

Radosław Ryńca*, **Rafał Miśko****

Politechnika Wroclawska

CZYNNIKI SATYSFAKCJI PRACOWNIKA NAUKOWO-DYDAKTYCZNEGO W SZKOLE WYŻSZEJ

Streszczenie: Odpowiednie zarządzanie uczelnią wyższą wymaga nie tylko skupienia uwagi na właściwym gospodarowaniu zasobami uczelni i prowadzonych badaniach naukowych. Wymaga także skoncentrowania się na najważniejszym z posiadanych zasobów niematerialnych, jakim jest pracownik uczelni. Zapewnienie odpowiednich warunków pracy w dużym stopniu bowiem wpływa na jakość wykonywanej pracy, a w konsekwencji na poziom świadczonej usługi dydaktycznej. Artykuł podejmuje próbę usystematyzowania czynników satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego na podstawie przeprowadzonych badań własnych oraz badań innych autorów.

Słowa kluczowe: satysfakcja pracownika, szkolnictwo wyższe.

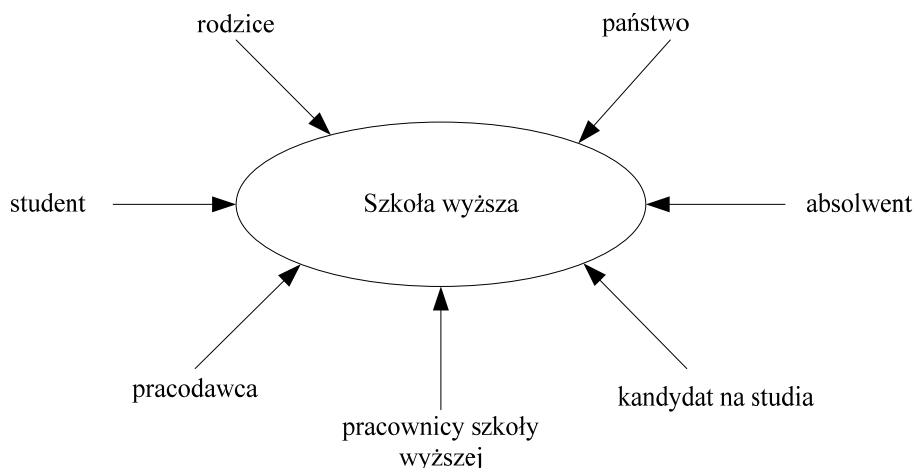
1. Orientacja na pracownika koniecznością w zarządzaniu szkoła wyższą

Polskie uczelnie wyższe funkcjonują w zmiennym otoczeniu. Dynamiczne przemiany demograficzne i społeczne, wzrastająca rola konkurencji na rynku usług edukacyjnych doprowadziły do tego, że chcąc poprawić swoją konkurencyjność, część szkół wyższych skoncentrowała się na zarządzaniu marketingowym. Kierownictwo uczelni spostrzegło bowiem potrzebę skupienia swoich wysiłków na usatysfakcjonowaniu klienta. Literatura przedmiotu wskazuje kilka rodzajów klientów uczelni. Na rys. 1 przedstawiono siedem grup interesariuszy szkoły wyższej.

M. Alvarez i S. Rodriguez zwracają uwagę na potrzebę uwzględnienia przez władze szkół wyższych wymagań nie tylko klienta zewnętrznego, ale także wewnętrznego [Alvarez, Rodriguez 1997]. Szczególnym rodzajem klienta wewnętrznego są pracownicy uczelni, od ich zadowolenia z pracy bowiem w dużym stopniu zależy właściwa organizacja prowadzonej dydaktyki i badań naukowych oraz zadowolenie innych klientów szkoły wyższej [Chen i in. 2006, s. 1]. Pracownicy są najcenniejszym zasobem każdej organizacji, gdyż poprzez swoją pracę indywidualną oraz zbiorową przyczyniają się do osiągnięcia celów szkoły wyższej [Armstrong 2010, s. 15]. Jak podkre-

* Dr inż., adiunkt, Politechnika Wroclawska.

** Student Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wroclawskiej.



Rys. 1. Klienci szkoły wyższej

Źródło: [Wosik 2006, s. 459].

ślają L. Garbarski, I. Rutkowski oraz W. Wrzosek, kierownictwo każdej organizacji powinno zatem pozyskiwać i utrzymywać najlepszych pracowników oraz wywierać taki na nich wpływ, aby efektywnie i zgodnie z planem realizowali powierzone im zadania [Garbarski i in. 2001, s. 661]. R.D. Sharma i J. Jyoti uważają, że odpowiednie zaangażowanie pracowników jest podstawowym wymogiem prawidłowego funkcjonowania instytucji edukacyjnych [Sharma, Jyoti 2009, s. 1].

