



Izabela Marzec

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych
izabela.marzec@ue.katowice.pl

POCZUCIE ZWIĄZANEGO Z PRACĄ PRZEPIYU JAKO CZYNNIK SUKCESU ZAWODOWEGO PRACOWNIKÓW W SEKTORZE PUBLICZNYM

Streszczenie: W ostatnich latach wyraźnie rośnie zainteresowanie wykorzystaniem dorobku Pozytywnej Nauki Organizacji w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na zagadnienie poczucia związanego z pracą przepływu i jego związków z sukcesem zawodowym pracowników organizacji publicznych. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania: jaki jest poziom poczucia przepływu doświadczanego przez pracowników organizacji publicznych oraz czy poczucie przepływu jest powiązane z ich sukcesem zawodowym? Cele te zostaną zrealizowane poprzez zaprezentowanie wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród pracowników organizacji publicznych.

Słowa kluczowe: poczucie przepływu, sukces zawodowy, ZZL, organizacje publiczne.

Wprowadzenie

Przeobrażeniom w polskich organizacjach publicznych towarzyszą liczne obawy, lecz również nadzieje ich pracowników. Coraz więcej pracowników organizacji publicznych oczekuje, że wykonywana przez nich praca będzie nie tylko źródłem dochodu, lecz także radości, satysfakcji i poczucia spełnienia. Jednocześnie w ostatnich latach rośnie zainteresowanie wykorzystaniem dorobku psychologii pozytywnej w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Coraz większe uznanie zyskuje Pozytywna Nauka Organizacji (*Positive Organizational Scholarship – POS*), która koncentruje się na badaniu pozytywnych aspektów funkcjonowania człowieka w organizacji, jego silnych stronach, pozytywnych

emocjach oraz możliwości ich wykorzystywania dla powodzenia organizacji. POS skupia się na takich zagadnieniach, jak np.: motywacja i zaangażowanie pracowników, satysfakcja z pracy, upewnienie pracowników oraz związanego z pracą poczucia przepływu (*work-related flow*). Jednak mimo popularności tej tematyki, nadal niewiele badań empirycznych dotyczących poczucia przepływu zostało zrealizowanych wśród pracowników organizacji publicznych.

W artykule podejmuje się próbę odpowiedzi na pytanie: jaki jest poziom związanego z pracą poczucia przepływu doświadczanego przez pracowników organizacji publicznych oraz czy doświadczane przez pracowników poczucie przepływu jest powiązane z ich sukcesem zawodowym?¹ Cel ten zostanie zrealizowany poprzez krótkie przedstawienie wyników przeprowadzonych studiów literaturowych i badań empirycznych dotyczących poczucia pracowników organizacji publicznych.

1. Poczucie przepływu – zarys zakresu pojęciowego, uwarunkowania i efekty

Pojęcie poczucia przepływu zostało wprowadzone przez M. Csikszentmihalyi'a [1975, s. 11], który zdefiniował je jako całościowe doznanie ludzi całkowicie pochłoniętych jakimś działaniem. Poczucie przepływu jest specyficznym stanem, przeżywanym przez osobę głęboko i wewnętrznie zaangażowaną w działania, które sprawiają jej radość i które pragnie kontynuować [Salanova, Bakker i Llorens, 2006, s. 2]. Pierwotnie było ono badane w kontekście doświadczeń artystów, sportowców, aktorów, tancerzy itd. Dzisiaj jednak w licznych badaniach empirycznych stwierdzono, że poczucie przepływu może być także odczuwane w pracy zawodowej.

M. Csikszentmihalyi [1975, s. 11] pierwszy wspominał o związku między specyfiką zadań zawodowych a poczuciem przepływu. Pojęcie to jednak trwale do zarządzania wprowadził A.B. Bakker [2005, s. 26-44], który zdefiniował poczucie związanego z pracą przepływu jako krótkotrwałe doznanie obejmujące zaabsorbowanie pracą, radość z niej i wewnętrzną motywację do pracy. Zaabsorbowanie pracą jest stanem całkowitej koncentracji na niej, które sprawia, że pracownikom „czas płynie szybko i zapominają oni o wszystkim wokół nich” [Bakker, 2008, s. 401]. Radość z pracy dotyczy przyjemności czerpanej z wykonywanej pracy. Motywacja wewnętrzna odnosi się do odczuwanej przez pra-

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00561.

cownika potrzeby działania, która wynika z satysfakcji płynącej z samej istoty działania – powoduje ona zachowanie jednostki, którego celem nie jest osiągnięcie zewnętrznych nagród, lecz celem „samym w sobie” jest dana aktywność.

