

Agnieszka Springer

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
e-mail: agnieszka.springer@wsb.poznan.pl

Anna Tomala

e-mail: info@annatomala.pl

**RODZAJ DOMINUJĄCEJ MOTYWACJI OSIĄGNIĘĆ A
OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW WOBEC DZIAŁAŃ
PRO ROZWOJOWYCH ORGANIZACJI**

Streszczenie: W artykule podjęto tematykę zależności pomiędzy rodzajem motywacji osiągnięć, a oczekiwaniami pracowników dotyczącymi działań wspierających rozwój. Głównym celem pomiarów było pokazanie znaczenie wykorzystanych narzędzi diagnozujących różnice pomiędzy pracownikami w celowym projektowaniu programów rozwojowych. W badaniu poddano weryfikacji, czy dominujący rodzaj motywacji w zakresie osiągania celów (nastawienie na efektywność vs nastawienie na mistrzostwo) różnicują oczekiwania w zakresie wsparcia ich rozwoju przez organizację. Jednocześnie ocenie poddano ryzyko pojawienia się negatywnych skutków w przypadku niespełnienia oczekiwań pracownika. Wyniki badań potwierdziły wszystkie założone tezy. Pracownicy cechujący się wyższym nastawieniem na mistrzostwo posiadali większe i bardziej różnorodne oczekiwania w zakresie wsparcia ich rozwoju przez organizację. Jednocześnie u osób, u których występowała większa różnica pomiędzy oczekiwaniami a rzeczywistymi działaniami pracodawcy zaobserwowano wyższy poziom wypalenia zawodowego i innych niekorzystnych rezultatów. Uzyskane wyniki mogą stanowić istotną wskazówkę dla specjalistów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi, a w szczególności projektowaniem programów rozwojowych.

Słowa kluczowe: motywacja, rozwój, programy rozwojowe, wypalenie zawodowe.

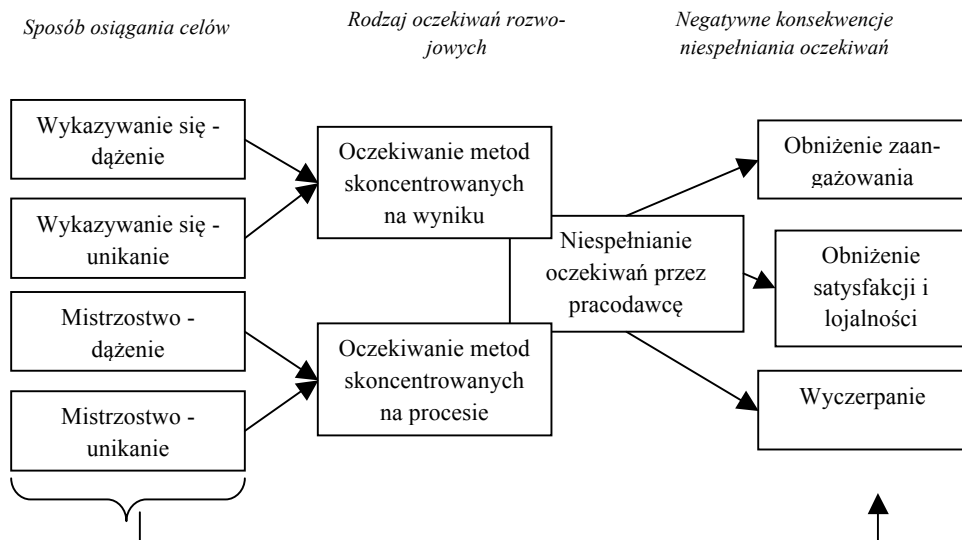
1. Wstęp

Głównym celem artykułu jest ocena zależności pomiędzy dominującym rodzajem motywacji osiągnięć, a oczekiwaniami pracowników odnośnie narzędzi rozwojowych oferowanych przez pracodawcę. Teoretyczne podłoże prowadzonych badań stanowiła czteroczynnikowa koncepcja sposobów osiągania celów autorstwa A. El-

Motywacja osiągania celów a oczekiwania pracowników wobec działań pro rozwojowych organizacji

liota i H. McGregor (2001), mające swoje źródło w klasycznych koncepcjach motywacji osiągnięć J. Atkinsona i D. McClelland.

