

Dominika Krzysztofik<sup>1</sup>

Pod merytoryczną opieką prof. dr. hab. Zdzisława Knechta

## WPLYW WYBRANYCH ELEMENTÓW SYSTEMU MOTYWACYJNEGO NA STOPIEŃ ZADOWOLENIA PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE SZKÓŁ PODSTAWOWYCH

*Streszczenie:* Artykuł porusza zagadnienie wpływu wybranych elementów systemu motywacyjnego na zadowolenie pracowników szkół podstawowych. Przedstawiono w nim teoretyczne podstawy istoty systemu motywacyjnego, specyfikę systemu motywacyjnego edukacji oraz analizę wyników badań własnych.

*Słowa kluczowe:* system motywacyjny, stopień zadowolenia, wpływ, nauczyciele

### WSTĘP

Motywacja stanowi siłę napędową ludzkich zachowań i działań. Dotyczy wszystkich dziedzin życia, dlatego zagadnienie to jest wciąż aktualne i ważne. Wiedza na temat motywacji ma szczególne znaczenie dla kadry kierowniczej i menadżerskiej, gdyż skuteczne jej wykorzystanie prowadzi do sukcesu organizacji. Najważniejszym zasobem każdej organizacji jest niewątpliwie zasób/czynnik ludzki. Aby w pełni wykorzystać jego potencjał, należy dokładnie zapoznać się z celami, oczekiwaniami i wartościami oraz skorelować je z celami, oczekiwaniami i wartościami organizacji. Bardzo ważnym elementem podczas tego procesu jest stworzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego, który będzie pozytywnie wpływał na pracowników, ich zaangażowanie w wykonywanie obowiązków, a także dążenie do spełnienia założonych celów organizacji. Ze względu na to, że jakość edukacji uzależniona jest w dużej mierze również od stopnia zmotywowania nauczycieli, w artykule podjęto temat wpływu wybranych elementów systemu motywacyjnego na zadowolenie pracowników, na przykładzie nauczycieli szkoły podstawowej w oparciu o zebrane w trakcie przeprowadzonych badań opinie pedagogów na temat czynników motywujących ich do pracy oraz wpływie wybranych elementów funkcjonującego w placówkach systemu motywacyjnego na stopień ich zadowolenia z pracy.

### 1. ISTOTA SYSTEMU MOTYWACYJNEGO

Etymologia terminu motywacja wskazuje na to, że pojęcie pochodzi od łacińskiego słowa „movere” oznaczającego ruch, zachęcanie, pobudzanie<sup>2</sup>.

S. Borkowska definiuje motywację jako *stan wewnętrzny człowieka mający wy-*

<sup>1</sup> Dominika Krzysztofik – studentka I roku studiów II stopnia Wydziału Zarządzania, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych imienia gen. Tadeusza Kościuszki.

<sup>2</sup> M. Konieczny, *Kompendium przedsiębiorczości*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008, s. 9.

miar atrybutowy, właściwy każdemu człowiekowi, natomiast motywowanie ma charakter czynnościowy, funkcjonalny, polegający na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości, oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego<sup>3</sup>. M. Armstrong natomiast opisuje ją jako zachowanie ukierunkowane na cel<sup>4</sup>. Można zatem powiedzieć, że motywacja jest pewnego rodzaju gotowością do włożenia określonej pracy, wysiłku, czy też poniesienia kosztów materialnych bądź niematerialnych dla osiągnięcia założonych korzyści.

Chęć, która skłania nas do podjęcia działań prowadzących do zdobycia celu, określana jest jako motyw. M. W. Kopertyńska powołując się na Cz. Sikorskiego, wymienia trzy podstawowe grupy motywów. Do pierwszej z nich zalicza motywy pierwotne, czyli podstawowe. Są one wrodzone, nie wynikają z procesu uczenia się. Drugą grupę stanowią motywy ogólne, nie posiadają one podłoża fizjologicznego, ale też nie nabywamy ich w efekcie nauki. Jako ostatnią grupę autorka wymienia motywy wtórne, wyższego rzędu, czyli nabyte<sup>5</sup>. Pojawienie się motywu jest zdeterminowane poprzez potrzeby. Musimy odczuć niespełnienie, zauważyć jakiś istotny brak, dopiero wtedy zaczynamy nabierać chęci zrobienia czegoś (motyw), by ten brak, tę pustkę zaspokoić.

Istnieje wiele koncepcji motywowania, wśród nich wyróżnić można: teorię potrzeb A. Masłowa, dwuczynnikową teorię F. Herzberga, teorię D. McClellanda, teorię wzmocnień B. F. Skinnera, teorię oczekiwań V. H. Vromma i teorię sprawiedliwości J. S. Adamsa<sup>6</sup>.

Literatura przedmiotu nie podaje jednoznacznej interpretacji terminu systemu motywacyjnego. Według T. Oleksyna jest to zbiór motywatorów – precyzyjnie dobranych i logicznie za sobą połączonych elementów motywujących, wpływający na realizację celów, misji oraz strategii organizacji, a także pobudzający pracowników do efektywnego działania<sup>7</sup>. S. Borkowska uważa, że *system motywowania to spójny i celowo dobrany zestaw narzędzi motywowania z punktu widzenia realizacji celów organizacji i pracowników*<sup>8</sup>. L. Kozioł natomiast określa system motywacyjny jako zespół narzędzi i instrumentów zarządzania ważnych z punktu widzenia motywowania. Dokonując wyboru tych elementów, należy zwrócić uwagę na skuteczność działania motywacyjnego przy wykonywaniu zadań i celów organizacji<sup>9</sup>.

Istota systemu motywacyjnego może być wyrażona nie tylko poprzez zdefiniowanie tego terminu, ale także poprzez określenie jego elementów składowych. W każdej organizacji system motywacyjny składa się z trzech rodzajów motywatorów: płac, motywatorów pozapłacowych materialnych, motywatorów pozapłacowych niematerialnych<sup>10</sup>.

System motywacyjny i jego elementy są zależne od wielu czynników m.in. takich, jak narzędzia motywowania, otoczenie organizacji, jej kultury, strategii, struktury, wielkości, potencjału pracowniczego i specyfiki działalności<sup>11</sup>.

<sup>3</sup> S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 11.

<sup>4</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 211.

<sup>5</sup> M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wyd. Placet, Warszawa 2008, s. 15.