Na częstość pojawiania się poczucia przepływu oddziałują m.in. cechy stanowiska pracy i rodzaj wykonywanych zadań. Szczególnie ważne są takie cechy stanowiska pracy, jak [Burke, 2010, s. 43]: 1/ jasno określone cele, 2/ informacja zwrotna o wynikach, 3/ samodzielność działania, 4/ możliwość skoncentrowania się na wykonywanej pracy, 5/ pewna swoboda odnośnie czasu pracy. Poczucie przepływu stanowi ważny czynnik określający jakość życia zawodowego. Wiąże się ono z pozytywnymi emocjami, które pobudzają chęć działania, wpływają dodatkowo na kreatywność i inicjatywę pracowników. Sprawiają, że pracownik jest w stanie lepiej sobie radzić z wyzwaniami i w pełni wykorzystywać posiadane umiejętności. Badania wskazują, że poczucie przepływu korzystnie wpływa na rozwój zawodowy pracowników [Burke, 2010, s. 39]. Jest ono także związane z lepszym samopoczuciem i wynikami działania [Salanova, Bakker i Llorens, 2006, s. 1-22]. Wykazano, że poczucie przepływu jest dodatkowo powiązane ze stanem zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników [Burke, 2010, s. 43]. J. LeFevre [1988, s. 307-518] w badaniach empirycznych odkrył dodatnie związki występujące między poczuciem przepływu a motywacją, aktywnością i satysfakcją zawodową pracowników. W badaniach empirycznych przeprowadzonych w Norwegii i Turcji zaobserwowano, że pracownicy, którzy częściej doświadczali poczucia przepływu, wyżej oceniali także zadowolenie z pracy, zaangażowanie i skuteczność działania [Burke, 2010, s. 37].

2. Sukces zawodowy i jego związek z poczuciem przepływu

Sukces zawodowy jest definiowany jako realne lub subiektywne osiągnięcia jednostki, będące wynikiem jej doświadczeń zawodowych [Judge i Kam-meyer-Mueller, 2007, s. 60]. Wyróżniane są dwa, podstawowe rodzaje sukcesu zawodowego, tj.: sukces obiektywny (*objective success*) oraz sukces wewnętrzny (*intrinsic success*) [Marzec, 2008, s. 83]. Sukces obiektywny jest obserwowalny i określany przez pryzmat obiektywnych osiągnięć jednostki w jej karierze zawodowej, takich jak np.: stanowisko, liczba awansów, wysokości dochodów lub wynagrodzenia itp. [Seibert, Kraimer i Liden, 2001, s. 227].

Na ocenę sukcesu zawodowego wpływają jednak również preferencje jednostki co do kariery zawodowej i jej system wartości. Może odnosić się on do reakcji jednostki zarówno na czynniki obiektywne, jak i subiektywne. U. Gattiker i L. Larwood [1986, s. 78-94] zidentyfikowali takie wymiary subiektywnego

sukcesu zawodowego jak: sukces stanowiskowy, interpersonalny, hierarchiczny, finansowy i sukces życiowy [Marzec, 2011, s. 267-283]. Sukces subiektywny opisuje reakcję pracownika na różnorodne aspekty jego kariery zawodowej – odzwierciedla sposób, w jaki postrzega on i ocenia swoją sytuację zawodową. W tym kontekście warto zauważyć, że w odniesieniu do pracowników sektora publicznego wskazuje się na szczególne znaczenie subiektywnego sukcesu zawodowego, ponieważ jak sugerują badania, dla pracowników organizacji publicznych mniejsze znaczenie mają takie wyznaczniki obiektywnego sukcesu zawodowego, jak np. wysokość wynagrodzenia, pozycja czy możliwość awansu, ponieważ często są oni silnie, wewnętrznie motywowani potrzebą służenia dobru ogólnospołecznemu.

Sukces zawodowy uwarunkowany jest szeregiem różnorodnych czynników indywidualnych i kontekstualnych. Do często wymienianych w literaturze przedmiotu uwarunkowań indywidualnych należą cechy psychologiczne jednostki, jej cechy demograficzne oraz sytuacja życiowa. Podstawowe czynniki kontekstualne obejmują uwarunkowania organizacyjne, określające nie tylko szanse pracownika na sukces zawodowy w organizacji, w której aktualnie jest zatrudniony, lecz także oddziałujące na możliwości osiągnięcia sukcesu zawodowego poza organizacją, ponieważ działania organizacji wpływają na zatrudnialność pracownika, stanowiącą jego „potencjał kariery”, który może on wykorzystać także w innych organizacjach.

