

## **Motywy i potrzeba godności własnej u pracowników instytucji kultury na przykładzie Centrum Kultury Teatr w Grudziądzu**

Życiem człowieka kierują motywy, które są efektem niezaspokojonych potrzeb, postaw, a także określonych wartości. Człowiek ma potrzeby przynależnościowe i godnościowe, które są podstawą struktury JA. Człowiek ma szansę realizować powyższe potrzeby, na przykład, poprzez pracę zawodową.

Kierując się mniej uświadomionymi motywami, człowiek poszukuje pracy, która pozwoli mu otrzymywać za nią pieniądze i zapewnić byt, natomiast przy bardziej świadomych motywach człowiek dąży do tego, aby poprzez wyznawane wartości i realizowanie się w pracy mieć poczucie własnej godności na odpowiednim poziomie.

Myślę, że szansę na zrealizowanie potrzeb godnościowych daje praca w Centrum Kultury Teatr (CKT) w Grudziądzu. Jest to najważniejsza placówka kulturalna w Grudziądzu. Zaspokaja zapotrzebowania kulturalne wielu mieszkańców miasta Grudziądz i nie tylko. Od ośmiu lat placówka funkcjonuje na nowych, dobrych zasadach. Dyrektor postawił na wykształconych, kreatywnych ludzi; ma do nich zaufanie i mobilizuje do samodzielnego realizowania zadań. CKT odnosi sukcesy merytoryczne, organizuje imponującą liczbę imprez, jest otwarte na zapotrzebowanie i sugestie odbiorców dóbr kultury, a z drugiej strony bardzo dba o wysoki i wysublimowany poziom koncertów, spektakli, wystaw.

Zapewne wielu bywalców i odbiorców oferty kulturalnej CKT zastanawia się, jak wygląda organizacja, struktura i wizja funkcjonowania tej placówki. Czy wizja dyrektora-lidera jest spójna z wizją pracowników, czy praca wykonywana w CKT daje szansę na oddanie się jej bez reszty i odczuwanie etosu pracy.

Źródłem naukowej informacji dla autorki były publikacje dotyczące psychologii i pedagogiki ludzkiej aktywności, motywacji działań i spełniania potrzeb takich autorów, jak: Maslow, Kozielski, Reykowski, Siek, Skorny, Zimbardo, Ruch, Kosewski. Problematyka badawcza została poparta eksploracją empirycz-

ną dotyczącą powyższych rozważań. W artykule znalazła się charakterystyka badanej populacji oraz motywów i potrzeb podjęcia pracy w CKT. Pracownik zabiega o swoje miejsce pracy, gdy dokonuje się spełnienie jego potrzeb i oczekiwań. W badaniach więc skupiłam się na sposobach realizowania wartości godnościowych, a także na rozwiązaniach zmierzających do zapobiegania anomii w pracy.

## 1. Charakterystyka badanej populacji

Grudziądz to stutysięczne miasto położone nad Wisłą na wysokiej skarpie, między Pojezierzem Pomorskim a Pojezierzem Mazurskim. Szeroki zakres potrzeb kulturalnych mieszkańców miasta zaspokajają trzy placówki posiadające status instytucji kultury: Muzeum, Biblioteka Miejska oraz Centrum Kultury Teatr.

Centrum Kultury Teatr zostało utworzone 31 sierpnia 1991 roku. Dnia 1 stycznia 1992 roku zrealizowano pomysł polegający na połączeniu dwóch odrębnych instytucji kultury: Grudziądzkiego Domu Kultury i Centrum Kultury Teatr. Połączenie to nastąpiło z powodów ekonomicznych, zdecydowano, że w stutysięcznym mieście wystarczy jedna, ale prężnie działająca instytucja miejska.

Podstawową formę swojej działalności Centrum Kultury Teatr prowadzi w obiektach teatru przy ul. Marszałka Focha 19 i klubu Akcent przy ul. Wybickiego 38/40. Teatr to budynek po zlikwidowanym Teatrze Ziemi Pomorskiej, z profesjonalną sceną, zapleczem, bazą hotelową i widownią na 430 miejsc oraz dwiema mniejszymi salami – kameralną i koncertową. Odbywają się w nim różnego rodzaju imprezy – od spektakli, koncertów, przeglądów artystycznych po sympozja, konferencje i bankiety. W klubie Akcent znajdują się sala koncertowa na 200 osób i Galeria Akcent – salon wystawienniczy. Prowadzona jest tu działalność koncertowa, wystawiennicza, funkcjonuje również kawiarnia i restauracja.

Na czele Centrum Kultury Teatr stoi dyrektor, jest on odpowiedzialny za ofertę kulturalną instytucji oraz zarządza i kieruje funkcjonowaniem CKT.

Aktualny dyrektor, obejmując kierowanie instytucją w 2003 roku, przyjął „złotą regułę” W. Grunwalda, a jej założenia przełożył na organizację i funkcjonowanie Centrum Kultury Teatr:

1. Zasadę maksymalnej użyteczności, czyli działać tak, aby uzyskać maksymalny efekt.
2. Opinię ekspertów, czyli działać tak, aby działanie to w ocenie ekspertów mogło być uznane za pożądane i prawidłowe.
3. Test opinii społecznej, czyli działać tak, aby w swoim sumieniu mieć przekonanie, że stanowisko reprezentowane przed opinią publiczną zostanie uznane za właściwe.

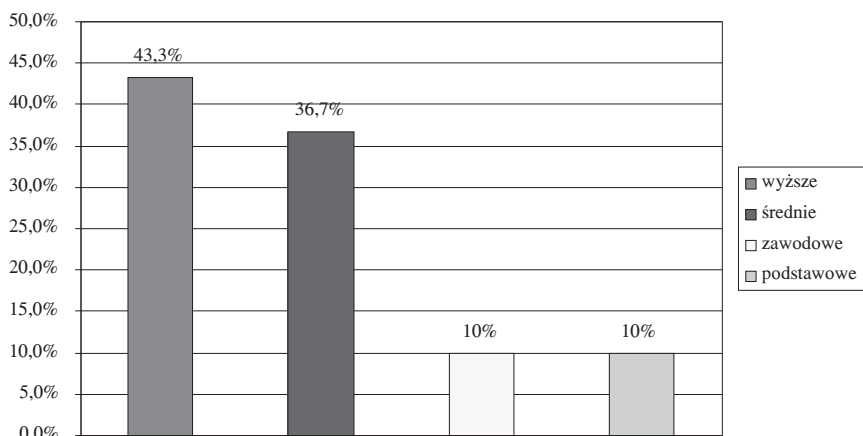
Centrum Kultury Teatr zaczęło realizować powyższe tezy poprzez:

- odpowiedzialność za realizowane działania;
- uczciwość w komunikowaniu się wewnątrz organizacji oraz z otoczeniem, np. artystami, klientami;
- budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa;
- wywiązywanie się z umów i zobowiązań;
- promowanie norm etycznych;
- ujmowanie norm etycznych w zasadach działania instytucji i dokumentach organizacyjnych.