<sup>6</sup> S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 332.

<sup>7</sup> T. Oleksyn, *Wynagradzanie efektywne – przegląd problemów*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Teraźniejszość i przyszłość*, IpiSS, Warszawa 2006, s. 143-144.

<sup>8</sup> S. Borkowska, *Motywacja...*, op. cit., s. 352.

<sup>9</sup> L. Kozioł, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 8.

<sup>10</sup> S. Borkowska, *Motywacja...*, op. cit., s. 199.

<sup>11</sup> M. W. Kopertyńska, *Motywowanie...*, op. cit., s. 46.

### 1.1. Specyfika systemu motywacyjnego w edukacji

Działalność placówek oświatowych jest regulowana przede wszystkim poprzez ustawę o systemie oświaty z dnia 7 września 1991 r. oraz Kartę Nauczyciela. Dokumenty te określają również system motywowania pracowników dydaktycznych. System ten jest bardzo ważnym komponentem procesu zarządzania placówkami oświatowymi. Dzieje się tak dlatego, że poziom zmotywowania nauczycieli ma wpływ nie tylko na ich aktywność zawodową, ale także na efekty i skuteczność procesu kształcenia dzieci i młodzieży.

Na system motywowania pracowników placówek oświatowych składa się pięć zasadniczych elementów. Są to:

- płaca zasadnicza;
- dodatki do wynagrodzenia;
- nagrody i kary wynikające z przepisów ustawowych;
- możliwość rozwoju osobistego i zawodowego;
- możliwość rozwoju środowiska pracy.

Płaca zasadnicza postrzegana jest jako wyznacznik pozostałych ww. elementów, w szczególności dodatków do wynagrodzenia. Przyznawanie ich określają regulaminy opracowywane przez jednostki organizacyjne organów prowadzących szkoły<sup>12</sup>.

W artykule 30 Karty Nauczyciela znaleźć możemy informacje o tym, że wynagrodzenie nauczycieli składa się z:

- wynagrodzenia zasadniczego;
- dodatków: za wysługę lat, motywacyjnego, funkcyjnego oraz za warunki pracy;
- wynagrodzenia za godziny ponadwymiarowe i godziny zastępstw doraźnych;
- nagród i innych świadczeń, które wynikają ze stosunku pracy, z pominięciem świadczeń zakładowego funduszu świadczeń socjalnych i dodatków socjalnych.

Wysokość płacy zasadniczej uzależniona jest od posiadanego przez nauczyciela stopnia awansu zawodowego, posiadanych kwalifikacji i wymiaru zajęć obowiązkowych. Najmniejsze uposażenie – 100% kwoty bazowej ustalonej corocznie w ustawie budżetowej otrzymuje nauczyciel stażysta. 111% otrzymuje nauczyciel kontraktowy, 144% nauczyciel mianowany i 184% nauczyciel dyplomowany. Ponadto Minister Oświaty i Wychowania wraz z Ministrem Pracy ustanawia odpowiednim rozporządzeniem minimalną stawkę wynagrodzenia podstawowego, sposób obliczania wysokości stawki za godzinę przeliczeniową, wykaz stanowisk uprawniających do dodatku funkcyjnego, sposób ustalania wynagrodzenia za pracę w dniach wolnych oraz ogólne warunki przyznawania pracownikom dydaktycznym dodatku motywacyjnego<sup>13</sup>.

Z tego samego artykułu wynika, że wysokość dodatków uzależniona jest od okresu zatrudnienia, jakości pracy, wykonywania dodatkowych zadań, sprawowanej funkcji, powierzonego stanowiska oraz trudnych warunków pracy<sup>14</sup>.

Znacznym mankamentem systemu motywacyjnego w edukacji jest to, że pedagog, który osiągnął stopień nauczyciela dyplomowanego, ma zamkniętą drogę awansu. Brak możliwości dalszego wspinania się po szczeblach kariery może w bardzo dużym stopniu demotywować nauczycieli.

Elementem motywującym pracowników oświaty są nagrody i odznaczenia. Artykuł 37 Karty Nauczyciela określa wysokość nagrody jubileuszowej za przepracowane

<sup>12</sup> K. Piwowar-Sulej, *Zarządzanie personelem nauczycielskim w oświacie*, Wydawnictwo Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 100-129.

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. Nr 3 poz. 19, z późn. zm.), art. 30.

<sup>14</sup> *Ibidem*, art. 30, pkt. 2.

lata. Nauczycielowi przysługuje także dodatkowe wynagrodzenie roczne potocznie nazywane trzynastą pensją. Pracownicy placówek oświatowych za osiągnięcia dydaktyczno-wychowawcze mogą otrzymać nagrody ze specjalnego funduszu, którego funkcjonowanie określa artykuł 49 Karty Nauczyciela. Kryteria i tryb przyznawania tych nagród ustalają organy prowadzące szkoły. Są to tzw. nagrody dyrektora szkoły, burmistrza, czy też wójta. Nagroda kuratora oświaty przyznawana jest na zasadach określonych w drodze rozporządzenia przez MEN. Za szczególne zasługi dla oświaty i wychowania nauczyciele mogą otrzymać „Medal Komisji Edukacji Narodowej”, jednakże nadanie go nie niesie za sobą gratyfikacji pieniężnej<sup>15</sup>.

Na poziom zadowolenia pracowników i ich motywację do pracy mają wpływ uprawnienia socjalne. Karta Nauczyciela gwarantuje pakiet socjalny, w którego skład wchodzi: świadczenia urlopowe, refundacje kosztów poniesionych na wypoczynek, zapomogi socjalne, kredyty pracownicze, dodatki świąteczne. Przy czym należy podkreślić, że tylko świadczenie urlopowe jest obligatoryjne, natomiast pozostałe uzależnione są od regulaminów funduszu socjalnego placówek dydaktycznych. Pracownik zatrudniony na wsi może liczyć na dodatek mieszkaniowy oraz działkę gruntu szkolnego. Nauczycielowi kontraktowemu z dwuletnim stażem przysługuje jednorazowy zasiłek na zagospodarowanie w wysokości dwumiesięcznej pensji zasadniczej. Nauczyciele mają prawo do 37% zniżki na przejazdy pociągami w wagonach drugiej klasy. Według ustawy nauczyciel może skorzystać z płatnego lub bezpłatnego urlopu szkoleniowego. Zasady przydzielania urlopów określają rozporządzenia MEN<sup>16</sup>.

