

UNIWERSYTET
WARMIŃSKO - MAZURSKI
W OLSZTYNIE

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA
Studia Podyplomowe na kierunku
Zarządzanie Zasobami Ludzkimi

Adam Świergolski

Potrzeby i oczekiwania nauczycieli

Praca dyplomowa wykonana
w Katedrze Organizacji i Zarządzania
pod kierunkiem dr inż. **Ryszarda Walkowiaka**

OLSZTYN 2003

SPIS TREŚCI

1. Wstęp	4
2. Literatura przedmiotu badań.....	5
2.1. Istota motywacji.....	5
2.2. Sposoby motywowania pracowników	6
2.2.1. Wynagrodzenie jako podstawowy czynnik motywacyjny	9
2.2.2. Pozapłacowe czynniki motywacyjne.....	10
2.3. Teorie motywacji	11
2.3.1. Pierwsze teorie motywacji	11
2.3.2. Współczesne teorie motywacji	13
3. Metodyka badań	17
3.1. Cel, przedmiot i podmiot badań.....	17
3.2. Metody, techniki i narzędzia badawcze	17
3.3. Procedura badań.....	18
3.4. Charakterystyka populacji badawczej i terenu badań.....	18
4. Wyniki badań	20
4.1. Analiza ważności potrzeb	20
4.2. Analiza zaspokojenia potrzeb.....	23
4.3. Podsumowanie	25
5. Wnioski.....	29
6. Bibliografia.....	30
7. Spis rysunków i tabel.....	31

1. WSTĘP

Znajomość zagadnień związanych z motywacją jest jednym z podstawowych warunków skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi. Odpowiednio zmotywowany pracownik pracuje wydajniej, co w efekcie przynosi większe korzyści firmie, w której pracuje. Zatem motywowanie jest działaniem, polegającym na wzajemnych dwustronnych relacjach, pomiędzy kierującym a podwładnym. Dlatego też, aby nie popełniać błędów w procesie motywacji pracownika, kierujący zasobami ludzkimi powinien wykazywać się umiejętnością dobrego komunikowania się z pracownikiem w celu prawidłowego poznania jego potrzeb i oczekiwań.

Inspiracją do napisania niniejszej pracy była potrzeba udowodnienia, że podstawowym czynnikiem motywującym nauczyciela do lepszej i bardziej konstruktywnej pracy jest wysokość wynagrodzenia.

Jest to bardzo istotny czynnik motywujący, dlatego też autor niniejszej pracy uznał za celowe przeprowadzenie badań na ten temat.

2. LITERATURA PRZEDMIOTU BADAŃ

2.1. Istota motywacji

Motywowanie stanowi bardzo istotną funkcję zarządzania. Polega ono na stosowaniu specjalnych środków i metod, za pomocą których właściciel firmy (lub menedżer) dąży do osiągnięcia założonych celów i osiąga je, spełniając jednocześnie osobiste cele pracowników. Wymaga to indywidualnego podejścia do każdego pracownika, poznania jego potrzeb, ambicji i oczekiwań, aby w następstwie tego zastosować najlepszy czynnik motywacyjny i wywołać pozytywne nastawienie do wykonywanej pracy, większą wydajność lub zaangażowanie w rozwój firmy (*Sepkowska, Żurkowski, 2000*).

Podstawową rolą każdego menedżera jest stworzenie takiego systemu motywacyjnego, który zapewniałby ciągłe zaangażowanie się pracowników w zlecane im obowiązki. Aby proces motywowania przebiegał właściwie, należy do każdego pracownika podejść indywidualnie, tak by właściwie ocenić jego potrzeby i oczekiwania.

Menedżer tworzy zespoły z ludzi odpowiedzialnych za różne zadania. Robi to poprzez właściwe techniki zarządzania, poprzez własne stosunki z ludźmi (którymi kieruje), poprzez bodźce i nagrody za udaną pracę, poprzez swoją politykę awansów, poprzez system stałego wzajemnego porozumienia się ze swymi podwładnymi (*Niedzielski, Łapińska, 1999*).

Dlatego też, aby osiągnąć dobre wyniki pracy, należy dobrać pracowników najlepiej nadających się do spełniania zadań wyznaczonych przez zakład, następnie docenić ich wysiłki, pobudzić motywację poprzez system odpowiednich nagród i, w końcu, wpływać na dalszy rozwój ich kariery poprzez awans lub inne możliwości doskonalenia. Bardzo ważny wpływ na wydajność pracy ma również atmosfera w firmie, struktury oraz systemy decydujące o organizacji pracy (*Armstrong, 2000*).

Motywowanie stanowi sposób oddziaływania na jednostkę (osobę), skierowany na wywołanie oczekiwanego zachowania, postaw lub zwiększonego wysiłku, w celu podjęcia określonego działania i osiągnięcia założonych zamierzeń. Mówimy wówczas o tzw. motywacji zewnętrznej, stosowanej najczęściej przez właściciela firmy lub menedżera. Tak pojmowana definicja motywacji oznacza, że aby osiągnąć w firmie zamierzony cel pracownicy muszą być odpowiednio zachęceni i pobudzani do efektywnego działania. W praktyce pracownicy są skłonni ulec oddziaływaniom i wzmóc własną energię wówczas, gdy widzą możliwość osiągnięcia własnych celów, aspiracji i zamierzeń. Z tego punktu widzenia patrzymy na motywację, jako na wewnętrzną siłę, która wyzwala w człowieku określone zachowania, chęć wzmożonego działania i aktywność. Taki rodzaj motywacji nazywamy motywacją wewnętrzną (Sepkowska, Żurkowski, 2000).

Motywacja może mieć charakter:

- mechanistyczny – ten rodzaj motywacji sprowadza się do zapewnienia pracownikom dobrych warunków pracy oraz wysokiego wynagrodzenia. Jest to podstawowy instrument pobudzania pracowników do bardziej wydajnej pracy;
- organiczny – motywacja ta polega na rozpoznaniu potrzeb i oczekiwań pracowników i na tej podstawie organizowanie pracy w taki sposób, aby umożliwiać zaspokajanie tych potrzeb oraz osiągnięcie celów poszczególnych osób. Działanie takie ma na celu połączenie interesów dwóch stron – pracowników, a przez ich zadowolenie i wydajną pracę – firmy.

