

Siłaczki i macgyverowie. O determinantach demotywacji wśród pracowników polskich domów kultury

Ida Radecka  <https://orcid.org/0000-0002-7000-968X>

e-mail: idaradecka@protonmail.com

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Radecka Ida (2022). Siłaczki i macgyverowie. O determinantach demotywacji wśród pracowników polskich domów kultury. *Zarządzanie w Kulturze*, 23(3), 297–317.

Abstract

Strongwomen and McGyvers. On the Determinants of the Demotivation among the Employees of Polish Cultural Centres

The article deals with the topic of demotivation among the staff of Polish cultural centres. The aim of the paper is to explore the phenomenon from a humanist perspective. The first part describes the definitions of demotivation and the reasons it occurs. The research results were then presented. The answers obtained through an online questionnaire and interviews show that demotivation occurs in this group. The essential determinants of demotivation are elements of the internal environment of the organization.

Keywords: demotivation, cultural centre, motivation, cultural institution, human resources

Wprowadzenie

W 2019 roku w Polsce działało 4255 domów kultury¹, z których większość (63,2%) zlokalizowana była na wsi (GUS 2020: 1–2) – od roku 2013 przybyły 354 tego typu placówki (GUS 2014: 1–6). Domy kultury wraz z bibliotekami są najpowszechniejszą formą instytucjonalnego organizowania i prowadzenia działalności kulturalnej w Polsce – funkcjonują w niemal każdej gminie kraju, dzięki czemu są w stanie dotrzeć do szerokiego grona odbiorców (szczególnie tych spoza dużych ośrodków miejskich) i systemowo upowszechniać kulturę na dużą skalę. Za sprawą sieci domów/centrów/ośrodków kultury każdy obywatel co do zasady ma szansę uczestniczyć

¹ W artykule określenie „dom kultury” obejmuje takie instytucje kultury, jak dom, centrum czy ośrodek kultury.

i współtworzyć kulturę w okolicy miejsca swojego zamieszkania. Tym samym placówki zyskują status „instytucji pierwszego kontaktu”, swoistych „przekazników” wartości i dóbr kultury, inicjatorów budowania nawyku uczestnictwa w kulturze. Stanowią kluczowy element prowadzenia i upowszechniania działalności kulturalnej w Polsce.

Fundamentem każdej organizacji są jej członkowie. Ich rozwój i zadowolenie z pracy bezpośrednio przekładają się na rozwój oraz wyższą jakość oferty instytucji (Król 2006: 54; Borkowska 2006: 351). Pracownicy domów kultury są narażeni na odczuwanie demotywacji w pracy nie tylko ze względu na specyfikę samej pracy, lecz także z powodów powszechnie występujących w różnych organizacjach i zawodach (zob. Spitzer 1995 za: Mikołajczewska 2018). Relatywnie niewielka liczba pozycji dotyczących demotywacji w/do pracy, a szczególnie w sektorze publicznym, utrudnia pełne scharakteryzowanie i zrozumienie zjawiska demotywacji w polskich domach kultury.

Celem niniejszej pracy jest więc eksploracja zjawiska demotywacji wśród pracowników polskich domów kultury. W centrum badań znajduje się z jednej strony człowiek i jego zasoby wewnętrzne (m.in. potrzeby, oczekiwania, zdolności oraz motywacje), a z drugiej – organizacja (rozumiana jako grupa osób kierujących się różnymi wartościami, ale podlegająca pewnym wspólnym zasadom i dążąca do tego samego celu (Griffin 2017: 5)). Taką tematyką w obszarze nauk społecznych najczęściej zajmuje się paradygmat konstruktywistyczny (Creswell 2013: 32–37), w zarządzaniu humanistycznym zwany również interpretatywno-symbolicznym. Przyjmując tę koncepcję, badacz zakłada intersubiektywizm, konstruktywizm społeczny oraz wpływ jednostek i grup jako czynniki kreowania wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji (Sułkowski 2015: 129–130). Niniejsza praca koncentruje się zatem na poznaniu oraz zinterpretowaniu indywidualnych doświadczeń badanych, by poznać ich perspektywę i zbadać zależności zachodzące między członkami organizacji, a także jej elementami.

Postawiony problem badawczy – jakie czynniki wpływają na pojawianie się zjawiska demotywacji wśród pracowników polskich domów kultury w ich pracy? – został doprecyzowany następującymi pytaniami badawczymi:

- Czy zjawisko demotywacji występuje w środowisku pracowników domów kultury?
- Z czego wynika demotywacja w tej grupie zawodowej? Jakie są źródła demotywacji wśród pracowników domów kultury?
- Które ze zdiagnozowanych przyczyn demotywacji w największym stopniu oddziałują na pracowników?

Niniejszy artykuł powstał na podstawie niepublikowanej do tej pory pracy magisterskiej *Determinanty demotywacji wśród pracowników polskich domów kultury*, obronionej w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego w lipcu 2021 roku.

Przegląd literatury

Demotywację najczęściej opisuje się w kontekście motywacji, nieuniknione jest więc porównywanie obu zjawisk i odnoszenie się do zagadnień związanych z motywacją oraz motywowaniem. Definicję demotywacji można wyprowadzić od łacińskiego słowa *movere*, oznaczającego ruch, poruszanie się – zgodnie z takim tłumaczeniem motywacja jest aktywnością i działaniem pełnym życia, z energią oraz zaangażowaniem. Demotywacja to zatem stan bezruchu, bierności, pewnego zastania, ociążałości i niechęci, brak energii i zaangażowania (Kościńska, Szybisz 2004: 28). „Powstaje wówczas, gdy w procesie pracy powstają przeszkody, które w rezultacie utrudniają podjęcie działań mimo autentycznych chęci pracownika” (Dolot 2015: 24). Jednak „to coś znacznie więcej niż tylko brak motywacji” (Mikołajczewska 2018: 125).

Warto już na początku rozróżnić te dwa zjawiska: demotywację i brak motywacji. Różnice pomiędzy nimi podkreśla Anna Dolot:

Demotywacja nie jest zatem jednoznacznym procesem odwrotnym do motywacji. (...) Należy bowiem podkreślić, że to, iż pracownik nie posiada motywacji, czyli chęci do działania, bycia zauważanym pozytywnie, nie oznacza, że jest zdemotywowany, czyli zniechęcony, pozbawiony energii do działania, apatyczny. Motywacja i demotywacja to niejako skrajne postawy, sytuacje, pomiędzy którymi jest miejsce na neutralną, niezabarwioną emocjonalnie postawę (Dolot 2015: 24–25).

Determinanty demotywacji to:

(...) czynniki wynikające z nieprawidłowego funkcjonowania systemów, procedur w organizacji lub sytuacje wywołane przez otaczających danego pracownika ludzi (współpracowników, przełożonych, podwładnych, klientów) wywołujące demotywację pracownika, czyli jego zniechęcenie do pracy. Czynnikiem demotywowującym mogą być także te wynikające z osobistej sytuacji pracownika, wpływające na jakość i efektywność jego pracy (Dolot 2015: 27).

Na podstawie katalogów przykładowych determinant demotywacji, stworzonych przez Deana R. Spitzera (1995 za: Mikołajczewska 2018), Maurice’a Line’a (1992), zespół badaczy Khawlah Al-Tkayneha, Sebastiana Kota i Viktora Shestaka (2019: 92–93), można określić trzy główne źródła demotywacji pracowników do pracy:

- sytuacja osobista i uwarunkowania psychofizyczne samego pracownika (czynniki wewnętrzne osobiste, poza wpływem kierownictwa);
- środowisko pracy / warunki pracy w organizacji (czynniki wewnątrzorganizacyjne);
- kontekst działalności organizacji i życia pracownika (czynniki zewnętrzne, poza wpływem jednostki i kierownictwa).