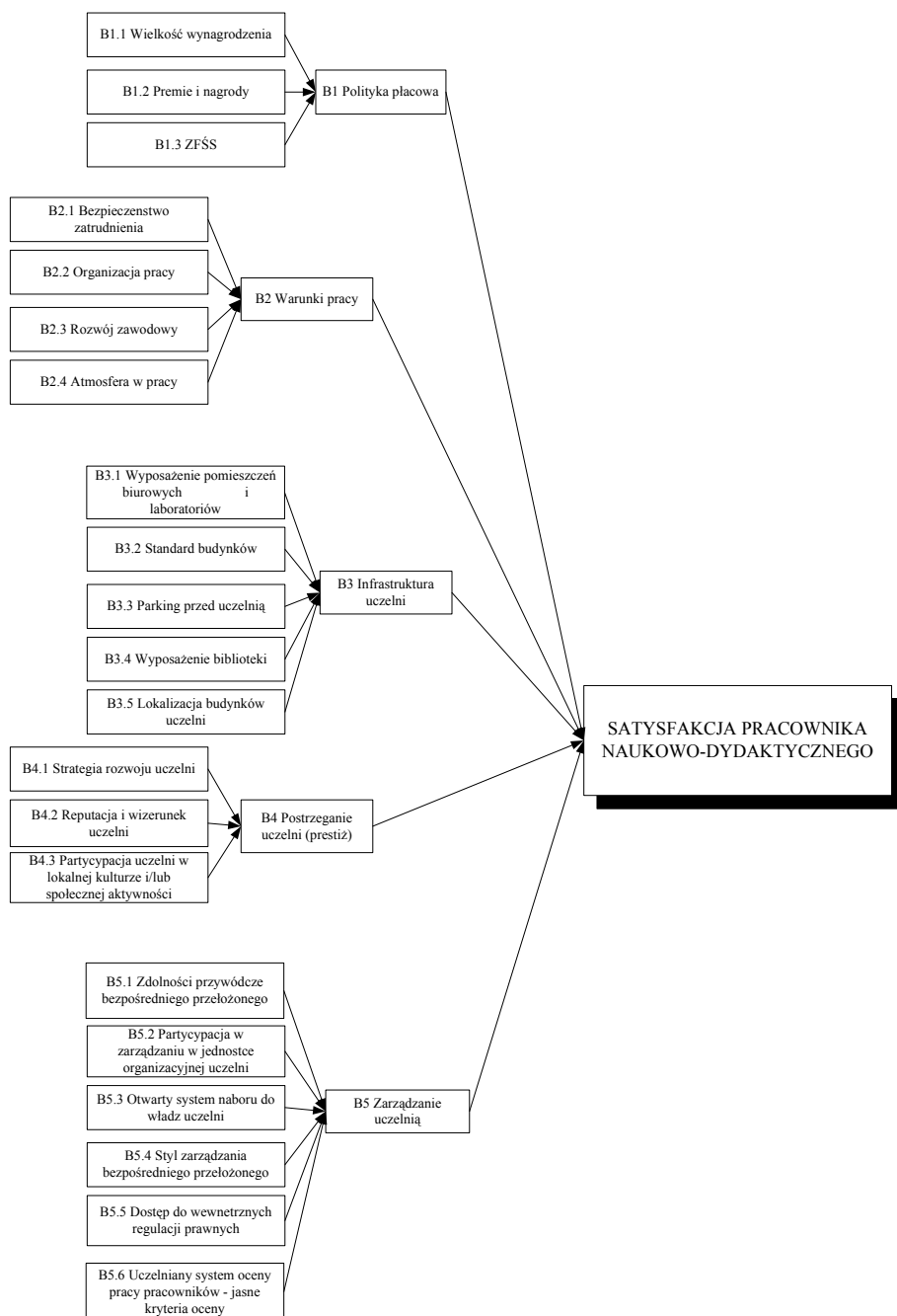
W polskiej literaturze przedmiotu z zakresu nauk o zarządzaniu istnieje niewiele opracowań dotyczących satysfakcji nauczycieli akademickich. W literaturze krajowej występują opracowania ogólnych czynników satysfakcji pracownika¹.

Zadowolenie pracownika naukowo-dydaktycznego z wykonywanej pracy jest bardzo ważne z punktu widzenia zarządzania szkołą wyższą. Kierownictwu uczelni powinno bowiem zależeć na odpowiednio zmotywowanych pracownikach, gdyż – jak już podkreślano – ich satysfakcja ma wpływ na jakość świadczonych usług. Dlatego niezmiernie ważna wydaje się identyfikacja czynników wpływających na zadowolenie pracownika naukowo-dydaktycznego z wykonywanej pracy.

2. Obszary oceny czynników satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele przykładów ogólnych klasyfikacji czynników mających wpływ na satysfakcję pracownika. Z. Sekuła proponuje podział czynników motywacji personelu na dwie grupy. Pierwszą z nich są bodźce

¹ Więcej zob. w: [Sekuła 1997].



Rys. 2. Czynniki satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

materialne związane z wynagrodzeniem, drugą bodźce niematerialne, inaczej poza-płacowe [Sekuła 1997, s. 53–54]. Inne ujęcie proponuje S. Borkowska. Autorka wyróżnia trzy główne obszary czynników, do których zaliczyć można środki perswazji, przymusu i zachęty [Borkowska 1985, s. 22]. Podobnie spojrzenie proponuje A. Stabryła, według którego obok środków perswazji i zachęty istotne znaczenie dla satysfakcji pracownika ma także środowisko pracy [Stabryła 1995, s. 128–129]. S. Sudoł wskazuje natomiast instrumenty materialnego i niematerialnego (moralne i ideowe) zainteresowania pracownika, motywatory płacowe i pozapłacowe (socjalne, wyróżnianie, awansowanie), indywidualne oraz zespołowe [Sudoł 2006, s. 172].

Przedstawione powyżej ogólne obszary satysfakcji pracownika w dużej mierze pokrywają się z obszarami satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego. Jak już wspomniano, w literaturze krajowej istnieje niewiele publikacji na temat satysfakcji pracownika szkoły wyższej, natomiast w zagranicznej literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnych klasyfikacji czynników.

Znane są badania satysfakcji nauczyciela akademickiego przeprowadzone przez T. Oshagbemi na grupie 566 pracowników. Autor wyróżnił następujące grupy czynników satysfakcji: obszar nauczania, obszar prowadzonych badań naukowych, administracja i zarządzanie, środki płacowe, polityka awansowania, stosunki z przełożonymi, stosunki ze współpracownikami oraz warunki pracy [Oshagbemi 1997a, s. 354–359]. Z kolei S.H. Chen, Ch.Ch. Yang, J.Y. Shiau oraz H.H. Wang proponują podział czynników na obszary takie jak: wizja organizacji, szacunek w środowisku, chęć do działania, system zarządzania, polityka płacowa, a także warunki pracy [Chen i in. 2006, s. 489].

Inną klasyfikację czynników prezentują w swoich pracach C.L. Comm i D.F.X. Mathaisel [2000, s. 43–53], F. Küskü [2001, s. 399–430] oraz M.K. Metle [2003, s. 603–626].

Zaprezentowane powyżej przez różnych autorów klasyfikacje czynników satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego wydają się bardzo podobne. Autorzy niniejszego artykułu proponują własną klasyfikację, która została przedstawiona na rys. 2. Zapropionowany podział czynników według autorów umożliwia przejrzysty i łatwy wybór determinantów w ewentualnym procesie budowy systemu motywacyjnego.