2.2. Sposoby motywowania pracowników

W celu odpowiedniego zmobilizowania pracowników do bardziej efektywnego działania stosuje się odpowiednie narzędzia motywowania. Są to metody, sposoby, formy, reguły postępowania jak również pewne rozwiązania organizacyjne, które regulują proces motywowania.

Aby skutecznie zmotywować pracowników, należy dokonać takiego doboru narzędzi motywowania, aby spełniły warunki i oczekiwania firmy. Zadanie takie wymaga od menedżera dużej wiedzy, zarówno na temat

oddziaływania na ludzi, jak również wiedzy o wszystkich uwarunkowaniach firmy. Aby proces motywacji przyniósł oczekiwane rezultaty, powinien być dostosowany do systemu wartości i oczekiwań pracowników.

Narzędzia motywowania można podzielić na trzy podstawowe grupy:

1. **Narzędzia zachęty** – są to różnego rodzaju obietnice składane pracownikowi w celu zainteresowania go lepszym wykonywaniem pracy. Stanowią instrumenty oddziaływania na motywy postępowania ludzi z zewnątrz, a więc modyfikacji i kształtowania pożądanych zachowań poprzez sterowanie otoczeniem, nie zaś bezpośredniego zmieniania ich postaw, nawyków i odczuć. Działają one według następującego wzorca: jeżeli będziesz się zachowywał zgodnie z oczekiwaniami motywującego, w zamian otrzymasz pewną korzyść. Chociaż więc cele motywującego nadal w zasadzie nie są ustalone z pracownikiem, to jest on zwykle zainteresowany ich realizacją, ponieważ widzi w tym osobisty interes (*Koźuch, 1999*). Do środków zachęty należą:
 - bodźce materialne – płace, premie, nagrody okolicznościowe, leczenie, wyjazdy, mieszkania i wyposażenie służbowe, samochód, deputaty służbowe, telefony komórkowe itp.;
 - bodźce niematerialne – wyróżnienia, system więzi społecznych, przynależność do atrakcyjnej grupy społecznej, możliwość stworzenia czegoś swojego itp.;
 - system awansów pionowych i poziomych – łączy bodźce materialne i niematerialne (*Niedzielski, Walkowiak, 2000*).
2. **Narzędzia przymusu** – są to nakazy, zakazy, rozkazy, polecenia, zalecenia oraz rady przełożonych, a także własne zobowiązania i powinności przyjęte na siebie dobrowolnie, ale zmuszające do określonych działań i zachowań. Część z nich (rozkazy, polecenia) ma charakter obligatoryjny i zawiera termin wykonania. Ich obligatoryjność jest usankcjonowana odpowiednimi karami. Niektóre natomiast (zalecenia, rady) są fakultatywne i pozostawiają pracownikowi swobodę zdecydowania o sposobie ich wykonania. Ta grupa motywów najczęściej działa jednokierunkowo, zmuszając pracownika do narzuconych zachowań. Przełożeni uważają, że to tylko oni mogą udzielać słusznych rad i że

podwładni powinni się do nich stosować, a jeżeli tego nie zrobią, mogą się narazić na zarzuty lekceważenia autorytetu, dezaprobatę i nieuprzejmość ze strony kierownika.

Motywowanie przez przymus jest efektywną formą w warunkach, które dyktują szybkość działania i stanowczo wykluczają uzgadnianie oraz fakultatywność instrumentów. W innych warunkach jest ono wysoce nieefektywne, gdyż pracownik, na którego oddziałuje się w ten sposób, wkłada w realizację zadań tyle tylko wysiłku, ile trzeba, aby uniknąć sankcji. Musi być ono czasami stosowane, np. gdy zatrudnieni pracownicy wykazują nieumiejętność podejmowania decyzji. Jego zastosowanie nie wymaga od motywującego żadnych kwalifikacji (*Kożuch, 1999*).

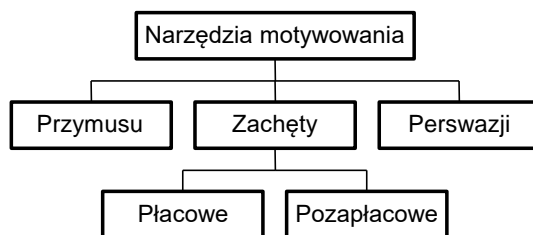
3. **Narzędzia perswazji** – różnią się od poprzednich instrumentów tym, że ani nie oferują pracownikom nagród, ani nie straszą karą. Perswazja stanowi dopełnienie pozostałych narzędzi motywowania. Im bardziej demokratyczny system i styl zarządzania, tym większą rolę w procesie motywowania odgrywają instrumenty zachęty i perswazji (*Niedzielski, Walkowiak, 2000*).

Bardzo istotnym elementem perswazji jest współdziałanie pracowników w zarządzaniu firmą. Najczęściej taki współdziałanie może przybierać formę:

- codziennych i okresowych spotkań pracowników z bezpośrednim kierownikiem, na których omawia się codzienne zadania, technologię, efektywność oraz roczne i kwartalne plany pracy;
- negocjacji, konsultacji i referendów przeprowadzanych wśród całej załogi podczas różnych działań przedsiębiorstwa, np. zmiany profilu działalności, kierunków inwestowania, zasad wynagradzania, prywatyzacji, łączenia i dzielenia przedsiębiorstw;
- powoływania różnych organów przedstawicielskich w firmie (reprezentujących pracowników) lub organów, w których pracownicy biorą udział, np. związki zawodowe, rady nadzorcze itp. (*Niedzielski, Walkowiak, 2000*).

Sposób podziału narzędzi motywowania pracowników przedstawiono na rysunku 1:

Rys. 1. Schemat podziału narzędzi motywowania



(Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kożuch 1999; Niedzielski, Walkowiak, 2000*)

2.2.1. Wynagrodzenie jako podstawowy czynnik motywacyjny

Odpowiednia wysokość wynagrodzenia dla większości pracowników jest bardzo ważnym czynnikiem motywacyjnym. Prawie zawsze wynagrodzenie pracownika zależy od rodzaju wykonywanej pracy i systemu płac, któremu dana praca jest przyporządkowana. Aby wynagrodzenie było odbierane jako sprawiedliwe, należy co pewien czas aktualizować system płac poprzez odpowiednie wartościowanie pracy.

