

**PRACE NAUKOWE**

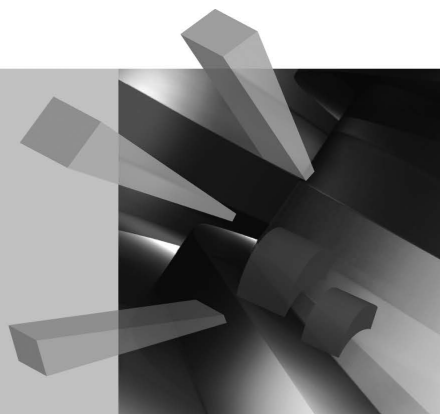
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**265**

# **Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce**



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Borys**

**Piotr Rogala**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,  
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,  
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,  
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,  
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,  
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-203-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

|   |     |
|---|-----|
| Wstęp .....   | 9   |
| <b>Anna Baraniecka</b> , Konflikt celów w przedsiębiorstwie – identyfikacja, konsekwencje i sposoby eliminowania.....   | 11  |
| <b>Tomasz Brzozowski</b> , Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki .....  | 31  |
| <b>Marek Bugdol</b> , Zaufanie jako wynik działalności organizacji .....  | 40  |
| <b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspektywy satysfakcji nauczycieli .....  | 54  |
| <b>Małgorzata Chojnacka</b> , Kryteria i metody oceny jakości obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego .....  | 65  |
| <b>Marta Chudykowska</b> , Wybrane problemy budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników w szpitalu.....  | 77  |
| <b>Sylwia Dziedzic</b> , Analiza poziomu satysfakcji absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej .....   | 90  |
| <b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu ..... | 102 |
| <b>Bartosz Fortuński</b> , „Wyniki” proekologicznego podejścia do energetyki w Unii Europejskiej w oparciu o model EFQM .....   | 113 |
| <b>Barbara Fura</b> , Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.....  | 126 |
| <b>Tomasz Greber</b> , Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony.....   | 136 |
| <b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników.....   | 144 |
| <b>Rafał Haffer</b> , Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki.....   | 156 |
| <b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej .....   | 172 |
| <b>Zbigniew Klos, Krzysztof Koper</b> , Wybrane aspekty analizy orientacji na wynik w przedsiębiorstwach sektora spożywczego.....   | 184 |
| <b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Zarządzanie procesowe stymulatorem doskonalenia wyników działalności organizacji publicznej.....  | 194 |
| <b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżonowie .....            | 208 |
| <b>Andrzej Kwintowski</b> , Porównanie wybranych narzędzi związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.....  | 220 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – wyniki badań .....   | 229 |
| <b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Raportowanie działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw .....   | 245 |
| <b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Pomiar jakości procesu realizacji usługi bankowej .....   | 260 |
| <b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Wyniki badań oczekiwań i satysfakcji klientów uczelni wyższej z obszaru województwa śląskiego .....   | 271 |
| <b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000 .....  | 282 |
| <b>Barbara Pytko</b> , Doskonalenie zarządzania publicznego z wykorzystaniem wyników analizy przemian jakościowych .....   | 294 |
| <b>Paweł Rumniak</b> , Kierunki rozwoju raportowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.....  | 308 |
| <b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak</b> , Sformalizowany system – skuteczny instrument zarządzania czy hamulec rozwoju? .....  | 319 |
| <b>Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz</b> , Edukacyjna wartość dodana a orientacja na wyniki – doniesienie z badań ankietowych .....   | 336 |
| <b>Maciej Urbaniak</b> , Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań.....  | 357 |
| <b>Izabela Witczak</b> , Poprawa skuteczności i efektywności usług zdrowotnych w szpitalach poprzez wdrażanie standardów akredytacyjnych – analiza polskich i międzynarodowych doświadczeń ..... | 365 |
| <b>Marian Woźniak</b> , Wykorzystanie Modelu Doskonałości EFQM do analizy żywotności gmin wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa podkarpackiego.....                                | 374 |
| <b>Grażyna Paulina Wójcik</b> , Wpływ systemów zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa energetycznego .....  | 390 |
| <b>Sabina Zaremba-Warnke</b> , Znaczenie ekotestów dla zapewnienia satysfakcji proekologicznym klientom .....  | 404 |
| <b>Anetta Zielińska</b> , Metody wyceny obszarów przyrodniczo cennych .....  | 414 |