Karta Nauczyciela obliguje organy prowadzące szkoły do wyodrębnienia środków na dofinansowanie doskonalenia zawodowego. Nauczyciele mogą otrzymać refundację kosztów poniesionych na doksztalcanie<sup>17</sup>.

Ustawa odnosi się również do ochrony zdrowia. Pozytywnym aspektem jest prawo do rocznego urlopu dla poratowania zdrowia. Podczas urlopu nauczyciele otrzymują wynagrodzenie podstawowe, dodatek za wysługę lat oraz zachowują prawo do innych świadczeń pracowniczych, wynikających m.in. z pakietu socjalnego<sup>18</sup>.

Zgodnie z wytycznymi MEN organy prowadzące szkoły odpowiednią uchwałą regulują ustalenia regulaminów określających wysokość stawek dodatków za wysługę lat, motywacyjnego, funkcyjnego oraz za warunki pracy, nagród, niektórych innych składników wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad przyznawania i wypłacania dodatku mieszkaniowego. Ponadto w każdej placówce oświatowej ustalany jest regulamin wynagradzania pracowników.

## **2. STOPIEŃ ZADOWOLENIA PRACOWNIKÓW SZKOŁY PODSTAWOWEJ W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH**

Celem przeprowadzonych badań było zebranie opinii pracowników dydaktycznych szkół podstawowych na temat czynników motywujących ich do pracy oraz wykazanie wpływu wybranych elementów systemu motywacyjnego na stopień zadowolenia nauczycieli z pracy. Techniką badawczą, którą posłużono się w procesie badawczym było ankietowanie, zaś zastosowane narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety. W badaniach wzięli udział nauczyciele z dwóch szkół podstawowych funkcjonujących w gminie Brzeg Dolny, przy czym jedna z tych placówek mieści się na wsi, a druga w mieście.

---

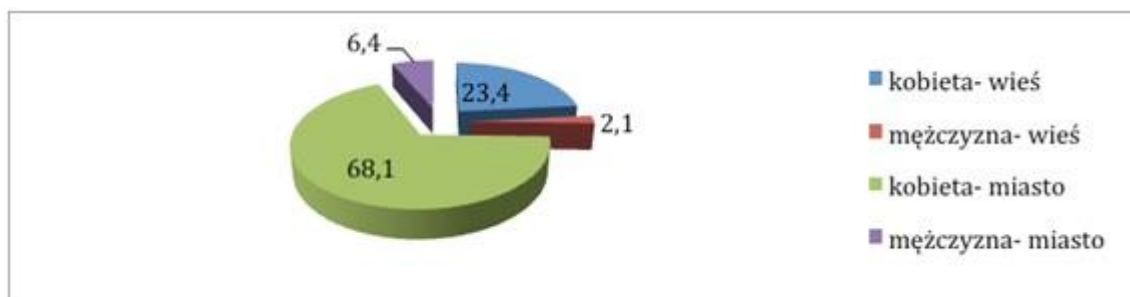
<sup>15</sup> *Ibidem*, art. 47-51.

<sup>16</sup> *Ibidem*, art. 53-70.

<sup>17</sup> *Ibidem*, art. 70a.

<sup>18</sup> *Ibidem*, art. 73.

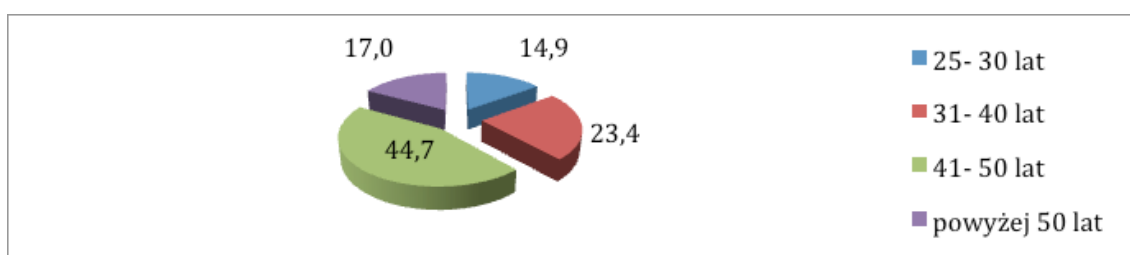
## 2.1. Analiza społeczno-demograficzna



**Rys. 1. Płeć respondentów**

Źródło: Badania własne.

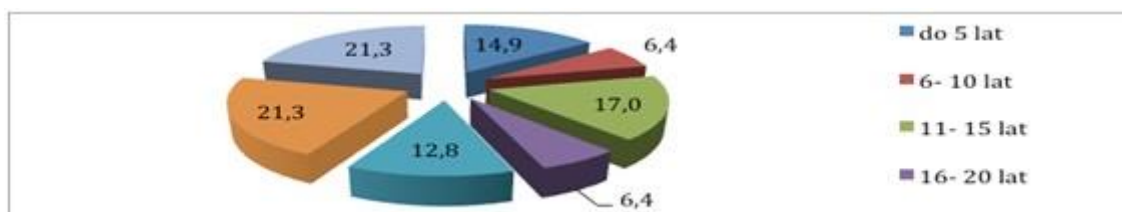
W badaniach wzięło udział 47 osób, w tym 12 pracujących na wsi i 35 zatrudnionych w mieście. Kobiety reprezentowały 91,5% badanej populacji, mężczyźni zaledwie 8,5%. Świadczy to, iż zawód nauczycielski jest bardzo sfeminizowany. Mężczyźni pracujący w szkole to przede wszystkim nauczyciele uczący w klasach wyższych: matematyki, w-f, rzadziej przyrody, czy też języka obcego. Często jednak, szczególnie na wsi, jedynym mężczyzną pracującym w szkole jest nauczyciel w-f. Nauczycielstwo nie jest dla panów atrakcyjnym zawodem, chociażby ze względu na wysokość zarobków i ograniczoną możliwość awansu zawodowego.



**Rys. 2. Wiek respondentów**

Źródło: Badania własne.

