



Dagmara Lewicka¹, Piotr Oleśniewicz²

¹ AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA W KRAKOWIE

² AKADEMIA WYCHOWANIA FIZYCZNEGO WE WROCŁAWIU

CZYNNIKI ZWIĘKSZAJĄCE SATYSFAKCJĘ NAUCZYCIELI Z WYKONYWANEJ PRACY

ABSTRACT

How to increase the level of teachers' job satisfaction?

The article presents the results of a survey performed among teachers on motivation and job satisfaction factors. The research results allow to draw conclusions related to the main aspects of creating motivation and improving job satisfaction in the group.

Key words: job satisfaction, factors of satisfaction, teacher, education

WPROWADZENIE

Wymagania w stosunku do osoby pracującej jako nauczyciel są dość duże. Powinien być to człowiek o niewzruszonych zasadach moralnych, szerokich horyzontach myślowych i bardzo dużej aktywności. Powinien utrzymać i egzekwować dyscyplinę u uczniów, ale ich nie stresować, wskazywać możliwości, a nie ograniczenia ucznia, pracować nad sobą, nie popadać w rutynę. Ma go cechować wyjątkowa stabilność emocjonalna oraz umiejętność planowania, gospodarowania czasem, identyfikowania talentów. Wskazane jest, aby nauczyciel był osobowością charyzmatyczną, posiadającą władzę, będącą wzorem do naśladowania.

Relacje między nauczycielem i uczniem w procesie edukacji stanowią podstawę warunkującą przebieg tego procesu. Nauczyciel, jako organizator procesu uczenia się, swą postawą określając stosunek do ucznia, ma istotny wpływ na efekty procesu nauczania, a w konsekwencji także uczenia się oraz wychowania ucznia [1].

Zaangażowanie nauczycieli w realizację celów szkoły, spełnianie ich aspiracji zawodowych, atmosfera pracy i stosunki międzyludzkie są w dużej mierze zależne od realizacji funkcji motywowania nauczycieli [2].

Satysfakcja z pracy

Pojęcie satysfakcji z pracy odnosi się do stanu równowagi między związanymi z pracą potrzebami i oczekiwaniami pracownika a ich zaspokojeniem [3]. Poziom satysfakcji ściśle wiąże się z różnicą między oczekiwaniami a obecną percepcją sytuacji. Wexley i Yukl [4] definiują pojęcie satysfakcji jako zespół odczuć, nastawienia zatrudnionego wobec pracy. W przeprowadzonych badaniach przyjęto, iż satysfakcja z pracy oznacza pozytywny stosunek pracowników do powierzonych im obowiązków, do współpracowników oraz do otoczenia pracy wraz z towarzyszącym temu uczuciem zadowolenia. Ponieważ satysfakcja jest pojęciem w znacznej mierze subiektywnym i zależnym od indywidualnej percepcji podmiotu, specyfikacja wszystkich jej wyznaczników i siły ich wpływu jest znacznie utrudniona. Dość ostrożnie szacuje się, że 10–30% indywidualnego poziomu satysfakcji wyjaśniają czynniki osobowościowe, 40–60% czynniki sytuacyjne, a w pozostałym przedziale mieści się interakcja między obiema tymi kategoriami zmiennych [5]. Na stopień zadowolenia pracowników, a tym samym poziom motywacji i zaangażowania w wykonywanie zadań oraz chęć pozostania w organizacji, wpływają m.in. relacje z przełożonym, czytelność

reguł gry w organizacji, a także dostępność informacji o jej strategii i perspektywach rozwojowych. Wyniki badań świadczą także o tym, że pracownicy bardziej usatysfakcjonowani w pracy są bardziej efektywni w nawiązywaniu relacji z klientami [6]. Na to, czy pracownicy odchodzą z przedsiębiorstwa czy w nim pozostają, ma wpływ wiele czynników – zarówno osobowościowych, jak i związanych z sytuacją na rynku pracy. Autorzy badań wykazują też, że osoby, które mają możliwość wyrażenia swojego braku satysfakcji, są mniej skłonne odejść niż te, które takiej możliwości nie mają [7]. Jako czynniki wpływające na decyzję o odejściu wymieniane są zbyt duży stres w pracy oraz brak satysfakcji [8].