Funkcja motywacyjna wynagrodzeń jest bardzo istotna z punktu widzenia efektywności organizacji. Pracownicy oczekują, że ich praca znajdzie odzwierciedlenie w wynagrodzeniu. Tylko te działania, które będą właściwie wynagradzane, będą realizowane i wzmacniane. Ważne jest zatem informowanie pracowników na bieżąco o efektach ich pracy w taki sposób, by postrzegali związek między pracą i wynagrodzeniem. Brak informacji zwrotnej lub informacja spóźniona obniżają efekt motywacyjny wynagrodzenia, nawet jeśli jest ono powiązane z wynikami pracy. Pracownik powinien znać priorytety, terminy i wymagania dotyczące ilości i jakości wykonywanej pracy. Powinien też mieć pewność, kiedy praca wykonywana jest dobrze i jakie są standardy, których się od niego oczekuje. Powinien dysponować odpowiednim sprzętem i

środkami umożliwiającymi dobre wykonanie pracy. W przeciwnym razie będzie uważał, że nie ponosi faktycznej odpowiedzialności za ewentualne słabe wyniki pracy. Pamiętajmy też, że żadna płaca nie „kupi” dumy zawodowej pracownika ani jego satysfakcji z pracy (*Kostera, 1994*).

W skutecznym motywowaniu pracowników do lepszej i wydajniejszej pracy pomagają odpowiednio zbudowany system wynagrodzeń, który powinien zawierać następujące podstawowe zasady wynagradzania:

- w każdej organizacji istnieje system wynagradzania;
- działania wynagradzane będą wykonane;
- odpowiedzialna za system wynagradzania osoba/komórka powinna dokładnie znać odpowiedź na pytanie: co ma być nagradzane?;
- należy precyzować wizje, cele i wymagania na wszystkich szczeblach organizacji;
- każdy uczestnik powinien wiedzieć, jakie zachowanie jest niezbędne, aby organizacja osiągnęła swoje cele;
- zachowania i wyniki pracy pracowników powinny być doceniane i mierzone w sposób akceptowany przez załogę;
- należy stosować nagrody, które jednoznacznie są postrzegane jako nagrody;
- sprawiedliwe jest to, co ludzie uważają za sprawiedliwe;
- należy oprzeć kryteria wynagrodzeń na systemie norm i wartości uznawanych przez uczestników organizacji;
- należy stale oceniać, wartościować i dostosowywać nagrody do zmieniających się warunków (*Kostera, 1994*).

2.2.2. Pozapłacowe czynniki motywacyjne

Jak już wspomniano we wstępie niniejszej pracy, kierujący zasobami ludzkimi powinien wykazywać się umiejętnością dobrego komunikowania się z podwładnymi, rozpoznawania ich potrzeb oraz czynników, które powodują zadowolenie z pracy bądź mogą wywoływać reakcję niezadowolenia.

Do najważniejszych pozapłacowych czynników motywacyjnych zalicza się:

- usprawnienia techniczno-organizacyjne,

- warunki pracy (ich bezpieczeństwo i stopień nowoczesności),
- możliwość awansu i rozwoju pracowników (możliwość doskonalenia pracowników),
- osiągnięcia indywidualne i zespołowe pracowników,
- tworzenie możliwości osiągania indywidualnych celów i samorealizacji,
- wytwarzanie dobrych relacji między pracownikami i ich przełożonymi (dobre komunikowanie się) (Sepkowska, Żurkowski, 2000).

2.3. Teorie motywacji

Problematyka związana z motywacją jest przedmiotem zainteresowania wielu badaczy, którzy próbują dokładnie wyjaśnić istotę motywacji, jak i jej znaczenie w inspirowaniu zespołu ludzi do efektywnej i aktywnej pracy.

2.3.1. Pierwsze teorie motywacji

W zarządzaniu zasobami ludzkimi możemy wyróżnić trzy podstawowe modele motywacji:

1. **Model tradycyjny** – za twórcę tego modelu uważa się Teylora, ojca nauk zarządzania, który wyznawał pogląd, że pieniądź jest ważnym czynnikiem motywującym. Twierdził on, że ludzi motywuje perspektywa własnych korzyści i chętnie przyjmują wyzwania mające na celu maksymalizację dochodów. Z punktu widzenia organizacji, maksymalizacja produkcji zależy od systemu wynagrodzeń, w którym dochody różnicowałyby się w zależności od poziomu wyników pracy. Model ten motywował pracownika niechętnego, niesamodzielnego, o niskich kwalifikacjach, którego poziom motywacji wewnętrznej jest mały. Były to prymitywne i niepełne założenia, wypaczające złożoność natury człowieka (Niedzielski, Walkowiak, 2000).
2. **Model stosunków międzyludzkich** inaczej stosunków współdziałania – model ten opiera się na założeniu, że poczucie przynależności do zespołu pracowniczego i uczestnictwo w jego działalności oraz uzyskiwanych rezultatach jest silniejszym czynnikiem motywacji pracownika niż korzyści

ekonomiczne i materialne. Model ten zakłada, że kierownicy powinni zostawiać pracownikom pewien zakres swobody w podejmowaniu rutynowych decyzji i prowadzenia samokontroli pracy. Aby praca mogła być dobrze wykonana, niezbędne jest informowanie pracowników o zamierzeniach kierownika i działalności firmy.

Koncepcja stosunków międzyludzkich opiera się na następujących założeniach:

- Bodźce ekonomiczne nie są jedynymi bodźcami oddziałującymi na pracowników. Wydajność pracy zależy od samopoczucia człowieka związanego z jego stosunkiem do kolegów i przełożonych, a także od umiejętności rozwiązywania jego osobistych problemów w zakładzie pracy i poza zakładem.
 - Pracownik nie reaguje na bodźce jako izolowana jednostka, jest on bowiem zawsze członkiem jakiejś grupy nieformalnej. Kontakty z innymi członkami grupy mają wielki wpływ na zachowanie się w procesie pracy.
 - Specjalizacja (podział pracy) nie zawsze prowadzi do zwiększenia efektywności pracy, często bowiem wywołuje znużenie, zmęczenie, monotonię i zniechęcenie. Wzbogacenie pracy, rotacji, zmiany czynności wykonywanych w procesie pracy przyczynia się do podniesienia zainteresowania i wzrostu wydajności pracy (*Niedzielski, Walkowiak, 2000*).
3. **Model zasobów ludzkich** – przyjmuje, że ludzie mają potrzebę uczestnictwa i są zdolni do udziału prawdziwego, a nie tylko pozornego. Zadaniem kierownictwa jest więc zachęcenie do współuczestnictwa i tworzenia środowiska pracy, które pozwala w pełni wykorzystywać dostępne zasoby ludzkie. Stwierdzono, że pracownicy chcą wykonywać samodzielnie i odpowiedzialnie swoją pracę, widzieć jej sens w kontekście celów firmy. Angażują w nią swoją twórczą innowację. Powinni być rozliczani za to, co robią, w jaki sposób i co osiągają. Przełożeni nie powinni zbyt ingerować w pracę podwładnych, lecz tworzyć takie warunki, w których pracownicy będą chętnie pracować dla realizacji celów firmy. Zachęcanie pracowników powinno odbywać się przez wartości, jakie niesie praca (*Niedzielski, Walkowiak, 2000*).

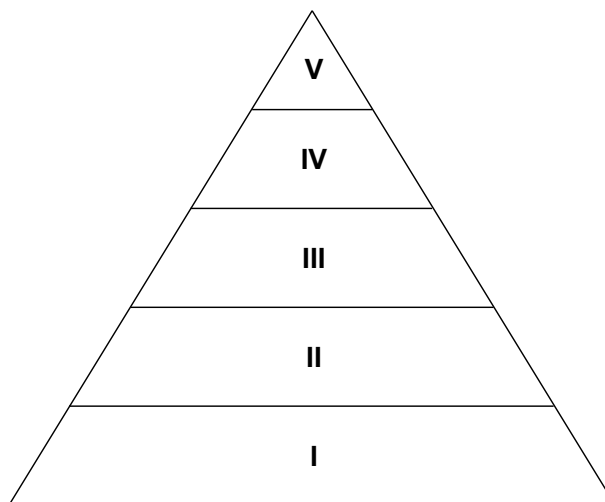
2.3.2. Współczesne teorie motywacji

1. Hierarchia potrzeb według A. Masłowa

Jest to jedna z najbardziej znanych teorii motywacji. Masłow dokonał podziału potrzeb według stopnia ich zaspokojenia twierdząc, że ludzie są motywowani przez system pięciu podstawowych potrzeb.

Na rysunku 2 przedstawiono piramidę potrzeb Masłowa, której podstawą są potrzeby najniższego rzędu.

Rys.2 Piramida potrzeb Masłowa



(Źródło: opracowanie własne na podstawie : Walkowiak, 2002; Żukowski, 1998)

- I. Potrzeby fizjologiczne – do potrzeb tych zaliczamy : pożywienie, wodę, sen, powietrze, głód, pragnienie. Potrzeby te zaspokajane są przez płace oraz środowisko pracy, np. sanitariaty, oświetlenie, klimatyzację.
- II. Potrzeby bezpieczeństwa – są to : pewność jutra, dyscyplina, porządek. Potrzeby te zaspokajane są przez pewność zatrudnienia, ubezpieczenie, świadczenia emerytalne.

- III. Potrzeby przynależności – są to potrzeby czułości, przywiązania, miłości, przynależności do grupy. Potrzeby te zaspokajane są przez poczucie przynależności do grupy zawodowej, przez rodzinę oraz kontakty towarzyskie.
- IV. Potrzeby uznania – zaliczamy do nich: szacunek, docenianie, status, zaufanie. Potrzeby te zaspokajane są przez zapewnienie pracownikowi możliwości sukcesu, utwierdzenie go w przekonaniu, że jest niezbędnym i pożytecznym.
- V. Potrzeby samorealizacji – jest to dążenie do ciągłego indywidualnego rozwoju. Potrzeby te zaspokajane są przez realizowanie swoich zainteresowań, zdolności i pragnień.

2. Hierarchia potrzeb wg Claytona Alderfera

C. Alderfer w swojej teorii motywacji ERG sugeruje, że podstawowym kryterium podziału są potrzeby ludzkie, zestawione w trzech kategoriach:

E – (existence), egzystencja

R – (relatedness), związki, kontakty społeczne

G – (growth), wzrost, rozwój

Teoria motywacji wg C. Alderfera wyraźnie sugeruje, że ludzkie działanie może być wywołane jednocześnie przez kilka kategorii potrzeb. Sugeruje również, że jeżeli dana potrzeba nie w pełni zostanie zaspokojona, pracownik będzie odczuwać frustrację, zejście na niższy poziom i zacznie ponownie szukać sposobów zaspokajania niższego rzędu.

3. Hierarchia potrzeb D. McClellanda.

Teoria ta wyróżnia trzy podstawowe typy potrzeb:

- 1. Władzy – występuje tu wyraźnie pragnienie wywierania wpływu na innych oraz chęć kontrolowania swojego otoczenia. Może to przyjmować charakter motywacji pozytywnej lub negatywnej.

2. Afiliacji – czyli miłości, przywiązania, przynależności. Ten typ potrzeb wyraża pragnienie utrzymania kontaktów społecznych, przynależności do grupy oraz uzyskanie aprobaty ze strony innych.

3. Osiągnięć – potrzeba ta wyraża pragnienie bardziej skutecznego wykonywania zadania oraz przejawia się gotowością do podejmowania odpowiedzialności i demonstrowania swoich koncepcji.

4. Dwuczynnikowa teoria Herzberga.

Dwuczynnikowa teoria Herzberga opiera się na założeniu, że na zachowanie pracowników wpływają dwa różne rodzaje czynników – jeden sięgający od zadowolenia do jego braku i drugi sięgający od niezadowolenia do jego braku. Na zadowolenie lub jego brak wpływ mają „czynniki motywacji” (osiągnięcie, uznanie, sama praca, odpowiedzialność, awanse i rozwój), natomiast na niezadowolenie lub jego brak wpływają „czynniki higieny” (przełożeni, warunki pracy, stosunki interpersonalne, płaca i bezpieczeństwo, polityka i administracja firmy).

Czynniki wpływające na kontinuum zadowolenia (czynniki motywacji) są związane konkretnie z treścią pracy. Czynniki uważane za źródło niezadowolenia (czynniki higieny psychicznej) związane są ze środowiskiem pracy. (Walkowiak, 2002).