Badaniami objęto 30 pracowników Centrum Kultury Teatr – 17 kobiet (56,7%) i 13 mężczyzn (43,3%); poddano ich technice obserwacji, wywiadu i ankiety. Wszystkie osoby wypełniły kwestionariusz ankiety zawierający 20 pytań. Badania przeprowadzono w marcu 2009 roku.

Wykształcenie wyższe ma 13 osób (43,3%), 11 ma wykształcenie średnie (36,7%), trzech pracowników wykazało wykształcenie zawodowe (10%) i trzy podstawowe (10%). Wyższym wykształceniem legitymują się osoby, które zajmują kluczowe stanowiska w instytucji; są to dyrektor, wicedyrektor, główna księgowa, pracownicy impresariatu, rzecznik, plastyczka-graficzka. Średnie wykształcenie posiadają pracownicy administracji i pracownicy techniczni. Podobnie jest w przypadku pracowników z wykształceniem zawodowym, są to pracownicy techniczni, a bez wykształcenia i bez zawodu są trzy sprzątaczkі.

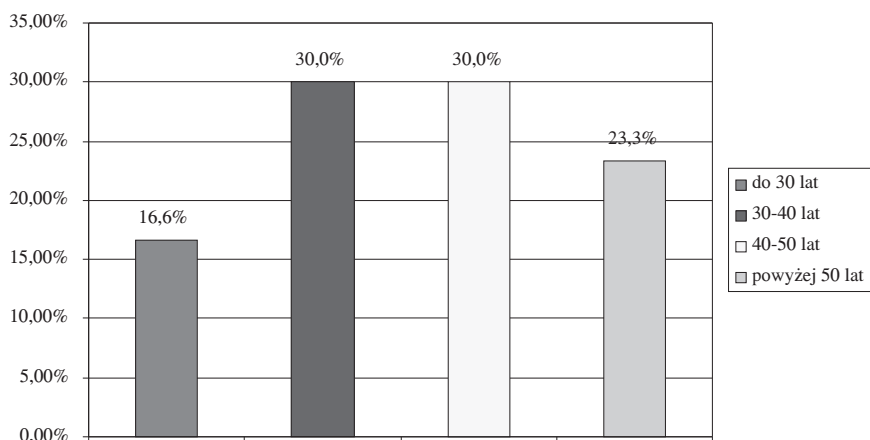
Rozkład procentowy wykształcenia pracowników CKT przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Wykształcenie pracowników CKT

Większość pracowników CKT nie ukończyła 50. roku życia: dziewięć osób (30%) jest w wieku 30-40 lat, tyleż samo w wieku 40-50, do 30. roku życia w CKT pracuje pięć osób (16,6%) i powyżej 50 lat ma siedmiu pracowników (23,3%).

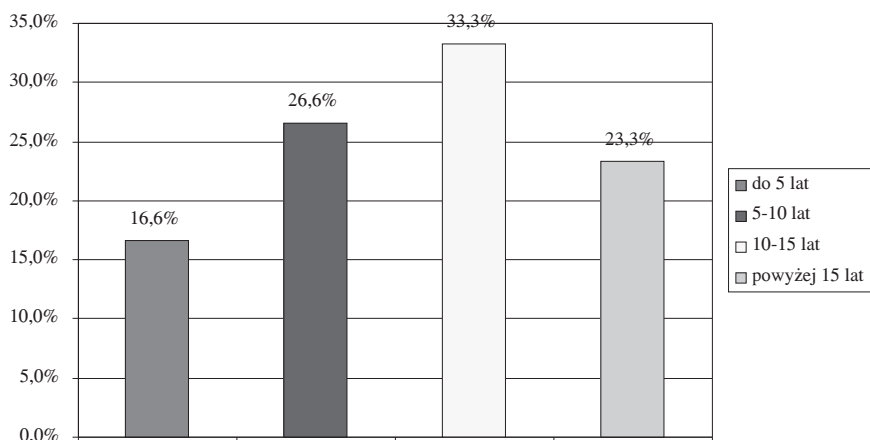
Średnio pracownik w CKT jest w wieku 40-45 lat. Myślę, że jest to dowód, iż dyrektor nie dyskryminuje żadnej grupy wiekowej. Ważni są starsi, doświadczeni pracownicy, ale i młodzi, studujący i absolwenci wyższych uczelni, którzy wnoszą wiedzę, świeże spojrzenie, odwagę i odrobinę szaleństwa.



Rysunek 2. Wiek pracowników CKT

Wśród 30 respondentów pięć osób (16,6%) pracuje w CKT nie dłużej niż pięć lat, osiem (26,6%) może pochwalić się stażem do 10 lat, najwięcej, bo 10 osób (33,3%) – od 10 do 15 lat, natomiast siedem osób (23,3%) jest związanych z instytucją od początku istnienia (1991 r.), czyli ponad 15 lat. Średnia stażu w CKT wynosi około 15 lat.

Układ procentowy stażu pracy pracowników CKT przedstawia rysunek 3.



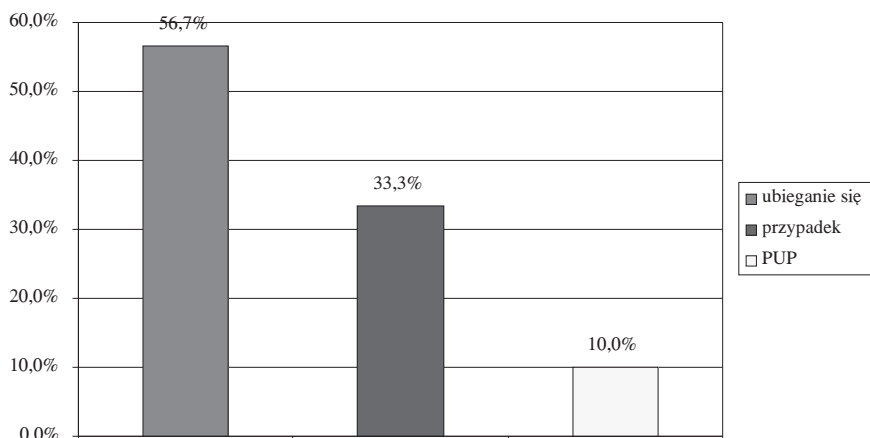
Rysunek 3. Staż pracy pracowników CKT

Kolejne dane (rys. 3) potwierdzają, że w CKT zatrudnione są osoby ze stażem od roku do powyżej 15 lat<sup>1</sup>. Warto też podkreślić, że regularnie przyjmowane są osoby na staż, z czego dwie z nich są zatrudnione na stałe, a z jedną utrzymywana jest współpraca na podstawie umowy o dzieło.