## Summaries

|  |    |
|--|----|
| <b>Anna Baraniecka</b> , The aim conflict in an enterprise – identification, consequences and ways of elimination.....                                 | 30 |
| <b>Tomasz Brzozowski</b> , Management review vs. results orientation .....   | 39 |
| <b>Marek Bugdol</b> , Trust as a result of an organization's activities .....  | 53 |
| <b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspectives of teachers' satisfaction .....  | 64 |
| <b>Małgorzata Chojnacka</b> , Criteria and methods of appraisal of quality of customer service in chosen enterprises of municipal transportation ..... | 76 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Marta Chudykowska</b> , Chosen aspects of designing and implementing the balanced scorecard in a hospital .....   | 89  |
| <b>Sylwia Dziedzic</b> , Analysis of satisfaction level of the graduates of Faculty of Management at Rzeszów University of Technology .....  | 101 |
| <b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Improving result-oriented strategic management – the case of commodity Science Faculty of the Poznań University of Economics .....                         | 112 |
| <b>Bartosz Fortuński</b> , „Results” of environmental approach towards European Union energy policy in the EFQM model.....   | 125 |
| <b>Barbara Fura</b> , Influence of ISO 14001 system adoption on the performance of the Podkarpackie Voivodeship enterprises .....  | 134 |
| <b>Tomasz Greber</b> , Quantification of results of third party audits .....   | 143 |
| <b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Selected aspects of the satisfaction and loyalty of customers and employees.....  | 154 |
| <b>Rafał Haffer</b> , Performance measurement systems and their impact on results achieved by Polish companies .....   | 171 |
| <b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Client and his satisfaction in public administration services.....   | 183 |
| <b>Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper</b> , Selected aspects of orientation analysis on results in food sector companies.....  | 193 |
| <b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Process management as a stimulator for improving the results of public organization performance.....                                     | 207 |
| <b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinants of customer satisfaction with public administration units services – the example of the municipal office of Dzierżoniów ..... | 218 |
| <b>Andrzej Kwintowski</b> , Comparison of selected tools used in the control of a nonconforming product .....  | 228 |
| <b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Environment-friendly management – study findings .....  | 244 |
| <b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Reporting of socially responsible business.....  | 259 |
| <b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Quality measurement of the banking service process .....  | 270 |
| <b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Research results of expectations and satisfaction of clients of higher education institution in the Silesian Voivodeship region .....                       | 281 |
| <b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Risk management methodology in accordance with ISO 31000 standard .....   | 293 |
| <b>Barbara Pytko</b> , Public management improvement with the applience of analysis results of quality changes.....  | 307 |
| <b>Paweł Rumniak</b> , Directions of changes and development of internal report systems .....  | 318 |

---

|   |            |
|---|------------|
| <b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak, A formalised system – an effective tool or an impediment? .....</b>  | <b>335</b> |
| <b>Barbara Sujak-Cyrul, Sylwia Dudziak-Kamieniarz, Educational value added and focus on results – report from survey study .....</b>  | <b>356</b> |
| <b>Maciej Urbaniak, Forms of a preliminary evaluation on suppliers – studies results.....</b>   | <b>364</b> |
| <b>Izabela Witczak, Improving efficiency and effectiveness of health care in hospitals through the implementation of accreditation standards (The analysis of Polish and international experience).....</b> | <b>373</b> |
| <b>Marian Woźniak, The application of EFQM Quality Model for food analysis in rural communities on the example of Podkarpackie Voivodeship communities .....</b>  | <b>389</b> |
| <b>Grażyna Paulina Wójcik, Impact of management on the effectiveness of power industry .....</b>  | <b>403</b> |
| <b>Sabina Zaremba-Warnke, Eco-tests importance to ensure environmentally conscious customers satisfaction .....</b>   | <b>413</b> |
| <b>Anetta Zielińska, Evaluation methods of naturally valuable areas .....</b>   | <b>423</b> |

## **Joanna Cackowska**

Zespół Szkół im. H. Szczerkowskiego

e-mail: jomaca@wp.pl

## **Katarzyna Szczepańska**

Politechnika Warszawska

e-mail: K.Szczepanska@wz.pw.edu.pl

---

# **PERSPEKTYWY SATYSFAKCJI NAUCZYCIELI**

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono zagadnienie satysfakcji pracowników zarówno w ujęciu psychologii, jak i zarządzania zasobami ludzkimi. Zwrócono uwagę na ekonomiczne aspekty satysfakcji. Wskazano na związki satysfakcji z motywacją i motywowaniem pracowników, określając ich podobieństwa i różnice. Stanowiło to podstawę do podjęcia rozważań dotyczących satysfakcji nauczycieli szkół publicznych i niepublicznych w Polsce. Przeprowadzona analiza pozwoliła na określenie wyznaczników wpływających na ich satysfakcję.

**Słowa kluczowe:** satysfakcja, satysfakcja nauczycieli.

## **1. Wstęp**

Transformacja ustrojowa w Polsce, poza zmianą systemu politycznego, zapoczątkowała przekształcenia we wszystkich obszarach funkcjonowania państwa. Zreformowano również szkolnictwo publiczne, wprowadzając alternatywę organizowania szkół niepublicznych, co umożliwiło nauczycielom wybór miejsca zatrudnienia.

Jednym z czynników wpływających na podjęcie przez nauczyciela decyzji o zmianie miejsca zatrudnienia był niski poziom satysfakcji z szeroko rozumianych warunków środowiska pracy. Świadczyć może o tym dynamika zmian zatrudnienia w szkołach publicznych i niepublicznych w Polsce, szczególnie po 2000 r. Wiele badań naukowych dedykowanych jest rozpoznaniu czynników i ich oddziaływania na satysfakcję pracowników z wykonywanej pracy. Niemniej jednak nie odnoszą się one do edukacji. Powodów należy upatrywać w braku zainteresowania decydentów wynikami zarządzania zasobami ludzkimi w tym sektorze, zarówno w ujęciu podmiotowym, jak i systemowym. Konsekwencją jest zatem brak wiedzy o strukturze i randze czynników wpływających na satysfakcję nauczycieli. Przyjmując założenie, że satysfakcję warunkuje motywacja, która wpływa na skuteczność pracy, można przypuszczać, że poziom satysfakcji nauczycieli może determinować konkurencyjność szkół publicznych i niepublicznych. Utrzymanie zasobów kadrowych o wyso-