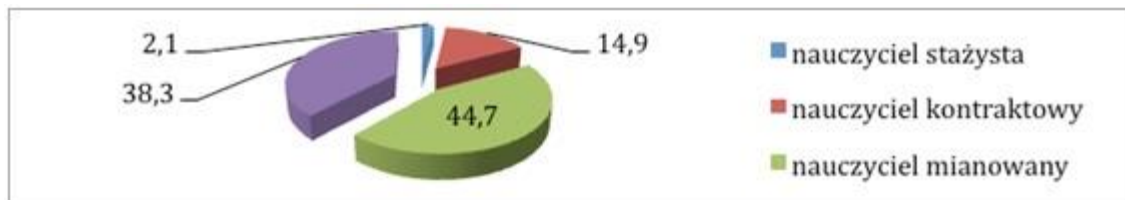
Największą grupę badanych stanowiły osoby w wieku 41-50 lat, w następnej kolejności byli pedagodzy w wieku 31-40 lat. Respondenci powyżej 50 roku życia reprezentowali 17% badanych. Najmniej liczna była grupa nauczycieli w wieku 25-30 lat. Ich mała liczba spowodowana jest tym, że po zmianie przepisów nauczyciele przechodzą na emeryturę tak, jak większość grup zawodowych, a nie po trzydziestu latach pracy, jak to było dawniej, więc dostęp do miejsc pracy dla młodych ludzi po studiach znacznie się obniżył. Do podejmowania pracy w zawodzie nauczyciela nie zachęcają też niewystarczające wynagrodzenie oraz niska pozycja w społeczeństwie.



**Rys. 3. Staż pracy respondentów**

Źródło: Badania własne.

Skoro wśród nauczycieli najwięcej jest osób w wieku powyżej trzydziestu lat i średnim, osoby o stażu pracy 26-30 lat oraz powyżej 30 lat stanowiły najliczniejsze grupy badanych. W gronie nauczycieli wiejskich nie było osoby, której lata pracy wynosiłyby 6-10 lat. Większą liczbę nauczycieli z niskim stażem pracy stanowią pedagodzy ze środowiska miejskiego.



**Rys. 4. Stopień awansu zawodowego respondentów**

Źródło: Badania własne.

Najwięcej, bo aż 44,7% respondentów posiada stopień nauczyciela mianowanego. Grupa ta jest najliczniej reprezentowana przez nauczycieli miejskich. Mniej liczna natomiast jest grupa pedagogów dyplomowanych. Na wsi sytuacja jest odwrotna. Kolejną pod względem liczebności w mieście i na wsi jest grupa nauczycieli kontraktowych. Stopień nauczyciela stażysty posiada tylko 2,1% badanych ze środowiska miejskiego. Badania wykazały, że większa liczba osób zatrudnionych na wsi posiada stopień nauczyciela dyplomowanego. Można sądzić, że bardziej ambicjonalnie podchodzą oni do awansu zawodowego.

## 2.2. Wpływ poszczególnych elementów motywowania w opinii badanych

**Tabela 1. System motywacyjny stosowany w organizacji a zadowolenie nauczycieli z uwzględnieniem podziału na miejsce pracy**

Czy na Pana/ Pani zadowolenie ma wpływ system motywacyjny stosowany w organizacji?	miejsce pracy	
	miasto (%)	wieś (%)
tak	63,8	19,1
nie	4,3	6,4
nie mam zdania	6,4	0
<b>RAZEM</b>	<b>74,5</b>	<b>25,5</b>
	<b>100</b>	

Źródło: Badania własne.

Zdecydowana większość nauczycieli pracujących w obu środowiskach opowiedziała się za tym, że system motywacyjny stosowany w organizacji ma wpływ na ich zadowolenie z pracy. Warto podkreślić, że liczebność pedagogów, którzy mieli odmienne zdanie na ten temat jest stosunkowo niska, jednakże przeważają w tej grupie nauczyciele wiejscy. Być może wynika to z bardzo wąskiego w środowisku wiejskim rynku pracy oraz zmniejszania się z roku na rok liczby uczniów. Można powiedzieć, że nauczyciele wiejscy zagrożeni całkowitą utratą pracy bardziej niż ich koledzy z miasta potrafią docenić sam fakt posiadania etatu i możliwości wykonywania swojego zawodu, i to jest między innymi ich głównym motorem do działania.

**Tabela 2. Pozytywne oddziaływanie elementów płacowych systemu motywacyjnego z uwzględnieniem podziału na miejsce pracy**

Które spośród wymienionych elementów płacowych systemu motywacyjnego oddziałują na Pana/ Panią pozytywnie?	miejsce pracy	
	miasto (%)	wieś (%)
wysokość płacy zasadniczej	38,3	12,8
premie, nagrody pieniężne	63,9	17,0
dotatki, dopłaty	19,1	6,4
<b>RAZEM</b>	<b>121,3</b>	<b>36,2</b>

Źródło: Badania własne.

Pozytywne oddziaływanie premii i nagród pieniężnych potwierdziła największa liczba badanych z obu środowisk. Następnie ankietowani wskazali wysokość płacy zasadniczej, przy czym większość stanowili nauczyciele z placówki miejskiej. Przyczyną może być wspomniana wyżej większa pewność zatrudnienia posiadana przez pedagogów miejskich, a także stabilniejsza pozycja zawodowa oddziałująca na oczekiwania w zakresie materialnego nagradzania za podjęty wysiłek w postaci premii i nagród pieniężnych oraz odpowiedniego uposażenia zasadniczego. Najmniej pozytywnie na badanych oddziałują dodatki i dopłaty. Ich wysokość regulowana jest przez organy prowadzące szkoły. Przy obecnej polityce samorządów – oszczędzania na wydatkach oświatowych, nie są to znaczące kwoty i dlatego też w zdecydowanej większości pedagogzy nie wykazali pozytywnego wpływu tych elementów systemu motywacyjnego na zadowolenie z pracy.

**Tabela 3. Pozytywne oddziaływanie elementów pozapłacowych systemu motywacyjnego z uwzględnieniem podziału na miejsce pracy**

Które spośród wymienionych elementów pozapłacowych systemu motywacyjnego oddziałują na Pana/ Panią pozytywnie?	miejsce pracy	
	miasto (%)	wieś (%)
awans zawodowy	19,2	8,5
pochwały, wyróżnienia	53,2	17
samorealizacja	42,5	12,8
pewność zatrudnienia	59,6	17
kursy, szkolenia	8,5	0
świadczenia socjalne	25,5	0
<b>RAZEM</b>	<b>208,5</b>	<b>55,3</b>

Źródło: Badania własne.