W tab. 1 przedstawiono czynniki satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego związane z polityką płacową.

Według A. Pochtowskiego podstawowym procesem personalnym w każdej organizacji, niezależnie od wielkości podmiotu czy też rodzaju i celu prowadzonej działalności, jest kształtowanie wynagrodzeń [Pochtowski 2007, s. 327]. Z. Sekuła wyróżniła pięć funkcji wynagrodzenia: motywacyjną, dochodową, kosztową, rynkową i społeczną [Sekuła 2003, s. 19]. Z punktu widzenia satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego najważniejsza wydaje się pierwsza z nich. Dzięki wynagrodzeniu organizacja może wpływać na postawy i zachowania swoich pracowników, by działali zgodnie z oczekiwaniami swojego pracodawcy [Pochtowski 2007, s. 330].

Tabela 1. Czynniki satysfakcji – polityka płacowa

Czynniki satysfakcji – polityka płacowa
<p>Wielkość wynagrodzenia</p> <p>Premie i nagrody:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kryteria przyznawania nagród i wyróżnień za wybitne osiągnięcia – jasny system przyznawania kar i nagród <p>Zakładowy fundusz świadczeń socjalnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dofinansowanie do wypoczynku – dofinansowanie do imprez kulturalnych – dofinansowanie do imprez sportowych, np. karty benefit – system zapomóg – system pożyczek

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

W literaturze przedmiotu można spotkać dwie sprzeczne ze sobą teorie na temat skuteczności wynagrodzeń jako czynnika motywującego. Zdaniem A. Kohna bodźce finansowe nie są wystarczającą zachętą do pracy [Kohn 1993, s. 54–63]. Przeciwne zdania są N. Gupta i J.D. Shaw, którzy uważają, że szczególną uwagę należy skierować na symboliczny oraz instrumentalny wymiar pieniędzy. Znaczenie instrumentalne związane jest z rzeczami, które można kupić za pieniądze (odzież, samochód, mieszkanie). Znaczenie symboliczne dotyczy natomiast postrzegania pieniędzy przez otoczenie (pieniądze mogą bowiem być oznaką statusu społecznego) [Gupta, Shaw 1998, s. 26 i 28–32]. Według autorów artykułu obie przedstawione teorie na temat skuteczności wynagrodzeń jako czynnika motywującego są w dużym stopniu ogólne i uproszczone. Nie uwzględniają one bowiem faktu, że niektórych pracowników wynagrodzenie może motywować w większym stopniu, innych zaś w mniejszym. Zróżnicowanie to zależy od specyfiki osobowości jednostki lub uwarunkowań społecznych, które jej towarzyszą. Podobnie uważa M. Smoleń [2007, s. 611–625]. Ponadto autorzy artykułu zauważają, że w omawianych teoriach brakuje powiązania gratyfikacji finansowych z innymi czynnikami motywacji, takimi jak premie czy nagrody.

Oprócz gratyfikacji finansowych w procesie motywowania ważne jest wykorzystanie także czynników niematerialnych. Według A. Polańskiej ich stosowanie jest wręcz niezbędne [Polańska 1999, s. 103–106]. Do motywatorów pozapłacowych można zaliczyć nagrody i kary².

Aby system kar i nagród był skuteczny, z pewnością musi spełniać kilka wymagań. Według Z. Sekuły należy prowadzić odpowiednią politykę informacyjną, gdyż pracownicy powinni znać kryteria przyznawania nagród i sankcji. Autorka uważa

² Według G. Bartkowiak nagradzanie polega na tworzeniu korzystnych następstw dla pracownika po wykonaniu zadania pożądanego przez osobę wywierającą wpływ. Autorka definiuje natomiast karanie jako proces tworzenia negatywnych następstw (wprowadzenie niekorzystnych konsekwencji) dla realizatora, gdy ten wykonał reakcję niepożądaną [Bartkowiak 2010, s. 152].

także, że wykorzystywany system nagradzania i karania powinien być elastyczny pod względem rodzaju i wielkości stosowanych działań [Sekuła 2008, s. 193].

Do czynników mających wpływ na satysfakcję pracownika naukowo-dydaktycznego zaliczyć można też zakładowy fundusz świadczeń socjalnych. Powołanie i prowadzenie w zakładzie pracy Funduszu Świadczeń Socjalnych regulują przepisy ustawy³. Ponadto pracownik naukowo-dydaktyczny objęty jest dodatkowo regulacjami prawa o szkolnictwie wyższym⁴. Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych obejmuje wiele usług świadczonych przez pracodawców na rzecz pracowników. Są to m.in. dofinansowania do różnych form krajowego wypoczynku, działalności kulturalno-oświatowej, sportowo-rekreacyjnej. Wydaje się, że fundusz socjalny dla wielu pracowników naukowo-dydaktycznych może się okazać ważnym czynnikiem mającym wpływ na zadowolenie z pracy.

W tab. 2 przedstawiono czynniki satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego związane z warunkami pracy.

Warunki pracy dla wielu osób stanowią istotny czynnik wpływający na zadowolenie. Wydaje się, że szczególnie ważne jest bezpieczeństwo zatrudnienia. Dla wielu pracowników stały etat i świadczenia zapewniane przez pracodawcę mają duży wpływ na motywację do pracy [Gick, Tarczyńska 1999]. Prace badawcze prowadzone przez M. Kopertyńską pokazują, że bezpieczeństwo zatrudnienia stanowi ważny czynnik mający wpływ na satysfakcję pracowników⁵ [Kopertyńska 2007, s. 26]. D. Miller natomiast podkreśla, że ocena bezpieczeństwa w dużym stopniu uzależniona jest od wieku zatrudnionych⁶.

Poza warunkami pracy związanymi z bezpieczeństwem zatrudnienia istotnym czynnikiem, który może wpływać na zadowolenie pracownika naukowo-dydaktycznego z wykonywanej pracy, jest organizacja pracy, a zwłaszcza przydział prowadzonych przez niego kursów. Wydaje się, że prowadzenie zajęć zgodnych z tematyką prowadzonych badań naukowych może sprzyjać poprawie jakości wykładów, szczególnie w zakresie przekazywanej wiedzy. Nie bez znaczenia dla satysfakcji z pracy jest również liczba prowadzonych kursów. Zbyt dużo kursów może osłabiać zaangażowanie nauczyciela akademickiego, zwłaszcza w procesie ciągłego aktualizowania omawianej tematyki.