W obrębie tych, na które mają wpływ zarządzający, ważne jest zdiagnozowanie determinant demotywacji, zapobieganie ich pojawianiu się czy minimalizowanie ich wpływu na zatrudnionych. Analiza list możliwych determinant demotywacji pozwala zauważyć, że niezadowalające warunki finansowe nie są jedyną – a nawet nie główną – grupą czynników demotywiających ludzi w organizacjach (por. Bersin 2015: 150–151). Oprócz nich istotne są również: brak możliwości rozwoju zawodowego pracowników, szkodliwe relacje między nimi na poziomie zespołów pracowniczych i na linii przełożeni–podwładni, nieodpowiednie warunki materialne i zła organizacja pracy w organizacji, a także nieuwzględnianie i nierespektowanie wartości etycznych pracowników, takich jak poczucie sprawiedliwości, świadomość czynienia dobra i odpowiedzialne działanie w każdej płaszczyźnie. Jednak nie sposób stworzyć jednego, ściśle dookreślonego katalogu determinant demotywacji, który byłby uniwersalny dla wszystkich. Przyczyny pojawiania się demotywacji w pracy będą dla każdego pracownika indywidualnym zbiorem.

Demotywowaniem można określić więc takie działanie w organizacji, które jest niezgodne z indywidualnymi potrzebami moralnymi i psychofizycznymi człowieka, powoduje zaniedbywanie zaspokajania tych potrzeb i pojawianie się odczuć takich jak: frustracja, niedocenienie, rozczarowanie, poczucie niesprawiedliwości czy krzywdy. Z demotywowaniem ma się do czynienia wtedy, gdy z jednej strony warunki pracy (personalne, organizacyjne, techniczne, przestrzenne czy finansowe) są niedostosowane do potrzeb członków organizacji, a z drugiej – cele pracownika i organizacji nie są zidentyfikowane i uzgodnione.

Poza sytuacjami, gdy determinanty demotywacji istnieją wewnątrz zatrudnionego i nie znajdują się w zasięgu wpływu organizacji, za występowanie zjawiska demotywacji w miejscu pracy w największym stopniu odpowiadają zarządzający. Należy zaznaczyć, że demotygowanie ze strony kierownictwa występuje m.in. z powodu niewiedzy lub niedoświadczenia zarządzających, ale w skrajnych wypadkach może być intencjonalnym zachowaniem wobec podwładnych.

Pracownik w organizacji przyjmuje więc jedną z trzech postaw wobec pracy: motywacji, neutralną lub demotywacji (Dolot 2015: 25–26). Demotywacja dotycząca pracownika jest stanem lub doświadczeniem (1) nierespektowania jego wartości etycznych (takich jak poczucie sprawiedliwości, prawda, dobro) (Guillén, Ferrero, Hoffman 2015: 805), (2) nieprzestrzegania zasad, na które motywujący (przełożony) umówił się z motywowanym (pracownikiem) (Al-Tkhayneh, Kot, Shestak 2019: 92–93), oraz (3) niezaspokojenia swoich indywidualnych potrzeb związanych z pracą (por. Stelmach 2005 za: Mikołajczewska 2018). Może być wywołana brakiem determinant motywujących lub czynnikami wprost demotyującymi (Ianole 2007: 173).

Demotywacja i motywacja występują w organizacji jednocześnie – są dwiema siłami, które oddziałują na pracowników i, w zależności od proporcji, dają odmienny efekt. Jeśli zatrudniony odczuwa przede wszystkim motywację, czynniki demotyujące nie będą tak znaczące w ogólnej ocenie satysfakcji z pracy. I odwrotnie.

Trudno wyobrazić sobie organizację, w której występuje tylko zjawisko motywacji i wszyscy pracownicy są równo zmotywowani do pracy, dlatego warto normalizować postawę neutralną. Zamiast rozbudowywać czy udoskonalać systemy motywacji, w pierwszej kolejności kluczowe wydaje się minimalizowanie czy neutralizowanie wpływu determinant demotywujących, by nie przeważały nad motywacją w indywidualnym odczuciu pracowników.

Materialy i metody

W celu osiągnięcia zamierzonego rezultatu – czyli możliwie najlepszego poznania interesującego zagadnienia – zaprojektowano badania w perspektywie interpretatywnej. Dominującą strategią – wybranym modelem badawczym (Creswell 2013: 37) – obu etapów przeprowadzonych badań jest ujęcie jakościowe. Dla głębszego poznania przyczyn demotywacji wśród pracowników domów kultury zalety tego podejścia połączono z walorami metod ilościowych, wykorzystując w ten sposób metodologię badań mieszanych (Creswell 2013: 44). Zastosowano sekwencyjną procedurę gromadzenia danych (Creswell 2013: 40), jednak odwrotnie, niż to się czasem zaleca w literaturze przedmiotu (Sztabiński, Sztabiński 2005: 56) – najpierw przeprowadzono badanie wstępne w formie internetowego kwestionariusza ankiety (metoda o charakterze bardziej ilościowym), a następnie indywidualne wywiady pogłębione – jako badanie zasadnicze, skonstruowane na podstawie wniosków uzyskanych z pierwszego etapu badań (metoda jakościowa).

Badanie wstępne miało charakter tzw. zwiadu (rekonesansu badawczego) (Lutyńska 1975: 24–25), do którego wykorzystano internetowy kwestionariusz ankiety, zwany także CAWI (badanie internetowe z wykorzystaniem procesora komputerowego odpowiedzialnego za zbieranie danych (Berbeć et al.: 5)). Celem zwiadu było poznanie interesującego obszaru, dokonanie rozeznania w temacie pracy. Poprzez kwestionariusze ankiety sprawdzono, czy demotywacja występuje wśród pracowników domów kultury i czy mogłaby być tematem pogłębionych badań, a jeśli tak – w jakim ujęciu.

Formularz badania wstępnego był otwarty dla respondentów za pośrednictwem Google Forms od początku czerwca do końca lipca 2020 roku w ośmiu grupach na portalu Facebook, skierowanych do osób pracujących lub działających w sektorze kultury w Polsce. Link do kwestionariusza był także wysyłany za pośrednictwem komunikatora Messenger kilku konkretnym osobom zatrudnionym w takich instytucjach lub związanych ze środowiskiem. Do badania mogły przystąpić wyłącznie osoby zatrudnione w domu/centrum/ośrodku kultury na dowolnym stanowisku i na podstawie każdej formy umowy w momencie wypełniania kwestionariusza, wyłączając wolontariuszy.

W badaniu udział wzięło 31 pracowników polskich domów kultury – 22 kobiety i 9 mężczyzn – z 11 województw. Najmłodszy respondent miał 24 lata, najstarszy 62 lata.

Metodą użytą do przeprowadzenia badania właściwego był indywidualny wywiad pogłębiony (*individual in-depth interview*, IDI) – przypominający zwykłą rozmowę i dający przestrzeń do snucia przez rozmówców opowieści o swojej codzienności. Pomimo że metoda ta nie dostarcza precyzyjnych danych o badanym wycinku rzeczywistości, pozwala zgromadzić wartościowe dane jakościowe, dotyczące m.in. tego, jak na interesujące zagadnienie patrzą badani, co czują i myślą, czego doświadczyli (Gudkova 2012: 116). Na podstawie informacji zebranych w kwestionariuszach przygotowano listę tematów do poruszenia w czasie wywiadów, takich jak m.in.: relacje w zespole, relacje z przełożonym, organizacja pracy w domu kultury. Tematy te zostały potraktowane jako wskazówka, o które wątki warto zapytać rozmówców, jakie aspekty są istotne dla celu badania, w jaki sposób warto rozpocząć lub zakończyć rozmowę. Wywiady były częściowo standaryzowane i nieustrukturyzowane, miały również niektóre cechy wywiadu swobodnego (zaczepniętego z etnografii) – można nazwać go otwartym, etnograficznym lub antropologicznym (Kostera 2003: 125).