## 2. Motywy i potrzeby podjęcia pracy w Centrum Kultury Teatr

Zapytano ankietowanych, co zdecydowało o podjęciu i kontynuowaniu pracy w CKT. Ponad połowa (16 osób – 56,7%) ubiegała się o pracę w tej instytucji, 11 osób (33,3%) trafiło przez przypadek, natomiast trzy osoby (10%) zostały skierowane do CKT poprzez Powiatowy Urząd Pracy.

Rysunek 4 przedstawia rozkład procentowy powodów podjęcia pracy w CKT.



Rysunek 4. Powody podjęcia pracy w CKT

Spośród 30 pracowników Centrum Kultury Teatr 25 (83,3%) zajmuje stanowisko i wykonuje pracę zgodnie z wykształceniem i posiadanymi kwalifikacjami. Tylko pięć osób (16,6%) uważa, że zakres obowiązków nie jest zgodny z wykształceniem. W dwóch przypadkach są to osoby, które są zatrudnione na stanowiskach sprzątaczk i rzemieślnika, a w maju tego roku zdały egzamin dojrzałości; trzecią osobą jest magister historii, która pełni obowiązki rzeczniczki CKT i redaktora Telewizji Kablowej Akcent.

Na pytanie zawarte w ankiecie, dotyczące potrzeb, które pracownicy realizują poprzez pracę w CKT, respondenci wskazali kilka odpowiedzi. Analiza uzyskanych danych wskazuje, że na szczycie rankingu znalazła się potrzeba samospełnienia (66,7%), a następnie potrzeba uznania (40%) i godności (30,3%).

<sup>1</sup> Długość stażu dotyczy tylko zatrudniania w Centrum Kultury Teatr.

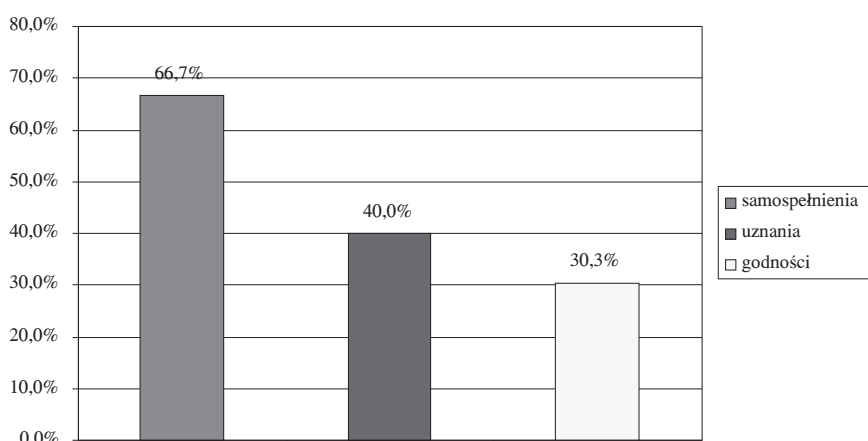
Tabela 1. Potrzeby godnościowe realizowane przez pracę w CKT

Potrzeby	Ogółem	%
Samospełnienia	20	66,7
Uznania	12	40
Godności	10	30,3

Różne są zatem potrzeby generujące oczekiwania związane z pracą w CKT. Pracownicy podkreślali więcej niż jedną potrzebę, jednak bez względu na wybór wszystkie potrzeby związane są z godnym życiem i godnymi warunkami pracy. Najwięcej głosów oddano na potrzebę samospełnienia. Wybór ten, w moim przekonaniu, to wyraz pragnienia „urody życia”, wzniesienie się ponad poziom, na którym egzystencja człowieka sprowadza się do działań zachowawczych i przystosowawczych. Wiele głosów oddano również na potrzeby uznania i godności. Każdy człowiek potrzebuje uznania, sprawdzania się, a także realizacji korzyści osobistych. Rozwijanie umiejętności, poszerzanie wiedzy, doskonalenie się jest zgodne z potrzebą osiągnięć. Można więc przypuszczać, że firma uznana, dobrze funkcjonująca i odnosząca sukcesy da większą szansę na realizację potrzeb godnościowych.

Wymienione przez pracowników potrzeby są zgodne z teorią hierarchii potrzeb Maslowa. Stephen P. Robbins uważa, że u pracowników, których potrzeby niższego rzędu są w znacznym stopniu zaspokojone, możliwość doświadczania osobistego rozwoju może być czynnikiem motywującym do podejmowania określonych działań, aby osiągnąć szczyt piramidy potrzeb<sup>2</sup>.

Powyższe wyniki ilustruje rysunek 5.



Rysunek 5. Potrzeby godnościowe realizowane w CKT

<sup>2</sup> Por. S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Poznań 2001, s. 84.

Zapytano również o motywy podtrzymujące przywiązanie do pracy w CKT. Aż 25 osób (83,3%) twierdzi, że praca wiąże się z silną motywacją, zapewnia interesującą pracę i jest źródłem wielu pozytywnych emocji. Dla 12 osób (40%) praca to prestiż, a dla 11 (36,6%) to możliwość rozwoju i korzystania ze szkoleń finansowanych przez CKT.

Szczegółowe wyniki przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Motywy podtrzymujące przywiązanie do pracy w CKT

Motywy	Ogółem	%
Interesująca praca	25	83,3
Prestiż	12	40
Możliwość rozwoju	9	30
Brak alternatywnych miejsc pracy w mieście	9	30
Możliwość korzystania ze szkoleń	2	6,6
Wysokie zarobki	0	0