Istotnym czynnikiem mogącym wpływać na satysfakcję pracowników naukowo-dydaktycznych jest także dostęp do wewnętrznej informacji w uczelni. W literaturze przedmiotu można spotkać się z tezą, że zwiększenie ilości informacji na temat

³ Ustawa z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych, DzU z 1994 r., nr 163, poz. 522 z późn. zm.

⁴ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. prawo o szkolnictwie wyższym, DzU z 2005 r., nr 164, poz. 1365 z późn. zm.

⁵ Badania przeprowadzono w firmie produkcyjnej, na grupie 500 badanych. Wśród pracowników produkcyjnych 80% badanych uznało, że pewność zatrudnienia ma bardzo duże znaczenie. Wśród specjalistów wskaźnik ten wyniósł 67%, a wśród kierownictwa 60%.

⁶ Według autora ludzie młodzi bardziej koncentrują się na środowisku, w którym chcą się rozwijać i zdobywać nowe umiejętności, niż na poczuciu bezpieczeństwa zatrudnienia [Miller 1997, s. 142].

Tabela 2. Czynniki satysfakcji – warunki pracy

Czynniki satysfakcji – warunki pracy
<p>Bezpieczeństwo zatrudnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> – posiadanie stałych dochodów – bezpieczne warunki pracy, unikanie sytuacji zagrażających zdrowiu i życiu <p>Organizacja pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – przydział prowadzonych kursów – liczba dni urlopu nauczyciela akademickiego – dostęp do wewnętrznej informacji, np. do pism okólnych itp. – elastyczne godziny pracy – wielkość pensum – duży stopień niezależności w trakcie wykonywania pracy – możliwość współpracy z podmiotami zewnętrznymi, np. przedsiębiorstwami – stopień biurokracji w uczelni <p>Atmosfera w pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • relacje ze współpracownikami: <ul style="list-style-type: none"> – uznanie ze strony współpracowników – pomoc współpracowników – brak konfliktów ze współpracownikami • relacje ze studentami: <ul style="list-style-type: none"> – szacunek ze strony studentów – wybitne osiągnięcia ze strony studentów – zachowanie studentów – liczba studentów w grupach zajęciowych • relacje z kierownictwem (przełożonymi): <ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie przez kierownictwo sprawnych kanałów komunikacji – wsparcie dla prowadzonej dydaktyki i badań – przyjazne nastawienie kierownictwa do pracowników • relacje z administracją uczelni <p>Możliwość rozwoju zawodowego:</p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość udziału w konferencjach i szkoleniach: <ul style="list-style-type: none"> – finansowanie kosztów konferencji, szkoleń przez uczelnię • możliwość zdobywania kolejnych stopni naukowych w zatrudnionej jednostce • możliwość udziału w seminariach zakładowych • dostęp do grantów • jasne zasady przyznawania awansów • możliwość awansu w miejscu pracy • możliwość realizacji ambitnych celów, sprostania trudnym i ważnym zadaniom • możliwość poszukiwania i tworzenia nowych oryginalnych rozwiązań • możliwość wpływu na kształt własnej kariery zawodowej • finansowe wsparcie przez uczelnię zagranicznych staży dla pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

pracy podwyższa poziom zaangażowania pracownika [KorczaK, Kijewska 2008, s. 486]. Aspekt ten łączy się niewątpliwie z komunikowaniem się wewnątrz organizacji, co zostało omówione szerzej w dalszej części artykułu.

Kolejnym czynnikiem, który może wpływać na zadowolenie pracowników szkoły wyższej, są elastyczne godziny pracy. Zgodnie z przepisami Kodeksu pracy czas

pracy to czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy⁷. Szczególny przypadek stanowią pracownicy naukowo-dydaktyczni, gdyż – jak już wspomniano – obejmuje ich ustawa o szkolnictwie wyższym⁸.

Według L. Koziola racjonalne wykorzystanie czasu wpływa zasadniczo na efektywność gospodarowania [Koziół 2002, s. 273]. Obecnie coraz więcej organizacji zwraca uwagę na zachowanie równowagi między obowiązkami zawodowymi a życiem prywatnym pracownika [Kopertyńska 2008, s. 238]. Nienormowany czas pracy pracownika naukowo-dydaktycznego w dużym stopniu pozwala na indywidualne planowanie własnych aktywności.

Innym istotnym czynnikiem mogącym wpływać na zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy jest duży stopień jej niezależności. Badania przeprowadzone przez M. Biernacką wśród pracowników naukowo-dydaktycznych wykazały silną rolę autonomii w procesie wykonywania przez nich pracy (więcej zob. w [Biernacka 2003, s. 75–81]).

Poza bezpieczeństwem oraz odpowiednią organizacją pracy ważnym obszarem, który może mieć wpływ na zadowolenie pracownika naukowo-dydaktycznego, jest atmosfera w pracy. Podobnie uważa J. Penc, według którego sprawne funkcjonowanie organizacji zależy w dużym stopniu od wzajemnych dobrych stosunków między współpracownikami [Penc 2001, s. 86 i 91–93]. Wspólna idea, akceptowanie celów i sposobów pracy grupy sprawia, że współpracownicy chętnie pomagają sobie wzajemnie, a ich współpraca nie jest wymuszona. Według autorów artykułu odpowiednia atmosfera, uznanie ze strony współpracowników w dużym stopniu wpływa na efektywność oraz satysfakcję z wykonywanej pracy.

Dla pracowników naukowo-dydaktycznych ważnym czynnikiem wpływającym na satysfakcję z wykonywanej pracy mogą być także dobre relacje ze studentami. Zachowanie studentów w trakcie zajęć może bowiem wpływać na sposób ich prowadzenia przez wykładowcę. Odpowiednia atmosfera na zajęciach sprzyja przekazywaniu wiedzy oraz może znacząco wpłynąć na zaangażowanie nauczyciela akademickiego.