Cechy charakterystyczne współczesnej teorii motywacji są zawarte w następujących teoriach:

1. Teorie procesu.

Spojrzenie od strony procesu zajmuje się sposobem powstania motywacji. Zamiast próbować identyfikować lub wyliczać bodźce motywacyjne, podejście od strony procesu koncentruje się na wyjaśnianiu, dlaczego ludzie wybierają pewne zachowania, by zaspokoić potrzeby, jak i oceniają zaspokojenie tych potrzeb po osiągnięciu celów. Do popularnych podejść do motywowania od strony procesu zaliczamy teorię oczekiwań.

2. Teoria oczekiwań.

Teoria ta zakłada, że motywacja zależy od siły naszego pragnienia i oczekiwanego prawdopodobieństwa jego zaspokojenia. Przyjmuje się, że zachowanie jest określane przez połączenie sił tkwiących w jednostce i otoczeniu. Model motywowania oparty na oczekiwaniach sugeruje, że motywacja prowadzi do wysiłku, ten zaś, w połączeniu z możliwościami (zdolnościami) pracownika i czynnikami tkwiącymi po stronie otoczenia, prowadzi do określonych osiągnięć w pracy.

3. Teorie wzmocnienia.

Zachowania w pracy są przedmiotem uczenia się. Ludzie uczą się być dobrymi lub słabymi pracownikami. Uczą się wykonywać zadania dobrze lub źle oraz punktualności, współdziałania, przyjaznego stosunku do współpracowników itd. Motywacja zachowań w organizacjach koncentruje się na ustanawianiu sytuacji roboczych – jak polityka nagradzania i wyrażania uznania – ułatwiających pracownikom nabycie przyzwyczajeń w pracy, przynoszących im zadowolenie i pomagających w osiągnięciu celów organizacji. (Walkowiak, 2002).

3. METODYKA BADAŃ

3.1. Cel, przedmiot i podmiot badań

Podstawowym celem badań było poznanie potrzeb i oczekiwań nauczycieli. Przedmiotem badań były potrzeby podwładnych wobec kierownictwa, jak również wobec samych siebie.

Natomiast podmiotem rozważań była badana grupa pracowników , czyli w tym przypadku nauczyciele szkoły ponadgimnazjalnej.

W kontekście tematu badań oraz przyjętego celu, aby rozwiązać problem badawczy, postawiono następujące pytania badawcze:

- 1) które z potrzeb są dla nauczycieli najistotniejsze ?
- 2) w jakim stopniu te potrzeby są zaspokajane ?

Na podstawie studiów literatury oraz badań własnych zostały postawione następujące hipotezy badawcze:

- 1) które potrzeby są najważniejsze ?
- 2) w jakim stopniu są zaspokajane potrzeby ?
- 3) przypuszcza się, że wśród różnych potrzeb nauczycieli, najważniejszą potrzebą jest wysokość wynagrodzenia,

Badania przeprowadzono w okresie od kwietnia 2003 r. do maja 2003 r., wśród grupy 42 nauczycieli Zespołu Szkół im. Ireny Kosmowskiej w Suszu.

3.2 Metody, techniki i narzędzia badawcze

W niniejszej pracy zastosowano metodę sondażu diagnostycznego. Techniką badawczą zastosowaną w przeprowadzonych badaniach były ankiety, a narzędziem badawczym – kwestionariusz ankiety.

Wybór metody sondażu diagnostycznego był zasadny, ze względu na problematykę badawczą, a ponadto zastosowanie tej metody pozwoliło na dostarczenie praktycznych wniosków i postulatów dotyczących potrzeb i oczekiwań nauczycieli.

Podstawowym źródłem informacji w niniejszej pracy były ankiety. Natomiast przy opracowywaniu kwestionariusza ankiety, uwzględniono potrzeby, które mogą motywować nauczycieli do pracy.

3.3 Procedura badań

Jak już wspomniano wcześniej, głównym źródłem informacji, które były niezbędne do rozwiązania problemu badawczego, była ankieta. Przy opracowywaniu kwestionariusza ankiety, wzięto pod uwagę wszystkie podstawowe potrzeby, które mogą motywować nauczycieli do pracy. Następnie potrzeby te zostały pogrupowane i wyszczególnione oraz w czytelny sposób wyjaśniono, w jaki sposób należy wypełnić kwestionariusz ankiety. Do przeprowadzenia badań została wybrana szkoła, w której autor tej pracy pracuje.

Kolejną czynnością było rozdanie ankiet nauczycielom . Wydano 48 ankiet, otrzymano 42 ankiety. Następnie zebrano ankiety oraz podziękowano ankietowanym za ich wypełnienie, a tym samym za realizację badań, które umożliwiły napisanie niniejszej pracy dyplomowej.

3.4 Charakterystyka populacji badawczej i terenu badań

Badania przeprowadzono w Zespole Szkół im. Ireny Kosmowskiej w Suszu. Miasto Susz położone jest w północno – wschodniej części Polski, w województwie Warmińsko – Mazurskim. Jest to nieduże miasteczko, zamieszkałe przez około 7 tysięcy mieszkańców.

Zespół Szkół im. Ireny Kosmowskiej powstał 1 grudnia 1964 roku jako Szkoła Przysposobienia Rolniczego w Suszu, którą w 1972 roku przemianowano na

Zasadniczą Szkołę Rolniczą. W 1983 roku szkoła zostaje przemianowana na Zespół Szkół Rolniczych, a decyzją Rady Powiatu w Ławie, dnia 1.09.200 roku placówka przekształciła się w Zespół Szkół im. Ireny Kosmowskiej w Suszu. W Zespole Szkół uczy się 605 uczniów, a kadre nauczycielską stanowi 49 nauczycieli z wyższym wykształceniem i przygotowaniem zawodowym.

Szkoła posiada dobrze wyposażone gabinety przedmiotowe i pracownie specjalistyczne.

Szkoła kształci na poziomie średnim: w Liceum Ogólnokształcącym , w Technikum Żywności, w liceum profilowanym o specjalnościach: rolno – spożywczej oraz ekonomiczno – administracyjnej, a także na poziomie zawodowym: operator maszyn i urządzeń przemysłu spożywczego, kelner.