W dalszej kolejności autorki skoncentrowały się na ocenie znaczenia niespełnienia powyższych oczekiwań dla pojawienia się negatywnych konsekwencji. Miarę negatywnych konsekwencji stanowiło: obniżenie zaangażowania, wyczerpanie, brak satysfakcji oraz chęć odejścia od pracodawcy. Podłoże teoretyczne dla tej części analiz stanowiła klasyczna teoria oczekiwań V. Vrooma oraz koncepcja dopasowania komplementarnego typu potrzeby – zasoby (*needs-supplies fit*) [Cable & DeRue, 2002]. Model postępowania badawczego zobrazowano na rys. 1



Wykres 1. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne

Autorki uważają, że identyfikacja rodzaju motywacji osiągnięć pozwoli na efektywniejsze planowanie programów rozwojowych w organizacjach. Wyniki badań są skierowane do środowiska hr, w celu wsparcia działów personalnych w zakresie polityki zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności w obszarze budowania skutecznych programów rozwojowych. Obecnie kiedy w wielu branżach panuje rynek pracownika zarządzanie kadrami staje się coraz bardziej znaczącym elementem zarządzania firmy. Specjaliści z branży wskazują, że dzisiaj to wiele firm musi starać się o pracowników oraz inwestować w ich rozwój, żeby zatrzymać ich w organizacji. Inwestycje w rozwój wiążą się z dużymi wydatkami finansowymi, tym bardziej ważne jest, żeby były wydatkowane celowo. Dodatkowo firmy stoją przed

ogromnym sprawdzianem jakim jest zmiana związana z nadejściem organizacji jutra. Do najważniejszych wyzwań w tym zakresie zalicza się m.in. potrzebę ciągłego rozwoju kompetencji związaną z szybką dezaktualizacją informacji oraz zmianę relacji pracowników z firmą z długookresowej na krótkotrwałą czyli braku lojalności ze strony zatrudnionych [Januskiewicz, 2012 s. 192]. W związku z tym, w świetle wymienionych wyżej faktów, wydaje się istotne badanie potrzeb pracowników w zakresie rozwoju kompetencji oraz dopasowywanie rozwiązań do indywidualnych oczekiwań. W aspekcie wyzwań organizacji jutra, kluczowym wydaje się również zapobieganie negatywnym konsekwencjom niespełnienia oczekiwań pracowników.

2. Podstawy teoretyczne badań

2.1. Orientacja na cel jako zmienna różnicująca pracownika

Orientacja na cel, jest definiowana w literaturze, jako względnie trwała dyspozycja jednostki, charakteryzująca jej zachowanie w sytuacji wyzwania, w zakresie przejawiania i rozwijania własnych umiejętności [Vandewalle, 1997]. Zgodnie z teorią, ludzie różnią się między sobą w zakresie podejścia do stawianych przed nimi zadań. Pierwszy typ nastawienia związany jest z dążeniem do samorozwoju, nastawieniem na mistrzostwo w literaturze anglojęzycznej nazywany jest *mastery approach*, *learning approach* czy *task involved approach* [Elliot i McGregor 2001, Elliot i Dweck, 2005; Harackiewicz i in., 2002; Standage, Duda i Ntoumanis, 2003]. Drugi typ podejścia do realizowanych zadań związany jest z chęcią osiągnięcia jak najlepszych rezultatów, przy czym dla osoby tej punktem odniesienia jest otoczenie, przez co dokonuje oceny własnych osiągnięć na podstawie porównania do osiągnięć innych. Tego typu nastawienie nazywane jest orientacją na wyniki (*performance approach*) lub orientacją na rozwój ego (*ego involved approach*) [Harackiewicz i in., 2002; Nicholls, 1984]. Oprócz orientacji dążenia do sukcesu osoby przejawiać mogą również motywację opierającą się na unikaniu porażki, podejmując działania po to, aby nie być źle ocenionym [Baranik, Lau, Stanley, Barron, Lance, 2013; Elliot, Harackiewicz, 1996]. W większości podejść traktuje się, że orientacje te mogą współwystępować od siebie niezależnie [Harackiewicz i in., 2002; Wojdyło, 2007], przy czym ujawniana motywacja do osiągania celów zależy zarówno od cech osobowości jak i od czynników sytuacyjnych [Pintrich, 2000]. Biorąc pod uwagę powyższy fakt szczególnego znaczenia nabiera kształtowanie właściwego środowiska pracy, które wspierać będzie motywację dążenia do sukcesu [Linnenbrink-Garcia i in., 2012].