Odpowiednio stosowane procedury zarządzania kapitałem ludzkim wydają się podstawowym czynnikiem zapewniającym przejrzystość reguł i zwiększenie motywacji. Warto jednak podkreślić, że teoria oczekowań Vrooma mówi, iż pracownicy nie będą pracować z pełnym zaangażowaniem, jeżeli organizacja nie docenia ich wysiłków i nie nagradza ich właściwie [3]. Oznacza to, że poprzez wprowadzanie sprawiedliwych i adekwatnych procedur motywowania i oceny z dużym powodzeniem można wpływać na satysfakcję z pracy oraz poziom jej wykonania. Miller [9] w wyniku prowadzonych badań stwierdził, że partycypacja w procesie podejmowania decyzji wpływa na zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu, powodując wzrost motywacji i produktywności pracowników. Kreitner i Kinicki [10] wskazują jedynie na częściową zbieżność między zadowoleniem z pracy a poziomem jej wykonania. Zadowolenie z pracy wyraźnie wpływa na poczucie przynależności pracowników i zachowania obywatelskie (*Organizational Citizenship Behavior*). Można się więc spodziewać wpływu praktyk organizacyjnych oraz procedur zarządzania zasobami ludzkimi na satysfakcję pracowników. Satysfakcja, jako bardzo prawdopodobny czynnik wpływu na motywację do pracy, powinna wpływać także na efekty pracy.

Według Robbinsa [11], organizacje, których pracownicy są bardziej usatysfakcjonowani, okazują się bardziej efektywne niż te, których pracownicy są usatysfakcjonowa-

wani w mniejszym stopniu. Ze względu na powyższe konkluzje warto badać satysfakcję nauczycieli oraz określać obszary, mające największy wpływ na kształtowanie ich satysfakcji i motywacji.

Satysfakcja z pracy w zawodzie nauczyciela

Praca nauczyciela odbierana jest jako nisko opłacana misja, obciążona dużą odpowiedzialnością. Wyniki ankiety portalu pracuj.pl [12] wskazują, że motywacje wyboru tego zawodu mają charakter pozafinansowy. Istotną zaletą pracy w zawodzie nauczyciela są także długie wakacje.

Wyniki internetowego sondażu przeprowadzonego na grupie 1000 nauczycieli wskazują, że 55% respondentów wiąże wybór zawodu nauczyciela z chęcią pracy z dziećmi, a 44% z powołaniem. Aż 8 na 10 pytanym nauczycieli pracujących obecnie w zawodzie nie jest zadowolonych ze swoich zarobków. Większość respondentów wymienia stres, skomplikowane procedury awansu czy brak środków na poszerzanie wiedzy jako czynniki wpływające negatywnie na komfort pracy. Wśród innych problemów respondenci cytowanego badania wskazywali także na „skostnienie” szkoły, brak poparcia kolegów dla nowoczesnych metod nauczania oraz coraz niższy szacunek społeczny. Mimo wielu codziennych trudności, z którymi przychodzi im się zmagać, 6 na 10 przebadanych nauczycieli jest jednak zadowolonych ze swojej pracy; co dziesiąty deklaruje nawet, że jest bardzo zadowolony. Jednak ponad połowa ankietowanych rozważa zmianę profesji, a 52% uważa, że nie warto być nauczycielem. Wyniki cytowanych badań w swoim ostatecznym wydźwięku są jednak niepokojące. W związku z tym rodzi się pytanie, jak można zwiększyć satysfakcję nauczycieli z pracy.

CEL BADAŃ

Celem badania było wyjaśnienie, jakie czynniki oddziałują na motywację i satysfakcję z pracy badanych nauczycieli, a ponadto określenie różnic w zakresie czynników motywacji i satysfakcji występujących w pracy

nauczycieli w poszczególnych typach szkół, w zależności od płci, stażu pracy i stopnia awansu. Wzięto pod uwagę tylko te czynniki, które dotyczą aspektów zarządzania, koncentrując się na systemie motywowania i czynnikach organizacyjnych związanych z pracą nauczyciela oraz zakładając, że tym, co stanowi o jej atrakcyjności dla badanych, jest sama treść pracy.