Badaniami objęto 42 osobową grupę nauczycieli, która wypełniła wcześniej przygotowany kwestionariusz ankiety.

4.WYNIKI BADAŃ

4.1.Analiza ważności potrzeb

Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono hierarchię ważności potrzeb nauczycieli wg Pareto, która została przedstawiona w tabeli 1.

Tab. 1

Hierarchia ważności potrzeb nauczycieli

L.p.	POTRZEBY	Kumulowany % potrzeb	Ilość punktów	Kumulowana ilość punktów	Kumulowana ilość punktów (statystycznie)
1.	Wysokość wynagrodzenia	4.76	392	392	16.90
2.	Atmosfera w pracy	9.52	256	648	27.93
3.	Pewność zatrudnienia	14.28	256	904	38.96
4.	Możliwość awansu	19.04	214	1118	48.18
5.	Samorealizacja	23.80	154	1272	54.82
6.	Samodzielność	28.56	144	1416	61.03
7.	Możliwość rozwoju zawodowego	33.32	144	1560	67.24
8.	Dodatkowe świadczenia	38.08	126	1686	72.67
9.	Uznanie szefa	42.84	110	1796	77.41
10.	Prestiż w środowisku pozazawodowym	47.60	80	1876	80.86
11.	Potrzeba aktywności zawodowej	52.36	80	1956	84.31
12.	Potrzeba sukcesu	57.12	78	2034	87.67
13.	Prestiż w środowisku zawodowym	61.88	64	2098	90.43
14.	Potrzeba bycia kreatywnym	66.64	48	2146	92.50
15.	Obawa przed zmianą	71.40	46	2192	94.48
16.	Praca sama w sobie	76.16	44	2236	96.38
17.	Wpływ na politykę szkoły	80.92	24	2260	97.41
18.	Lojalność wobec szkoły	85.68	24	2284	98.44
19.	Identyfikacja ze szkołą	90.46	20	2304	99.30
20.	Potrzeba władzy	95.23	14	2318	99.91
21.	Potrzeba ryzyka zawodowego	100.00	2	2320	100.00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na podstawie analizy ankiet, wyniki badań dotyczące hierarchii ważności potrzeb nauczycieli przedstawiają się następująco:

- Nauczyciele za najważniejszą potrzebę uważają wysokość wynagrodzenia, co stanowi 392 punkty,
- Atmosfera w pracy i pewność zatrudnienia, otrzymały taką samą ilość punktów tj. po 256 i potrzeby te zostały sklasyfikowane na drugim i trzecim miejscu,
- Na czwartym miejscu ankietowani nauczyciele stawiają możliwość awansu, jest to 214 pkt w ogólnej punktacji,
- Następne miejsce tj. piąte otrzymała samorealizacja z liczbą punktów 154,
- Na miejscu szóstym i siódmym z taką samą ilością punktów, po 144, zostały sklasyfikowane dwie potrzeby : samodzielność i możliwość rozwoju zawodowego,
- Potrzeba, dodatkowe świadczenia uzyskała niewiele mniej punktów, bo 126 i została sklasyfikowana na ósmym miejscu,
- Uznanie szefa uzyskało 110 pkt i znalazło się na pozycji nr dziewięć,
- Prestiż w środowisku pozazawodowym i potrzeba aktywności zawodowej, uzyskały taką samą ilość punktów, tj. 80 i znajdują się w ogólnej klasyfikacji na pozycji dziesiątej i jedenastej,
- Potrzeba sukcesu z 78 pkt, zajęła 12 miejsce,
- Prestiż w środowisku zawodowym otrzymał 64 pkt i znajduje się na 13 pozycji,
- Na czternastym miejscu została sklasyfikowana potrzeba bycia kreatywnym z ilością punktów 48,
- Piętnaste miejsce i 46 pkt, otrzymała obawa przed zmianą,
- Następne miejsce otrzymała, praca sama w sobie z liczbą punktów 44,

- Na pozycji siedemnastej z ogólną ilością 24 pkt klasyfikuje się potrzeba – wpływ na politykę szkoły,
- Lojalność wobec szkoły (szefa), zajęła osiemnaste miejsce, uzyskując 24 pkt,
- Następne miejsce otrzymała identyfikacja ze szkołą z liczbą punktów 20,
- Dwudzieste miejsce i 14 pkt uzyskała potrzeba władzy,
- Ostatnie, dwudzieste pierwsze miejsce w ogólnej klasyfikacji, zajęła potrzeba ryzyka zawodowego, uzyskując od ankietowanych nauczycieli 2 punkty,

4.2. Analiza zaspokajania potrzeb

Na podstawie przeprowadzonych badań, ustalono hierarchię zaspokojenia potrzeb nauczycieli wg Pareto, która została przedstawiona w tabeli 2.

Tab. 2 Hierarchia zaspokojenia potrzeb nauczycieli

L.p.	POTRZEBY	Kumulowany % potrzeb	Ilość punktów	Kumulowana ilość punktów	Kumulowana ilość punktów (statystycznie)
1.	Atmosfera w pracy	4.76	280	280	12.13
2.	Pewność zatrudnienia	9.52	222	502	21.75
3.	Możliwość awansu	14.28	216	718	31.11
4.	Samodzielność	19.04	200	918	39.78
5.	Samorealizacja	23.80	186	1104	47.84
6.	Możliwość rozwoju zawodowego	28.56	172	1276	55.29
7.	Potrzeba aktywności zawodowej	33.32	162	1438	62.31
8.	Wysokość wynagrodzenia	38.08	158	1596	69.16
9.	Prestiż w środowisku zawodowym	42.84	96	1692	73.32
10.	Dodatkowe świadczenia	47.60	92	1784	77.31
11.	Potrzeba bycia kreatywnym	52.36	90	1874	81.21
12.	Uznanie szefa	57.12	78	1952	84.59
13.	Prestiż w środowisku pozazawodowym	61.88	70	2022	87.62
14.	Potrzeba sukcesu	66.64	54	2076	89.96
15.	Identyfikacja ze szkołą	71.40	50	2126	92.13
16.	Lojalność wobec szkoły (szefa)	76.16	46	2172	94.12
17.	Praca sama w sobie	80.92	44	2216	96.03
18.	Obawa przed zmianą	85.68	42	2258	97.85
19.	Wpływ na politykę szkoły	90.46	34	2292	99.32
20.	Potrzeba władzy	95.23	14	2306	99.93
21.	Potrzeba ryzyka zawodowego	100.00	2	2308	100.00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na podstawie analizy ankiet, wyniki badań dotyczące hierarchii zaspokojenia potrzeb nauczycieli, przedstawiają się następująco:

- Ankietowani nauczyciele, za potrzebę o największym stopniu zaspokojoną, uznali atmosferę w pracy, która uzyskała 280 pkt,
- Na drugim miejscu znajduje się pewność zatrudnienia z ogólną ilością punktów 222,
- Możliwość awansu uzyskała 216 pkt i została sklasyfikowana na trzecim miejscu,
- Na następnym miejscu znajduje się samodzielność, potrzeba ta uzyskała 200 pkt,
- Samorealizacja zdobyła 186 pkt, co daje tej potrzebie piątą pozycję w klasyfikacji,
- Na miejscu szóstym ze 172 pkt , znajduje się możliwość rozwoju zawodowego,
- Potrzeba aktywności zawodowej uzyskała 162 pkt i została sklasyfikowana na siódmym miejscu,
- Natomiast wysokość wynagrodzenia znajduje się na miejscu ósmym, z ogólną ilością punktów 158,
- Kolejne trzy miejsca ze zbliżoną ilością punktów : 96, 92 i 90 zajmują potrzeby: prestiż w środowisku zawodowym, dodatkowe świadczenia oraz potrzeba bycia kreatywnym,
- Na miejscu dwunastym, znajduje się uznanie szefa z ilością punktów 78,
- Na następnej pozycji z sumą 70 pkt, znajduje się prestiż w środowisku pozazawodowym,
- Pozycja czternasta i piętnasta to potrzeba sukcesu i identyfikacja ze szkołą z ilością punktów: 54 i 50,

- Na miejscu szesnastym znajduje się lojalność wobec szkoły (szefa), potrzeba ta uzyskała 46 pkt,
- Na następnej pozycji w hierarchii zaspokojenia potrzeb z sumą 44 pkt, sklasyfikowana jest praca sama w sobie,
- Obawa przed zmianą, znajduje się na miejscu osiemnastym, uzyskując 42 pkt,
- Ostatnie trzy miejsca w hierarchii zaspokojenia potrzeb nauczycieli, zajmują: wpływ na politykę szkoły – 34 pkt, potrzeba władzy – 14 pkt oraz tylko z dwoma punktami – potrzeba ryzyka zawodowego.

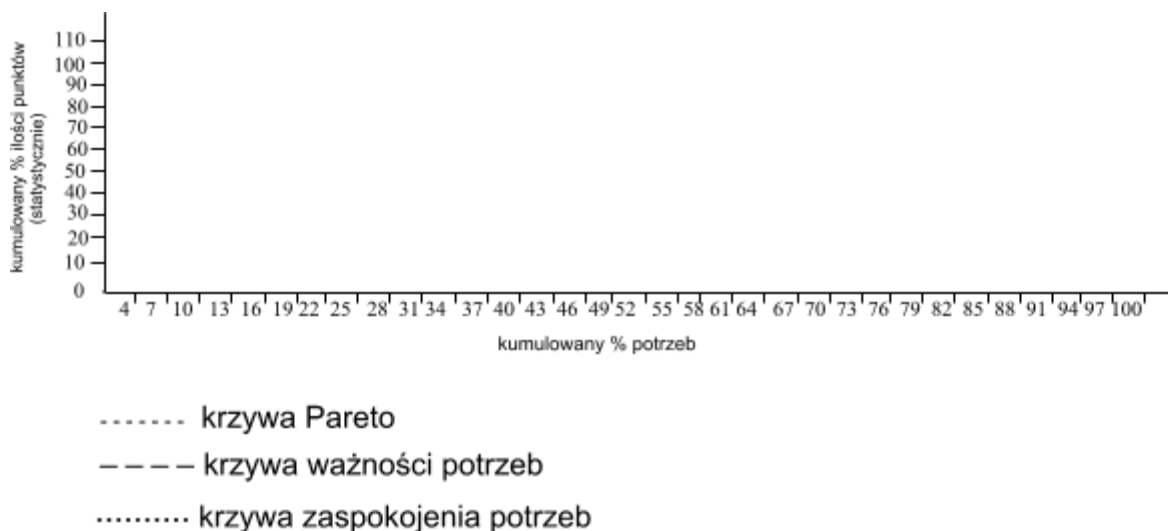
4.3. Podsumowanie

Ogólna zasada Pareto mówi, że 20% skumulowanych potrzeb powinno zaspokoić w 80% wszystkie potrzeby. Analizując badaną hierarchię zaspokojenie potrzeb nauczycieli stwierdzono, że zakładane 20% , czyli pięć pierwszych potrzeb nie spełnia tej zasady, gdyż potrzeby te zostały zaspokojone w 47.84%. Następnie został przyjęty wariant B zasady Pareto, który mówi, że 30%, czyli siedem pierwszych skumulowanych potrzeb, powinno zaspokoić 80% wszystkich potrzeb. Jednak również w tym przypadku wariant nie został spełniony, ponieważ zaspokojenie potrzeb wyniosło 62.31%. Dlatego też, został przyjęty wariant C, zgodnie z którym 50% , czyli jedenaście pierwszych skumulowanych potrzeb powinno zaspokoić 80% wszystkich potrzeb. W tym wariacie powyższa zasada została spełniona, ponieważ zaspokojenie potrzeb wyniosło 81.21%.

Graficzny obraz przedstawionych w tabeli 1 i tabeli 2, wyników badań dotyczących hierarchii ważności potrzeb oraz hierarchii zaspokojenia potrzeb nauczycieli wg Pareto, ilustruje rysunek 3.

Rys.3

Graficzny obraz potrzeb wg Pareto



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza powyższego wykresu pozwala na sformułowanie następujących uwag:

- Istnieje duża różnica pomiędzy teoretycznym wykresem Pareto a otrzymanymi wynikami badań,
- Zgodnie z ogólną zasadą Pareto, co pokazuje krzywa na wykresie, 20% skumulowanych potrzeb powinno zaspokoić 80% wszystkich potrzeb,
- W badanym przypadku, strefa zaspokojenia potrzeb znajduje się w wariancie C, według którego, jak już wspomniano wcześniej, 50% skumulowanych potrzeb, powinno zaspokoić 80% wszystkich potrzeb.