Aby zapewnić pełne uczestnictwo pracowników w działalności organizacji, niezbędna jest właściwa komunikacja w zespole [Chauvet 1997, s. 132]. Znaczenie komunikacji w naukach o zarządzaniu jest często artykułowane (zob. w [Obój 1998, s. 59; Stankiewicz 2006, s. 16; Kopertyńska 2008, s. 222]). Wydaje się, że odpowiedzialność za właściwy przepływ informacji powinna leżeć po stronie kierownictwa uczelni, gdyż to władze odpowiadają za sprawne funkcjonowanie szkoły wyższej. Menedżerom uczelni powinno zatem zależeć na budowaniu sprawnych kanałów komunikacyjnych ze swoimi pracownikami, które mogą mieć duży wpływ na zadowolenie z wykonywanej pracy.

⁷ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, DzU z 1998 r., nr 21, poz. 94 z późn. zm.

⁸ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. prawo o szkolnictwie wyższym, DzU z 2005 r., nr 164, poz. 1365 z późn. zm.

Kierownictwo uczelni powinno także wykazywać zainteresowanie sprawami za-trudnionych. Według S. Robbinsa przyjazne nastawienie przełożonych, pomoc w rozwiązaniu różnorodnych problemów to ważne cechy dobrego kierownika [Robbins 1998, s. 242]. Podobnie uważa T. Oshagbemi [Oshagbemi 2000a; 2001]. W przypadku pracowników naukowo-dydaktycznych mogłaby to być np. pomoc w pracach badawczych dotycząca pozyskania niezbędnej aparatury czy materiałów badawczych oraz pomoc w organizacji dydaktyki.

Do mających wpływ na zadowolenie pracownika naukowo-dydaktycznego zaliczyć można również obszar czynników związanych z rozwojem zawodowym. Jednym z determinantów rozwoju współczesnych organizacji jest konieczność ciągłego doskonalenia kadr [Penc 2001, s. 229]. Pracownika naukowo-dydaktycznego cechuje bowiem duże zainteresowanie nauką, chęć zdobywania wiedzy, nowych doświadczeń oraz własny rozwój. Jednym z przejawów aktywności pracownika szkoły wyższej może być uczestnictwo w konferencjach naukowych oraz szkoleniach. Możliwość publikowania własnych prac badawczych oraz wygłaszania referatów pozwala zaistnieć w środowisku naukowym, a tym samym zdobyć uznanie współpracowników [Armstrong 2010, s. 364]. Według M. Armstronga szkolenia pracowników mogą przynieść im wiele korzyści, dlatego stanowią ważny czynnik ich zadowolenia [Armstrong 1996, s. 187].

Ważnym czynnikiem, mogącym wpływać na zadowolenie pracownika naukowo-dydaktycznego, jest możliwość awansu w miejscu pracy. Dla wielu osób awans zawodowy oznacza zaspokojenie wielu potrzeb, w tym potrzeby uznania, osiągnięć czy potrzeby sprawowania władzy. Często umożliwia także podniesienie poziomu życia, gdyż wiąże się w dużym stopniu z finansową gratyfikacją. Według M. Koperłyńskiej awans pracownika może mieć też wpływ na motywację innych osób [Koperłyńska 2008, s. 234]. Zdaniem J. Penc'a istotne jest, aby polityka przyznawania awansu była uzależniona od osiąganych przez pracownika wyników w pracy oraz posiadanych kwalifikacji [Penc 2000, s. 242]. Ważne wydaje się zatem stworzenie odpowiedniego systemu kształtowania kariery zawodowej opartego na jasnych i zrozumiałych dla wszystkich pracowników zasadach.

Jak już wspomiano, z punktu widzenia pracownika naukowo-dydaktycznego bardzo ważny jest rozwój zawodowy oraz możliwość współpracy z zagranicą. Wydaje się, że macierzysta uczelnia powinna stwarzać swoim pracownikom możliwości odbycia zagranicznych staży, a przez to pogłębiania doświadczenia oraz podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Istotnym czynnikiem wpływającym na satysfakcję pracowników naukowo-dydaktycznych może być też prestiż i uznanie w oczach społeczeństwa. W tab. 3 przedstawiono czynniki satysfakcji wykładowcy związane z postrzeganiem uczelni.

Dla wielu pracowników ważnym czynnikiem mającym wpływ na satysfakcję z pracy może mieć misja, wizja czy cele szkoły wyższej. R.M. Kanter podkreśla, że pracownicy, którzy znają cel podejmowanych przez siebie działań wypływający z wizji kierownictwa, są lepiej zmotywowani do pracy, gdyż mają poczucie dumy z własnego wkładu w rozwój organizacji, jaką jest szkoła wyższa [Kanter 1998, s. 167].

Tabela 3. Czynniki satysfakcji – postrzeganie uczelni

Czynniki satysfakcji – postrzeganie uczelni (prestż)
Strategia rozwoju uczelni
Reputacja i wizerunek uczelni
Partycypacja uczelni w lokalnej kulturze i/lub społecznej aktywności

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Kolejnym istotnym czynnikiem mogącym wpływać na satysfakcję pracownika naukowo-dydaktycznego jest reputacja i wizerunek uczelni. E. Stachura wskazuje kilka elementów kształtujących wizerunek szkoły wyższej. Podkreśla znaczenie etosu akademickiego oraz rolę pozycji szkoły w otoczeniu konkurencyjnym (więcej zob. w [Stachura 2006, s. 362]). Według autorów artykułu kształtowanie odpowiedniego wizerunku szkoły nie jest łatwe. Szczególne zadanie spoczywa na kierownictwie uczelni, które powinno tak zarządzać szkołą wyższą, aby permanentnie wzmacniać jej pozytywny wizerunek.

Pozytywny wizerunek uczelni sprawia, że kadra naukowo-dydaktyczna może przejawiać wyjątkowo duże zaangażowanie i lojalność wobec swojego miejsca pracy. Pracownicy uczelni, którzy utożsamiają się z wyznawanymi przez organizację wartościami, przyczyniają się także do ich współtworzenia i rozwoju. Ponadto mogą propagować pozytywne wartości w swoim otoczeniu, w środowisku naukowym, na forum mediów, w grupach eksperckich, a także wśród studentów [Stachura 2006, s. 362].