Uczestnicy wywiadów podzielili się historiami, których nie chcieli rozpoznać pod swoim nazwiskiem, ponieważ często dotyczyły współpracowników oraz wewnętrznych spraw ich miejsca pracy. Z tego powodu, na prośbę niektórych rozmówców, zanonimizowałam ich dane, przypisując każdej osobie kolejną literę alfabetu w taki sposób, by zidentyfikowanie osób było przynajmniej utrudnione². Rozmówcy mieli dowolność w zakresie podejmowanych tematów, poruszanych

² W badaniu udział wzięli:

^A – pracownik merytoryczny 70-osobowego zespołu domu kultury w mieście wojewódzkim. Formalnie nie jest kierownikiem swojego 3-osobowego działu, ale w praktyce jest jedyną osobą zatrudnioną w nim na pełen etat, wobec czego odpowiada za pracę całego działu. Związany ze swoją instytucją od 11 lat, początkowo jako wolontariusz przez kilka lat.

^B – dyrektorka 2-osobowego zespołu gminnego ośrodka kultury i rekreacji w około 500-osobowej wsi. Oprócz niej w instytucji pracuje na pełen etat tylko księgowka – czasem zatrudniane są osoby na umowę zlecenie na potrzeby projektów, jednak przez większość roku dyrektorka jest jedyną osobą planującą i realizującą program ośrodka. Poza zarządzaniem instytucją odpowiada samodzielnie także za nagłośnienie sesji rady gminy i imprez sportowych, a także prowadzi w swojej placówce zajęcia z nauki gry na skrzypcach jako instruktorka. Funkcję dyrektora pełni od 10 lat. Była jedyną osobą spośród rozmówców, która nie zgłosiła się osobiście do badania poprzez Facebook – została zaproszona przez autorkę za pośrednictwem innej osoby, metodą kuli śnieżkowej.

^C – instruktorka zajęć dla dzieci w centrum kultury w około 56-tysięcznym mieście. Filia instytucji, w której pracuje, liczy 5 osób i działa dość samodzielnie, posiada oddzielną kierowniczkę – w wywiadzie potraktowano filię jako osobną instytucję. W swojej placówce pracuje badana od 10 lat i nieformalnie jest p.o., choć oficjalnie nie jest kierowniczką.

^D – dyrektorka 30-osobowego zespołu domu kultury w mieście wojewódzkim. Prowadzi go od 21 lat.

^E – od niedawna kierownik działu merytorycznego w około 50-osobowym zespole ośrodka kultury miasta wojewódzkiego. W swojej instytucji pracuje od 6,5 roku. Był jedynym rozmówcą, którego autorka знаła osobiście przed rozpoczęciem badania.

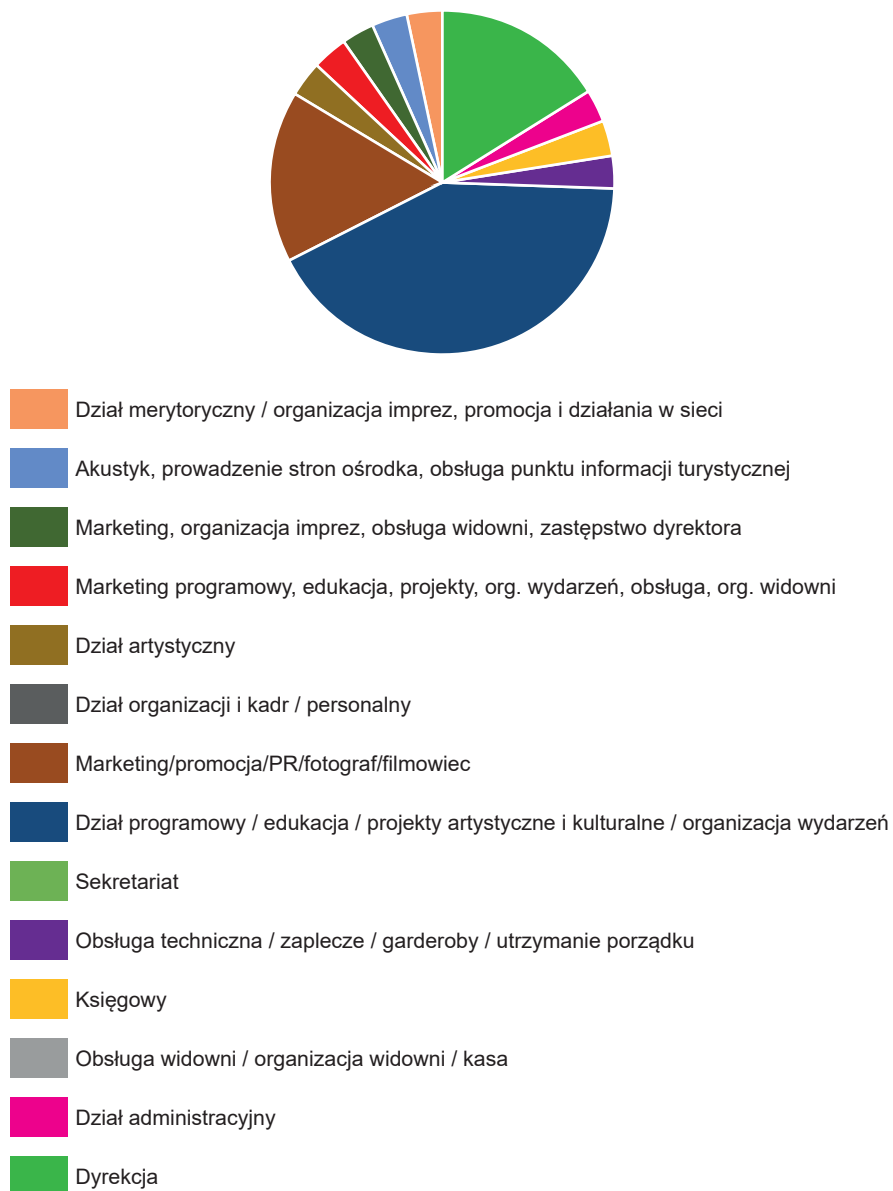
wątków i doboru aspektów rozmowy. Konwersacja zazwyczaj rozpoczynała się od pytania o poprzedni dzień pracy lub plany na obecny i w miarę możliwości każdemu zadawane były pytania o wymienione na liście obszary. Jednak każda rozmowa przebiegała zupełnie inaczej i kształtowała się w indywidualny sposób.

Rozmówcy zostali wybrani na zasadzie próby nielosowej – w grupie i na jednym profilu na portalu Facebook opublikowano ogłoszenie o możliwości zgłoszenia się do udziału w wywiadzie na temat pracy w domu kultury. W ten sposób dobrowolnie zgłosiły się 4 osoby, a – metodą kuli śnieżnej – jeszcze jedna osoba. Przeprowadzono 5 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) wyłącznie z merytorycznymi pracownikami domów kultury (zwanymi np. animatorami czy instruktorami) z 5 województw. Byli to reprezentanci placówek o zespołach różnej wielkości: od 2-osobowych (dyrektorka i księgową) – po 70-osobowe oraz z różnej wielkości miejscowości: od około 500-osobowej wsi po miasta wojewódzkie.

Rezultaty

Punktem wyjścia do zbadania zjawiska demotywacji w domach kultury był wspomniany kwestionariusz ankiety. W badaniu udział wzięły osoby na stanowiskach kierowniczych: 5 dyrektorów (4 kobiety i 1 mężczyzna), 1 zastępczyni dyrektora oraz 3 kierowników, a także pracownicy szeregowi (71% respondentów)³. W odróżnieniu od wywiadów uczestnikami rekonesansu badawczego były osoby pracujące w różnych działach, nie tylko tzw. merytorycznych. Dla większości spośród 31 badanych (61,3%) dom kultury jest jedynym miejscem zatrudnienia. Dominująca większość respondentów, bo 77,4% pracowników, do momentu udziału w badaniu nie pracowała w żadnym innym domu kultury poza swoim obecnym miejscem pracy. Najliczniej reprezentowanym województwem jest Dolny Śląsk (25,8%). Wśród badanych znalazły się osoby z miast prawie każdej wielkości, jednak przede wszystkim z miejscowości poniżej 10 tys. mieszkańców (10 osób, 32,3% ankietowanych).

³ Dla ujednolicenia nazewnictwa mianem pracowników szeregowych zostały określone osoby, które nie pełnią funkcji kierowniczych w instytucji na żadnym szczeblu, np. instruktor.