kich kwalifikacjach zawodowych w szkołach publicznych ogranicza konkurencyjność szkół niepublicznych. Uzasadnia to powody, dla których prowadzenie badań poznawczych musi przyczynić się do wprowadzenia uwarunkowań i mechanizmów kształtowania konkurencyjności szkół w aspekcie zasobów ludzkich. Celem artykułu jest przedstawienie na tle szeroko rozumianej problematyki satysfakcji czynników kształtujących satysfakcję nauczycieli w dwóch grupach porównawczych: szkół publicznych i niepublicznych w Polsce, oraz wykazanie różnic pomiędzy nimi.

## 2. Pojęcie satysfakcji

Termin „satysfakcja” jest używany do nazwania stanu emocjonalnego człowieka. Może to być zadowolenie, zaspokojenie pragnienia, radość z posiadania, stan umysłu wynikający ze zgodności pragnień i oczekiwań. W literaturze występują różne ujęcia pojęcia satysfakcji. Na przykład wyrażenie „satysfakcja pracowników” stosowane jest do opisu zadowolenia bądź niezadowolenia ze spełnienia oczekiwań i potrzeb w miejscu pracy. Przegląd wybranych definicji satysfakcji przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Przegląd poglądów związanych z satysfakcją z pracy

| Autor                   | Pogląd  | Rozumienie satysfakcji                      |
|-------------------------|---|---|
| Vroom (1964)            | produktywność można zwiększyć poprzez zaspokojenie potrzeb pracowników, tym samym zwiększyć poziom ich satysfakcji zawodowej  | czynnik zwiększający wydajność              |
| Herzberg (1976)         | satysfakcja zależy od czynników motywacyjnych zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu (uznanie, osiągnięcia, awans) oraz potrzeb higienicznych (warunki pracy, atmosfera, kierownictwo) | zależna od zaspokojenia określonych potrzeb |
| Schwab, Cummings (1983) | wyższe morale (poziom satysfakcji) prowadzi do wzrostu produktywności   | wpływ na produktywność                      |
| Griffin (1998)          | satysfakcja prowadzi do zaspokojenia potrzeb i pośrednio efektywniejszej pracy  | czynnik oddziaływania na wydajność pracy    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Schwab, Cummings 1983, s. 188–190].

Jak wynika z tabeli 1, istnieje zależność między satysfakcją a wykonywaną pracą. Satysfakcja jest stanem zadowolenia z dobrze wykonanej pracy oraz z uzyskania nagrody za tę pracę. Z jednej strony satysfakcja jest źródłem zaspokojenia potrzeb, z drugiej zaś elementem zwiększającym wydajność pracy. Można powiedzieć, że zaspokajanie potrzeb bezpośrednio wiąże się z odczuwaniem satysfakcji. Innymi czynnikami wpływającymi na satysfakcję z pracy są: bodźce materialne i pozamaterialne, uciążliwość pracy, pozycja pracowników w zespole, wysiłek wkładany przez



pracowników w pracę. Na satysfakcję z pracy ma wpływ szereg uwarunkowań. Uzasadnia to powody, dla których satysfakcja jest pojęciem złożonym.

### 3. Satysfakcja w ujęciu psychologicznym

Satysfakcja w ujęciu psychologicznym może mieć znaczenie węższe, odnoszące się do potrzeb, lub szersze, odnoszące się do postaw [Schwab, Cummings 1983]. Potocznie potrzebę wyjaśnia się jako silnie odczuwane pragnienie, którego zaspokojenie jest istotne dla człowieka. W teorii hierarchii potrzeb Masłowa zaspokojenie potrzeby z wyższego poziomu – społecznych (uznania, samorealizacji), możliwe jest po zaspokojeniu potrzeby z niższego poziomu – fizjologicznych i bezpieczeństwa [Strelau, Doliński, 2008]. Kolejność realizowania potrzeb behawioralnych, według porządku zaproponowanego przez Masłowa, znalazła zastosowanie w teorii motywacji Herzberga, co pozwoliło na określenie sekwencji potrzeb pracowników, choć relacja ta nie może być odczytywana wprost. Najniższy poziom dotyczy zaspokojenia potrzeb rodzinnych, płacy, bezpieczeństwa pracy, kolejny to zapewnienie odpowiednich warunków pracy i zatrudnienia. Niemniej ważne są potrzeby społecznej interakcji, tworzenie właściwej atmosfery, a następnie docenienia pracowników poprzez nagrody, awanse. Najwyższy poziom w hierarchii to umożliwienie pracownikom ciągłego rozwoju zawodowego, twórcze podejście do wyzwań, budowanie odpowiedzialności za organizację [Szczepańska 2010].

W szerszym rozumieniu satysfakcję można zinterpretować jako postawę, „która odzwierciedla zakres, w jakim dana osoba czerpie radość ze swojej pracy lub znajduje w niej spełnienie” [Griffin 2005]. Zakładając, że postawa to „względnie trwała tendencja do pozytywnego lub negatywnego wartościowania [...] obiektu przez człowieka” [Strelau, Doliński 2008], można domniemać, że zadowolenie z pracy to pozytywna postawa człowieka w odniesieniu do wykonywanego zawodowo zajęcia.