MATERIAŁ I METODY BADAŃ

Podjęta problematyka badań zdecydowała o wyborze i zastosowaniu w pracy jednej z najpopularniejszych metod badań pedagogicznych, jaką jest sondaż diagnostyczny. Badania przeprowadzono na przełomie lutego i marca 2009 r. Teren badania obejmował szkoły podstawowe, gimnazjalne i ponadgimnazjalne we Wrocławiu, Lubinie i Nowej Rudzie (województwo dolnośląskie).

Kwestionariusz ankiety zastosowany w badaniu składał się z trzech części i metryczki. Pierwsza część odnosiła się do oceny stopnia skuteczności danego elementu motywacyjnego. Część druga dotyczyła spodziewanej reakcji otoczenia na dobrą pracę. W części trzeciej badany pytany był o ocenę satysfakcji z pracy i czynników z nią związanych, takich jak jasność zadań i oczekiwań wobec nauczyciela, samodzielność, jakość relacji ze współpracownikami, styl kierowania przełożonego, dostępność przełożonego, możliwość wyrażania swojego zdania, możliwości rozwoju, sposób przekazywania informacji zwrotnej i inne. Większość pytań w kwestionariuszu miała charakter zamknięty z zastosowaniem skali odpowiedzi: tak, raczej tak, raczej nie, nie. Do oceny motywatorów przyjęto pięciostopniową skalę, określającą stopień skuteczności danego motywatora w pracy.

Badana zbiorowość to nauczyciele ze szkół miejskich z wyszczególnieniem nauczycieli reprezentujących duże (powyżej 500 tys. mieszkańców), średnie (około 100 tys. mieszkańców) i małe (około 25 tys. mieszkańców) ośrodki miejskie. Analiza badanej zbiorowości uwzględniała przede wszystkim miejsce pracy nauczyciela, a więc typ szkoły, a nie wielkość miasta. Struktury odpowiedzi badanych nauczycieli wykazały duże podo-

bieństwo w obrębie poszczególnych miejsc pracy. Dobór nauczycieli włączonych do badania miał charakter losowy.

W badaniu wzięło udział 245 nauczycieli. Wszyscy badani mieli wykształcenie wyższe z przygotowaniem pedagogicznym. Większość, bo aż 74%, to kobiety, co związane jest z dużą feminizacją środowiska nauczycielskiego (mężczyźni stanowią tu 26%). Znaczna część badanych (96%) ukończyła studia magisterskie, jedynie 4% respondentów posiada wykształcenie na poziomie licencjatu. Najwięcej osób (64%) pracuje w liceach ogólnokształcących, 24% w szkołach podstawowych, a 12% w gimnazjach. Najliczniejszą grupę stanowią nauczyciele mianowani (42%), nauczyciele dyplomowani to 32% badanych, nauczyciele kontraktowi – 21%, a nauczyciele stażyści – 5%.

WYNIKI

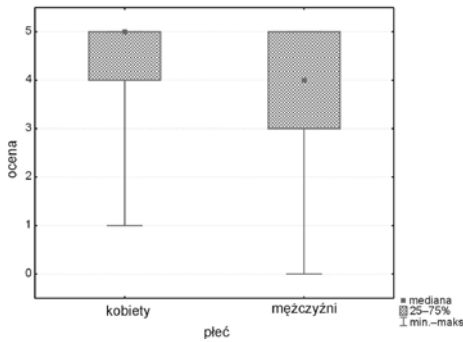
Poniżej przedstawione zostały wyniki przeprowadzonego badania. W pierwszej kolejności przeanalizowano czynniki motywujące o najwyższej skuteczności w opinii badanych, a następnie czynniki wywierające największy wpływ na satysfakcję ogólną nauczycieli.

Ponieważ stosowane w badaniu metody pomiarów opierały się głównie na skalach słabych, rangowych, do oceny parametrów tych grup, które interesowały autorów, użyto miar położenia, takich jak mediana (wartość środkowa) oraz kwartale pierwszy i trzeci (oceniające zmienność opisywanych grup oraz typowe obszary występowania wyników).