Rys. 1. Dominujący zakres obowiązków respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariusza.

Odpowiedzi udzielił one przez respondentów w kwestionariuszu pozwalają stwierdzić, że zjawisko demotywacji występuje wśród pracowników domów kultury w Polsce. Jako czynniki powodujące niezadowolenie z pracy na pierwszy plan wysuwają się zagadnienia związane ze środowiskiem wewnętrznym organizacji: proces zarządzania, domem kultury, relacje z przełożonym(i) oraz między współpracownikami w zespole. Rządziej w kontekście wywoływania demotywacji pojawiają się elementy otoczenia instytucji (w tej grupie odpowiedzi najczęściej wybierana była relacja z organizatorem, czyli przedstawicielami samorządów).

Za zdecydowanie najbardziej zniechęcające do pracy czynniki badani uznają niezgrany zespół współpracowników (87%) i (z tylko jednym głosem mniej) złe relacje z bezpośrednim przełożonym/przełożonymi. Brak informacji zwrotnej i pochwał za wykonywaną pracę okazuje się trzecią najczęściej wskazywaną determinantą demotywacji. Czynniki takie jak „Wykonywanie nielubianych zadań” oraz „Brak konkretnej misji mojej instytucji” negatywnie wpływają na poziom motywacji u 64% ankietowanych. Obecna wysokość wynagrodzenia demotyduje 58% badanych. Dla 14 respondentów brak perspektyw na awans jest czynnikiem zniechęcającym do pracy.

Proces zarządzania domem kultury

Znaczące wydaje się, że jako jeden z najbardziej zniechęcających aspektów pracy w domu kultury respondenci wskazują sposób organizacji pracy w instytucji. Ma to swoje odzwierciedlenie w odpowiedziach pisemnych na pytania otwarte w ankiecie, w których można znaleźć opisy konkretnych sytuacji z życia instytucji lub obowiązków czy warunków pracy, a nawet własnych stanów i przeżyć badanych. Chaos decyzyjny i informacyjny, ruchomy czas pracy wiążący się z pracą w weekendy i nadgodzinami, a także poczucie działania w ciągłym pośpiechu zostały wymienione jako przykłady niezadowolających warunków pracy.

Opisując w kwestionariuszu sytuację wewnętrzną swoich instytucji, respondenci zaznaczają też, że demotyduje ich wykonywanie zadań spoza zakresu ich obowiązków, np. zastępowanie kogoś z innego działu z powodu braków kadrowych w instytucji. W niektórych domach kultury z powodu działań i decyzji zarządzających dochodzi do sytuacji, „gdzie sekretarka staje się bileterką, a instruktor merytoryczny ją zastępuje, gdy ma nadgodziny, sprzątaczką są równocześnie szatniarkami, portierki bufetowymi, a akustyk jest jeden i musi być zastępowany przez kinooperatora” (A_32). Tego typu nieadekwatne do stanowiska zadania razem z biurokracją są jednocześnie tymi „nielubianymi obowiązkami”, które znacząco obniżają satysfakcję z pracy.

Na poziom motywacji pracowników negatywnie wpływają zadania, które oceniają oni jako nieatrakcyjne, nudne lub bezsensowne. Dla niektórych badanych przyczyną niezadowolenia jest też sposób wydatkowania pieniędzy instytucji przez

zarządzających – wśród wypowiedzi znalazły się m.in. takie, jak: „Wydawane są pieniądze na głupoty, a nie ma ich na rzeczy, które są ważne” (A_29).

Relacje z przełożonymi i współpracownikami

Drugim wątkiem ważnym dla pracowników są wzajemne stosunki z przełożonymi (najczęściej dyrektcją domu kultury). Frustrują badanych szczególnie wtedy, gdy mają charakter autorytarnego zarządzania instytucją przez te osoby. Respondenci podają w tym kontekście następujące przykłady: podejmowanie decyzji niezgodnych z oczekiwaniami czy potrzebami pracowników, nierówne traktowanie podwładnych oraz nadmierną w ich ocenie kontrolę. Badani pracownicy odczuwają brak współpracy na linii przełożony–podwładny, który skutkuje znaczącym obniżeniem satysfakcji z pracy. Większość określeń, jakich respondenci używają w stosunku do swoich szefów, brzmiała m.in.: „dyrekcja wtrąca się”, „dyrekcja wymyśli pomysł z czapy”, „dyrektor wydaje pieniądze na kretyńskie cele”, „znoszenie humorów dyrekcji, złośliwości przełożonych”, „wszystkowiedzący szef”. Dosadność tych słów wydaje się alarmująca, zwłaszcza że dominowały w opisach przełożonych. Kilkoro badanych, gdyby mogło zmienić jedną rzecz w swojej pracy, zmieniłoby właśnie dyrektora swojej placówki.

Pracownikom zależy na udzielaniu sobie wzajemnie informacji zwrotnej (tzw. *feedback*) w relacji z kierownikami, dyrekcją czy organizatorem. Jak wynika z wypowiedzi respondentów, większość przełożonych nie wymienia się z nimi uwagami na temat warunków i przebiegu ich pracy. Niewiele osób podało przyczyny takiego stanu rzeczy – ci, którzy je opisali, przeszkód pośrednich i bezpośrednich upatrują po tej drugiej stronie relacji. Uczestnicy badania wymieniają np. niechęć ze strony dyrektora do udzielania *feedbacku*, kilkukrotne doświadczenie nieprzyjemności przez pracownika po próbie nawiązania takiego kontaktu, autorytarny styl zarządzania czy ogólny brak sprzyjającej atmosfery. Rozmowa o oczekiwaniach zatrudnionego wobec jego pracy i podejmowanych w niej obowiązkach – jeśli już się odbywa – nie daje wszystkim pracownikom spodziewanych rezultatów. Negocjacje częściej kończą się brakiem konkretnych działań lub zmiany, pomimo wyrażania chęci ze strony przełożonego do zrealizowania ustaleń. Wydaje się więc, że jeśli już osoby zarządzające instytucją decydują się na taką rozmowę z pracownikami, jej niska jakość i brak zauważalnych rezultatów mogą powodować demotywację w członkach zespołu.

W trzeciej kolejności niekorzystny wpływ na członków zespołu instytucji mają konflikty personalne, plotki oraz brak skutecznej komunikacji, utrudniające ich codzienną pracę. Niepokoi sposób, w jaki niektórzy badani opisują swoich współpracowników: „głupi ludzie”, „brak kompetencji”, „nawalają, bo tak byli przyzwyczajeni”, „wtrącanie się osób niemających pojęcia o mojej pracy”. Nieskuteczna wymiana

informacji między poszczególnymi działami i pracownikami oraz niejasny podział odpowiedzialności w instytucji pojawiają się w ankietach jako kolejne czynniki wywołujące frustrację.

Pozostałe determinanty demotywacji

Z elementów otoczenia organizacji na szczególną uwagę zasługuje relacja badanych z organizatorem. Zbytne uzależnienie placówki (m.in. jej form działalności, programu, sposobu organizacji pracy) od decyzji administracyjnych i wpływu władzy lokalnej zostało uznane za czynnik negatywnie oddziałujący na pracę instytucji. Dotyczy to zarówno nadmiernej ingerencji organizatora w jej działalność, jak i braku dostatecznego zaangażowania w sprawy domu kultury, gdy jest to potrzebne. Istnieją takie przypadki, w których „władze miasta bardzo ingerują w działalność, do tego stopnia, że wybierano nam kolor czapki miejskiego św. Mikołaja. Wszystko to razem bardzo utrudnia pracę nam wszystkim” (A_32). Warto zaznaczyć w tym miejscu, że relacja z organizatorem pojawia się w wypowiedziach przede wszystkim w kontekście istotniejszych elementów pracy, które powodują demotyację. Ogólny wydzwięk odpowiedzi można sprowadzić do stwierdzenia, że pracownicy domów kultury chcieliby ograniczyć kontakt i zależność od organizatora do niezbędnego minimum. Wśród wszystkich wypowiedzi pojawia się tylko jedna wprost mówiąca o tym, że docenienie pracy przez organizatora jest dla tego respondenta ważne i podnosi jego poziom satysfakcji. Poza nią żaden badany nie uzależnia poziomu swojej motywacji do pracy od dobrych stosunków z organizatorem.