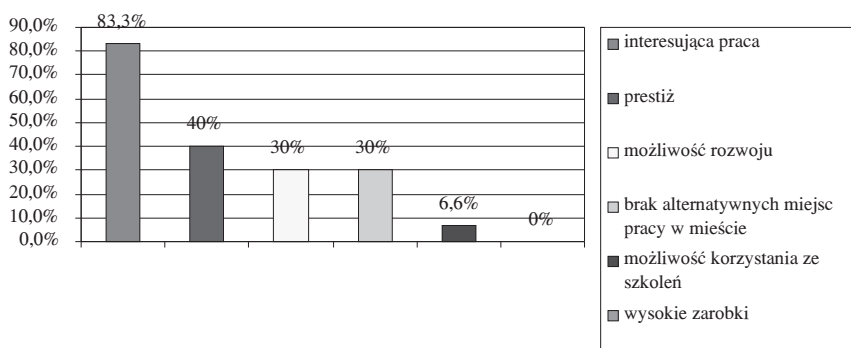
Z uzyskanych danych wynika, że na szczycie hierarchicznym znalazły się takie motywy, jak: interesująca praca i prestiż. Myślę, że te wybory są związane z chęcią potwierdzenia – gwarancji spełnienia osobistych oczekiwań respondentów. Z bezpośrednich rozmów wywnioskowałam, że praca w CKT dla wielu osób jest nobilitująca. Warto zwrócić uwagę, że zadowoleni pracownicy rzadziej zmieniają pracę i mają mniej nieobecności. „Chcąc obniżyć poziom absencji i fluktuacji pracowników – zdaniem Robbinsa – przełożony powinien starać się, aby jego podwładni mieli pozytywne postawy wobec pracy”<sup>3</sup>. Motywy: możliwość rozwoju i możliwość korzystania ze szkoleń zostały wybrane – jak sądzę – przez osoby młodsze, które stawiają przed sobą ciągły rozwój, zdobywanie wiedzy i doskonalenie umiejętności. Jednak Robbins udowadnia, że uczymy się i rozwijamy bez przerwy. Uczenie się definiuje jako stosunkowo stałą zmienną w zachowaniu, powstającą w wyniku doświadczenia. Zmieniając zachowanie, aby dopasować je do zmieniających się warunków, stajemy się odpowiedzialnymi obywatelami i wydajnymi pracownikami. Robbins mówi też, że zasadą uczenia się jest prawo efektu. Zachowanie, po którym następują korzystne konsekwencje, wykazuje tendencje do powtórzenia; zachowanie, którego konsekwencje są niekorzystne, wykazuje tendencję do zanikania<sup>4</sup>. Grażyna Gierszewska uważa, iż ciągłe szkolenia personelu i kadry kierowniczej jest warunkiem utrzymania pozycji firmy. Poprawia to motywację do pracy, zwiększa akceptację zmian organizacyjnych, pogłębia identyfikację z firmą. Należy jednak zaznaczyć, że aż 30% podkreśliło brak alternatywnych

<sup>3</sup> Tamże, s. 41.

<sup>4</sup> Tamże, s. 43.

miejsce pracy w mieście. Jeśli starają się dobrze wykonywać swoje obowiązki tylko dlatego, by nie stracić pracy, to prawdopodobnie ich wyniki będą coraz słabsze. Nikt nie podkreślił motywu: wysokie zarobki, gdyż powszechnie wiadomo, że instytucje kulturalne nie są finansowo atrakcyjne i konkurencyjne dla instytucji o innych profilach.

Wyniki procentowe odpowiedzi dotyczących motywacji pracy w CKT przedstawia poniższy rysunek.



Rysunek 6. Motywy podtrzymujące przywiązanie do pracy w CKT

### 3. Korzyści czy wartości – preferencje spełniania się w pracy w CKT

Ciekawy obraz wyłania się z odpowiedzi na pytanie o korzyści wynikające z pracy w CKT. Większość respondentów wskazała po kilka odpowiedzi. Poniższa tabela przedstawia korzyści najczęściej występujące.

Tabela 3. Korzyści wynikające z pracy w CKT

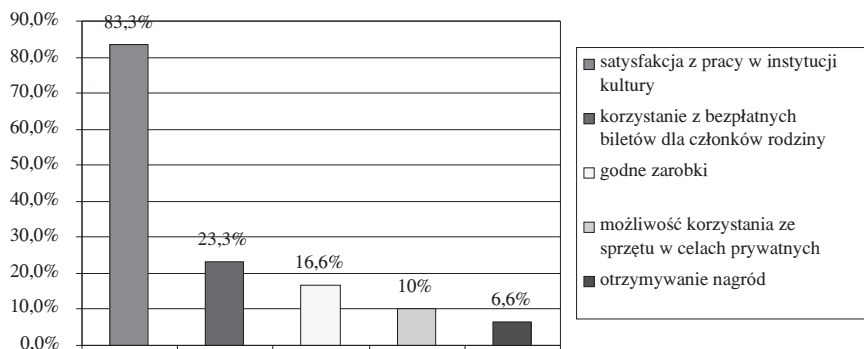
Korzyści	Ogółem	%
Satysfakcja z pracy w instytucji kultury	25	83,3
Korzystanie z bezpłatnych biletów dla członków rodziny	7	23,3
Godne zarobki	5	16,6
Możliwość korzystania ze sprzętu w celach prywatnych	3	10
Otrzymywanie nagród	2	6,6

Jak wynika z tabeli, zdecydowana większość, bo aż 25 (83,3%), podkreśliła, że jest to satysfakcja z pracy w instytucji kultury. Zdecydowanie mniej głosów respondentów oddali na „korzystanie z bezpłatnych biletów dla rodziny” (23,3%) i godne zarobki (16,6%), a takie korzyści, jak: „możliwość korzystania ze sprzętu



w celach prywatnych (internet, ksero, narzędzia techniczne, samochód służbowy)” i „otrzymywanie nagród” są dla większości nieistotne.

Układ procentowy korzyści przedstawia rysunek 7.



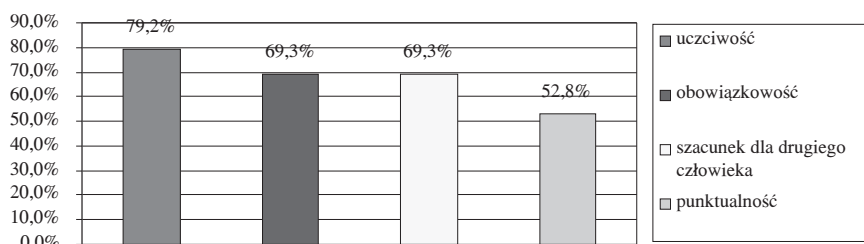
Rysunek 7. Układ procentowy korzyści wynikających z pracy w CKT

Co więc dla pracowników CKT jest ważniejsze: korzyści czy wartości godnościowe?

Wartości to m.in. określone postępowanie w duchu tego, co dobre, pożądane i sprawiedliwe. System wartości to hierarchia wartości jednostki. Określa on względne znaczenie przypisywane przez jednostkę takim ideom, jak wolność, uczciwość, posłuszeństwo, równość, szacunek dla drugiego człowieka.