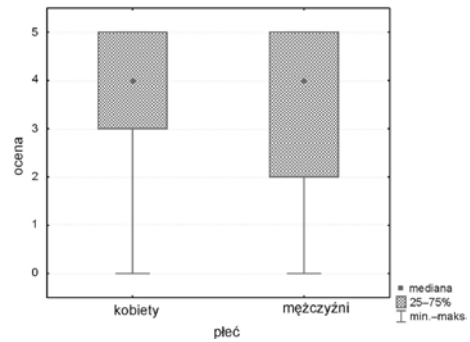
W konsekwencji do wykazania istotności obserwowanych różnic zastosowano testy nieparametryczne: *U* Manna-Whitneya, ANOVA Kruskala-Wallisa i test mediany oraz współczynnik korelacji rang Spearmana (ρ). W opracowaniu analizowano tylko statystycznie istotne współczynniki korelacji. Założono poziom istotności jako 5% ($p = 0,05$) [13].

Czynniki motywujące o największym znaczeniu

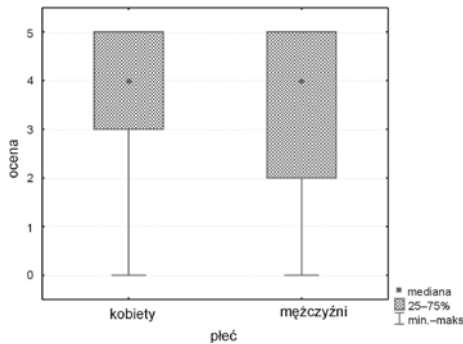
Najwyższą skuteczność badani nauczyciele przypisują przyznaniu dodatku motywacyjnego i nagrody specjalnej dyrektora szkoły



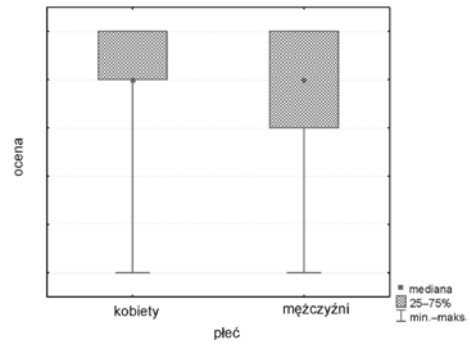
Ryc. 1. Stopień skuteczności przyznania dodatku motywacyjnego a płeć badanych nauczycieli



Ryc. 2. Stopień skuteczności pisemnej pochwały lub gratulacji a płeć badanych nauczycieli



Ryc. 3. Stopień skuteczności wyrażenia uznania przez dyrektora w bezpośredniej rozmowie a płeć badanych nauczycieli

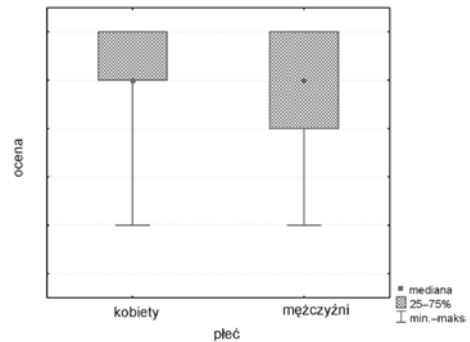


Ryc. 4. Stopień skuteczności motywatora – możliwości podnoszenia kwalifikacji przez nauczyciela a płeć badanych nauczycieli

lub organu prowadzącego szkołę. Nic dziwnego – w sytuacji, w której wynagrodzenie za pracę postrzegane jest jako niewystarczające, zgodnie z teorią Masłowa potrzeby fizjologiczne pojawiają się na pierwszym planie.

W zakresie tym można jednak zauważyć spore różnice w obrębie płci (ryc. 1). Dla mężczyzn przyznanie dodatku motywacyjnego jest mniej istotne ($p = 0,0225$). Ponad 75% kobiet ocenia przyznanie dodatku motywacyjnego na 4 i 5 (w skali 6-stopniowej), natomiast aż 25% mężczyzn przypisuje temu motywatorowi wartość 0–3 w kategorii skuteczności. W związku z tym mediana w grupie kobiet wynosi 5, a w grupie mężczyzn 4.