Gdyby respondenci mogli zmienić jedną rzecz w swojej pracy, najczęściej byłaby to wewnętrzna organizacja pracy w instytucji, a mianowicie: godziny pracy, poprawa komunikacji wśród członków zespołu czy lepszy i zaplanowany podział obowiązków.

Co ciekawe, finanse pojawiają się w tym przypadku na drugim miejscu – 7 osób wprost wymieniło wynagrodzenie jako pierwszą rzecz do zmiany. To jedyne pytanie, przy którym poziom płac tak wyraźnie zaistniał na tle innych odpowiedzi. Przy żadnym innym z poruszanych wątków kwestia pieniędzy nie wysuwa się na pierwszy plan. Temat wysokości wynagrodzeń pracowników domów kultury pojawia się w wypowiedziach sporadycznie. Odpowiadając na pytanie: „Kiedy najczęściej frustrujesz się w pracy?”, tylko jedna osoba poruszyła kwestię pieniędzy: „kiedy przypomnę sobie, jakie dostaję wynagrodzenie za swoją pracę” (A_11). Pieniądze nie są więc kwestią całkiem przemilczaną, natomiast respondenci wymieniają ją dopiero w dalszej kolejności. Na podstawie uzyskanego materiału nie sposób wywnioskować, dlaczego tak rzadko pisali o zbyt niskim wynagrodzeniu. Być może badani uważają niskie płace w sektorze kultury za tak oczywiste i powszechnie wiadome zagadnienie, że nie widzą potrzeby o tym opowiadać. Istnieje jednak możliwość, że pracownicy

domów kultury dużo bardziej cenią inne aspekty pracy niż wysokie wynagrodzenie i dlatego nie wspominają tego wątku w swoich wypowiedziach.

Kolejnymi elementami, które respondenci zmieniliby przy nadarżającej się okazji, są: zespół, możliwości rozwoju (pracowników i samej instytucji), dyrekcja oraz warunki techniczno-materialne instytucji.

Pozytywiści, wynalazcy, marzyciele

Ciekawego materiału o tym, jak respondenci postrzegają samych siebie, dostarczają porównania siebie do dowolnej postaci fikcyjnej z filmu/serialu/książki. Pracownicy najczęściej wybierali postaci z pozytywistycznych powieści – Siłaczkę lub Wiktora Judyma – kojarzonych z pracowitością, pracą u podstaw („robią coś z niczego” – A_11), głębokim przekonaniem o słuszności swojej pracy, a w końcu – ze zderzeniem się z brutalną rzeczywistością ograniczonych możliwości. Podobną grupą wymienianych postaci są wynalazcy i budowniczowie – MacGyver, Pomysłowy Dobromir i Bob Budowniczy – którzy muszą znać się na wszystkim i rozwiązywać problemy dostępnymi im sposobami. Wśród przykładów bohaterów fikcyjnych pojawiają się także idealisci, marzyciele, ludzie ponadprzeciętnie wrażliwi, a przez to w pewien sposób „odmieńcy”, zderzający się z niezrozumieniem: Ania z Zielonego Wzgórza, Don Kichot, Harry Potter, William Bloom z „Big Fish” czy nauczyciel ze „Stowarzyszenia Umarłych Poetów”. Część badanych opisała siebie jako bohatera mniej jednoznacznego, trudnego do precyzyjnego określenia: „dobry” lub „zły”. Takimi postaciami są: James Bond, Dziki Bill z filmu „Wild Bill” i Severus Snape. Nieustannie muszą „ukrywać swoje zamiary, lawirować, żeby nie oberwać w wojnie na górze” (A_32), walczyć o swoje, jednocześnie zachowując pozory stania po wrogiej stronie. Podsumowując słowami jednego z respondentów: „Wyszło na końcu, że [Snape] był dobry, ale i tak nikt go nie lubi” (A_30).

Wpływ pandemii COVID-19

Podczas analizy wywiadów pogłębionych wyłoniły się 3 główne grupy determinant demotywacji wśród pracowników domów kultury, niewymieniane w kwestionariuszach: (1) takie, które ewoluowały w czasie pandemii (czyli były obecne w instytucjach wcześniej, a od wybuchu pandemii COVID-19 nie zniknęły całkowicie, tylko zaczęły dotyczyć nieco innych obszarów); (2) takie, które nasiliły się z powodu pandemii (czyli występowały w przeszłości, a sytuacja epidemiczna uwydatniła je lub spotęgowała); (3) takie, które powstały w czasie pandemii z powodu tzw. lockdownów i zmian w organizacji życia społeczno-polityczno-gospodarczego.

W zasadzie żaden z rozmówców nie wskazał jednoznacznie takich źródeł swojej demotywacji, które całkowicie zniknęły wraz z nastaniem pandemii w Polsce. Wśród istniejących już w przeszłości demotywarów, które nie zniknęły w czasie pandemii i są od niej niezależne, najistotniejsza dla rozmówców okazała się specyfika formalnoprawna funkcjonowania instytucji kultury w Polsce. Wszyscy badani wskazali, że to dla nich bardzo frustrujący aspekt pracy bez względu na kontekst COVID-19. To czynnik zewnętrzny wobec domów kultury, ponieważ wynika ze stanowionego prawa, dlatego pracownicy nie mają na niego bezpośredniego wpływu i doświadczają jedynie jego skutków. Już przed pandemią takimi przykrymi dla badanych formalnościami były m.in.: przygotowywanie i podpisywanie regulaminów oraz przyjmowanie wszelkich kontroli (R_B), konstruowanie umów (R_E), pisanie sprawozdań z pracy i statystyk (R_C), obowiązki wynikające z ustaw i prawa pracy (R_D). Poza tym kierownicy wskazują, że jest to obszar demotywiający także ich pracowników. Dyrektorka D zaobserwowała to zjawisko w swojej instytucji – dla niektórych artystów i animatorów np. karty projektów wymagane w danej instytucji były powodem frustracji: „Okazuje się, że to, co dla animatora z działu edukacji jest banalne, czyli jaki jest cel projektu, dla osoby, która prowadzi taniec czy śpiew, jest megatrudne. (...) W życiu (...) bym się nie domyśliła, że osoby inteligentne, które mają wykształcenie, naprawdę super uczą, mają problem z określeniem celu”. Większość rozmówców to właśnie obowiązki formalnoprawne odrzuciłaby ze swojej pracy w pierwszej kolejności, gdyby tylko było to możliwe. Jednak pracownicy są świadomi, że to element nie do uniknięcia i wiąże się ze specyfiką pracy w instytucji kultury, co porusza m.in. rozmówca A. Łączy się to z odczuwaniem demotywacji z powodu zbyt wielu obowiązków „niemerytorycznych” czy „nieartystycznych” do wykonania w porównaniu z ilością pracy merytorycznej (R_C i R_D), a także z powodu bardzo dużej (w odczuciu rozmówców) odpowiedzialności prawnej i finansowej kierowników za podejmowane decyzje (R_D, R_B, R_E, R_A).

Kolejnym wynikającym z tego demotyującym czynnikiem pracy w domu kultury, który nasilił się w czasie pandemii, jest dla badanych rozrastająca się, przytłaczająca ich biurokracja, czyli nadmiar formalności zabierający dużo czasu, który woleliby przeznaczyć na pracę merytoryczną. Pracownik E podkreśla, że już przed pandemią biurokracja miała tendencję do rozrastania się, a od jej wybuchu przybyły kolejne obowiązki sprawozdawcze. O ile badani rozumieją, że instytucje kultury podlegają ogólnopolskiemu prawu, i wypełniają te obowiązki z konieczności, o tyle silniejszą demotyację budzi przerost kontroli formalnej ze strony kierownictwa wewnątrz domu kultury – zarówno przed pandemią, jak i w jej trakcie. W zapisanych rozmowach można wyczuć opór budzący się w pracownikach przed wypełnianiem dodatkowych, z ich perspektywy niekoniecznych czy zbędnych, dokumentów oraz innych form nadmiernej kontroli. Zgadniają się na wymagane prawem minimum, ale wszelkie obowiązki ponad to, narzucane im przez bezpośrednich przełożonych, powodują u nich demotyację.