Na podstawie przeprowadzonych badań mogę postawić tezę, że dla większości pracowników CKT wartości i postawy są ponad korzyściami. Upoważniają mnie do postawienia takiej tezy przeprowadzone wywiady i ankiety oraz wielokrotne obserwacje, a także uzyskane odpowiedzi na pytanie w ankiecie do pracowników, które dotyczyło wartości, bez których nie wyobrażają sobie pracy w CKT. Wyniki wskazują, że są to: uczciwość (24 osoby – 79,2%), obowiązkowość (21 osób – 69,3%), szacunek dla drugiego człowieka (21 osób – 69,3%) i punktualność (16 osób – 52,8%).

Układ procentowy przedstawia rysunek 8.



Rysunek 8. Preferowane wartości pracowników CKT

Układ procentowy wskazuje, że respondenci wybrali po kilka odpowiedzi. W pracy przyświecają im wartości, które gwarantują realizowanie potrzeb godnościowych i spełnienie. Choć naukowcy uważają, że wartości nie mają bezpośredniego wpływu na zachowania, to jednak silnie oddziałują na postawy człowieka. Znajomość przez przełożonego systemu wartości pracownika ułatwia poznanie jego postaw, gdyż zgodność wartości cenionych przez niego i przez organizację wpływa zazwyczaj na wydajność i zadowolenie z pracy. Dlatego menedżerowie powinni szukać takich kandydatów, którzy oprócz doświadczenia i motywacji do pracy mają system wartości zgodny z systemem organizacji<sup>5</sup>.

Dowodem na powyższą tezę są też uzyskane odpowiedzi na pytanie: „Czy wykonywanie pracy w CKT przynosi Panu/Pani satysfakcję i zadowolenie?”. Az 28 osób (93,3%) odpowiedziało twierdząco. Tylko dwie osoby (6,7%) nie są zadowolone z pracy w CKT, uważając, że praca ta nie przynosi im satysfakcji.

Zadowolenie z pracy, zaangażowanie w pracę – to postawy związane z życiem zawodowym człowieka. Zadowolenie z pracy oznacza ogólną postawę jednostki wobec wykonywanej pracy. Pracownicy chcą mieć taki zakres obowiązków, który umożliwi wykorzystanie ich uzdolnień i umiejętności oraz zapewni różnicowanie zadań, swobodę i informację zwrotną oceniającą ich pracę.

Pracownicy, pomimo satysfakcji z wykonywanej pracy, są pełni pomysłów i sugestii dotyczących funkcjonowania firmy, struktury, zakresu obowiązków. Na pytanie: „Co Pana/Pani zdaniem należałoby zmienić w organizacji pracy?”, otrzymano kilka odpowiedzi:

Tabela 4. Preferencje dotyczące zmian w funkcjonowaniu CKT

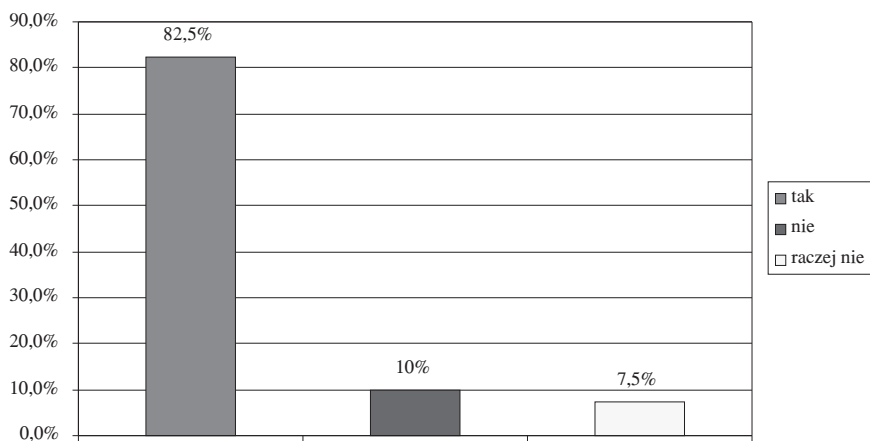
Preferencje dotyczące zmian w CKT	Ogółem	%
Zwiększyć liczbę pracowników	14	46,6
Narzędzia pracy	8	26,6
Strukturę organizacyjną	7	23,3
Zakres obowiązków pracowników	4	13,3
Godziny pracy	3	10
Zmniejszyć ilość pracowników	0	0

Dane wskazują, że pracownicy nie ograniczają się jedynie do obserwacji i postrzegania własnego stanowiska pracy, ale również analizie poddają funkcjonowanie całej firmy, mają swoje przemyślenia i sugestie, którymi w większym lub mniejszym stopniu mają odwagę dzielić się ze swoim przełożonym. Wszyscy pracownicy grudziądzkiego Centrum Kultury Teatr wiedzą, że dyrektor hołduje zasadzie – jeśli masz problem i nie masz pomysłu na jego rozwiązanie, nie wchodź do gabinetu dyrektora.

<sup>5</sup> Zob. tamże, s. 41.

#### 4. Formy i możliwości realizowania potrzeb godnościowych w CKT

Zapytano pracowników, czy zakres obowiązków i wymaganych umiejętności odpowiada ich oczekiwaniom. 25 osób odpowiedziało twierdząco, trzy stwierdziły, że zdecydowanie nie, a dwóch pracowników nie ma zdania na ten temat. Układ procentowy przedstawia rysunek 9.



Rysunek 9. Zakres obowiązków i umiejętności pracowników CKT

Często kwalifikacje okazują się bardziej potrzebne niż wykształcenie. Jeśli płaca zależna jest od kwalifikacji, to zachęca pracowników do większej elastyczności, kontynuowania nauki, udziału w szkoleniach.

Stąd kolejne pytanie, które dotyczyło podwyższania i doskonalenia kwalifikacji. Aż 27 respondentów (90%) uznało, że dyrektor CKT mobilizuje ich do podwyższania kwalifikacji i ciągłego rozwoju. Na pytanie „Co Pan/Pani robi, aby podwyższyć swoje kwalifikacje?”, otrzymano następujące odpowiedzi:

- czytam literaturę – 50%,
- uczestniczę w szkoleniach – 43,3%,
- podjęłam/podjąłem lub zamierzam podjąć dalsze kształcenie – 40%.

Myślę, że w żadnej firmie nie ma idealnego stylu zarządzania, może właśnie dlatego każda powinna nieustannie podlegać modyfikacjom i zmianom. Ostatnie badania wskazują, że zadowolenie tylko w nieznacznym stopniu sprzyja wydajności pracy. Obecnie przyjmuje się, że to raczej wydajność pobudza zadowolenie z pracy, a nie odwrotnie. Z rozmów z pracownikami CKT wynika, że wykonywanie prac, które związane są z posiadanymi umiejętnościami, daje wewnętrzne zadowolenie. Z punktu widzenia dyrektora różnorodne umiejętności pracowników ułatwiają obsadę stanowisk.