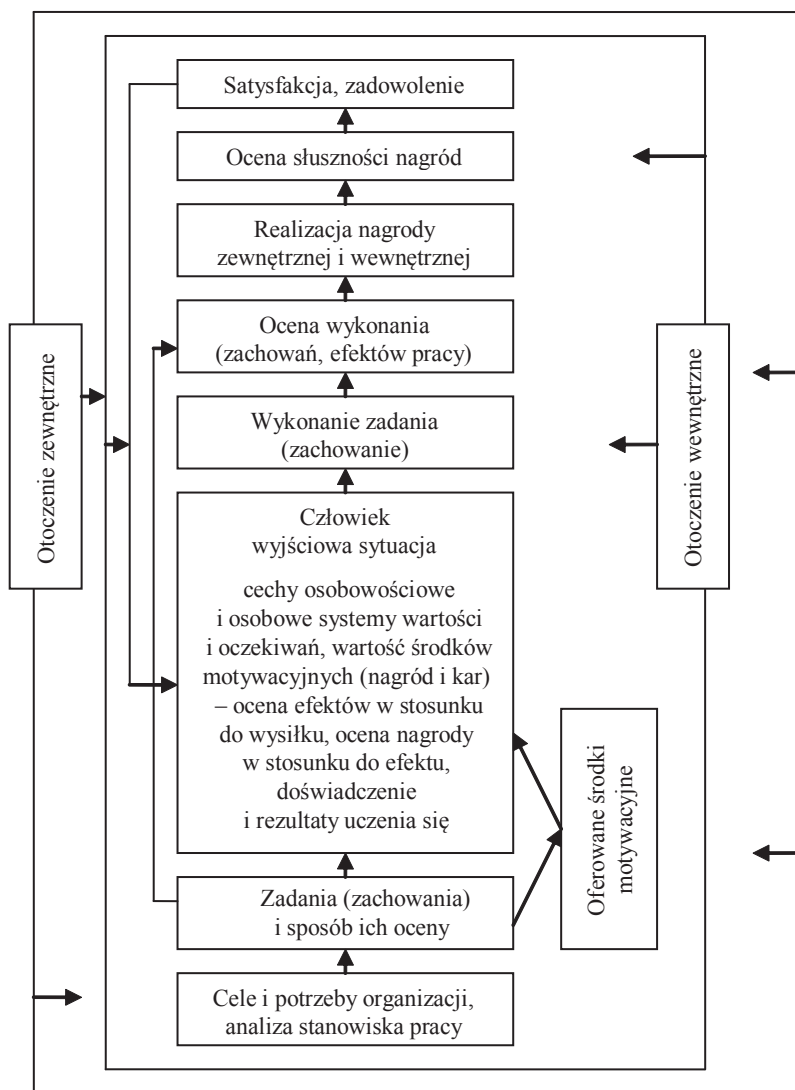
Wartości związane z pracą dotyczą: sfery ekonomicznej, afiliacyjnej, samorealizacji, poczucia sprawności i sprawstwa. Wartości ekonomiczne to pieniądze, korzyści rzeczowe, dające poczucie bezpieczeństwa, posiadania i bogactwa. Do wartości afiliacyjnych należą: akceptacja przez grupę, dobre stosunki, przynależność do grupy, zachowanie norm grupy, motywowanie przez grupę [Król, Ludwiczynski (red.) 2006]. Samorealizacja to „rozwój zawodowy i podnoszenie kwalifikacji, wykorzystanie posiadanych kwalifikacji zawodowych, samodzielność w pracy, indywidualny wkład w pracę” [Gliszczynska 1981]. Poczucie sprawności i sprawstwa to – z jednej strony – rozumienie świata, społecznego znaczenia pracy, swojego miejsca pracy i pozycji zakładu pracy, z drugiej zaś wpływanie na innych, na otoczenie i zmienianie go [Król, Ludwiczynski (red.) 2006]. Pozytywne uczucia są siłą napędową, mobilizującą człowieka do dalszej pracy i osiągania sukcesów. Niezaspokojenie potrzeb prowadzi do niezadowolenia, co niekorzystnie wpływa na wydajność. Tym samym pracownicy zadowoleni z pracy zwiększają produktywność, a co za tym idzie – efekty pracy.

#### 4. Satysfakcja w ujęciu zarządzania zasobami ludzkimi

Z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi satysfakcja pracowników z pracy jest bodźcem (siłą motywującą) do podejmowania i wykonywania działań. Uzyskiwanie satysfakcji zaś jest „istotnym warunkiem pozytywnego nastawienia pracownika do realizowanej przez niego roli [...]” [Czubasiewicz, Nogalski 2005]. Związek między motywacją a satysfakcją ukazany został w modelu motywacyjnym opracowanym przez S. Borkowską. Model składa się z trzech elementów i układu celów-zadań przedsiębiorstwa, człowieka oraz środków motywacyjnych. Pierwszy element modelu dotyczy celów, potrzeb organizacji oraz zadań i sposobów ich oceny, wynikających z wymagań stawianych pracownikom. Drugi odnosi się do człowieka i podejmowanych przez niego decyzji opartych na przekonaniach, cechach osobowych oraz ocenie oferowanych przez przedsiębiorstwo nagród. Trzeci element stanowią środki motywacyjne – dopasowanie nagród do poszczególnych pracowników w celu wzmocnienia efektywności działań zawodowych oraz osiągnięcia przez nich satysfakcji z pracy (rys. 1) [Borkowska 1985]. Czynniki wewnętrzne oddziałujące na człowieka wiążą się z satysfakcją osobistą z wykonanej pracy (dumą, samodzielnością, możliwością rozwoju). Natomiast czynniki zewnętrzne kreowane są przez pracodawcę w sposób zamierzony, są to np. płace, awanse, kary dyscyplinarne [Łukasiński 2011].