Drugim obszarem, który wzbudza demotywację w pracownikach, ale nasilił się w czasie pandemii, są problemy organizacyjne wewnątrz instytucji. Rozmówcy zwracają uwagę przede wszystkim na chaos informacyjny czy decyzyjny (R_A, R_E) oraz wzbudzanie poczucia przepracowania, zabiegania (R_B, R_C, R_D, R_E). Wspominają o tym wszyscy badani, chociaż u każdego przyczyny tego są różne. Rozmówcy wymieniają m.in. wielość różnych obowiązków w ramach jednego stanowiska i pracę w niestandardowym wymiarze (zmiany, praca w dni wolne itp.) (R_E). Przejmujące wydają się słowa dyrektorki B, która porównała siebie jako pracowniczkę domu kultury do postaci Kobiety Pracującej z serialu „Czterdziestolatek”:

Czasem się tak śmieję (...). Ona wcielała się w różne role. Mówi tak: „ja jestem kobieta pracująca, ja żadnej pracy się nie boję!”. Chyba najbardziej pod tym bym się podpisała. Bo jak trzeba, to idę posprzątać salę, idę pozamiatać, bo ma być koncert, a nikt nie ruszył sceny przez 2 czy 3 miesiące, jak trzeba, zrobię dekoracje, poskładam tą dekorację, jak trzeba, to nagłaśniam, jak trzeba zajęcia kulinarne, to kulinarne, jak trzeba sportowe, to robię sportowe – po prostu jestem otwarta i to chyba najlepiej oddaje to, jak ja się czasem czuję. Wszystko muszę robić sama, bo nie ma tu nikogo.

Przepracowanie i wielozadaniowość to zjawiska, z którymi rozmówcy spotykali się na długo przed wybuchem pandemii. Jednak od marca 2020 roku stały się jednymi z powodów konfliktów interpersonalnych, czyli kolejnym źródłem demotywacji w pracy. Szczególnie negatywne skutki mają konflikty nierozwiązane, „zamiecione pod dywan”, „ciągnące się” od bardzo dawna, w pewien sposób niewypowiedziane, nienazwane czy przemilczane. Gdy podczas spotkań w pracy rozmówcy A pojawiają się jakieś problemy między pracownikami, konflikty nie są konstruktywnie rozwiązywane. W zespole jego instytucji od dawna istnieją zwaśnione „podgrupki”, które rywalizują ze sobą i unikają wyjaśniania spraw. W tejsze organizacji inną metodą wygrywania spieć w zespole jest też praktyka wysyłania e-maili w kopii ukrytej lub kopii („żeby wszyscy widzieli”) do dyrektora z daną problematyczną sprawą. Znamienne jest to, że aż troje rozmówców poruszyło temat nierozwiązanych od długiego czasu konfliktów, które narastają i utrudniają codzienną współpracę wewnątrz instytucji.

Stare-nowe wyzwania

Część konfliktów psujących atmosferę i powodujących demotywację wybuchają na tle różnic międzypokoleniowych. Badani wskazują, że z powodu różnych doświadczeń życiowych, rozbieżnych niekiedy potrzeb i priorytetów między współpracownikami panuje czasem skrajnie odmienne postrzeganie pracy, przestrzeganie zasad i w konsekwencji wzajemne niezrozumienie. Analizując wypowiedzi rozmówców na temat konfliktów międzypokoleniowych, można odnieść wrażenie, że nawet

jeśli sami starają się dostrzegać wartość pracowników z innej generacji niż swoja, doceniać lepiej rozwinięte u nich kompetencje, wymieniać się doświadczeniem – to jednak w nich i ich środowisku silniejsze jest postrzeganie tych różnic jako powodu do frustracji i starć.

Demotywująco wpływa na badanych niewystarczający poziom zasobów instytucji – zarówno rzeczowych, finansowych, informacyjnych, jak i kadrowych. W każdej z placówek odczuwalny jest brak któregoś z nich, jednak według rozmówców główną przyczyną większości niedoborów jest zbyt mała ilość pieniędzy w domach kultury. Przekłada się to na brak odpowiedniego wyposażenia (R_E), niemożność zatrudnienia dodatkowych pracowników czy pozyskiwania większych grantów na urozmaicenie oferty (R_B), a w końcu – na zaoferowanie pracownikom konkurencyjnych, atrakcyjnych wynagrodzeń. O częstej rotacji pracowników z przyczyn finansowych w swoim domu kultury opowiada rozmówczyni C. Własne perspektywy zawodowe w obecnym miejscu pracy pracowniczka C przedstawia jako niezadowolające i mało dla niej atrakcyjne:

(...) teraz mam awansować na starszą instruktorkę (...). Natomiast zdaję sobie sprawę, że na tym etapie, w którym jestem, na tym bym mogła, że tak powiem, zakończyć i za 10 lat być dokładnie na tym samym stanowisku. Perspektywa awansu w kulturze jest bardzo mocno ograniczona, jeżeli nie zmienisz działu, tego, czym się zajmiesz. Ale w takich mniejszych domach kultury, w których ja pracuję na co dzień, to to jest niemożliwe wręcz – na tym etapie, na którym ja jestem teraz. To jest jedyna jakaś moja szansa, żeby swoje stanowisko zmienić, zając się troszeczkę czymś innym i żeby po prostu więcej zarabiać.

Bez względu na wiek, staż pracy i pełnioną funkcję wszyscy rozmówcy wskazują brak pochwał, docenienia, świętowania sukcesów i otrzymywania konstruktywnych informacji zwrotnych jako istotne determinanty demotywacji. Mówią w tym obszarze zarówno o pochwałach ze strony organizatora, przełożonych, innych współpracowników i odbiorców, jak i o momentach wspólnego cieszenia się dobrze wykonaną pracą. Ważnym elementem jest tu widoczne zadowolenie odbiorców oraz osobista satysfakcja pracowników, odczuwana dzięki dostrzegalnym efektom pracy, wprowadzonej pozytywnej zmianie w otoczeniu.

Dojmujące było też dla nich doświadczenie podczas pierwszego roku pandemii niezrozumienia roli sektora kultury, podważanie sensu istnienia instytucji kultury. Na rozmówców niedocenienie ze strony otoczenia wpływało demotywująco, np. na pracownika E szczególnie negatywnie działały usłyszone następujące pytania:

(...) po co nam instytucje, skoro są zamknięte? Czy ta działalność zdalna jest wystarczająca? Albo jak pracujecie zdalnie, to czy w ogóle pracujecie? A człowiek na przykład wtedy robił jakiś tam projekt, starał się jakimiś nędznymi narzędziami i środkami zrobić coś ambitnego. I poświęcał na to 12 godzin na przykład albo nie spał po nocy. A ktoś potem powątpiewał

w ogóle w sens tych działań – (...) najbardziej demotywuujące jest, jeżeli wysiłek nie jest doceniany i nie chodzi tylko o docenienie takie materialnie – bo to, jak by się nie oszukiwać, w tej branży nie ma jakby takich dużych możliwości – natomiast chodzi o takie docenienie: bycie zauważonym, że faktycznie to, co robisz, jest wartościowe, dużo cię kosztuje pracy i tak dalej, ale widzimy to i fajnie, że tak działasz. A nie, jak to czasem można mieć takie poczucie, że się przynosi kolejny problem i to jest problem. Że się generuje te problemy. I na pewno to zawsze jest w jakiś sposób demotywuujące w takich sytuacjach (R_E).