Wyniki, w moim odczuciu, są zadowalające, gdyż warto nadmienić, że aktualnie jedna osoba skończyła studia MBA, dwie osoby kończą studia, dwie są na studiach licencjackich, dwie w maju tego roku zdały maturę. Pracownicy CKT uczestniczą też w szkoleniach i kursach: języka angielskiego (3 osoby), zamówień publicznych (2 osoby), pozyskiwania funduszy z Unii Europejskiej (2 osoby).

Podnoszenie kwalifikacji, zaspokajanie potrzeb i stałe doskonalenie wykonywanej pracy w moim odczuciu związane jest z utożsamianiem się z instytucją, jej programem merytorycznym, strukturą i działalnością. Stąd w kwestionariuszu ankiety nieodzowne stało się umieszczenie pytania: „Czy Pan/Pani utożsamia się z wizją i działaniami merytorycznymi CKT?”. W odpowiedziach na powyższe pytanie wystąpiła wyjątkowa zgodność, tylko jedna osoba podkreśliła odpowiedź „nie” (3,3%). Stąd uznałam, że ważnym wyznacznikiem będzie uzyskanie odpowiedzi na pytanie dotyczące docenienia pracownika przez dyrektora CKT i form doceniania i nagradzania. Zdecydowana większość (93,3%) uznała, że jest doceniana przez przełożonego. Tylko dwie osoby (6,7%) czują się niedoceniane i nie-nagradzane.

Formy nagradzanie i układ procentowy odpowiedzi przedstawia tabela 5.

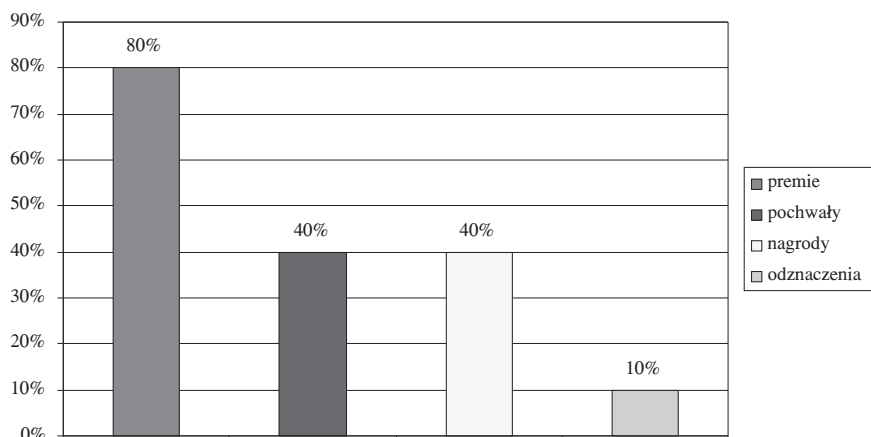
Tabela 5. Formy nagradzania pracowników przez dyrektora CKT

Formy nagradzania	Ogółem	%
Premie	24	80
Pochwały ustne	12	40
Nagrody	12	40
Odnaczenia	3	10

Najwięcej osób (80%) wskazało premię jako formę nagrody. W Centrum Kultury Teatr premie przyznawane są w każdym miesiącu. Wszyscy pracownicy wypełniający swoje obowiązki, wykraczające poza zakres podstawowy, otrzymują premię od 0 do 50-60%. To wykraczanie związane jest z negocjowaniem warunków umów, pozyskiwaniem nowych sponsorów i darczyńców, liczbą sprzedanych spektakli itp. Pochwały ustne dyrektor stosuje chętnie i często, gdyż zdaje sobie sprawę, jak ważne jest uznanie i akceptacja w oczach przełożonego. Zgodnie z teorią wzmocnienia nagradzanie zachowania bezpośrednim uznaniem zwiększa prawdopodobieństwo powtórzenia tego zachowania. Uznanie w CKT przybiera różne formy. Najczęściej dyrektor gratuluje pracownikowi osobiście, często robi to publicznie w obecności innych pracowników. Zdarzają się też sytuacje, kiedy pracownicy wspólnie świętują sukces.

Dyrektor chętnie też wyróżnia nagrodami finansowymi: za osiągnięcia, sukcesy, ukończenie studiów i studiów podyplomowych. Nagradzanie za pomocą odznaczeń wypada najslabiej, ponieważ przyznanie odznaczenia nie zależy tylko od

dyrektora, on rekomenduje do medali przyznawanych przez Marszałka Województwa, Ministra Kultury i Sztuki czy Prezydenta RP na podstawie opinii. Poniższy rysunek przedstawia rozkład procentowy form nagradzania pracowników CKT przez dyrektora.



Rysunek 10. Formy nagradzania pracowników przez dyrektora CKT

Zapytano też o to, czy dyrektor jest otwarty na pomysły pracowników. Tu również zdecydowana większość (96,7%) odpowiedziała twierdząco, że dyrektor jest otwarty na pomysły i sugestie pracowników, liczy się z ich doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami.

Na zakończenie ankiety w kwestionariuszu umieszczono pytanie: „Czy czuje Pani/Pan, iż praca w CKT polega na metodzie »kija i marchewki«”? Umieszczona kafeteria możliwych odpowiedzi dała interesujący obraz postrzegania stylu pracy przez pracowników.

Tabela 6. Styl pracy w CKT widziany oczami pracowników

Czy czuje Pan/Pani, że praca w CKT polega na metodzie „kija i marchewki”?	N = 30	30 = 100%
Tak, jestem pilnowany/a systematycznie	1	3,3
Tak, jestem sprawdzany/a kilka razy dziennie	0	0
Tak, jestem rozliczany pod koniec dnia pracy	0	0
Nie, jestem rozliczany raz w tygodniu z efektów pracy	2	6,6
Nie, jestem rozliczany raz w miesiącu z efektów pracy	5	16,5
Nie, mój przełożony ocenia zadanie po wykonaniu	16	52,8
Nie, mój przełożony ma do mnie pełne zaufanie	6	19,6
Nie, nikt się mną nie interesuje	0	0

Uzyskane wyniki, w moim odczuciu, dają interesujący obraz oceny stylu pracy przez pracowników. Tylko jedna osoba uważa, że dyrektor stosuje metodę „kija i marchewki”. W odczuciu dwóch osób (6,6%) rozliczanie efektów pracy odbywa się raz w tygodniu, a z kolei pięć osób (16,5%) uważa, że są rozliczane raz w miesiącu w celu przyznania, zasłużonej lub nie, premii. Natomiast 22 osoby (72,4%) sądzą, że dyrektor wyznacza zadania i ocenia je po wykonaniu, w tym 19,6% dodaje, że położony ma do nich pełne zaufanie.