Wydaje się, że równie istotny wpływ na satysfakcję pracownika naukowo-dydaktycznego ma partycypacja uczelni w lokalnej kulturze. Działania te w swojej istocie mają także wpływ na kształtowanie wizerunku uczelni. Ich celem jest zbudowanie w społeczeństwie pozytywnego obrazu szkoły wyższej np. przez propagowanie wiedzy podczas organizowanych przez wiele polskich uczelni Festiwalu Nauki⁹ czy działalność charytatywną na rzecz dzieci, osób starszych lub niepełnosprawnych¹⁰. Wiele uczelni także aktywnie propaguje kulturę. Szkoła wyższa jest bowiem niejednokrotnie miejscem spotkań znanych artystów oraz promocji młodych i nieznanymi twórców¹¹. Dużo szkół wyższych posiada też własne chóry akademickie, które prowadzą działalność koncertową¹². Partycypacja pracowników i ich osobiste

⁹ Ilustracją może być organizowany przez wrocławskie uczelnie Dolnośląski Festiwal Nauki, który proponuje dorocznie społeczeństwu liczne wykłady, pokazy i dyskusje naukowe; <http://www.festiwal.wroc.pl> [dostęp 2.09.2010].

¹⁰ Na przykład Uniwersytet Zielonogórski prowadzi od wielu lat akcję pod hasłem „Uniwersytet Dzieciom”, wspierając najmłodszych ze świetlic socjoterapeutycznych; <http://www.dzieciom.uz.zgora.pl> [dostęp 2.09.2010].

¹¹ Taką aktywność prowadzi m.in. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie; <http://portal.wsiz.rzeszow.pl/strona.aspx?id=134> [dostęp 2.09.2010].

¹² <http://www.amuchoir.poznan.pl/portal/index.php> [dostęp 2.09.2010].

zaangażowanie w wymienione działania niewątpliwie mogą wpłynąć na wzrost poczucia spełnienia i satysfakcji.

W tab. 4 przedstawiono czynniki satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego związane z infrastrukturą uczelni.

Tabela 4. Czynniki satysfakcji – infrastruktura uczelni

Czynniki satysfakcji – infrastruktura uczelni
<p>Wyposażenie pomieszczeń biurowych i laboratoriów:</p> <ul style="list-style-type: none"> – oświetlenie pomieszczeń – dostęp do nowoczesnego sprzętu komputerowego – dostęp do pomocy dydaktycznych, np. projektor, komputer, wskaźnik laserowy – stan aparatury badawczej – dostęp do materiałów badawczych, np. odczynniki – dostęp do materiałów biurowych <p>Standard budynków:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dostęp do stołówki – wyposażenie pomieszczeń biurowych w nowoczesne meble biurowe – dostęp do klimatyzacji w gabinetach i salach wykładowych <p>Parking przed uczelnią</p> <p>Wyposażenie biblioteki:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dostęp do elektronicznych baz danych – liczba wolumenów – liczba wolumenów do wypożyczenia – okres wypożyczenia wolumenów <p>Lokalizacja budynków uczelni na terenie miasta</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Obok warunków pracy, istotne dla satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego wydaje się też fizyczne środowisko pracy. Według autorów artykułu ważnym czynnikiem satysfakcji związanym z infrastrukturą uczelni jest wyposażenie pomieszczeń biurowych. Szczególnie istotne wydaje się zapewnienie właściwych narzędzi pracy, w tym odpowiedniego sprzętu komputerowego oraz urządzeń peryferyjnych, spełniających wymagania stawiane na danym stanowisku pracy.

Do czynników mogących wpływać na zadowolenie z wykonywanej pracy zalicza się także wyposażenie pomieszczeń biurowych w klimatyzację. Ze względu na komfort pracy, a w konsekwencji zwiększenie zaangażowania pracowników zapewnienie odpowiednich warunków środowiska pracy wydaje się ważnym zadaniem dla kierownictwa uczelni [Kopertyńska 2007, s. 33]. Przejawem troski kierownictwa uczelni o pracowników może być również dostęp do stołówki akademickiej.

Wśród czynników satysfakcji związanych z infrastrukturą uczelni bardzo ważne wydają się standard i wyposażenie laboratoriów badawczych. Zaniedbania w tym zakresie mogą wywoływać frustracje pracowników, gdyż nie będą oni w stanie w pełni realizować swoich zadań. Zarządzający uczelnią powinni zatem zapewnić pełne pomoce naukowe, dbać o odpowiednią jakość sprzętu badawczego oraz zapewnić materiały wykorzystywane w pracach laboratoryjnych.

Do czynników, które mogą wpływać na zadowolenie pracowników, związanych z infrastrukturą uczelni, zaliczyć można także zapewnienie miejsc parkingowych przed budynkiem zakładu pracy. Ponieważ coraz więcej studentów jest zmotoryzowanych, wiele szkół wyższych boryka się z problemem deficytu miejsc do parkowania na terenie kampusu. Wydaje się, że tworzenie stref z wydzielonymi parkingami dla kadry naukowo-dydaktycznej pozwoliłoby w wielu przypadkach rozwiązać ten problem.

Na satysfakcję z wykonywanej pracy wpływać może również standard i wyposażenie uczelnianej biblioteki. Szczególnie ważny wydaje się dostęp do materiałów bibliotecznych, w tym do elektronicznych baz danych i czasopism naukowych, a także zagranicznych pozycji. Zapewnienie odpowiedniego wyposażenia biblioteki wpływa na wzrost poziomu zadowolenia nie tylko pracowników uczelni, ale też samych studentów, dlatego powinna być przedmiotem zainteresowania kierownictwa uczelni.

W tab. 5 przedstawiono czynniki satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego związane z obszarem – zarządzanie uczelnią.