Satysfakcja jest następstwem motywowania, „gdy wartość osiągnięta w wyniku działalności własnej jest równa i tożsama z wartością oczekiwaną, ze względu na którą działanie (praca) było podjęte. Brak satysfakcji wpływa modyfikująco na układ oczekiwań i aspiracji pracownika, a także na same zachowania” [Borkowska 1985].

Każda organizacja może świadomie wykorzystywać motywację wewnętrzną pracowników do zwiększania jej efektywności. W tym kontekście satysfakcja związana jest z motywowaniem pracownika do wykonywania czynności zawodowych, mobilizacji zewnętrznej ze strony pracodawcy. W aspekcie wewnętrznym motywacja jest stanem psychologicznym człowieka – atrybutem świadomości, który „uzasadnia aktywację działania bądź jego zaniechanie” [Stabryła 2001]. Zależy od decyzji człowieka, jego zamiarów i pragnień. Motywacja jest jednym z najważniejszych bodźców wydajności pracy, uzasadnia podejmowanie działań, a od jej natężenia zależy, w jakim stopniu człowiek zaangażuje się w realizację zadań. Motywowanie można rozpatrywać w aspekcie zewnętrznym – jako argument pochodzący z otoczenia człowieka, „odpowiednio silne oddziaływanie na zachowanie ludzi [...] za pomocą odpowiednio dobranych bodźców [...]” [Sekuła 2008]. Motywowanie pobudza do działania, kształtuje postawy i zachowania. Należy do „fundamentalnych funkcji kierowniczych w organizacji. Jest świadomym i celowym oddziaływaniem na ludzi i ich zachowania” [Łukasiński 2011]. Stąd motywowanie do pracy uważa się za jeden z najistotniejszych czynników kształtujących wydajność w procesie pracy, przy równoczesnym zadowoleniu pracowników.



**Rys. 1.** Zintegrowany model motywowania do pracy

Źródło: [Borkowska 1985, s. 12].

W ujęciu całościowym motywacja zależy więc od czynników wewnętrznych człowieka (zmiennych dyspozycyjnych) i zewnętrznych (zmiennych sytuacyjnych) [Król, Ludwiczynski 2006]. Znaczenie mają dotychczasowe doświadczenia w uzyskiwaniu nagrody, rodzaje działań i oczekiwane wyniki, a także wysiłek konieczny do uzyskania spodziewanych efektów oraz zadowolenie z końcowego rezultatu i nagrody.

## 5. Satysfakcja w ujęciu ekonomicznym

W naukach ekonomicznych zachowania człowieka tłumaczone są uproszczoną motywacją ekonomiczną, czyli dążeniem do maksymalizacji korzyści ekonomicznych lub minimalizacji strat [Penc 1996]. Pracodawca, chcąc skutecznie motywować pracowników do pracy, ma możliwość wykorzystania szeregu narzędzi motywowania. Dzieli się one na trzy zasadnicze grupy: środki przymusu, zachęty i perswazji. Środki przymusu wiążą się z wywieraniem wpływu na pracowników poprzez sankcje administracyjne, nakazy i zakazy. Interesy pracowników podporządkowane są pracodawcy, relacje opierają się na strachu i sankcjach. W odróżnieniu od nich środki zachęty związane są z nagrodą za określone zachowania i działania zarówno w wymiarze zewnętrznym (indywidualne, grupowe, zbiorowe – materialne i niematerialne), jak i wewnętrznym (np. udział w zarządzaniu, autonomia). Środki perswazji mogą wywierać racjonalny (dialog, partnerstwo) lub emocjonalny (uczucia, wartości) wpływ na pracownika [Borkowska 2006]. Istotne jest, jaki rodzaj motywacji zostanie zastosowany w stosunku do pracowników. Podział motywatorów związanych ze stosowaniem środków pozytywnych w motywowaniu (zachęta, pobudzanie) odnosi się do form materialnych i pozamaterialnych. Materialne instrumenty motywowania mogą przybierać formę: finansową – w postaci premii, podwyżki, dodatków pieniężnych, oraz formę pozafinansową jako świadczenia socjalne i rzeczowe, przywileje czy też doskonalenie zawodowe. Nie mniejsze znaczenie mają instrumenty niematerialne, wynikające z organizacji pracy oraz uwarunkowań psychologicznych. Należą do nich między innymi: satysfakcjonujące warunki pracy, wyposażenie w nowoczesne technologie, świadczące o pozycji w organizacji, znaczenie wykonywanej pracy, bezpieczeństwo zatrudnienia, sprawiedliwy system awansowania i oceny, a także możliwość wyrażania inicjatyw, swoboda samodzielnego podejmowania decyzji i kreatywnego ich realizowania. Duże znaczenie ma prawidłowa komunikacja, atmosfera, system udzielania pochwał, wyróżnień i podziękowań.