Pewność zatrudnienia ma największy pozytywny wpływ na nauczycieli z obu środowisk, co zapewne ma związek z obecnym rynkiem pracy. Każdy z nas odczuwa potrzebę akceptacji, toteż nie dziwi, że kolejnym elementem oddziałującym pozytywnie wymienianym przez znaczną grupę respondentów miejskich i wiejskich są pochwały i wyróżnienia. Z badania wynika także, że nauczyciele z obu środowisk odczuwają dużą potrzebę rozwoju, a także wysoki poziom motywacji wewnętrznej, gdyż wielu z nich wskazało samorealizację jako pozytywnie wpływający element pozapłacowy systemu motywacyjnego. Ku zaskoczeniu awans zawodowy osiągnął niski poziom wskazań badanych nauczycieli. Sądzić należy, że po zdobyciu stopnia nauczyciela dyplomowanego, droga awansu dla tej grupy zawodowej jest niejako zamknięta. Warto też zwrócić uwagę na rozbieżność opinii respondentów miejskich i wiejskich na temat świadczeń socjalnych oraz kursów i szkoleń. Pozytywnego oddziaływania tych elementów nie wskazał żaden nauczyciel ze wsi. W przypadku kursów i szkoleń przyczyną może być większa dostępność form doskonalenia, chociażby ze względu na brak konieczności dojazdu do ośrodków szkoleniowych oraz bogatsza ich oferta.

**Tabela 4. Wpływ wybranych elementów systemu motywacyjnego na stopień zadowolenia nauczycieli pracujących na wsi**

Elementy systemu motywacyjnego	Stopień zadowolenia				
	Bardzo niski (%)	Niski (%)	Średni (%)	Wysoki (%)	Bardzo wysoki (%)
wysokość płacy zasadniczej	6,4	0	2,1	12,8%	4,3%
premie, nagrody pieniężne	0	0	8,5	8,5%	8,5%
dotatki, dopłaty	2,1	0	12,8	8,5%	2,1%
awans zawodowy	2,1	4,3	6,4	8,5	4,3%
pochwały, wyróżnienia	0	2,1	4,3	8,5	10,6%
samorealizacja	0	0	6,4	8,5	10,6%
pewność zatrudnienia	2,1	0	4,3	10,6	8,5%
kursy, szkolenia	8,5	8,5	6,4	2,1	0%
świadczenia socjalne	4,3	4,3	12,8	4,3	0%

Źródło: Badania własne.

**Tabela 5. Wpływ wybranych elementów systemu motywacyjnego na stopień zadowolenia nauczycieli pracujących w mieście**

Elementy systemu motywacyjnego	Stopień zadowolenia				
	Bardzo niski (%)	Niski (%)	Średni (%)	Wysoki (%)	Bardzo wysoki (%)
wysokość płacy zasadniczej	0	12,8	4,3	17	40,4
premie, nagrody pieniężne	4,3	4,3	4,3	36,2	25,5
dotatki, dopłaty	6,4	14,9	17	23,4	12,8
awans zawodowy	10,6	10,6	27,7	12,8	12,8
pochwały, wyróżnienia	0	2,1	12,8	27,7	31,9
samorealizacja	0	2,1	8,5	29,8	34
pewność zatrudnienia	0	0	6,4	29,8	38,3
kursy, szkolenia	10,6	17	25,5	19,1	2,1
świadczenia socjalne	2,1	19,1	27,7	23,4	2,1

Źródło: Badania własne.

Według nauczycieli wysokość płacy zasadniczej w stopniu bardzo wysokim wpływa na ich zadowolenie z pracy. Odpowiedź tę wskazała prawie połowa próby badawczej, jednakże większość stanowili ankietowani z miasta. Stopień wysoki z kolei zaznaczyła większość nauczycieli pracujących na wsi, zaś tylko nielicznie pracujący w mieście. Mimo tych różnic nie ulega wątpliwości, że wysokość poborów jest dla pedagogów obu środowisk bardzo ważna.

Większość ankietowanych uznało, że premie i nagrody pieniężne mają wysoki wpływ na ich zadowolenie z pracy. Nieco mniej wskazało stopień bardzo wysoki, a po nim kolejno: średni, niski i bardzo niski. Premie i nagrody nadają pewien prestiż w śro-



dowisku, a także wzmacniają samoocenę i wpływają pozytywnie na efekty pracy, co przekłada się na poziom wiedzy i umiejętności wychowanków. Stopnia niskiego i bardzo niskiego nie zaznaczył nikt, czyli i ten element systemu motywacyjnego jest dla pedagogów istotny.

Dodatki i dopłaty w wysokim stopniu wpływają na zadowolenie nauczycieli z pracy. Wynika, że odpowiedzi są bardzo zróżnicowane, biorąc pod uwagę reprezentowane środowisko pracy. Tak, jak w przypadku wyżej opisywanych już elementów płacowych systemu motywacyjnego, jeszcze raz potwierdza się wniosek, że czynnik ekonomiczny ma większy wpływ dla nauczycieli miejskich niż wiejskich, którzy ze względu na aspekt środowiskowy swoją pracę traktują jak pewnego rodzaju posłannictwo. Albo też związane jest z tym, że wąski rynek pracy na wsi powoduje, że już sam fakt jej posiadania ma dużą wagę, zaś wysokość świadczeń jest ważna, ale w nieco mniejszym stopniu.

Zdaniem większości pedagogów awans zawodowy ma średni wpływ na ich zadowolenie z pracy. Zróżnicowanie wskazań w tej kwestii widoczne w tabelach uzależnione jest może nie tyle od miejsca pracy, ale od już posiadanego przez respondentów stopnia awansu. Analiza zebranych danych potwierdziła, że raczej nie wywiera on pozytywnego wpływu na nauczycieli dyplomowanych, dla których droga awansu jest już zamknięta, a w większym stopniu oddziałuje na tych, którzy mają do zdobycia kolejne stopnie.

Niemalże połowa próby badawczej uznała, że pochwały i wyróżnienia mają bardzo wysoki wpływ na ich zadowolenie. W obu środowiskach taką odpowiedź wskazały największe grupy pedagogów. W drugiej kolejności nauczyciele wskazywali stopień wysoki. Dowodzi to, że taka forma doceniania pracowników jest dla nich niezwykle ważna. Jak już wspomniano w niniejszym opracowaniu podnosi ona nie tylko prestiż i wzmacnia poziom samooceny, ale też stymuluje rozwój osobisty i zawodowy nauczycieli, co z kolei wpływa na podniesienie wyników nauczania. W efekcie zaś podwyższa jakość realizacji głównych zadań stojących przed placówkami edukacyjnymi.