Teoria mówiąca o różnicach indywidualnych w sposobach osiągania celów wyrosła na gruncie edukacji i motywacji sportowych, jednak swoje zastosowanie znajduje również w obszarze zarządzania. Dominujący sposób osiągania celów wpływa

bowiem na szereg zachowań organizacyjnych, takich jak podejmowanie współpracy, podejmowanie trudniejszych zadań czy podejmowanie się roli lidera [Baranik i in., 2013; Janssen, Van Yperen, 2004; Tanaka, Okuno, Yamauchi, 2013; Van Yperen, Janssen, 2002] . Biorąc pod uwagę powyższe rezultaty, zdaniem autorek motywacja celów związanych z osiągnięciami różnicować będzie również oczekiwania pracowników w zakresie oferty rozwojowej organizacji.

2.2. Znaczenie rozwoju i różnorodność metod rozwojowych

W literaturze przedmiotu pojawia się wiele koncepcji i definicji modelu rozwoju zasobów ludzkich. Jak podaje Poczowski [2007] przez pojęcie rozwoju zasobów ludzkich rozumiemy celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich [Poczowski, 2007, s. 274]. Stosowanie polityki polegającej na celowym planowaniu działań wspierających rozwój pracowników jest szansą na zwiększenie efektywności podejmowanych działań. Jednocześnie należy pamiętać, że odpowiedzialność za skuteczność rozwoju spoczywa zarówno na pracodawcy jak i na pracownikach [Sidor-Rządkowska, 2011, s. 138].

Potrzeby rozwojowe w organizacji powinny być na bieżąco monitorowane, a występująca luka kompetencyjna minimalizowana [Sidor-Rządkowska, 2011, s.140]. W tym celu organizacja może wykorzystać szereg działań, wśród których najważniejsze są szkolenia. W praktyce firmy najczęściej wykorzystują szkolenia miękkie (np. warsztaty, które rozwijają umiejętności interpersonalne) oraz szkolenia twarde np. techniczne czy językowe. Dopełnienie wachlarza narzędzi stanowią takie rozwiązania jak: coaching, mentoring oraz zarządzanie talentami [Tabor, 2013, s. 66]. W praktyce powstaje jednak pytanie, jak badać potrzeby w tym zakresie. Wydaje się, że tym co może pomóc w doborze metod rozwojowych jest zdiagnozowanie rodzaju motywacji pracownika, przejawiającej się m.in. w zachowaniach związanych z konsekwencją w działaniu i osiągnięciu celów.

W badaniu postawiono hipotezę, że pracownicy z wysoką motywacją osiągnięć zorientowaną na wykazywanie się, oczekują od organizacji rozwiązań, które dają możliwość porównania się z innymi oraz takich, które przełożą się na konkretne osiągnięcia takie jak awans czy wygrana w konkursie. Natomiast pracownicy charakteryzujący się tzw. motywacją mistrzowską oczekują działań pozwalających im na samodoskonalenie się i ciągły rozwój.

H1: Dominujący rodzaj motywacji do osiągnięcia celów różnicować preferencje w zakresie oczekiwanych metod rozwojowych.

2.3. Negatywne konsekwencje niespełnienia oczekiwań pracowników

Jedną z kluczowych koncepcji analizujących negatywny wpływ środowiska pracy na dobrostan pracownika jest model wymagania kontrola opracowany przez Karaska [Karasek, 1979]. Zakłada on, że na skutek wysokiego obciążenia pracą i niskiego poczucia kontroli (wynikającego zarówno z niewystarczających kompetencji i braku decyzyjności) dochodzi do negatywnych skutków. Jedynie w sytuacji wysokich zasobów i wysokiej kontroli możemy mieć do czynienia z pracownikiem aktywnym, czyli takim, który przyczynia się do podnoszenia efektywności organizacji bez narażenia na negatywne skutki stawianych mu wymagań. W trakcie dalszych prac nad modelem „wymagania – kontrola” dostrzeżono znaczenie kolejnego obszaru, jakim jest wsparcie społeczne, na jakie może liczyć pracownik w swojej organizacji [Karasek, & Theorell, 1992]. Powyższy, wielokrotnie weryfikowany empirycznie model, stał się podstawą do przyjęcia założenia o ważnej roli wykorzystania metod rozwoju pracowników. Stanowią one zarówno wsparcie organizacyjne jak i, co może ważniejsze, przyczyniają się podniesienia kompetencji stanowiących ważny element poczucia kontroli.