Zmiany w relacjach zatrudnienia, a zwłaszcza ich większa „tymczasowość” i elastyczność spowodowały, że obecnie coraz silniej akcentowany jest związek pomiędzy zatrudnialnością pracownika a sukcesem zawodowym, który przestał być „umiejscowiony” w konkretnej organizacji, bowiem to głównie od poziomu zatrudnialności pracownika zależą jego możliwości rozwoju kariery zawodowej także poza organizacją. Działania organizacji, które prowadzą do rozwoju zatrudnialności zwiększają jednocześnie szanse pracowników na sukces zawodowy na wewnętrznym lub zewnętrznym rynku pracy. Stąd też możliwość rozwoju zawodowego, rozumianego jako proces rozwijania kompetencji i uwalniania potencjału jednostki, staje się dla wielu pracowników nie tylko ważnym czynnikiem decydującym o atrakcyjności pracodawcy, lecz nawet jednym z kryteriów sukcesu zawodowego [Swanson i Holton, 2009, s. 4]. Dotyczy to zwłaszcza pracowników organizacji publicznych, którzy nierzadko w wykonywanej pracy poszukują możliwości spełnienia i samorealizacji. Jak sugerują badania, właśnie te osoby szczególnie często doświadczają związanego z pracą poczucia przepływu. Z drugiej strony, jak wykazały badania, poczucie przepływu wpływa na zatrudnialność pracowników [Van der Heijden i Bakker, 2011, s. 240-242]. Zasadne jest zatem przypuszczenie, że poczucie przepływu oddziałuje także na sukces zawodowy pracowników.

3. Metodyka i wyniki badań

Badania empiryczne przeprowadzono w ostatnim kwartale 2012 r. Ich celem była odpowiedź na następujące pytania:

- 1/ Jaki jest poziom związanego z pracą poczucia przepływu doświadczanego przez pracowników organizacji publicznych?
- 2/ Czy istnieje związek pomiędzy poczuciem przepływu a obiektywnym i subiektywnym sukcesem zawodowym pracowników?

Próba badawcza objęła 318 pracowników organizacji publicznych z terenu południowej Polski. Do pomiaru subiektywnego sukcesu zawodowego zastosowano skalę opracowaną przez U.E. Gattikera i L. Larwood [1986, s. 86]. Obiektywny sukces zawodowy mierzono zmodyfikowaną skalą S.E. Seiberta, M.L. Kraimer i R.C. Lidena [2001, s. 227], obejmującą takie jego wyznaczniki jak: liczbę awansów w całej karierze zawodowej, liczbę awansów w obecnej organizacji, wysokość rocznego wynagrodzenia (pensji) brutto oraz wysokość rocznej premii brutto. Poczucie przepływu mierzono narzędziem *Work-Related Flow Inventory* A.B. Bakker [2008, s. 400-414]. W odpowiedziach zastosowano 7-stopniową skalę porządkową.

Struktura próby według poziomu wykształcenia respondentów była następująca: 41,8% badanych posiadało wykształcenie wyższe, magisterskie, 45,0% licencjat, 10,7% wykształcenie średnie. Ze względu na wymogi formalne stawiane pracownikom organizacji publicznych udział osób o innym poziomie wykształcenia wyniósł 2,5%. Większość uczestników badania stanowiły kobiety (85,8%). Struktura próby według wieku była następująca: 20,8% badanych było w wieku od 18 do 26 lat, 26,4% – od 27 do 34 lat, 22,6% – od 35 do 43 lat, 24,2% – od 44 do 53 lat, 6% stanowili pracownicy w wieku powyżej 53 lat. 44% respondentów zatrudnionych było w administracji publicznej i w gwarantowanej prawnie opiece socjalnej, 21,4% pracowało w edukacji, a 16,7% w publicznej ochronie zdrowia. Udział osób zatrudnionych w organizacjach publicznych prowadzących inny rodzaj działalności nie przekraczał 5% (łącznie 17,9%). Dla realizacji celów badania zastosowano statystyki opisowe i analizę korelacji Spearmana.

Uzyskane wyniki badań wskazują na raczej wysoki poziom poczucia związanego z pracą przepływu – średnia wyniosła 3,94 punktu w skali siedmiopunktowej². Jednak występują wyraźne różnice między poziomem takich jego wymiarów, jak zaabsorbowanie pracą i radość z pracy, które średnio ocenione

² Do pomiaru poczucia przepływu i jego poszczególnych wymiarów wykorzystano wskaźniki będące średnią z poszczególnych pozycji skali [Wieczorkowska, Kocharński i Eljaszuk, 2003, s. 4].

zostały przez badanych na 4,21 punktu i 4,20 punktu (odpowiednio), a poziomem motywacji wewnętrznej, która uzyskała wyraźnie niższe oceny (średnia 3,51 punktu) (tabela 1).