Warto też wskazać, że dla mężczyzn istotnie mniej ważna ($p = 0,0146$) jest także pisemna pochwała lub gratulacje oraz wyrażenie uznania przez dyrektora w bezpośredniej rozmowie ($p = 0,0431$) (ryc. 2, 3).



Ryc. 5. Stopień skuteczności motywatora – możliwość wykazania się inicjatywą przez nauczyciela a płeć badanych nauczycieli

W przypadku obu tych czynników, mimo że mediana pozostaje taka sama, 75% kobiet przypisuje im skuteczność 3–5, a 75% mężczyzn skuteczność 2–5.

Kolejne istotne różnice występują w za-

kresie możliwości podnoszenia kwalifikacji ($p = 0,0223$) (ryc. 4) i możliwości wykazania się inicjatywą ($p = 0,0261$) (ryc. 5).

Kobiety przepisują tym motywatorom większą skuteczność (75% kobiet ocenia je na 4–5, a 75% mężczyzn na 3–4). Wyniki te prowadzą do konkluzji, że kobiety istotnie wyżej oceniają skuteczność stosowanych narzędzi motywowania.

W kolejnej części badania respondenci zostali zapytani, jakich reakcji otoczenia spodziewają się w wyniku dobrej pracy. Kobiety znacznie częściej liczą na dodatek motywacyjny w wysokości 5% ($p = 0,0161$). Ponadto w przypadku nauczycieli szkoły podstawowej kobiety częściej oczekują pochwały publicznej niż mężczyźni ($p = 0,33$). Im dłuższy staż pracy nauczycieli, tym bardziej spodziewają się oni pochwały publicznej za dobrą pracę ($p = 0,27$). Im krótszy staż pracy nauczycieli, tym bardziej liczą oni natomiast na to, że ich potrzeby będą uwzględniane w większym stopniu, np. przy rozkładzie i przydzielaniu zajęć ($p = -0,27$). Zapewne oczekiwania te związane są z prawdopodobieństwem wystąpienia tych reakcji (następstw).

Im wyższy stopień awansu zawodowego, tym nauczyciele mniej liczą na awans ($p = -0,45$), oczekują natomiast większych szans na rozwój zawodowy ($p = -0,36$), a także na większą samodzielność ($p = -0,30$) – co jest prawdopodobnie związane z ograniczoną dalszą ścieżką awansu w zawodzie nauczyciela.

Paradoksalnie, w przypadku grupy nauczycieli szkół gimnazjalnych im dłuższy staż pracy, tym nauczyciele bardziej spodziewają się, że ich dobra praca nie spotka się z uznaniem kolegów, a wręcz zostanie przez nich wykpiiona ($p = 0,38$). Szczęśliwie jednak zależność ta wykazuje nieznaczną siłę. Im wyższy stopień awansu badanego, tym bardziej spodziewa się on pochwały czy gratulacji ze strony kolegów ($p = 0,39$), ale i tego, że praca zostanie zaliczona na konto całego zespołu ($p = 0,39$).

Czynniki satysfakcji w zawodzie nauczyciela

Czynnikiemami, które w największym stopniu towarzyszą satysfakcji (korelują z nią) badanych nauczycieli, są: zauważanie osiągnięć ($p = 0,45$), jasne oczekiwania oraz rzetelna ocena pracy z uzasadnieniem ($p = 0,43$), wsparcie przełożonego w realizacji zadań, odpowiedni styl kierowania przełożonego ($p = 0,42$). Czynniki te związane są głównie z osobą przełożonego – dyrektora szkoły – i oparte na jego warsztacie menedżerskim. Potwierdzają więc tezę, iż w procesie kreowania satysfakcji pracowników bardzo ważną rolę odgrywają kompetencje przełożonego, a zwłaszcza umiejętność motywowania, zauważanie osiągnięć, właściwe ocenianie pracy, umiejętność formułowania wymagań.

W dalszej kolejności istotne okazują się kolejne czynniki związane z osobą przeło-



Ryc. 6. Model satysfakcji w pracy nauczyciela

żonego, takie jak: dostępność, zaufanie, otwartość na pomysły i sugestie, możliwość rozmowy na temat rozwoju, dzielenie się wiedzą, ocena według wkładu pracy, jasne określanie zadań, a także skuteczny system motywowania oraz możliwość wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Na ryc. 6 przedstawiono czynniki o największym znaczeniu dla badanych.