Jednocześnie, zgodnie z klasycznymi teoriami motywacji pracownika [Van Eerde & Thierry, 1996; Vroom, 1964], wsparcie to powinno być dostosowane do oczekiwań. Podkreśla to również koncepcja dopasowania komplementarnego typu potrzeby – zasoby (*needs-supplies fit*), w której wskazuje się rolę relacji pomiędzy potrzebami jednostki a dostarczonymi przez organizację zasobami [Cable & DeRue, 2002]. Przy czym, jedna z ważniejszych potrzeb człowieka związana jest z jego rozwojem [Herzberg, 1987; Sachau, 2007].

Poczucie niespełnionych oczekiwań, przeciążenie pracą oraz brak właściwego wsparcia ze strony organizacji jest źródłem odczuwanego stresu, który z kolei prowadzi do wypalenia zawodowego. Wypalenia zawodowe najczęściej definiowane jest zgodnie z koncepcją Ch Maslach i M Leitera jako trójskładnikowy model, w którego skład wchodzi: psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacja i obniżone poczucie dokonań osobistych [Maslach, Leiter, & Schaufeli, 2008]. W niniejszym opracowaniu przyjęto jednak nieco węższą koncepcję wypalenia zawodowego, opracowaną przez E. Demerouti, w której wypalenie tworzą dwa wymiary: wyczerpanie (czyli zmęczenie, obniżony nastrój, poczucie lęku w reakcji na stres organizacyjny) oraz utratę zaangażowania (czyli wycofanie się ze swojej pracy, z powodu trudności w realizowaniu wymagań zawodowych) [Demerouti, Bakker, Mostert, & Bakker, 2008; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001]. Zgodnie z przedstawionymi założeniami przyjęto następujące hipotezy badawcze:

H2: Pracownicy, z wyższym poziomem tendencji do unikania przejawiają wyższy poziom zmęczenia i obniżonego zaangażowania.

H3: Pracownicy, których oczekiwania w zakresie rozwoju nie są w organizacji zaspokajane przejawiają negatywne konsekwencje w zakresie obniżenia zaangażowania.

3. Metodyka badań własnych

Próba badawcza

Przeprowadzone badanie miało charakter wstępny i skoncentrowane zostało na pracownikach posiadających wykształcenie wyższe wykonujących pracę o charakterze umysłowym. Łącznie przebadanych zostało 112 osób, z których dwie trzecie (70 osób) stanowiły kobiety. Największą część próby (61%) stanowiły osoby młode do 26 roku życia, które dopiero wchodzą na rynek pracy. Autorki badania mają świadomość, że powyższa próba nie jest reprezentatywna, nie mniej jednak traktowana jest jako badanie wstępne, którego celem jest ocena czy w zakresie badanych zmiennych występują jakieś zależności.

Narzędzia badawcze

W badaniu wykorzystano trzy narzędzia badawcze. Podstawą pomiaru jest Kwestionariusz Celów związanych z Osiągnięciami (KCO) opracowany przez Kamillę Wojdyło i Sylwiusza Retowskiego, który odwołuje się do czteroczynnikowej koncepcji osiągnięcia celów Elliota i McGregora. Kwestionariusz składa się z 20 pytań pogrupowanych w cztery skale: wykazanie się – dążenie, mistrzostwo – dążenie mistrzostwo – unikanie, wykazanie się – unikanie. Trafność i rzetelność została potwierdzona w badaniach nad polską wersją narzędzia [Wojdyło & Retowski, 2012].

Wypalenie zawodowe mierzono za pomocą kwestionariusza OLBI, skonstruowanego przez E. Demerouti i jej współpracowników w 2003 roku. Kwestionariusz OLBI pozwala zmierzyć dwa wymiary- wyczerpanie i brak zaangażowania. Każda podskala wymiaru zawiera po cztery pozycje sformułowane w sposób pozytywny i cztery w sposób negatywny [Demerouti, Bakker, Vardakou, Kantas, 2003]. Polską adaptację testu przeprowadziła Teresa Chirkowska-Smolak [2013].