W bezpośrednich rozmowach pracownicy podkreślali, że polecenia służbowe są formułowane jako prośby, a nie polecenia. Szef wielokrotnie podkreśla, że jest jednym z członków zespołu i że traktuje ich jako współpracowników. Stara się zaspokajać potrzeby i oczekiwania swoich pracowników, takie jak: potrzeba przynależności, interakcji społecznych, komunikacji wewnętrznej.

Zdaniem pracowników, najważniejszymi czynnikami zwiększającymi motywację, spełnienie potrzeb i większe utożsamianie się z firmą, są: możliwość rozwoju i samorealizacji, samodzielność w realizacji zadań, partnerskie stosunki i życzliwość, a także ludzki i sprawiedliwy przełożony. Powyższe wyniki wyraźnie dowodzą, że dyrektor szanuje swoich podwładnych, ma do nich zaufanie, pozwala na samodzielność w realizowaniu zadań, a także dba o dobre stosunki pracy i atmosferę sprzyjającą rozwojowi zawodowemu i samorealizacji pracowników.

## 5. Sposoby zapobiegania sytuacji pokusy i anomii w Centrum Kultury Teatr

Z sytuacją pokusy, według Kosewskiego, mamy do czynienia, gdy całość motywacji człowieka daje się z sensem uprościć do tylko dwóch motywów – motywu korzyści i motywu godnościowego, wywodzących się z odpowiadających im potrzeb lub gdy struktura sytuacji pokusy stawia człowieka przed alternatywą: albo korzyść, albo wartość – *tertium non datur*<sup>6</sup>.

Należy więc zadać pytanie, kiedy pracownicy sięgają po korzyści w sytuacji pokusy? Najczęściej mamy z tym do czynienia wówczas, gdy mogą zredukować dysonans moralny wiarygodnymi dla nich usprawiedliwieniami. Źródłem tych usprawiedliwień są racjonalizacje, czyli samousprawiedliwienia uzgadniane wewnętrznie, z samym sobą i usprawiedliwienia, tj. przekonania, normy, obyczaje itp., których zdolność do redukcji dysonansu godnościowego bierze się z podtrzymywania ich przez grupę społeczną. Typowe, społecznie uzgodnione usprawiedliwienia odróżnić można od racjonalizacji po mało wyszukanej formie i prymitywnej treści, w rodzaju:

<sup>6</sup> M. Kosewski, *Ludzie w sytuacjach pokusy i upokorzenia*, Warszawa 1985.

- „wszyscy tak robią”,
- „jest taki obyczaj w naszym zawodzie, że...”,
- „nic na to nie można poradzić, ale takie są realia życia”.

Ludzie eksponowani wspólnie w grupie na taką samą, powtarzającą się sytuację łatwo i szybko uzgadniają usprawiedliwienia, pozwalające sięgać po korzyści. Powstaje w wyniku tego podkultura usprawiedliwień – ANOMIA.

Ekspozujemy grupy koleżeńsko-pracownicze na podobne i powtarzające się sytuacje pokusy lub upokorzenia:

- Inicjuje to proces społecznego uzgadniania usprawiedliwień. W grupach i zespołach pracowników coraz łatwiej redukuje się dysonanse godnościowe.
- Powstaje podkultura pracowniczych usprawiedliwień. Utrwalają się specyficzne obyczaje, przekonania, reguły „korzystania z okazji” etc.
- Rośnie anomia osobista pracowników. Przejmują usprawiedliwienia od grupy i stosują w sytuacjach zawodowych.

Obawa kary nie powstrzymuje anomii – lecz tylko zachowanie. Ludzie nie zachowują się wówczas uczciwie, koleżeńsko, sprawiedliwie, ale strachliwie – nie kradną ze strachu. Należy zatem zadać pytanie, dzięki czemu pracownik ma poczucie konsonansu godnościowego? Zdaniem Kosewskiego dzięki zgodności pomiędzy OBRAZEM JA „Jaki jestem?” a ZACHOWANIEM „Co robię?”. Przynosi to „satisfakcję wewnętrzną” i emocjonalne przeżycie, które zaspokajają potrzebę własnej godności<sup>7</sup>.

Należy więc tak zarządzać firmą, aby wystąpiło powiązanie procesu pracy z procesem zaspokajania potrzeby własnej godności poprzez konsonanse godnościowe. Tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu konsonansów godnościowych w codziennym wykonywaniu pracy oraz w relacjach pracownika z przełożonymi i kolegami prowadzi do powstania etosu organizacji jako stylu zaspokajania potrzeby godności pracowników.

W CKT kierownictwo stara się poprzez pewne działania i decyzje nie tylko zapobiegać sytuacji pokusy i anomii, ale także nie prowokować takich sytuacji. Wychodzi jakby naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom pracowników, aby uświadomić im, iż pewne rzeczy najlepiej robić jawnie i za zgodą przełożonego.

**Spotkania towarzyskie.** Pracownicy wraz z dyrektorem spotykają się w czasie pracy z okazji imienin, urodzin, jubileuszu pracy. Jest to spotkanie przy kawie, torcie i lampce szampana. Spotkania te najczęściej przeradzają się w roboczą dyskusję (burzę mózgow, fabryka pomysłów) na temat najbliższej imprezy, nowego projektu artystycznego itp. Większe spotkania towarzyskie odbywają się w godzinach wieczornych po zakończeniu spektaklu albo koncertu z okazji: rozpoczęcia lub zakończenia sezonu czy też Międzynarodowego Dnia Teatru.

---

<sup>7</sup> Tamże.

Za spożywanie alkoholu na terenie teatru grozi pracownikom za pierwszym razem nagana, za drugim usunięcie z pracy.

**Komputer i internet.** Ponieważ wiele osób studiuje i doksztalca się, dyrektor CKT wyraził zgodę na korzystanie ze sprzętu komputerowego po godzinach pracy. Nie toleruje natomiast załatwiania prywatnych spraw w czasie pracy za pomocą np. komunikatora gadu-gadu czy wykorzystywania internetu.

**Bilety.** Każdy z pracowników ma prawo do podwójnej wejściówki na imprezę organizowaną przez CKT. Ponieważ niektórzy to wykorzystywali i wręczali wejściówki znajomym czy nauczycielom i wykładowcom, dyrektor ograniczył zaproszenia do członków najbliższej rodziny.