Wszyscy rozmówcy odczuwali zamknięcie (tzw. *lockdown*) kultury i zmianę formy pracy na zdalną lub hybrydową z powodu pandemii COVID-19. Z racji tej niespodziewanej sytuacji instytucje kultury musiały w bardzo krótkim czasie dokonać wielu zmian organizacyjnych – wszystkie te okoliczności spowodowały powstanie nowych źródeł demotywacji. Jednymi z najpoważniejszych są: poczucie braku stabilności, niepewność co do przyszłości (tej krótko- i długoterminowej), nieprzewidywalność sytuacji epidemiologicznej, długotrwały i przedłużający się stan zawieszenia (R_B, R_C, R_D, R_E). Dynamicznie rozwijające się i zmieniające otoczenie – także pod kątem prawnym – bardzo utrudnia badanym planowanie działań w ich domu kultury. Praca zdalna (czyli ze swojego domu, niejednokrotnie w towarzystwie innych domowników) jest dla rozmówców uciążliwa na dłuższą metę. Pracownicy skarżą się na nieefektywną komunikację online, przeciągające się procesy (które przed pandemią trwały dużo krócej). Powodem frustracji okazuje się także konieczność nabycia wielu technologicznych umiejętności w bardzo krótkim czasie (R_D, R_E). Brak kontaktu z odbiorcami na żywo (R_B, R_D) to także jedno z ważniejszych źródeł demotywacji, podobnie jak odbieranie komunikatów „Kto po was zapłacze?” ze strony otoczenia (R_C).

Dyskusja

Przeprowadzone analizy pozwoliły uzyskać odpowiedzi na większość postawionych pytań badawczych. Wyniki dowodzą, że demotywacja w grupie zawodowej pracowników domów kultury występuje i jest szerokim, wieloaspektowym, złożonym zagadnieniem. Ma na to wpływ zarówno indywidualny zestaw cech i potrzeb pracownika (leżący poza zasięgiem wpływu zarządzających), jak i wiele czynników oddziałujących na zatrudnionego ze strony organizacji (miejsca pracy) i wiążących się ze specyfiką sektora kultury w Polsce. Oznacza to, że za pojawianie się zjawiska demotywacji wśród pracowników polskich domów kultury w ich pracy odpowiadają zarówno czynniki wewnętrzne („w osobie”), jak i zewnętrzne (w organizacji oraz – mniej bezpośrednio – w kraju i na świecie). Wymieniane przez badanych czynniki demotywacji można wobec tego podzielić na kategorie: formalnoprawne (zewnętrzne i wewnętrzne), interpersonalne oraz organizacyjne.

Trudno mimo to podać listę bardzo konkretnych, uniwersalnych determinant demotywacji, które dotyczą w takim samym stopniu każdego pracownika domu kultury. Na podstawie przeprowadzonych badań można wskazać pewną grupę czynników, w wypadku których pojawienie się demotywacji jest bardziej prawdopodobne lub może mieć poważniejsze konsekwencje dla instytucji. Mimo że szczegółowe przyczyny pojawiania się frustracji i niezadowolenia są kwestią bardzo indywidualną, ściśle powiązaną także z zajmowanym stanowiskiem i rodzajem pracy, to należy podkreślić, że źródeł demotywacji warto szukać w pierwszej kolejności w procesach zachodzących w instytucji oraz w organizacji pracy. To właśnie proces zarządzania domem kultury – szczególnie pod kątem dostosowania warunków pracy do potrzeb pracowników oraz poprawy komunikacji wewnętrznej – pojawia się w wypowiedziach uczestników jako jeden z pierwszych obszarów do zmiany.

Jednym z kluczowych źródeł demotywacji jest niezgodnienie indywidualnych celów pracownika z celami organizacji – w konsekwencji demotywacja pojawia się wtedy, gdy pracownik nie może realizować swojego celu w miejscu pracy, nie utożsamia się z celem organizacji, a także wówczas, gdy jego potrzeby nie są odpowiednio zaspokajane. Wydaje się, że badani jako najsilniej demotywuujące czynniki wymieniają głównie te niematerialne, związane z organizacją pracy, stosunkami ze współpracownikami oraz informacją zwrotną (ze środowiska wewnętrznego i zewnętrznego organizacji). Być może wynika to z pogodzenia się z niekonkurencyjnymi zarobkami i nieatrakcyjnym poziomem innych korzyści materialnych za pracę w domu kultury – w konsekwencji pracownicy uznają ten stan za oczywisty i powszechny w sektorze, wobec tego praktycznie niemożliwy do zmiany. Wówczas to wartości, przyjazna atmosfera, docenienie i świętowanie, satysfakcja z pozytywnego kontaktu z odbiorcami oraz obserwowanie efektów swojej pracy, które zmieniają wycinek rzeczywistości na lepsze, stają się kluczowymi czynnikami ich motywacji do pracy. Gdy tych elementów zabraknie lub gdy badani doświadczają przeciwnych zjawisk (np. braku sensu w wypełnianych obowiązkach, braku pozytywnych efektów swojej pracy, braku widocznej zmiany w otoczeniu lub w odbiorcach dzięki ich pracy, braku pochwał lub wręcz umniejszania ich pracy i podważania roli kultury w życiu społecznym, braku zaangażowania ze strony odbiorców lub wprost wyrażanego niezadowolenia z oferty, ograniczania samodzielności i kreatywności działania), doświadczają demotywacji do pracy w domu kultury.

Wskazówką do poprawy sytuacji wewnątrz domów kultury mogą być odpowiedzi badanych na temat czynników motywujących ich do pracy. Pomimo że uczestnicy obu etapów badań wymienili wiele demotywuujących ich czynników, pociesza wydzwięk trzech wywiadów, w których rozmówcy opowiadają, że chociaż doświadczali i doświadczają demotywacji, nie rozważali nigdy zmiany miejsca pracy lub sektora tak poważnie, by aktywnie szukać nowej pracy poza swoim domem kultury (R_A, R_C, R_E). Motywatorami dla badanych są głównie: działania zgodne ze stanowiskiem i zakresem obowiązków pracowników, realizacja zadań zgodnie z planem,

praca w przeważającym stopniu merytoryczna (w przypadku instruktorów i pracowników merytorycznych), a także przestrzeń na aktywność i możliwość uruchamiania kreatywności. Do większego zaangażowania w pracy zachęcają respondentów: pozytywna informacja zwrotna (od przełożonych, odbiorców, współpracowników), dobra atmosfera między członkami zespołu oraz wśród odbiorców, a także dobre relacje z przełożonymi, zapewniające swobodę działania.

Na podstawie kwestionariuszy i wywiadów wyłania się sylwetka pracownika domu kultury jako osoby o wysokich potrzebach samodzielności, twórczego działania i wprowadzania widocznych zmian społecznych, a także o potrzebach współdziałania w zespole na rzecz jednego celu, oczekującej sprawiedliwego i adekwatnego do kompetencji wynagradzania oraz wrażliwej na niedoceniecie, niezauważenie jej pracy i podważanie sensu wykonywanej pracy. Z racji charakteru wykonywanej pracy zatrudnieni w domach kultury znajdują się w sieciach silnych zależności pomiędzy odbiorcami oferty, przełożonymi a nimi samymi – każdy z tych elementów wywiera duży wpływ na sposób i jakość funkcjonowania pracowników.

Zakres badań pozostawia niedosyt informacji. Niereprezentatywna próba badawcza nie pozwala stwierdzić, która grupa pracowników najczęściej doświadcza demotywacji w pracy. W większości przypadków rozmówcami i respondentami byli zaangażowani, śledzący trendy i zmiany w kulturze przedstawiciele sektora kultury, dość aktywnie obecni w mediach społecznościowych pod kątem zawodowym. Wyniki z kwestionariusza i rozmów nie mogą być więc traktowane jako obraz całej grupy pracowników domów kultury. Ciekawych danych dostarczyłoby np. policzenie, do ilu osób dotarł kwestionariusz i ile z nich ostatecznie zdecydowało się na wypełnienie ankiety. Niestety, w przypadku opisanych badań jest to trudne do określenia.