Jednocześnie w badaniu identyfikowano oczekiwania pracowników w zakresie 9 metod wspierania ich rozwoju, oraz poziom zaspokojenia tych oczekiwań przez pracodawcę.

4. Wyniki badań

W przeprowadzonym badaniu średni poziom na skali barku zaangażowania wyniósł 2,27 oraz 2,3 na skali wyczerpania, co wskazuje na nieco wyższe niż przeciętne za-

angażowanie w pracę badanej grupy (w badaniach prowadzonych nad adaptacją narzędzie średnia i odchylenie tych dwóch zmiennych kształtowały się następująco: Mbz = 2,46 SD=0,48; Mw = 2,39 SD=0,48). Równocześnie badana grupa pracowników cechowała się najwyższymi wynikami na skali mistrzostwo dążenie (5,88), nieco niższe wyniki uzyskała na skali wykazywanie się dążenie (4,47) i wykazywanie się – uniknie (4,24) najniższe w zakresie mistrzostwo- unikanie (3,95). Porównując powyższe rezultaty z badaniami [Wojdyło i Retowski 2012] badaną grupę cechuje nieco wyższy poziom wykazywania się i to zarówno na skali dążenia jak i unikania.

Tabela 2. Średnia i odchylenie standardowe oraz współczynniki korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi

| Badane skale | M | SD | Współczynnik korelacji Pearsona | | | | | | |
|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| | | | brak zaangażowania | Wyczerpanie | Wykazywanie się - dążenie | mistrzostwo - dążenie | mistrzostwo - unikanie | wykazywanie - unikanie | oczekiwania rozwojowe |
| brak zaangażowania | 2,27 | 0,52 | 1,00 | ,730** | 0,15 | -,221* | ,349** | 0,11 | 0,05 |
| wyczerpanie | 2,30 | 0,56 | ,730** | 1,00 | 0,09 | -,188* | ,475** | ,191* | 0,01 |
| wykazywanie się - dążenie | 4,47 | 1,31 | 0,15 | 0,09 | 1,00 | ,303** | ,411** | ,497** | ,256** |
| mistrzostwo - dążenie | 5,88 | 0,96 | -,221* | -,188* | ,303** | 1,00 | ,287** | ,212* | ,481** |
| mistrzostwo - unikanie | 3,95 | 1,25 | ,349** | ,475** | ,411** | ,287** | 1,00 | ,565** | ,236* |
| wykazywanie - unikanie | 4,24 | 1,28 | 0,11 | ,191* | ,497** | ,212* | ,565** | 1,00 | 0,15 |
| oczekiwania rozwojowe | 35,72 | 7,37 | 0,05 | 0,01 | ,256** | ,481** | ,236* | 0,15 | 1,00 |

Źródło: badania własne

Jednocześnie dostrzec można, że poziom oczekiwań w zakresie rozwoju najsilniej związany jest z motywacją zorientowaną na dążenie do mistrzostwa. Powyższa zależność opisać można również w postaci poniższego modelu regresji, w którym zmienną zależną był poziom oczekiwań (model ten lepiej niż średnia opisuje badane zjawisko R- kwadrat dla poniższego modelu wyniosło 0,23).

Tabela 3. Współczynniki modelu dla zmiennej zależnej „poziom oczekiwań” oraz zmiennej niezależnej „mistrzostwo – dążenie”

| Model | Współczynniki niestandardyzowane | | Współczynniki standaryzowane | t | Istotność |
|-------|----------------------------------|------------|------------------------------|---|-----------|
| | B | Błąd stan- | Beta | | |
| | | | | | |

Motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań pro rozwojowych organizacji

| | | dardowy | | | |
|---|---------------------|---------|-------|------|---------------|
| 1 | (Stała) | 14,058 | 3,813 | | 3,687 ,000 |
| | mistrzostwo dążenie | 3,685 | ,640 | ,481 | 5,757 ,000 |