Wśród wielu czynników wpływających na satysfakcję pracowników jednym z istotnych jest wynagrodzenie. Powinno ono: „przyciągać ludzi do pracy, stabilizować do trwania przy niej, pobudzać do rozwoju” [Król, Ludwicyński 2006]. Pracownik musi być świadom, że za trud i energię, jakie wkłada w wykonanie pracy, otrzyma odpowiednie wynagrodzenie, w tym dodatkowe, np. nagrodę, premię lub awans. Wkład pracy musi być proporcjonalny do rekompensaty finansowej, „przedsiębiorstwa powinny starannie dobierać rodzaje świadczeń, unikać oferowania ich w nadmiarze [...]” [Griffin 2005]. Ważną rolę w przyznawaniu nagród odgrywa znajomość możliwości, umiejętności i kwalifikacji pracownika. Zbyt trudne zadania prowadzą do niewykonania pracy, co wiedzie do frustracji, chęci zmiany miejsca pracy wynikającej z niezadowolenia. Oczekiwanie nagrody za wykonaną pracę (teoria oczekiwań V. Vrooma) zależy od siły pragnienia oraz od oczekiwanego prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia. Ludzie podejmują decyzje o swo-

im zachowaniu w organizacjach, mając różne potrzeby i cele [Łukasiński 2011]. Osiągnięcie satysfakcji zależy od postrzegania przez pracownika relacji pomiędzy wartością nagrody a nakładem pracy w odniesieniu do możliwości zrealizowania wyznaczonego przez siebie celu (zaspokojenia potrzeby). Na prawdopodobieństwo uzyskania gratyfikacji (wewnętrznej lub zewnętrznej) składają się zdolności i cechy indywidualne człowieka, spostrzeganie swojej roli w organizacji i w procesie pracy oraz wysiłek włożony w wykonanie pracy [Penc 1996]. Znaczącą rolę odgrywa rozpoznanie słuszności nagrody (teoria sprawiedliwego nagradzania). „Sprawiedliwość można ocenić jako stosunek nakładu pracy pracownika (jego wysiłki, umiejętności, doświadczenie, czas, lojalność) do uzyskiwanych przez niego nagród (awans, wynagrodzenie, uznanie, atmosfera w pracy)” [Łukasiński 2011]. Przekonanie pracowników o słuszności i rzetelności nagród i kar oparte jest na dostrzeganiu przez nich sprawiedliwości w kategorii punktu odniesienia, np. płace osób na równorzędnych stanowiskach.

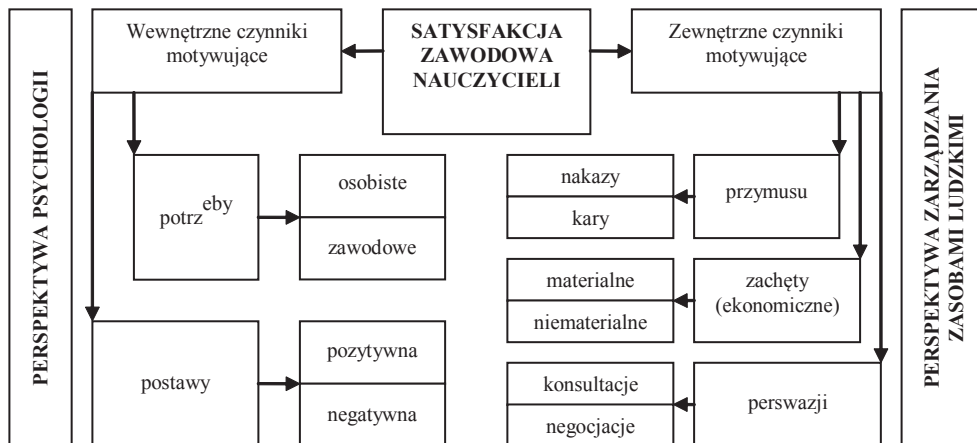
## 6. Satysfakcja nauczycieli szkół publicznych i niepublicznych

Uwzględniając dorobek psychologii, zarządzania zasobami ludzkimi oraz ujęcie ekonomiczne zadowolenia z pracy, należy stwierdzić, że satysfakcję można odnieść do różnych grup zawodowych, w tym do nauczycieli. Analiza teoretyczna zagadnień związanych z satysfakcją pozwala na stwierdzenie, że uzyskanie satysfakcji zawodowej przez nauczycieli uzależnione jest zarówno od indywidualnych czynników osobowościowych (potrzeb, postaw), jak i od czynników związanych z funkcjonowaniem organizacji (motywatorów zewnętrznych). Znaczącą rolę w osiąganiu satysfakcji odgrywa czynnik ekonomiczny, związany ze stosowaniem przez pracodawcę materialnych i niematerialnych środków zachęty. Czynniki motywacji, mające wpływ na uzyskiwanie satysfakcji zawodowej przez nauczycieli, uwzględniające perspektywę psychologiczną, ekonomiczną oraz zarządzania zasobami ludzkimi, przedstawiono na rys. 2.

