tej sekcji pytaniu otwartym, gdzie poproszono respondentów o wskazanie, co jeszcze (poza wskazanymi narzędziami) sprawia, że są bardziej zmotywowani do pracy, pojawiły się głosy, szczególnie wśród bardziej doświadczonych instruktorów, że najbardziej motywującą ich rzeczą jest doczekanie owocu pracy w postaci dojrzałych wychowanków. Rzeczą naturalną jest, iż przedstawiciele pokolenia Z nie mają jeszcze takich doświadczeń, gdyż ich wychowankowie dojrzeją dopiero za kilka lat, stąd ten silny bodziec będzie na nich mógł oddziaływać po określonym czasie.

Ocena zagrożenia wypaleniem

Wypalenie jest zjawiskiem występującym szczególnie często w grupach zawodowych o charakterze służebnym (nauczyciele, pielęgniarki, pracownicy socjalni). W związku z niewątpliwie służebnym charakterem pracy instruktorów i kadry ZHP postanowiono zbadać ryzyko wypalenia tej specyficznej grupy. Ostatnia merytoryczna sekcja kwestionariusza ankietowego, jak wspomniano wcześniej, oparta była na przerebadanym²² kwestionariuszu MBI-GS. Ankietowani oceniali w skali 1-4, jak często mają do czynienia z danym typem sytuacji lub jak często czują wskazane emocje. Ta część kwestionariusza zawierała dwie serie po 11 stwierdzeń. Zgodnie z kluczem, ankietę, których wynik po odkodowaniu zawierał 22-38 punktów, świadczyły o znikomym ryzyku wypalenia, w przedziale 39-54 o małym ryzyku, 55-70 o wysokim ryzyku, natomiast od 71 punktów wskazywały na alarmujący poziom ryzyka. Wyniki badania, w kontekście narażenia na podobne czynniki, co wysoko zagrożona wypaleniem zawodowym grupa nauczycieli, były co najmniej nieoczywiste. Znikome lub niskie ryzyko wypalenia prezentowało aż 72 % badanych, a jedynie 28 % pozostawało w grupie ryzyka wysokiego. Żaden członek weryfikowanej kadry nie znalazł się w grupie alarmującego ryzyka, co jest pozytywnym zjawiskiem. Analizując wyniki ze względu na płeć można dojść do wniosku, że statystycznie mężczyźni są mniej odporni na skutki stresu, który dotyka

ich w harcerstwie, przez co stanowią grupę podwyższonego ryzyka – mediana wyników w tej grupie (49 punktów) jest o 4 punkty wyższa, niż w przypadku kobiet. Różnicując badanych ze względu na posiadany stopień instruktorski można zaobserwować, że najwyższy poziom zagrożenia ryzykiem wykazują instruktorzy w stopniu przewodnika (średnio 50,2 pkt), zaś największe zróżnicowanie pod tym względem występuje u podharcemistrzów (rozpiętość wyników w granicach 31-67 pkt). Zaraz za przewodnikami plasują się osoby bez stopnia instruktorskiego, co mogłoby po raz kolejny przywołać na myśl odmiennosć pokolenia Z, które albo nie posiada jeszcze stopnia instruktorskiego, albo posiada dopiero pierwszy z nich.

Choć w pierwotnym planie badania nie zakładano sprawdzenia tej wartości, w związku z faktem wystąpienia w ankiecie statystycznego pytania o liczbę pełnionych funkcji oraz uzyskaniem kilku nad wyraz zaskakujących odpowiedzi, postanowiono sprawdzić, czy liczba pełnionych funkcji pozostaje w związku ze zdiagnozowanym poziomem ryzyka wypalenia. W tym celu zestawiono liczbę pełnionych przez badanych członków kadry funkcji²³ z liczbą uzyskanych w tej sekcji punktów. Współczynnik r wyniósł jednak około 0,15, co należy interpretować, że zależność występująca, jednak jest ona na niskim, niemal nieistotnym, poziomie.

Wnioski

W świetle przeprowadzonej analizy literatury, dokumentacji wewnętrznej oraz badania kwestionariuszowego kadry ZHP Chorągwi Krakowskiej można uznać, iż poziom motywacji, występujący w badanej grupie jest wysoki. Nie ma na niego jednak niemal żadnego wpływu funkcjonujący w organizacji system narzędzi oddziaływania. Analiza ta skłania do konkluzji o prawdziwości zapisu znajdującego się w Systemie Pracy z Kadrami, mówiącego, że kluczowym rodzajem motywacji jest motywacja wewnętrzna²⁴. Bardzo niski współczynnik korelacji oceny wybranych narzędzi pracy z kadrami i obserwowanego poziomu motywacji wskazuje na pilną potrzebę rekonstrukcji systemu, aby obok głównego filaru, którym jest motywacja wewnętrzna, istniała solidna przypora w postaci narzędzi zewnętrznego oddziaływania na motywację. Dodatkowym argumentem, przemawiającym

22. Wyłączenie w rozumieniu dostosowania słownictwa do harcerstwa – merytoryczny przekaz stawianych pytań pozostał nienaruszony.