W opinii badanych samorealizacja wpływa na ich zadowolenie z pracy w stopniu bardzo wysokim i wysokim. Rozbieżności zdań, co do tej kwestii między nauczycielami z miasta a pedagogami ze wsi dowodzić mogą, że ci drudzy bardziej ambicjonalnie i z większym zaangażowaniem w życie szkoły i lokalnej społeczności podchodzą do swoich zawodowych zadań. Nie można też pominąć motywacji wewnętrznej, która cechuje zarówno pedagogów z miasta, jak i ze wsi.

Podobnie do poprzedniego czynnika nauczyciele ocenili wpływ pewności zatrudnienia. Stopień bardzo wysoki osiągnął wynik 46,8%, stopień wysoki 40,4%. Kolejny raz zyskano potwierdzenie, że pewność zatrudnienia bardziej wpływa na pozytywne nastawienie do pracy respondentów ze wsi, gdzie widmo likwidacji placówki ze względu na zmniejszającą się liczbę uczniów, jest bardziej realne niż w mieście.

Kursy i szkolenia mają dla większości badanych średni i niski stopień wpływu na zadowolenie z pracy. Mimo że dyrektorzy szkół zobligowani są przez przepisy do wspomaganiania pracowników w doskonaleniu się między innymi w formie refundacji kosztów, to w praktyce środki na ten cel są zbyt niskie i nauczyciele zwykle sami finansują udział w kursach i szkoleniach.

Świadczenia socjalne zasadniczo mają średni wpływ na zadowolenie nauczycieli z pracy. Odpowiedź tę wskazało 40,4% badanych. Następnymi zaznaczanymi przez nich odpowiedziami były: stopień wysoki, stopień niski, bardzo niski oraz bardzo wysoki. Różnice ilościowe zebranych danych w obu środowiskach pracowniczych zaprezentowane zostały w tabelach 4 i 5.

**Tabela 6. Satysfakcja z uzyskiwanych dochodów ze względu na wskazane elementy**

Elementy	Tak (%)		Raczej tak (%)		Raczej nie (%)		Nie (%)		Trudno określić (%)	
	M*	W*	M*	W*	M*	W*	M*	W*	M*	W*
zajmowane stanowisko	2,1	4,3	23,4	2,1	34	12,8	14,9	4,3	0	2,1
wykształcenie	4,3	2,1	17	2,1	34	10,6	19,1	8,5	0	2,1
doświadczenie	2,1	2,1	0	2,1	12,8	10,6	8,5	6,4	2,1	4,3
wkład pracy	2,1	0	4,3	4,3	6,4	4,3	8,5	14,9	4,3	2,1

\*M – miasto, W – wieś

Źródło: Badania własne.

Prawie połowa respondentów jest zdania, że dochody uzyskiwane z pracy nie są raczej satysfakcjonujące. Paradoksalnie, kolejną pod względem liczebności odpowiedzią jest: raczej tak. Wskazało ją więcej pedagogów z miasta i tylko 2,1% ze wsi. Wśród badanych byli też tacy, którzy wyrażali zdecydowane niezadowolenie z uzyskiwanych dochodów, biorąc pod uwagę zajmowane stanowisko. W pełni usatysfakcjonowanych jest tylko niewielka liczba pedagogów, przy czym większość stanowią nauczyciele wiejscy. Sytuację taką można wytłumaczyć tym, że o ile uposażenie nauczycieli dyplomowanych nie należy wprawdzie do najniższych, to jednakże stale zwiększający się zakres obowiązków pedagogów prowadzi do obniżania się poczucia zadowolenia. Z kolei odnotowana większa satysfakcja nauczycieli wiejskich z uzyskiwanych dochodów może być rezultatem tego, że obecnie po zdobyciu dodatkowych kwalifikacji często uczą oni dwóch przedmiotów, a w efekcie większa liczba godzin oznaczająca większe dochody podnosi poziom zadowolenia pedagogów pracujących w placówkach wiejskich.

Biorąc pod uwagę swoje wykształcenie, również prawie połowa nauczycieli raczej nie czuje satysfakcji z uzyskiwanych zarobków, a 27,6% wyraża zdecydowane: nie. Grupa usatysfakcjonowanych pedagogów nie jest zbyt liczna. W zawód nauczyciela wpisana jest niejako konieczność ciągłego uzupełniania wiedzy i umiejętności. Niestety kolejne kwalifikacje nie mają jakiegokolwiek wpływu na wysokość dochodów i tym można tłumaczyć brak zadowolenia pedagogów w tym aspekcie lub też jego niski poziom.

Z doświadczeniem sytuacja jest bardziej zróżnicowana. Oczywiście najliczniejszą grupę ankietowanych stanowią pedagodzy, którzy nie są raczej usatysfakcjonowani, biorąc pod uwagę doświadczenie i wysokość zarobków. Tym razem także kolejną pod względem liczebności zbiorowością są nauczyciele w ogóle nieusatysfakcjonowani. Gdzie należy upatrywać przyczyn braku satysfakcji? Na pewno jedną z nich jest ścieżka awansu zawodowego. Zdobywanie kolejnego stopnia premiuje w pewien sposób doświadczenie posiadane przez pedagogów, ale brak możliwości kontynuowania starań o awans po zdobyciu stopnia nauczyciela dyplomowanego hamuje działania zmierzające do rozwijania warsztatu pracy i wzbogacania doświadczenia. Brak korzyści finansowych u tych, którzy mimo wszystko o to dbają, powoduje obniżenie satysfakcji.

Zdecydowana większość badanych nauczycieli nie jest usatysfakcjonowana, biorąc pod uwagę korelację między wkładem pracy a uzyskiwanymi dochodami. Ma to na pewno związek z coraz większym zakresem obowiązków pedagogów oraz ich specyfiką pracy. „Przy tablicy” spędzają, jak zakłada pensum, 18 godzin tygodniowo, ale ich praca to także sprawdzanie i poprawa prac uczniowskich, przygotowanie pomocy dydaktycz-

nych, często ich wykonanie, gdy baza szkoły jest zbyt uboga. Przygotowanie do zajęć w dniu następnym to zwykle szereg czynności pochłaniających także prywatny czas przedstawicieli tej grupy zawodowej. Przekłamanie byłoby niezauważenie, że istnieje jednak pewna liczba ankietowanych, którzy w pewnym stopniu odczuwają satysfakcję z uzyskiwanych dochodów. Zdecydowaną większością są tu nauczyciele miejscy.