Tabela 5. Czynniki satysfakcji – zarządzanie uczelnią

Czynniki satysfakcji – zarządzanie uczelnią
Partycypacja w zarządzaniu
Styl zarządzania bezpośredniego przełożonego
Zdolności przywódcze bezpośredniego przełożonego
Uczelniany system oceny pracowników – jasne kryteria oceny
Otwarty system naboru do władz
Dostęp do wewnętrznych regulacji prawnych

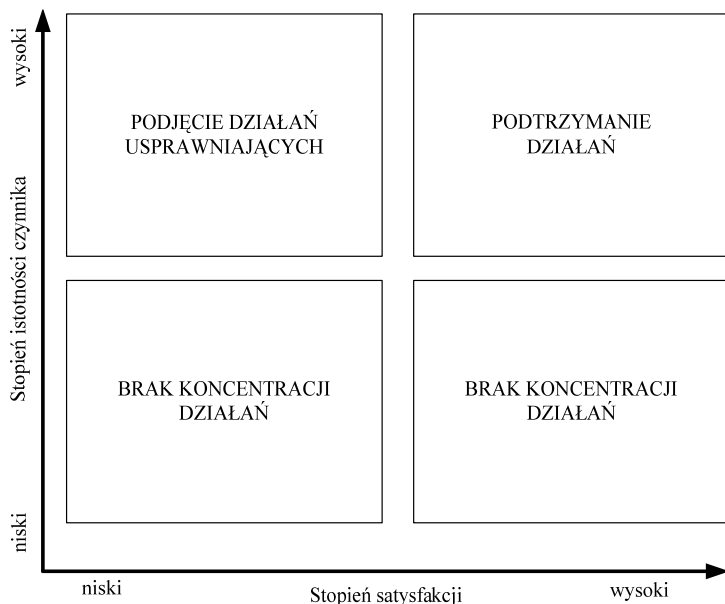
Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Jednym z czynników mogących wpływać na zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy jest partycypacja w zarządzaniu jednostką organizacyjną. Partycypacja pracowników wyzwala bowiem ich inicjatywę oraz pobudza do myślenia i działania [Pawlak 2003, s. 318]. Istotnym czynnikiem mogącym mieć wpływ na satysfakcję pracowników uczelni jest także styl zarządzania bezpośredniego przełożonego. Kierownictwo powinno zatem dostosowywać sposób kierowania do warunków, w jakich przyszło im działać [Piwowar-Sulej 2009, s. 129]. Wydaje się, że odpowiednio stosowany styl zarządzania może wpływać na zadowolenie pracowników i ich zaangażowanie w pracę.

Ważnym elementem mogącym mieć wpływ na satysfakcję pracowników jest system ich oceny. Według autorów artykułu prawidłowy system oceny pozwoliłby na poprawę efektywności pracy, wzrost motywacji pracowników oraz na ich rozwój zawodowy.

Ocena zadowolenia pracownika naukowo-dydaktycznego stanowi ważny element w procesie podejmowania działań usprawniających w obszarach, które dotyczą jego satysfakcji. Autorzy artykułu proponują (podobnie jak w przypadku ewaluacji

studenta – więcej zob. w [Ryńca, Kuchta 2010]), przed dokonaniem oceny satysfakcji pracownika, przeprowadzenie badań w wybranej szkole wyższej, które pozwoliłyby na identyfikację czynników istotnych z punktu widzenia kadry naukowo-dydaktycznej. Podobnie jak w przypadku oceny czynników satysfakcji studenta, autorzy artykułu proponują wykorzystanie macierzy czynników, którą pokazano na rys. 3.



Rys. 3. Macierz czynników satysfakcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ryńca, Kuchta 2010].

Macierz czynników satysfakcji uwzględnia stopień ważności czynnika oraz jego wpływ na satysfakcję pracownika naukowo-dydaktycznego. Graficzna prezentacja czynników według autorów ułatwiłaby skoncentrowanie wysiłków na działaniach usprawniających szczególnie w tych obszarach, które są ważne dla pracownika naukowo-dydaktycznego.

3. Podsumowanie

Umiejętne zarządzanie szkołą wyższą wymaga skoncentrowania uwagi nie tylko na świadczeniu usługi dydaktycznej, której celem jest zaspokojenie potrzeb studenta, ale także na potrzebach swoich pracowników, od nich bowiem w dużym stopniu zależy jakość procesu dydaktycznego czy prowadzonych badań naukowych.

Artykuł przedstawia studia literaturowe, których celem była próba usystematyzowania czynników satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego. Zaproponowano obszary klasyfikacji czynników satysfakcji oraz przedstawiono ogólne propozycje oceny poszczególnych czynników.

Literatura

- Abu-Saad I., Hendrix V. [1995], *Organizational climate and teachers' job satisfaction in a multi-cultural milieu: the case of the Bedouin Arab schools in Israel*, "International Journal Educational Development", vol. 15, no. 2.
- Alvarez M., Rodriguez S. [1997], *La calidad total en la universidad: podemos hablar de clientes?*, "Boletín de Estudios Economicos", vol. LII, no. 161.
- Armstrong M. [1996], *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, WPSB, Kraków.
- Armstrong M. [2010], *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Bartkowiak G. [2010], *Psychologia w zarządzaniu. Nowe spojrzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Baruk A.I. [2006], *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
- Biernacka M. [2003], *Matematycy akademicy o sobie i swojej pracy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 11.
- Blanchard K., O'Connor M. [1998], *Zarządzanie przez wartości*, Studio EMKA, Warszawa.
- Borkowska S. [1985], *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Borkowski S., Čorejová T. [2004], *Instrumenty rozwiązywania problemów w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec.
- Chauvet A. [1997], *Metody zarządzania*, Plater, Warszawa.
- Chen S.H., Yang Ch.Ch., Shiau J.Y., Wang H.H. [2006], *The development of an employee satisfaction model for higher education*, "TQM Magazine", vol. 18, no. 5.
- Comm C.L., Mathaiel D.F.X. [2000], *Assessing employee satisfaction in service firms: an example in high education*, "The Journal of Business and Economic Studies", Fairfield.
- Fillion F., Tremblay I., Truchon M., Cote D. [2007], *Job satisfaction and emotional distress among nurses providing palliative care: empirical evidence for integrative occupational stress-model*, "International Journal of Stress Management", vol. 14, no. 1.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. [2001], *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa.
- Gick A., Tarczyńska M. [1999], *Motywowanie pracowników. Systemy – techniki – praktyka*, PWE, Warszawa.
- Godzwon Z. [2007], *Refleksje nad oceną pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 5.
- Griffin W.R. [2004], *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gupta N., Shaw J.D. [1998], *Financial incentives are effective*, "Compensation and Benefits Review", marzec–kwiecień.
- Jacukowicz Z. [1998], *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, ODDK, Gdańsk.
- Kanter R.M. [1998], *Pozyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa.
- Kohn A. [1993], *Why incentive plans cannot work*, "Harvard Business Review", wrzesień–październik.
- Kopertyńska M. [2007], *Motywowanie pracowników sfery produkcyjnej – doświadczenia badawcze*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 3–4.
- Kopertyńska M. [2008], *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Korczak J., Kijewska K. [2008], *Zadowolenie klienta wewnętrznego warunkiem sukcesu firmy usługowej*, [w:] *Zarządzanie personelem jako kryterium niedoskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 31, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kozioł L. [2002], *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- Küskü F. [2001], *Dimensions of employee satisfaction: a state university example*, "METU Studies in Development", vol. 28, nos 3–4.