**Samochód.** Raz w roku, w okresie letnim, dyrektor oddaje samochód służbowy (Ford Transit) do dyspozycji pracowników, do przewiezienia dużych sprzętów i towarów. Często jest to powiązane z likwidacją wielu niepotrzebnych i zniszczonych sprzętów, które są zdejmowane ze stanu firmy.

**Wcześniejse wychodzenie z pracy.** Pracownik może wcześniej opuścić swoje miejsce pracy, może też poprosić o przerwę. W takich sytuacjach odpisuje sobie nadgodziny, które wypracował wcześniej przy organizacji imprez w soboty i niedziele.

## 6. Wnioski końcowe

Efekt pracy zależy od możliwości, zdolności i umiejętności ludzkich, wspartych odpowiednią motywacją, wolą i chęcią działania. Jest to prawda powszechnie znana i nie sposób o niej zapomnieć.

Motywowanie do pracy stanowi proces świadomego i celowego oddziaływania poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań oraz wartości dla osiągnięcia celów motywującego, z uwzględnieniem otoczenia obu stron procesu.

Centrum Kultury Teatr to prężnie działająca placówka w Grudziądzu w obszarze kultury. Pracuje tu 31 osób etatowych oraz aktorzy zatrudniani na umowę o dzieło do konkretnego projektu artystycznego, a także instruktorzy odbywający zajęcia z dziećmi i młodzieżą w zakresie sztuk plastycznych, teatru i tańca.

Istnieje bogactwo narzędzi wpływu na motywowanie pracowników. Są to zazwyczaj trzy podstawowe grupy: środki przymusu, zachęty i perswazji. Dyrektor Centrum Kultury Teatr stosuje wszystkie z tych form. Najczęściej posługuje się zachętą, czyli pracownicy wiedzą, że w zamian za określone działania i efekty tych działań czeka ich nagroda w postaci: pochwały ustnej (40%), premii (80%), nagrody rzeczowej lub finansowej (40%). Poprzez perswazję w osobistych rozmowach, a także na spotkaniach z pracownikami dyrektor stara się wpływać na zmianę ich postaw i zachowań. W sytuacji ostatecznej, aczkolwiek bardzo niechętnie, dyrektor ucieka się do środków przymusu.



Dyrektor nie tylko motywuje swoich pracowników do kreatywnej i wydajnej pracy. Mobilizuje ich również do pracy nad sobą, doskonalenia swoich umiejętności poprzez kursy i warsztaty, kontynuowania nauki na studiach licencjackich, magisterskich i podyplomowych. Nie jest w stanie (ze względu na ograniczony budżet) wszystkim finansować nauki na studiach, ale udział w innych formach doskonalących wspomaga poprzez opłacenie udziału w nich, a także kosztów podróży i diet. Należy też podkreślić fakt, że po skończonych studiach każdy pracownik otrzymuje nagrodę finansową.

CKT nie jest dużą instytucją, ponadto jest to placówka budżetowa, otrzymująca z samorządu fundusze na pensje dla pracowników i utrzymanie budynków; zarabia ze sprzedaży biletów, wynajmu sali i sprzętu. Jednak dba się tu o powiązanie procesu pracy z procesem zaspokajania potrzeby własnej godności pracowników, poprzez taką organizację, która sprzyja powstawaniu konsonansów godnościowych w codziennym wykonywaniu pracowniczych obowiązków, w relacjach pracownika z kierownictwem i kolegami.

Wśród najważniejszych potrzeb godnościowych spełnionych poprzez pracę w CKT pracownicy wymienili: samospełnienie (66,7%), uznanie w oczach dyrektora i odbiorców oferty kulturalnej (40%) oraz szacunku i godności (30,3%).

Potwierdzeniem spełnienia wyżej wymienionych potrzeb są wartości, którymi kierują się pracownicy CKT w życiu prywatnym i zawodowym. Na szczycie rankingu hierarchii wartości znalazły się: uczciwość (79,2%), obowiązkowość (69,3%), szacunek dla drugiego człowieka (69,3%).

Praca w CKT jest dla większości nobilitująca i mobilizująca. Daje szansę na rozwój i samorealizację. Zdecydowanej większości zależy na zatrudnieniu w grudziądzkim teatrze, a motywy podtrzymujące przywiązanie do pracy to: interesująca praca (83,3%), prestiż (40%) i możliwość rozwoju (30%).

Konkludując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że **praca w Centrum Kultury Teatr w Grudziądzu w dużym zakresie daje szansę na spełnienie motywu i potrzeby godności własnej.**

## Bibliografia

- Birch Ann, Malim Tony, Wadeley Alison, *Wprowadzenie do psychologii*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Cofer Charles N., Appley Mortimer H., *Motywacja. Teoria i badania*, PWN, Warszawa 1972.
- Jankowski Henryk (red.), *Etyka*, PWN, Warszawa 1989.
- Kosewski Marek, *Ludzie w sytuacjach pokusy i upokorzenia*, WP, Warszawa 1985.
- Kozielecki Józef, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, PWN, Warszawa 1976.
- Król Henryk, Ludwiczyski Antoni (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.

- Mariański Janusz, *Wprowadzenie do socjologii moralności*, Wyd. Lubelskie, Lublin 1989.
- Maslow Abraham H., *Motywacja i osobowość*, PAX, Warszawa 1990.
- Maslow Abraham H., *W stronę psychologii istnienia*, PAX, Warszawa 1986.
- Pocztowski Aleksy (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2003.
- Reykowski Janusz, *Procesy emocjonalne. Motywacja, osobowość*, PWN, Warszawa 1992.
- Reykowski Janusz, *Z zagadnień psychologii motywacji*, PWN, Warszawa 1977.
- Robbins Stephen P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Robbins Stephen P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i s-ka, Poznań 2000.
- Skorny Zbigniew, *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania*, PWN, Warszawa 1989.
- Tomaszewski Tadeusz (red.), *Psychologia*, PWN, Warszawa 1975.
- Zimbardo Philip G., Ruch Floyd L., *Psychologia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1994.

### **Motives and necessities of self respect among employees of the culture institutions on the basis of Centrum Kultury Teatr in Grudziądz**

Anomie is a state or condition of individuals or society characterized by an absence or breakdown of social and legal norms and values that allows them to reach benefits. It can also be characterised as a subculture of excuse. A man has a chance to accomplish his needs through work.

The following thesis is a theoretical consideration based on empirical exploration. The essential source of information were publications concerning psychology and pedagogy such authors as Maslow, Koziński, Reykowski, Sitek, Skorny, Zimbardo, Ruch, Kosewski.