### 2.3. Analiza czynników mających wpływ na motywację i zadowolenie nauczycieli z pracy

Tabela 7. Motywacja do pracy a miejsce pracy

Czy Pan/Pani czuje się zmotywowany/a do pracy?	miejsce pracy	
	miasto (%)	wieś (%)
tak	31,9	10,6
nie	27,7	8,5
nie mam zdania	14,9	6,4
<b>RAZEM</b>	<b>74,5</b>	<b>25,5</b>
	<b>100</b>	

Źródło: Badania własne.

Prawie połowa ankietowanych uważa się za zmotywowanych do pracy. 36,2% badanych wyraża przeciwną opinię, a nieco mniejsza część próby badawczej nie ma zdania na ten temat. Te rozbieżności uzależnione są nie tylko od miejsca pracy, a raczej jest to efekt indywidualnych odczuć nauczycieli. Nie można jednoznacznie stwierdzić, co stanowi przyczynę takiego stanu rzeczy.

Tabela 8. Atmosfera panująca w miejscu pracy a zadowolenie nauczycieli

Czy atmosfera panująca w miejscu pracy ma wpływ na Pana/Pani zadowolenie z niej?	miejsce pracy	
	miasto (%)	wieś (%)
tak	72,3	25,5
nie	2,1	0
nie mam zdania	0	0
<b>RAZEM</b>	<b>74,5</b>	<b>25,5</b>
	<b>100</b>	

Źródło: Badania własne.

Niemalże wszyscy nauczyciele przyznali, że atmosfera panująca w miejscu pracy ma wpływ na zadowolenie z niej. Tylko jeden z respondentów miejskich udzielił odpowiedzi przeczącej. Sprzyjająca atmosfera służy budowaniu właściwych relacji na wszystkich płaszczyznach i dlatego wyniki badań napawają optymizmem.

Tabela 9. Poczucie sprawiedliwości traktowania oraz docenianie przez przełożonego a miejsce pracy

Czynniki	Tak (%)		Raczej tak (%)		Raczej nie (%)		Nie (%)		Trudno określić (%)	
	M*	W*	M*	W*	M*	W*	M*	W*	M*	W*
Czy czuje się Pan/Pani sprawiedliwie traktowany/a przez przełożonego?	17	6,4	25,5	12,8	21,3	2,1	2,1	4,3	8,5	0

Czy uważa Pan/ Pani, że jego/ jej wysiłki są doceniane przez przełożonego?	14,9	6,4	31,9	10,6	21,3	4,3	0	0	6,4	4,3
*M – miasto, W – wieś										

Źródło: Badania własne.

Poczucie raczej sprawiedliwego traktowania przez przełożonego posiada 38,3% respondentów. 23,4% nauczycieli ma zdanie przeciwne. W jednej grupie znajdują się osoby, które jednoznacznie opowiadają się za tym, że są sprawiedliwie traktowane, w drugiej te, które raczej tak się nie czują. Chociaż poczucie sprawiedliwości jest raczej subiektywne to, że są grupy nauczycieli, którzy go nie mają w związku z wykonywaną pracą, może świadczyć o błędach w zarządzaniu placówką, lub też istnieniu zjawiska faworyzowania przez przełożonego niektórych pracowników. Z danych wynika, że mniej doceniani czują się nauczyciele z miasta. Może to mieć związek z cechami osobowymi dyrektora, jego oczekiwaniami wobec współpracowników, ale też i preferowanym przez niego modelem zarządzania.

**Tabela 10. Ocena współpracy z przełożonym a miejsce pracy**

Jak ocenia Pan/Pani współpracę z przełożonym?	miejsce pracy	
	miasto (%)	wieś (%)
bardzo dobrze	21,2	6,4
dobrze	14,9	14,9
poprawnie	29,8	4,3
niezbyt dobrze	8,5	0
źle	0	0
<b>RAZEM</b>	74,4	25,6
	<b>100</b>	

Źródło: Badania własne.

Większość nauczycieli miejskich biorących udział w badaniach współpracę z przełożonym ocenia jako poprawną. Pedagodzy ze wsi oceniają ją mianem: dobrze. Określenia takiego używa taka sama liczba ich kolegów pracujących w mieście. Ciekawe jest to, że wśród pedagogów ze wsi nie ma takich, którzy ocenialiby ją niezbyt dobrze, albo źle.

**Tabela 11. Stopień satysfakcji z wykonywanej pracy a miejsce pracy**

Jak by ocenił/a Pan/Pani swój stopień satysfakcji z wykonywanej pracy?	miejsce pracy	
	miasto (%)	wieś (%)
bardzo wysoki	14,9	4,3
wysoki	27,7	8,5
średni	23,4	12,8
niski	8,5	0
bardzo niski	0	0
<b>RAZEM</b>	74,5	25,5
	<b>100</b>	

Źródło: Badania własne.

Na stopień satysfakcji z pracy ma wpływ wiele czynników. Trudno zatem dociekać przyczyn różnic w opiniach nauczycieli. Ważne jest, że pedagodzy z obu środowisk

w większości wyrażają stopień satysfakcji pozytywnie, bo używają określeń: wysoki, średni, bardzo wysoki. Można sądzić, że o wyborze zawodu nie zdecydował przypadek, a w szkole pracują nie dlatego, że muszą gdzieś pracować, aby zapewnić sobie i bliskim środki utrzymania, ale dlatego, że chcą tam pracować i lubią wykonywane przez siebie zajęcia.