Zbiorcze zestawienie wyników badań, dotyczących ważności potrzeb nauczycieli, jaki i stopnia zaspokojenia tych potrzeb w badanej szkole, zostało przedstawione w tabeli 3.

Tab. 3

Zestawienie wyników badań.

L.p.	POTRZEBY	Jak jest ważna		Jak jest zaspokojona		Różnica	
		pkt	%	pkt	%	pkt	%
1.	Wysokość wynagrodzenia	392	93.33	158	37.62	234	55.71
2.	Samorealizacja	154	36.67	186	44.29	-32	-7.62
3.	Samodzielność	144	34.29	200	47.62	-56	-13.33
4.	Prestiż w środowisku zawodowym	64	15.24	96	22.86	-32	-7.62
5.	Potrzeba sukcesu	78	18.57	54	12.86	24	5.71
6.	Możliwość awansu	214	50.95	216	51.43	-2	-0.48
7.	Wpływ na politykę szkoły	24	5.71	34	8.10	-10	-2.39
8.	Atmosfera w pracy	256	60.95	280	66.67	-24	-5.72
9.	Potrzeba bycia kreatywnym	48	11.43	90	21.43	-42	-10.00
10.	Możliwość rozwoju zawodowego	144	34.29	172	40.95	-28	-6.66
11.	Uznanie szefa	110	26.19	78	18.57	32	7.62
12.	Lojalność wobec szkoły (szefa)	24	5.71	46	10.95	-22	-5.24
13.	Potrzeba ryzyka zawodowego	2	0.48	2	0.48	0	0
14.	Dodatkowe świadczenia	126	30.00	92	21.90	34	8.10
15.	Potrzeba władzy	14	33.33	14	33.33	0	0
16.	Prestiż w środowisku pozazawodowym	80	19.05	70	16.67	10	2.38
17.	Praca sama w sobie	44	10.48	44	10.48	0	0
18.	Pewność zatrudnienia	256	60.95	222	52.86	34	8.09
19.	Obawa przed zmianą	46	10.95	42	10.00	4	0.95
20.	Identyfikacja ze szkołą	20	4.76	50	11.90	-30	-7.14
21.	Potrzeba aktywności zawodowej	80	19.05	162	38.57	-82	-19.52

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Analizując wyniki przeprowadzonych badań stwierdzono, co następuje:

- Zdaniem ankietowanych nauczycieli, wysokość wynagrodzenia jest najważniejszą potrzebą, ale jednocześnie między ważnością a zaspokojeniem występuje największa różnica, wynosząca 55.71%, co oznacza, że potrzeba ta jest zaspokajana w małym stopniu,
- Potrzeba aktywności zawodowej jest w większym stopniu zaspokojona niż ważna, a różnica między zaspokojeniem a ważnością tej potrzeby wynosi 19.52%,
- Potrzeby takie jak: praca sama w sobie oraz potrzeba ryzyka zawodowego, są zdaniem badanych respondentów w równym stopniu ważne jak i zaspokojone.

5.WNIOSKI

Jak już wspomniano w metodyce, podstawowym celem badań było poznanie potrzeb i oczekiwań nauczycieli.

Problem badawczy polegał na badaniu, które z potrzeb są dla nauczycieli najistotniejsze oraz w jakim stopniu te potrzeby są zaspokajane. W tym celu postawiono pytania badawcze, na które uzyskano odpowiedzi. W świetle postawionych pytań badawczych sformułowano hipotezy badawcze.

Zebrany materiał empiryczny pozwala wysunąć następujące wnioski:

- Najistotniejszą potrzebą jest wysokość wynagrodzenia. Z przeprowadzonych badań wynika, że 93.33% ankietowanych nauczycieli uważa wysokość wynagrodzenia za najważniejszą potrzebę,
- Wysokość wynagrodzenia jest potrzebą w małym stopniu zaspokojoną. Została przez badanych respondentów uznana za zaspokojoną tylko w 37.62%, co daje tej potrzebie ósme miejsce w hierarchii zaspokojenia potrzeb nauczycieli,
- Atmosfera w pracy jest potrzebą w największym stopniu zaspokojoną. Tak zdecydowało 66.67% badanych nauczycieli, jednak potrzeba ta została bardziej zaspokojona niż ankietowani uznali ją za ważną,

W świetle przeprowadzonych badań wydaje się, że zamierzony cel został osiągnięty.

Przeprowadzone badania na 42 osobowej grupie nauczycieli dowiodły, że postawione hipotezy badawcze zostały w pełni potwierdzone, ponieważ najważniejszą potrzebą jest wysokość wynagrodzenia. Badania dowiodły również, że najważniejsza potrzeba, jakim jest wysokość wynagrodzenia nie jest w pełni zaspokojona.

Przeprowadzone badania na pewno nie dają podstawy do ostatecznych uogólnień, ale można je uznać za interesujące i stanowiące dalszy punkt

wyjścia dla kolejnych, pogłębionych badań przeprowadzonych na większej grupie badawczej.

6. BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong M., 2000. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyd. PSB Kraków.
2. Kostera M., 1994. Zarządzanie personelem. PWE Warszawa.
3. Kożuch B., 1999. Wstęp do teorii zarządzania. W.E. Warszawa.
4. Niedzielski E., Łapińska A., 1999. Zarządzanie firmą. Wyd. WSiP Warszawa.
5. Niedzielski E., Walkowiak R., 2000. Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie. Wyd. UWM Olsztyn.
6. Sepkowska Z., Żurkowski F., 2000. Przedsiębiorczość. Wyd. WsiP, Warszawa
7. Walkowiak R., 2002. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. UWM Olsztyn.
8. Żukowski P., 1998. Podstawy organizacji pracy kierowania. Wyd. AR Szczecin.

7.SPIS RYSUNKÓW I TABEL

Rys. 1 Narzędzia motywowania	
Rys. 2 Piramida Masłowa	
Rys. 3 Graficzny obraz potrzeb wg Pareto	
Tab. 1 Hierarchia ważności potrzeb nauczycieli wg Pareto	
Tab. 2 Hierarchia zaspokojenia potrzeb wg Pareto	
Tab. 3 Zestawienie wyników badań.....	