Także wyniki badania pogłębionego nie pokazują wystarczająco szerokiego spektrum indywidualnych postaw czy doświadczeń związanych z demotywacją w pracy, ponieważ nie obejmują wszystkich rodzajów stanowisk i funkcji. Chcąc uzyskać takie dane, należałoby przebadać znacznie liczniejszą grupę pracowników, reprezentującą wszystkie stanowiska w domach kultury, oraz dotrzeć do osób pracujących w domu kultury, które szukają jednocześnie innej pracy; osób, które zwolniły się z takiej instytucji lub całkiem zmieniły sektor na inny niż kultura. Możliwe, że dzięki temu precyzyjniej zdiagnozowane byłyby źródła demotywacji wśród badanej grupy.

Zaprezentowane w artykule wyniki warto potraktować jako zachętę do przeprowadzenia badań na reprezentatywnej próbie badawczej, ponieważ temat demotywacji wśród pracowników domów kultury wydaje się istotny, a zgłębienie go mogłoby pomóc w lepszym zarządzaniu zespołami pracowniczymi.

Problemy w domach kultury, związane z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, mają charakter dość powszechnych wyzwań HR, znanych w wielu innych rodzajach organizacji (zob. Poczrowski 2018). Bez względu na to, czy zarządzający tymi instytucjami w sposób świadomy i celowy zajmują się kwestią personalną czy nie – wszystkie typowe dla zarządzania zasobami ludzkimi zagrożenia dotyczą

zespołów w ich placówkach i mogą w nich występować. O ile problemy z pozyskaniem pracowników do pracy w domach kultury nie wybrzmiały wprost w przeprowadzonych badaniach, o tyle te związane z ich ocenianiem, wynagradzaniem i rozwojem okazały się dla uczestników istotne. Mimo wielu znaczących różnic pomiędzy domami kultury, w których na co dzień pracują respondenci, w większości przypadków wskazali oni bardzo podobne obszary jako wymagające poprawy. Co więcej, wiele spośród poruszonych w badaniach problemów jest już znanych i opisywanych w literaturze przedmiotu wraz z propozycjami ich rozwiązania.

Na tej podstawie można nadać zarządzaniu zasobami ludzkimi w domach kultury rolę papierka lakmusowego – stan zarządzania zasobami ludzkimi i jego jakość w organizacji może najlepiej diagnozować i obrazować stan całej instytucji, a także osiągnięty punkt rozwoju lub kryzysu. Stworzenie pracownikom domów kultury sprzyjającego środowiska pracy i odpowiadanie na ich potrzeby pomaga uniknąć występowania determinant demotywacji lub przynajmniej łagodzić ich skutki. Równie ważne – a w niektórych organizacjach być może ważniejsze – jest usuwanie przeszkód pojawiających się w pracy, które uniemożliwiają podjęcie działań pomimo wyrażania autentycznej chęci ze strony pracownika. W ten sposób zatrudniony ma szansę dłużej pracować w stanie neutralnym i częściej odczuwać motywację.

Dzięki strategii skoncentrowanej na zapobieganiu demotywacji wśród pracowników bardziej prawdopodobne jest, że zachowają oni wewnętrzną motywację uzasadniającą pracę w kulturze, co wpłynie na długoterminowe odczuwanie zadowolenia w pracy i z pracy, a także przełoży się na ich większą efektywność. Dla organizacji będzie to z kolei szansa na dynamiczny, zdrowy rozwój oraz ogólne wzmocnienie, sprzyjające pokonaniu kryzysów.

Bibliografia

- Al-Tkhayneh Khawlah K., Kot Sebastian, Shestak Viktor (2019). Motivation and Demotivation Factors Affecting Productivity in Public Sector. *Administrative and Management Public*, (33), 92–93, <https://www.proquest.com/openview/f1dac2a4d65c43cfd1c06c831834f85/1?pq-riqsite=gscholar&cbl=986350> [odczyt: 31.03.2021].
- Berbec Bartłomiej, Ciećka Karolina, Czaja Paweł (n.d.). *Poradnik: Badaj interaktywnie. Jak poprawnie przygotować ankietę internetową*, <https://ankiety.interaktywnie.com/poradnik-ankiety-online/> [odczyt: 13.05.2021].
- Bersin Josh (2015). Becoming Irresistible. A New Model for Employee Engagement. *Deloitte Review*, 15, 150–151, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-16/employee-engagementstrategies.html> [odczyt: 30.03.2021].
- Borkowska Stanisława (2006). Motywacja i motywowanie. W: Henryk Król, Antoni Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Creswell John W. (2013). *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, tłum. Joanna Gilewicz. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Dolot Anna (2015). Źródła demotywacji pracowników w świetle badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 229, 21–34, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-eb522a37-5570-42b5-b77b-7ef12e2deb7d> [odczyt: 30.03.2021].
- Główny Urząd Statystyczny (2020). *Działalność centrów kultury, domów kultury, ośrodków kultury, klubów i świetlic w 2019 r.*, 1–2, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/dzialalnosc-centrow-kultury-domowkultury-osrodkow-kultury-klubow-i-swietlic-w-2019-roku,9,3.html> [odczyt: 24.04.2021].
- Główny Urząd Statystyczny (2014). *Działalność instytucji kultury w Polsce w 2013 r.*, 1–6, <https://stat.gov.pl/obszarytematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/dzialalnosc-instytucji-kultury-w-polsce-w-2013-r-,3,5.html> [odczyt: 23.04.2021].
- Griffin Ricky W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gudkova Svetlana (2012). Wywiad w badaniach jakościowych. W: Dariusz. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe*, t. 2: *Metody i narzędzia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Guillén Manuel, Ferrero Ignacio, Hoffman W. Michael (2015). The Neglected Ethical and Spiritual Motivations in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 803–816, <https://www.jstor.org/stable/24702905?seq=1> [odczyt: 31.03.2021].
- Ianole Rodica (2007). A Possible Chain of Motivation. *Manager*, 6, 170–173, <https://www-1ceool-com1qzwc0nyz018d.hps.bj.uj.edu.pl/search/viewpdf?id=548343> [odczyt: 26.03.2021].
- Jankowski Dzierżymir (1976). Dom kultury w środowisku wychowawczym średniego miasta. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 38(3), 245–263, <https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/20525/1/019%20DZIERŻYMIR%20JANKOWSKI%20RPEiS%2038%283%29%2c%201976.pdf> [odczyt: 21.04.2021].
- Kostera Monika (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kozińska Anna, Szybisz Joanna (2004). Jak nie demotywować pracowników. W: Stanisława Borkowska (red.), *Motywować skutecznie*. Warszawa: Wydawnictwo IPiSS.
- Król Henryk (2006). Transformacja pracy i funkcji personalnej. W: Henryk Król, Antoni Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 54.
- Line Maurice B. (1992). How to Demotivate Staff: A Brief Guide. *Library Management*, 1(13), 4–7.
- Lutyńska Krystyna (1975). *Pilotaż pogłębiiony. Koncepcja, realizacja i analiza materiałów pilotażowych*, https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/3302/K_Lutyńska_Pilotaż%20%27pogłębiony%27.%20Koncepcja%2c%20realizacja%20i%20analiza%20materiałów%20pilotażowych.pdf?sequence=1&isAllowed=y [odczyt: 12.05.2021].
- Mikołajczewska Wioleta (2018). Demotywacja pracowników – przyczyny i zapobieganie. *Zeszyty Naukowe Gdańskiej Szkoły Wyższej*, 21(4), 123–132, <https://ojs.gdanskaszkolawyzsza.pl/index.php/ZNGSW/article/view/188/155> [odczyt: 31.03.2021].

- Pocztowski Aleksy (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje, praktyki, wyzwania*. Warszawa: PWE.
- Sułkowski Łukasz (2015). Paradygmaty humanistycznego zarządzania. W: Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Sztabiński Paweł B., Sztabiński Franciszek (2005). Jak połączyć pilotaż z badaniem próbnym? Przykład europejskiego sondażu społecznego 2004. *Ask: Research and Methods*, 14, 55–56, https://kb.osu.edu/bitstream/handle/1811/69540/ASK_2005_55_75.pdf [odczyt: 12.05.2021].