Tabela 1. Poziom poczucia przepływu – statystyki opisowe

Zmienne	Średnia	Mediana	Odchyl. stand.	Rozstęp	Minim.	Maks.
Zaabsorbowanie pracą	4,21	4,25	1,15	5,75	1,25	7,00
Radość z pracy	4,20	4,25	1,29	6,00	1,00	7,00
Wewnętrzna motywacja	3,51	3,50	1,18	6,00	1,00	7,00
Przepływ (całość)	3,94	4,00	1,00	5,62	1,31	6,92

Źródło: Opracowanie własne.

Następnie analizie poddano związki pomiędzy poczuciem przepływu a wyznacznikami obiektywnego sukcesu zawodowego (tabela 2). Analiza wykazała, że występują istotne, dodatnie korelacje pomiędzy ogólnym poziomem poczucia przepływu a takimi wyznacznikami obiektywnego sukcesu, jak: liczba awansów w organizacji (0,19), liczba awansów w karierze (0,19) oraz wysokość premii (nagród) (0,14). Nie stwierdzono natomiast istnienia zależności pomiędzy poczuciem przepływu i jego wymiarami a wysokością pensji. Ponadto wysokość premii była powiązana jedynie z motywacją wewnętrzną pracowników (0,16). Z kolei liczba awansów w organizacji i w karierze były dodatnio skorelowane zarówno z radością z pracy (odpowiednio: 0,19 i 0,16), jak i motywacją wewnętrzną (odpowiednio: 0,17 i 0,19). Jedynie w przypadku zaabsorbowania pracą nie stwierdzono występowania istotnych korelacji z badanymi wyznacznikami obiektywnego sukcesu zawodowego.

Tabela 2. Analiza korelacji Spearmana pomiędzy poczuciem przepływu a obiektywnym sukcesem zawodowym

Zmienne	M	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Zaabsorbowanie pracą	4,21	-							
2. Radość z pracy	4,20	0,41**	-						
3. Wewnętrzna motywacja	3,51	0,47**	0,70**	-					
4. Przepływ (całość)	3,94	0,72**	0,85**	0,87**	-				
5. Liczba awansów w organizacji	1,48	0,08	0,19**	0,17**	0,19**	-			
6. Liczba awansów w karierze	2,10	0,09	0,16**	0,19**	0,19**	0,77**	-		
7. Wysokość pensji	32710,96	0,09	0,07	0,09	0,09	0,38**	0,38**	-	
8. Wysokość premii (nagród)	3705,33	0,09	0,08	0,16**	0,14*	0,10	0,19**	0,15**	-

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Źródło: Opracowanie własne.

W kolejnym kroku, również wykorzystując analizę korelacji Spearmana, badano związki występujące pomiędzy poczuciem przepływu i jego wymiarami a subiektywnym sukcesem zawodowym pracowników (tabela 3). Analiza wykazała, że występuje wyraźna, dodatnia zależność pomiędzy poczuciem przepływu a subiektywnym sukcesem zawodowym (jego całościową oceną) (0,55). Najsilniejsze korelacje zaobserwowano pomiędzy sukcesem stanowiskowym a poczuciem przepływu (0,65) oraz jego wymiarami – radością z pracy (0,63) i motywacją wewnętrzną (0,58). Najslabsze zależności zaobserwowano natomiast między poczuciem przepływu a sukcesem życiowym i finansowym.

Tabela 3. Analiza korelacji Spearmana pomiędzy poczuciem przepływu a subiektywnym sukcesem zawodowym

Zmienne	M.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Zaabsorbowanie pracą	4,21	-									
2. Radość z pracy	4,20	0,41**	-								
3. Wewnętrzna motywacja	3,51	0,47**	0,70**	-							
4. Przepływ (całość)	3,94	0,72**	0,85**	0,89**	-						
5. Sukces stanowiskowy	4,43	0,40**	0,63**	0,58**	0,65**	-					
6. Sukces interpersonalny	5,46	0,24**	0,40**	0,33**	0,39**	0,54**	-				
7. Sukces finansowy	3,42	0,09	0,28**	0,26**	0,26**	0,46**	0,36**	-			
8. Sukces hierarchiczny	4,27	0,24**	0,43**	0,42**	0,43**	0,56**	0,34**	0,47**	-		
9. Sukces życiowy	5,96	0,11*	0,21**	0,08	0,15**	0,08	0,23**	0,03	0,09	-	
10. Sukces subiektywny (całość)	4,71	0,31**	0,56**	0,49**	0,55**	0,78**	0,68**	0,75**	0,75**	0,34**	-