Źródło: badania własne

Powyższe wyniki potwierdzają, kluczowe założenie koncepcji motywacji w zakresie osiągnięcia celów mówiącej o dużych oczekiwaniach w zakresie rozwoju, wśród pracowników w wyższym poziomie motywacji zorientowanej na mistrzostwo. Celem niniejszych badań było szczegółowe określenie metod rozwojowych, którymi w większym stopniu zainteresowane są osoby dążące do mistrzostwa i osoby dążące do wykazywania się. Szukając odpowiedzi na powyższe pytanie dokonano podziału analizowanej grupy kierując się medianą na skali mistrzostwo - dążenie oraz na skali wykazywanie się - dążenie. W pierwszej sytuacji wykazano, że osoby, u których wynik na skali mistrzostwo-dążenie kształtował się powyżej mediany miały wyższe oczekiwania (różnica istotna statystycznie na poziomie min 0,05) w zakresie 6 z 9 badanych metod rozwojowych. Były nimi: szkolenia rozwijające kompetencje miękkie, szkolenia specjalistyczne, coaching, program rozwoju talentów, udział w projektach oraz studia podyplomowe. W przypadku motywacji związanej z dążeniem do wykazywania się, pracownicy mieli wyższe oczekiwania jedynie w zakresie udziału w programie rozwoju talentów oraz studiów podyplomowych.

Kolejny problem badawczy dotyczył znaczenia motywacji osiągnięć dla negatywnych konsekwencji wykonywanej pracy. Przeprowadzona analiza współczynników korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi (zob. tab.1) wskazuje, że istnieje współzależność pomiędzy motywacją zorientowaną na mistrzostwo a komponentami wypalenia zawodowego, przy czym kierunek zależności zależy od tego czy mamy do czynienia z tendencją dążenia do sukcesu (korelacja ujemna) czy z tendencją do unikania (korelacja dodatnia). Wyniki uzyskane na skali wykazywania się (w wymiarze unikania) korelowały jedynie z poczuciem wyczerpania. A zatem, dominującą tendencją do unikania porażki sprzyja wystąpieniu negatywnych konsekwencji związanych z wypaleniem zawodowym, podczas gdy osoby uzyskujące wysokie wyniki na skali mistrzostwo - dążenie rzadziej przejawiają niski poziom zaangażowania i wyczerpania. Oprócz pewnych predyspozycji jednostki, które zwiększają lub zmniejszają ryzyko wypalenia zawodowego nie bez znaczenia jest również środowisko pracy. W przeprowadzonych badaniach autorki interesowały przede wszystkim negatywne konsekwencje niespełniania przez pracodawców oczekiwań w zakresie rozwoju. W tym celu policzono współczynnik korelacji Spearmana pomiędzy poziomem niespełnionych oczekiwań (liczony jako różnica pomiędzy tym co pracownik oczekuje a tym co pracodawca oferuje) a konsekwencjami w postaci wypalenia zawodowego, satysfakcją a lojalnością (tab. 3)

Tabela 4. Poziom współczynnika korelacji Spearmana pomiędzy niespełnionymi oczekiwaniami a wypaleniem zawodowym, satysfakcją i lojalnością

| | | brak zaangażowania | wyczerpanie | poziom satysfakcji | deklarowana lojalność |
|---------------------------------|------------------------|--------------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| poziom niespełnionych oczekiwań | Współczynnik korelacji | ,351** | ,230* | -,248** | -,350** |
| | Istotność (dwustronna) | ,000 | ,015 | ,009 | ,000 |

Źródło: badania własne

Powyższe wyniki wskazują, że im wyższy poziom niespełnionych oczekiwań pracownika tym wyższe wypalenie zawodowe, niższa satysfakcja oraz deklarowana lojalność. Co potwierdza trzecią z postawionych przez autorki hipotezę badawczą.

5. Zakończenie

Zaprezentowane wyniki badań potwierdzają założenia dotyczące zależności pomiędzy rodzajem motywacji osiągnięć, a oczekiwaniami pracowników w zakresie działań wspierających rozwój. Jak podaje K. Wojdyło [2007] ludzie cechujący się motywacją mistrzowską wierzą, że zdolności i kompetencje są zmienne, czyli można je rozwijać i modyfikować w sposób ciągły. Natomiast osoby cechujące się motywacją osiągnięć nastawioną na dokonania uważają, że umiejętności są stałe i nie mamy wpływu na ich rozwój. Jest to bardzo ważna informacja z punktu widzenia planowania programów rozwojowych, gdyż wiedza dotycząca rodzaju motywacji osiągnięć pozwala na wyłonienie osób chcących się stale rozwijać. Celem strategicznym organizacji w obszarze funkcji personalnej opartej na wiedzy powinno być tworzenie takich systemów i metod, które pozwolą wypełnić lukę kompetencyjną i zdobyć przewagę konkurencyjną [Pocztowski, 2008, s.34]. Diagnoza dominującego rodzaju motywacji osiągnięć pozwala wyłonić pracowników zdolnych do rozwijania swoich kompetencji i tym samym określić zasoby rozwojowe organizacji. Dzięki takiej diagnozie specjaliści zajmujący się tworzeniem programów rozwojowych w organizacji mogą dokładniej zaplanować celowe programy i tym samym zwiększyć efektywność funkcjonowania firmy.