Jak wynika z rys. 2, satysfakcja zawodowa nauczycieli determinowana jest przez: zaspokojenie potrzeb osobistych i zawodowych, pozytywną bądź negatywną postawę wobec pracy; stosowane w organizacji środki motywujące (przymusu, zachęty i perswazji). Kluczowe znaczenie należy przypisać rozkładowi i natężeniu bodźców. Od siły zastosowania nagród lub kar, wzmocnień materialnych i niematerialnych zależy poziom satysfakcji. Należy przy tym zaznaczyć, że istotnym jest rodzaj szkoły (publiczna lub niepubliczna), w jakiej nauczyciele są zatrudnieni.

Szkoły publiczne są instytucjami edukacyjnymi, powoływanymi na podstawie aktu założycielskiego przez organ administracji rządowej lub jednostkę samorządu terytorialnego (gminę, powiat, województwo) lub też inną osobę prawną lub osobę fizyczną. Szkoły niepubliczne prowadzone są przez osoby prawne lub osoby fizyczne na podstawie wpisu do ewidencji placówek i szkół niepublicznych, dokonanego w wydziale oświaty właściwej jednostki samorządu terytorialnego. Mogą one

uzyskać uprawnienia szkół publicznych, jeżeli realizują minimum programowe oraz stosują zasady klasyfikowania i promowania uczniów ustalone przez ministra właściwego do spraw oświaty [Oświata i wychowanie... 2011].



Rys. 2. Czynniki motywacji nauczycieli

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Borkowska 2006, s. 336; Griffin 2005, s. 492].

Synteza czynników motywacji nauczycieli wpływających na ich satysfakcję zawodową pozwala na wyróżnienie ich grup, którymi są: środki finansowe; awans zawodowy; udział w zarządzaniu; doskonalenie zawodowe; bezpieczeństwo zatrudnienia; warunki pracy; oraz świadczenia socjalne i rzeczowe. Na podstawie przeprowadzonej analizy prawa oświatowego należy stwierdzić, że wszystkie wymienione grupy czynników mają odzwierciedlenie w zapisach prawnych, co zostało przedstawione w tab. 2.

Jak wynika z tab. 2, prawne uwarunkowania satysfakcji nauczycieli nie są jednolite dla szkół publicznych i niepublicznych. Zasadnicza różnica polega na swobodzie podejmowania decyzji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Środki finansowe (wynagrodzenie, dodatki, podwyżki) w szkołach niepublicznych ustalane są przez pracodawcę, aczkolwiek może on stosować w tym zakresie uregulowania prawne (Karta nauczyciela). Powoduje to, że środki finansowe nie zawsze muszą być wyższe niż w szkołach publicznych, a ich różnica znacząca. W związku z tym charakterystyki rynku pracy, czynniki demograficzne czy konkurencyjne mogą w różny sposób kształtować wysokość środków finansowych otrzymywanych przez nauczycieli w szkołach niepublicznych, szczególnie w długim horyzoncie czasu. Awans zawodowy nauczycieli w szkołach niepublicznych zależy od decyzji pracodawcy, podczas gdy w szkołach publicznych jest on regulowany prawem. Na tej podstawie można powiedzieć, że potrzeby rozwoju zawodowego nauczycieli szkół publicznych mogą być w większym stopniu zaspokajane. Niewątpliwie od po-

siadanych przez pracodawcę środków finansowych uzależnione jest w obu typach szkół dofinansowanie doskonalenia zawodowego, co nie oznacza zaspokojenia potrzeb rozwoju wszystkich zatrudnionych w szkole nauczycieli. Jednocześnie w obu typach szkół wskazuje to na rolę polityki personalnej. Pod względem bezpieczeństwa zatrudnienia należy stwierdzić, że jest ono większe w szkołach publicznych, natomiast w równym stopniu nauczyciele szkół publicznych i niepublicznych mają możliwość otrzymywania świadczeń socjalnych i rzeczowych. Zgodnie z przepisami prawa warunki pracy zapewnia pracodawca, stąd ich poziom może, ale nie musi być istotnie odmienny w szkołach publicznych i niepublicznych. Pozyskiwanie wyposażenia (np. przez sponsoring) w obu typach szkół uzależnione jest od aktywności i relacji dyrektorów szkół z otoczeniem.