Jako czynniki w najmniejszym stopniu wpływające na poziom satysfakcji określono wynagrodzenie i związek osiąganych wyników z wynagrodzeniem oraz możliwość samodzielnego kontrolowania swojej pracy i przyznawania się do błędów. Jednak w przypadku dwóch pierwszych czynników wydaje się, że nie wpływają one na satysfakcję ze względu na mało konkurencyjną wysokość wynagrodzenia oraz niewielkie powiązanie wynagrodzenia z wynikami pracy. Wynik ten potwierdza tezę, iż praca nauczyciela nie jest źródłem satysfakcji finansowej.

W przypadku nauczycieli szkół podstawowych poziom satysfakcji wiąże się z uwzględnieniem ich potrzeb ($p = -0,37$), większą samodzielnością ($p = -0,30$) i szansą na rozwój zawodowy, szkolenia ($p = -0,26$). Podobne czynniki odgrywają rolę w kształtowaniu satysfakcji z pracy nauczycieli szkół ponadgimnazjalnych – większą samodzielność ($p = -0,31$), szansa na rozwój ($p = -0,25$), ale i dodatek motywacyjny powyżej 5% ($p = -0,24$). Związki te jednak wykazują słabą lub umiarkowaną siłę.

WNIOSKI

1. Jako czynniki o najwyższej skuteczności motywowania badani wskazują przyznanie dodatku motywacyjnego i nagrodę specjalną dyrektora szkoły lub organu prowadzącego szkołę. Można jedynie konkludować, że w tym przypadku czynnik niezaspokojony wysuwa się na plan pierwszy.
2. Wyniki badań świadczą także o tym, że aspekty finansowe pracy nauczyciela nie są czynnikami odpowiedzialnymi za satysfakcję w pracy.
3. Stosowane motywatory spotykają się z większym uznaniem kobiet niż mężczyzn.

4. Na poziom satysfakcji z pracy nauczycieli wpływają czynniki związane w głównej mierze z osobą dyrektora szkoły (przełożonego), zależne od jego zdolności przywódczych i kompetencji menedżerskich. Warto więc zwrócić szczególną uwagę na ten aspekt doskonalenia umiejętności dyrektorów szkół.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Oleśniewicz P., Postawy nauczycieli wychowania fizycznego wobec zawodu a satysfakcja z jego wykonywania, [w:] Grzesiak J. (red.), Ewaluacja i innowacja w edukacji. Ewaluacja w dialogu – dialog w ewaluacji, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie, Kalisz–Konin 2008, 375–386. [2] Lewicka D., Oleśniewicz P., Hierarchia czynników motywacyjnych w pracy nauczyciela, *Rozprawy Naukowe AWF we Wrocławiu*, 2009, 27, 63–72. [3] Lewicka D., Motywacyjna siła procedur personalnych, [w:] Zbiegień-Maciąg L. (red.), Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006. [4] Wexley K.N., Yukl G.A., *Organizational Behavior and Personnel Psychology* (rev. eds.), Richard D. Irwin, Inc., Homewood 1984. [5] Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000. [6] Heskett J.L., Sasser W.E.J., Schlesinger L.A., *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, The Free Press, New York 1997. [7] Spencer D.G., Employee voice and employee retention, *Academy of Management Review*, 1986, 3(27), 346–360. [8] Steel R.P., Griffith R.W., Hom P.W., Practical retention policy for the practical manager, *Academy of Management Executive*, 2004, 2(16), 149–162. [9] Miller K.I., *Organizational Communication: Approaches and Processes*, Watsworth Publishing, Belmont 1999. [10] Kreitner R., Kinicki A., *Organizational Behavior*, Second ed., Richard D. Irwin, Homewood 1992. [11] Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001. [12] Portal pracuj.pl (<http://www.pracuj.pl/praca-sektor-publiczny-nauczyciel-satysfakcja-gwarantowana-i-brak-pieniedzy.htm#top>). [13] Stanisław A., *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*. T. 1. Statystyki podstawowe, StatSoft Polska, Kraków 2006.