Ciekawe wydają się również wyniki dotyczące oczekiwań poszczególnych grup pracowników w zakresie rodzaju programów rozwojowych. Wyraźnie widać, że osoby osiągające wysokie wyniki na skali mistrzostwo-dążenie oczekują projektów związanych z rozwojem kompetencji miękkich oraz uczestnictwa w różnego rodzaju programach rozwojowych. W związku z powyższym kluczową rolę odgrywa odpowiednie dopasowanie narzędzi do potrzeb i oczekiwań pracowników. Specjaliści zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi wskazują, że wiele organizacji

nie ma wiedzy w tym zakresie i w dużej mierze działania rozwojowe są skoncentrowane na szkoleniach twardych. Dane te pokazują jak ważne jest prowadzenie takich badań w celu zwiększania świadomości na temat zachowań dotyczących motywacji pracowników, szczególnie w aspekcie sytuacji na rynku pracy, charakteryzującej się w wielu branżach deficytem zasobów ludzkich. Należy również wspomnieć o aspekcie ekonomicznym planowania procesów rozwojowych. W dużych organizacjach takie programy są bardzo kosztowne i czasochłonne, dlatego tym większego znaczenia nabiera kwestia finansowa. Chodzi o to, żeby realizowane projekty były skuteczne, czyli przynosiły wymierne efekty. Wydaje się, że narzędzie przedstawione w badaniach jest bardzo produktywnym rozwiązaniem w zakresie badania potrzeb rozwojowych.

Kolejnym ważnym aspektem analizowanym w badaniu jest wpływ rodzaju motywacji osiągnięć na negatywne konsekwencje wykonywanych zadań. Wyniki pokazują, że osoby z motywacją mistrzowską charakteryzują się mniejszym zmęczeniem oraz są bardziej zaangażowane. Z punktu widzenia projektowania programów rozwojowych i zapobiegania negatywnym czynnikom takim jak rozczarowanie i rotacja, interesujące wydają się dane z tabeli 3 potwierdzające zależność pomiędzy niespełnionymi oczekiwaniami, a satysfakcją z pracy i lojalnością. W związku z tym można wnioskować, że organizacji powinno zależeć na jak największej liczbie pracowników z motywacją mistrzowską.

W dzisiejszych czasach, w których głównym motorem rozwoju firmy są zasoby ludzkie, zaprezentowane wyniki wydają się ciekawym materiałem do planowania strategii w zakresie rozwoju pracowników. Biorąc pod uwagę rezultaty analizy rekomendujemy badanie dominującego rodzaju motywacji osiągnięć wśród pracowników w celu zwiększenia efektywności działań wspierających rozwój kompetencji w organizacji.

Literatura

- Baranik, L. E., Lau, A. R., Stanley, L. J., Barron, K. E., & Lance, C. E., 2013, *Achievement Goals in Organizations: Is there Support for Mastery-Avoidance?*, Journal of Managerial Issues, vol. 15, no. 1, s. 46–61.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S., 2002, *The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions*, The Journal of Applied Psychology, vol. 87, no. 5, s. 875–884.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Mostert, K., & Bakker, A. B., 2008, *The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement*, Stress and burnout in health care, vol. 15, s. 65–78.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B., 2001, *The job demands-resources model of burnout*, The Journal of applied psychology, vol. 86, no. 3, s. 499–512.
- Elliot, A. J., & Dweck, C. S., 2005, *Competence and Motivation: Competence as the Core of Achievement Motivation*. W: Handbook of competence and motivation, New York, Guilford Press, s. 3–12.

- Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M., 1996, *Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis*, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 70, no. 3, s. 461–475.
- Elliot, A. J., & McGregor, H. A., 2001, *A 2x2 achievement goal framework*, Journal of Personality and Social Psychology, no. 80, no. 3, s. 501–519.
- Harackiewicz, J. M., Barron, K. E., Pintrich, P. R., Elliot, A. J., & Thrash, T. M., 2002, *Revision of achievement goal theory: Necessary and illuminating*, Journal of Educational Psychology, vol. 94, no. 3, s. 638–645.
- Herzberg, F. (1987). One more time : How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, (September-October), 110–120.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W., 2004, *Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction*, Academy of Management Journal, no. 47, vol. 3, s. 368–384.
- Karasek, R. A., 1979, *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain; Implications for Job Redesign*, Administrative Science Quarterly, vol. 24, no. 1, s. 285–308.
- Kożusznik, B., 2005, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa.
- Januszkiewicz, K. (2012). *Zachowania ludzi w organizacji*, WUŁ, Łódź.
- Linnenbrink-Garcia, L., Middleton, M. J., Ciani, K. D., Easter, M. A., O'Keefe, P. A., & Zusho, A., 2012, *The Strength of the Relation Between Performance-Approach and Performance-Avoidance Goal Orientations: Theoretical, Methodological, and Instructional Implications*, Educational Psychologist, vol. 47 no. 4, s. 281–301.
- Maslach, C., Leiter, M., Schaufeli, W. B., 2008, *Mesuring Burnout*, W: S. Cartwright, C. L. Cooper (Red.), *The Oxford handbook of organizational well-being*, s. 86–108, Oxford: Oxford University Press.
- Nicholls, J. G., 1984, *Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance*, Psychological Review, vol. 91 no. 3, s. 328–346.
- Pintrich, P., 2000, *An Achievement Goal Theory Perspective on Issues in Motivation Terminology, Theory, and Research*, Contemporary educational psychology, vol. 25 no. 1, s. 92–104.
- Pocztowski, A., 2007, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski, A., 2008, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Sachau, D. A., 2007, *Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement*, Human Resource Development Review, vol. 6 no. 4, s. 377–393.
- Sidor-Rządkowska, M., 2013, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Standage, M., Duda, J. L., Ntoumanis, N., 2003, *A model of contextual motivation in physical education: Using constructs from self-determination and achievement goal theories to predict physical activity intentions*, Journal of Educational Psychology, vol. 95 no. 1, 97–110.
- Tabor, J.A. 2013, *Zarządzanie Talentami w Przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
- Tanaka, A., Okuno, T., Yamauchi, H., 2013, *Longitudinal tests on the influence of achievement goals on effort and intrinsic interest in the workplace*, Motivation and Emotion, vol. 37 no. 3, s. 457–464.
- Van Eerde, W., & Thierry, H., 1996, *Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria*, Journal of Applied Psychology, vol. 81 no. 5, s. 575–586.

- Van Ypereen, N. W., & Janssen, O., 2002, *Fatigued and dissatisfied or fatigued but dissatisfied? Goal orientations and responses to high job demands*, Academy of Management Journal, vol. 45 no. 6, s. 1161–1171.
- Vandewalle, D., 1997, *Development and validation of a work domain goal orientation instrument*, Educational and Psychological Measurement, vol. 57, no. 6, s. 995–1015.
- Vroom, V. H., 1964, *Work and motivation. Classic readings in organizational behavior*. Oxford, England: Wiley.
- Wojdyło, K., 2007, *Model integracyjny motywacji osiągnięć*. Nowiny Psychologiczne, nr 4, s. 25–45.
- Wojdyło, K., & Retowski, S., 2012, *Kwestionariusz Celów związanych z Osiągnięciami (KCO) – konstrukcja i charakterystyka psychometryczna*, Przegląd Psychologiczny, vol. 55 nr 1, s. 9–28.

Achievement motivation and employee's expectations about pro-development operations in the organization

Summary: The article discusses the issue of interdependence between a type of achievement motivation and employees' expectations about development supporting actions. The main purpose of the research was to provide data showing the role of research tools in a purposeful planning of development programs. The results of the analysis confirm all initial hypotheses. The obtained data prove a substantial interdependence between a type of achievement motivation and employees' expectations as regards development initiatives and professional burnout syndrome. The observed correlation may prove to be a vital aid for specialists in human resource management and those who create development programs, in particular.

Keywords: motivation, development, development program, burnout syndrome