**Tabela 2.** Czynniki motywacji a uwarunkowania satysfakcji nauczycieli szkół publicznych i niepublicznych

| Czynniki motywacji                         | Prawne uwarunkowania satysfakcji nauczycieli   |  |
|--|--|--|
|  | szkoły publiczne   | szkoły niepubliczne  |
| Środki finansowe                           | • wysokość wynagrodzenia zgodna z (KN art. 30, ust. 1-3)   | • wysokość wynagrodzenia (KN art. 30, ust. 1-3) lub ustala pracodawca  |
|  | • dodatki motywacyjne zgodne z (KN art. 30, ust. 6)  | • dodatki motywacyjne (KN art. 30, ust. 6) lub ustala pracodawca   |
|  | • podwyżki regulowane prawem   | • podwyżki ustala pracodawca   |
|  | • brak   | • premie   |
| Awans zawodowy                             | • zgodnie z wymaganiami awansu zawodowego (KN art. 9-9i)   | • uzależniony od podstawy zatrudnienia (w przypadku KN – zgodnie z wymaganiami awansu zawodowego – art. 9-9i)        |
| Udział w zarządzaniu                       | • możliwy (KN art. 7, ust. 1-2)  | • możliwy (decyzja pracodawcy)   |
| Doskonalenie zawodowe                      | • dofinansowanie doskonalenia (KN art. 70a, ust. 1), wysokość uzależniona od organu prowadzącego | • dofinansowanie doskonalenia (KN art. 70a, ust. 1), wysokość uzależniona od pracodawcy                              |
| Bezpieczeństwo zatrudnienia                | • umowy zawierane tylko zgodnie ze stopniem awansu zawodowego (KN art. 10-13)                    | • umowy zawierane zgodnie ze stopniem awansu zawodowego (KN art. 10-13) lub niezależnie od niego                     |
| Warunki pracy (baza lokalowa, wyposażenie) | • zapewnione przez organ prowadzący (KN art. 29, ust. 1-2)                                       | • zapewnia pracodawca (Kp. art. 214)   |
| Świadczenia socjalne i rzeczowe            | • obowiązek utworzenia zakładowego funduszu socjalnego (KN art. 53)                              | • brak obowiązku utworzenia zakładowego funduszu socjalnego, obowiązują pracodawcę zapisy kodeksu pracy (Kp art. 16) |

Objaśnienia: KN – Karta Nauczyciela [Ustawa z dnia 26 stycznia 1982], Kp – Kodeks pracy [Ustawa z dnia 26 czerwca 1974].

Źródło: opracowanie własne.



Przedstawione rozważania upoważniają do stwierdzenia, że zasadnicze znaczenie w kształtowaniu ogólnej satysfakcji zawodowej nauczycieli w obu typach szkół mają trzy czynniki, a mianowicie: zasoby finansowe pracodawcy, polityka personalna oraz styl zarządzania. Pomijając rozważania dotyczące zasobów finansowych, należy stwierdzić, że pozostałe czynniki w obu typach szkół można uznać za równoważne w kształtowaniu satysfakcji nauczycieli.

## 7. Zakończenie

Na satysfakcję nauczycieli szkół publicznych i niepublicznych wpływają czynniki: psychologiczne (np. zaspokojenie potrzeb); z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (np. system motywacyjny, stylu zarządzania) oraz ekonomiczne (np. dofinansowanie kształcenia, dodatki motywacyjne). Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że nie można jednoznacznie stwierdzić, które grupy czynników mają największe znaczenie dla kształtowania satysfakcji nauczycieli szkół publicznych i niepublicznych. Jak zostało wykazane, pod pewnymi względami satysfakcja nauczycieli w szkołach publicznych może być większa niż w szkołach niepublicznych. Dla satysfakcji nauczycieli w szkołach publicznych kluczowe znaczenie mają uregulowania prawne zawarte w KN, która zapewnia ochronę zatrudnienia, możliwość realizowania ścieżki awansu zawodowego, otrzymywania świadczeń socjalnych, natomiast dla nauczycieli szkół niepublicznych – wielkość i struktura otrzymywanych środków finansowych oraz prowadzona przez pracodawcę polityka personalna.

Poruszone w artykule kwestie satysfakcji nauczycieli nie wyczerpują problematyki jej kształtowania. Istnieje szerokie spektrum zmiennych, które można uwzględnić w dalszych badaniach. Należą do nich np. poziom zaangażowania w pracę, autonomia, kultura pracy zespołowej, możliwość swobodnego wyrażania opinii, kreatywność, innowacyjność czy wdrażanie zmian. Należy zauważyć, że problematyce satysfakcji nauczycieli poświęconych jest stosunkowo niewiele publikacji naukowych. Można założyć, że podjęcie dyskusji o wpływie satysfakcji na skuteczność i efektywność realizowanych przez nauczycieli zadań może przyczynić się do doskonalenia zarządzania oświatą.

## Literatura

- Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Czubasiewicz H., Nogalski B., *Ocenianie motywacji pracowników i satysfakcji z pracy. Analiza przypadku*, [w:] A. Pochtowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.



- Gliszczyńska X., *Motywacja do pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1981.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Łukasiński W., *Wpływ motywacji na jakość funkcjonowania i rozwój organizacji w warunkach nowej ekonomii*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ zmienności otoczenia na doskonalenie organizacji*, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2011.
- Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2010/2011*, GUS, Warszawa 2011.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Schwab D.P., Cummings L.L., *Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją*, [w:] W.E. Scott, L.L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1983.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa – Kraków 2008.
- Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków – Kluczbork 2001.
- Strelau J., Doliński D., *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, t. 1, Gdańsk 2008.
- Szczepańska K., *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.

## Akty prawne

- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela, DzU z 2003, nr 118, poz. 1112 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, DzU z 1998, nr 21, poz. 94.

## PERSPECTIVES OF TEACHERS' SATISFACTION

**Summary:** The article presents the issue of employee's satisfaction both from the perspective of psychology as well as human resources management. The economic aspect of satisfaction is emphasized. The links between satisfaction and motivation and motivating employees are indicated, describing similarities and differences thereof. It served as a basis for considerations about satisfaction of teachers employed in public and non-public schools in Poland. The analysis of the issue allowed to determine key differences between those groups of teachers in terms of satisfaction derived by them from work.

**Keywords:** satisfaction, teachers' satisfaction.