- Marciniak J. [2007], *Regulacje wewnętrzne w przedsiębiorstwach*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Metle M.K. [2003], *The impact of education on attitudes of female government employees*, "The Journal of Management Development", vol. 22, nos 7–8.
- Miller D. [1997], *Kameleon w całej okazałości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa.
- Norris G. [1978], *The Effective University: A Management by Objectives Approach*, Saxon House, Farnborough.
- Obój K. [1998], *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Oshagbemi T. [1997a], *Job satisfaction and dissatisfaction in higher education*, "Education & Training", vol. 39, no. 8–9.
- Oshagbemi T. [1997b], *Job satisfaction profiles of university teachers*, "Journal of Managerial Psychology", vol. 12, no. 1.
- Oshagbemi T. [2000a], *Correlates of pay satisfaction in higher education*, "The International Journal of Education Management" 14/1.
- Oshagbemi T. [2000b], *How satisfied are academics with their primary tasks of teaching, research and administration and management?*, "International Journal of Sustainability in Higher Education", vol. 1, no. 2.
- Oshagbemi T. [2001], *How satisfied are academics with the behaviour supervision of their line managers*, "The International Journal of Educational Management" 15/16.
- Oshagbemi T., Hickson C. [2003], *Some aspects of overall Job satisfaction: a binomial logit model*, "Journal of Management Psychology", vol. 18, no. 4.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. [1998], *SERVQUAL: a multiple -item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, "Journal of Retailing", vol. 64, no. 1.
- Pawlak Z. [2003], *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa.
- Penc J. [2000], *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków
- Penc J. [2001], *Kreowanie zachowań w organizacji: konflikty i stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Piwowar-Sulej K. [2009], *Zarządzanie personelem nauczycielskim w oświacie*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Pocztowski A. [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Polańska A. [1999], *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Rączkowski B. [2009], *BHP w praktyce*, ODDK, Gdańsk.
- Robbins S. [1998], *Zachowanie w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Ryńca R., Kuchta D. [2010], *Czynniki satysfakcji studenta*, [w:] *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, M. Nieplowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 123, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sekuła Z. [1997], *Motywacyjne kształtowanie plac*, cz. I, Wydawnictwo TNOiK, Bydgoszcz.
- Sekuła Z. [2003], *Uwarunkowania i instrumenty polityki plac w firmie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Sekuła Z. [2008], *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa.
- Seo Y., Jongwook K., Price J. [2004], *The determinants of job satisfaction among hospital nurses a model estimation in Korea*, "International Journal of Nursing Studies" 41.
- Sharma R.D., Jyoti J. [2009], *Job satisfaction of university teachers: an empirical study*, "Journal of Services Research", vol. 9, no. 2.
- Smoleń M. [2007], *Motywacja czynnika osobowego w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, z. 10, *Gospodarka oparta na wiedzy*, red. M.G. Woźniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Stabryła A. [1995], *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków.

- Stachura E. [2006], *Elementy wizerunku szkoły wyższej*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań.
- Stankiewicz J. [2006], *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
- Sudoł S. [2006], *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Walkowiak R. [2003], *Badania nad motywacjami do pracy*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 9.
- Wosik D. [2006], *Pomiar satysfakcji klienta jako element systemu zarządzania jakością w szkole wyższej*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk i P. Lisiecki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Zaleśna A. [2003], *Hierarchia czynników motywacyjnych*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 10.

Akty prawne

- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, DzU z 1998 r., nr 21, poz. 94 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych, DzU z 1994 r., nr 163, poz. 522 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. prawo o szkolnictwie wyższym, DzU z 2005 r., nr 164, poz. 1365 z późn. zm.

Netografia

- http://forsal.pl/artykuly/340282,raport_motywowanie_pracownikow_branzy_energetycznej_w_czasach_kryzysu.html [dostęp 2.08.2010].
- <http://wiadomosci.polska.pl/spoleczenstwo/article,Najbardziejzie,id,137604.htm> [dostęp 22.08.2010].
- <http://www.festiwal.wroc.pl> [dostęp 2.09.2010].
- <http://www.dzieciom.uz.zgora.pl> [dostęp 2.09.2010].
- <http://portal.wsiz.rzeszow.pl/strona.aspx?id=134> [dostęp 2.09.2010].
- <http://www.amuchoir.poznan.pl/portal/index.php> [dostęp 2.09.2010].

SATISFACTION FACTORS OF RESEARCH-DIDACTIC EMPLOYEE IN HIGHER EDUCATION

Summary: Proper managing of the university requires not only focusing attention on appropriate application of resources, on the conducted research, but also on the evaluation of teachers satisfaction. In the time of great competition among universities, the winner is the one which is able to meet the needs of employees. The aim of the article is to make an attempt to systematize factors of satisfaction of research-didactic employee on the basis of own conducted research and research works of other authors.