23. W skrajnym przypadku wskazano 8 pełnionych funkcji; aż 60 % badanych pełni więcej, niż jedną rolę w organizacji.

24. Rada Naczelna ZHP, *Załącznik...* s. 8-9

za apelem w sprawie aktualizacji systemu jest odmienność pokolenia Z, które w nieodległej przyszłości będzie stanowiło bardzo istotną liczebnościowo grupę w ogóle kadry organizacji.

Kadra ZHP Chorągwi Krakowskiej, mimo wysokiej ekspozycji na czynniki sprzyjające ryzyku wypalenia (częsty kontakt z interesariuszami – dziećmi, rodzicami; z otoczeniem – szkoły, parafie, sponsorzy; wysokiej służebności i nieopłacalności świadczonej pracy), wykazuje zaskakująco niski poziom ryzyka wypalenia. Wpływ na to może mieć znowu silna motywacja wewnętrzna, relacje wewnątrz instruktorskiej braci, czy oferowana wewnątrz organizacji pomoc psychologiczna. Źródła te należałoby jednak poddać bardziej szczegółowej analizie (najlepiej w ramach procesu przygotowania do zmian Systemu Pracy z Kadrami).

Mimo niskiego poziomu korelacji tzw. wielofunkcyjności z ryzykiem wypalenia, wyzwaniem stojącym przed harcerskimi komendami jest takie balansowanie liczbą pełnionych przez członków ZHP Chorągwi Krakowskiej ról, aby z jednej strony następowała przemienność wykonywanej pracy, z drugiej jednak aby przeciążenie pracą nie zmniejszało efektywności kadry.

W kontekście już pięciu lat od przeprowadzonej ewaluacji rozwiązań na poziomie wszystkich podległych jednostek terenowych warto rozważyć ponowne tak dokładne badanie dla całej chorągwi, aby na podstawie nowych danych móc przeprowadzić analizę porównawczą na tej samej grupie, po czym zaprojektować działania dla ZHP Chorągwi Krakowskiej na kolejne lata funkcjonowania organizacji na poziomie wojewódzkim.

Bibliografia

- Baniak K., *Motywacja i wypalenie zawodowe w organizacji harcerskiej na przykładzie kadry ZHP Chorągwi Krakowskiej*, Praca magisterska, Kraków 2022.
- Chirkowska-Smolak T., *Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, z. 4.
- Erhardt - Wojciechowska A., Gierańczyk D., Stoińska Z., Chempiński P., Józwiak M., Kisielewicz J., Delewski A., Skonieczny G. *Druk nr 23 – Projekt uchwały XLII Zjazdu ZHP w sprawie uporządkowania narzędzi do pracy z kadrami*, 2022.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998.
- Kraczla M., *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 2.
- Maslach C., Schaufeli W., Leiter M., Job burnout. „*Annual review of psychology*” 2001, nr 52(1), s. 397-422.
- Nowak A., *Ewaluacja Systemu pracy z kadrami w ZHP Chorągwi Krakowskiej 2019*, Materiał wewnętrzny ZHP, Kraków 2020.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996.
- Polkowska D., *Autonomiczna czy kontrolowana? O motywacji pracowników platformowych w systemie pracy na żądanie w Polsce*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2024, nr 20(1).
- Rada Naczelna ZHP, Załącznik do Uchwały nr 53/XXXVIII Rady Naczelnej ZHP z dn. 4 marca 2017 r. – *System pracy z kadrami w ZHP*, 2017.
- Szaflarska P., *Kształtowanie zaangażowania organizacyjnego u pracowników pokolenia Z*, Praca magisterska, Kraków 2022.
- World Health Organization, *Międzynarodowa Statystyczna Klasyfikacja Chorób i Problemów Zdrowotnych*. Rewizja dziesiąta. Tom I, <https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/icd10/pdf/ICD10TomI.pdf>, (dostęp: 20.05.2024)
- World Health Organization, *ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics*, <https://icd.who.int/browse/2024-01/mms/en#129180281> (dostęp: 20.05.2024)
- Zbyrad T., *Ryzyko wypalenia zawodowego pracowników służb społecznych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J-Paedagogia-Psychologia”, 2017, nr 30(4).

How are the motivation and burnout of the ZHP staff shaped? A study of motivation and the risk of burnout among the ZHP staff using the example of the Cracow Region.

Summary:

This article was created to determine the relationship between the level of motivation and the risk of burnout among the ZHP staff (using the example of the Cracow Region) and the use of available motivation tools within the organization, as well as to assess the effectiveness of individual tools. Among the specific objectives, the following can be distinguished: to examine how motivated individuals holding instructional roles, instructors, and support staff are to work in the organization, how exposed they are to the risk

of burnout, and how effective the motivational tools derived from the staff work system and other documents in force within the organization are. To investigate the relationship and staff opinions on the tools used, a study of the ZHP staff of the Cracow Region was conducted in the third quarter of 2022 in this area. In addition to the survey questionnaire provided to the respondents, the empirical work was based on an analysis of ZHP's internal documentation, an evaluation of the Staff Work System from 2019 provided by the Cracow Region Command, the author's own observations, and informal interviews with members of the studied organization.

Keywords: motivation, professional burnout, Cracow Region ZHP, staff