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie

Uzyskane wyniki sugerują, że badani pracownicy doświadczają raczej wysokiego poziomu poczucia przepływu. Jednak występują wyraźne różnice między poziomem jego poszczególnych wymiarów. Niepokojący jest fakt, że najniżej oceniony został poziom motywacji wewnętrznej, który można uznać jedynie za przeciętny, co wskazuje, że badani raczej dążą do realizacji zewnętrznych celów. Zaobserwowano, że poczucie przepływu jest powiązane zarówno z obiektywnym, jak i subiektywnym sukcesem zawodowym. W przypadku obiektywnego sukcesu zawodowego stwierdzono, że występują istotne zależności między

poczuciem przepływu a liczbą awansów w karierze i w organizacji oraz wysokością premii, lecz brak jest znaczących powiązań między poczuciem przepływu a wysokością pensji.

Wyniki te mają duże znaczenie praktyczne. Z jednej strony zaobserwowane zależności między liczbą awansów i wysokością premii a poczuciem przepływu wskazują, że w organizacjach publicznych w pewnym stopniu docenia się motywację wewnętrzną pracowników i ich zaangażowanie wykonywaną pracą. Z drugiej strony, sugerują one konieczność zwiększenia elastyczności systemów wynagrodzeń w organizacjach publicznych i uwzględnienia czynników, które wpływają na wyniki działania pracowników. Niewątpliwie sztywne systemy nagradzania, charakterystyczne dla organizacji publicznych, nie tworzą warunków sprzyjających doświadczaniu przez pracowników poczucia przepływu.

Literatura

- Bakker A.B. (2005), *Flow Among Music Teachers and Their Students: The Crossover of Peak Experiences*, „Journal of Vocational Behavior”, nr 66.
- Bakker A.B. (2008), *The Work-related Flow Inventory: Construction and Initial Validation of the WOLF*, „Journal of Vocational Behavior”, nr 72.
- Burke R.J. (2010), *Flow, Work Satisfaction and Psychological Well-Being at the Workplace*, „IUP Journal of Soft Skills”, nr IV(1 & 2).
- Csikszentmihalyi M. (1975), *Beyond Boredom and Anxiety*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Gattiker U., Larwood L. (1986), *Subjective Career Success: A Study of Managers and Support Personnel*, „Journal of Business and Psychology”, nr 1(2).
- Judge T.A., Kammeyer-Mueller J.D. (2007), *Personality and Career Success* [w:] H.P. Gunz, M.A. Peiperl (red.), *Handbook of Career Studies*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- LeFevre J. (1988), *Flow and the Quality of Experience During Work and Leisure* [w:] M. Csikszentmihalyi, I. Csikszentmihalyi (red.), *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*, Cambridge University Press New York.
- Marzec I. (2008), *Od mentoringu do sukcesu zawodowego pracowników w społeczeństwie informacyjnym* [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, t. II, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Marzec I. (2011), *Klimat uczenia się w organizacji czynnikiem subiektywnego sukcesu zawodowego pracowników* [w:] M. Pawlak (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu – spotkanie teorii z praktyką*, Wyd. KUL, t. 2, Lublin.
- Salanova M., Bakker A.B., Llorens S. (2006), *Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources*, „Journal of Happiness Studies”, nr 7.

- Seibert S.E., Kraimer M.L., Liden R.C. (2001), *A Social Capital Theory of Career Success*, „Academy of Management Journal”, nr 44.
- Swanson R.A., Holton E.F. III (2009), *Foundations of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Wieczorkowska G., Kochański P., Eljaszuk M. (2003), *Statystyka. Wprowadzenie do analizy danych sondażowych i eksperymentalnych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

WORK-RELATED FLOW AS A FACTOR OF EMPLOYEES' CAREER SUCCESS IN THE PUBLIC SECTOR

Summary: An interest in the use of achievements of Positive Organizational Scholarship in the practice of Human Resource Management in the public organizations has distinctly grown in the last years. In this context attention should be paid to the issue of work-related flow and its relationships with career success of public organizations' employees. This paper tries to answer the following questions: what is the level of flow of the public organizations' employees and is flow experienced by employees connected with their career success? These aims will be achieved by presenting the results of empirical research carried out among employees of public organizations.

Keywords: flow, career success, HRM, public organizations.