**Tabela 12. Czynniki oddziałujące na nauczycieli negatywnie – demotywiąco z uwzględnieniem miejsca pracy**

Które spośród wymienionych czynników oddziałują na Pana/Panią negatywnie – demotywiąco?	miejsce pracy	
	miasto (%)	wieś (%)
wysokość płacy zasadniczej	31,9	4,3
spadek liczby uczniów (ewentualność likwidacji placówki)	21,3	14,9
zmiany w systemie oświaty	42,6	23,4
złe zarządzanie placówką	6,4	4,3
niedostateczne wsparcie ze strony dyrektora lub jego brak	17	4,3
niewystarczające zaplecze techniczne szkoły	29,8	10,6
brak możliwości dalszego awansu zawodowego po uzyskaniu stopnia nauczyciela dyplomowanego	25,5	2,1
inne	4,3	2,1
<b>RAZEM</b>	<b>178,8</b>	<b>66</b>

Źródło: Badania własne.

Ponad połowa respondentów opowiedziała się za tym, że w placówkach raczej nie prowadzi się działań demotywiących. Jednakże o występowaniu takich działań przekonywany jest ponad 1/4 ogółu próby badawczej.

Zdecydowana większość pedagogów z obu środowisk jako czynnik najbardziej demotywiący wymienia zmiany w systemie oświaty. Obserwując doniesienia mediów, można stwierdzić, że związane ze zmianami obawy nauczycieli nie są bezzasadne, gdyż często pomysły MEN są nie do końca przygotowane, wprowadzane bez pilotaży czy zabezpieczenia odpowiednich środków i zaplecza tak, jak nagłaśniana od kilku lat sprawa obniżenia wieku pierwszoklasistów, czy wprowadzenie przygotowywanego jednego podręcznika dla klas pierwszych w roku bieżącym. Duża grupa respondentów wskazuje, że czynnikiem demotywiącym jest dla nich niewystarczające zaplecze techniczne szkoły. Niestety nadal zdarza się, że nauczyciele do przygotowania materiałów oraz pomocy do zajęć muszą wykorzystywać swój prywatny sprzęt.

Nieliczna grupa nauczycieli z obu badanych środowisk skorzystała z opcji dopisania innych czynników demotywiących. Jeden z pedagogów miejskich podał: szykowanie ze strony organu prowadzącego, inny: niezauważanie przez dyrektora faktycznych sukcesów i włożonego wkładu pracy oraz faworyzowanie grupy koleżeńskiej, która jest zżyta z dyrektorem na płaszczyźnie prywatnej. Nauczyciel z placówki wiejskiej wskazał: nepotyzm wyrażający się w faworyzowaniu członka rodziny dyrektora.

#### **2.4. Oczekiwania pracowników w zakresie systemu motywowania**

W ostatniej części ankiety zapytano nauczycieli o to, jakie zmiany w systemie motywacyjnym wpłynęłyby na nich pozytywnie, a jakie negatywnie.

Jak wynika z zebranych opinii najczęściej pojawia się w wypowiedziach nauczycieli obu badanych środowisk kwestia wysokości elementów płacowych systemu motywacyjnego, ale to, że pedagodzy chcieliby zarabiać więcej nie różni ich od dążeń innych grup zawodowych. Kilka wypowiedzi dotyczy dodatku motywacyjnego, którego zasady przyznawania mimo obowiązujących w placówkach regulaminów, nie są zbyt czytelne dla pracowników lub nie są przestrzegane przez dyrektorów.

Najczęściej wymienianą negatywną zmianą byłaby w opinii ankietowanych likwidacja Karty Nauczyciela oraz ustalanie stawek przez organy prowadzące szkoły. Karta gwarantuje pedagogom dodatki do płacy zasadniczej i inne pracownicze przywileje, między innymi osiemnastogodzinne pensum. Nie można zatem się dziwić, że nauczyciele ewentualne zmiany postrzegają jako negatywnie wpływające na poziom ich motywacji do pracy.

## **PODSUMOWANIE**

Nauczycielstwo jest jednym z niewielu zawodów, o których mówi się, że powinno stanowić powołanie. Być może dlatego, że to przecież od ich stosunku do pracy i zaangażowania w nią uzależnione są osiągnięcia edukacyjne i życiowe wychowanków. Nie ma wątpliwości, że odpowiedzialność, jaka spoczywa na nauczycielach jest ogromna i należałoby ją odpowiednio doceniać. Dziwić może, że mimo iż obecnie prestiż zawodowy pedagogów jest niski, a opinie społeczne raczej niepochlebne, czują się oni jednak zmotywowani do działania. Najważniejszym źródłem poczucia sensu pracy jest dla nich obserwacja postępów i osiągnięć uczniów. Równie wysoko cenią sobie materialne elementy systemu motywacyjnego. Nie powinno to budzić zdziwienia, bo każdy, bez względu na wykonywaną profesję, chciałby być godnie wynagradzany za pracę.

Mimo że nauczyciele czują się zmotywowani do pracy, to warto dodać, że sygnalizują także obecność czynników demotywujących. W tej sytuacji niezbędny jest dobór odpowiednich środków materialnych i tworzenie optymalnych warunków poprzez dbałość o odpowiedni klimat i kulturę organizacji tak, aby pracownicy z chęcią angażowali się w wykonywane zadania, a praca nie była dla nich uciążliwym obowiązkiem, tylko sprawiała satysfakcję. Władze oświatowe, organy prowadzące szkoły i dyrektorzy placówek nie mogą zapominać, że przejrzysty i sprawnie działający system motywacyjny decyduje o pełnej realizacji stojących przed szkołami zadań i celów oraz jest gwarantem rozwoju pracowników i sukcesu organizacji.

## BIBLIOGRAFIA

1. Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.
2. Konieczny M., *Kompendium przedsiębiorczości*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008.
3. Kopertyńska M. W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wyd. Placet, Warszawa 2008.
4. Kozioł L., *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa-Kraków 2002.
5. Oleksyn T., *Wynagradzanie efektywne – przegląd problemów*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, IPISS, Warszawa 2006.
6. Piwowar-Sulej K., *Zarządzanie personelem nauczycielskim w oświacie*, Wydawnictwo Kluwer Polska, Kraków 2009.
7. Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. Nr 3 poz. 19, z późn. zm.).

**THE INFLUENCE OF SELECTED ELEMENTS  
IN A MOTIVATION SYSTEM ON SATISFACTION  
AMONG PRIMARY SCHOOL EMPLOYEES**

***Abstract:** This article discusses the influence of selected aspects in a motivational system on satisfaction among primary school employees. The publication presents a theoretical framework of a motivation system, also specifies some characteristics of the motivation system in education and analyzes the author's research results.*

***Keywords:** motivational system, level of satisfaction, influence, teachers*