

УДК 331.101.3

SYSTEM MOTYWACYJNY NAUCZYCIELI

Robert Balcerzyk, Dorota Balcerzyk

Wydział Zarządzania, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki
e-mail: robert.rb@interia.pl, d.balcerzyk@wso.wroc.pl

W artykule przedstawiono istotę motywowania i motywacji. Przedstawiono podział narzędzi motywowania oraz składowe natężenia motywacji. Scharakteryzowano próbę badawczą. W artykule opisano wyniki badań dotyczące czynników motywujących i demotywiających pracowników. Wyniki badań i wnioski mogą posłużyć jako argument do wprowadzania zmian w systemie motywowania nauczycieli szkół podstawowych.

Słowa kluczowe: motywacja, motywowanie, system motywacyjny

WSTĘP. Pod pojęciem motywowania rozumiemy proces świadomego i celowego oddziaływania na zachowania ludzi w procesie pracy poprzez kreowanie warunków umożliwiających im zaspokojenie potrzeb jako efekt ich wkładu w realizację określonych celów organizacji. Każda organizacja tworzy własny system motywacyjny, czyli system oddziaływań na swoich uczestników, którego celem jest zachęcanie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całości.

Stanisława Borkowska uważa, że motywowanie jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania obok planowania, organizowania i kontroli. Motywowanie polega na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi poprzez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celów motywującego.

Zatem istotą współczesnego systemu motywowania jest inspirowanie pracowników do osiągnięć, w przeciwieństwie do tradycyjnie pojmowanego motywowania jako pobudzania pracowników do efektywnego wykonywania zadań[7]. W tym celu wykorzystywanych jest szereg narzędzi. Narzędzia motywowania to zbiór metod, reguł, sposobów i zasad postępowania (działania) oraz rozwiązań organizacyjnych, które regulują proces motywowania w organizacji.

Celem artykułu jest poznanie głównych motywatorów w pracy nauczyciela. Podstawę wnioskowania stanowią badania literaturowe oraz badania własne przeprowadzone w roku 2014 w części dotyczącej analizowanej problematyki.

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW. Głównym celem procesu motywowania ludzi w organizacji jest uzyskanie odpowiedniego natężenia ich motywacji do osiągania celów organizacyjnych. Na natężenie motywacji składają się trzy elementy:

- 1) siła procesu motywacyjnego, której wielkość zależy od zdolności wyłączenia konkurencyjnych motywów, czyli skupienia się na danym celu,
- 2) wielkość motywu, mierzona stopniem niezaspokojenia danej potrzeby,
- 3) intensywność, czyli stopień mobilizacji organizmu, związany z gotowością wydatkowania określonej ilości energii[8]

S. Borkowska dzieli narzędzia motywowania na:

- środki przymusu – zakładają podporządkowanie zachowań pracownika interesom i woli motywującego, bez względu na interesy i oczekiwania motywowanego, a zatem nie prowadzą do integracji interesów motywującego i motywowanego.

- środki zachęty – oferują określoną nagrodę w zamian za oczekiwane zachowanie (działanie), pozostawiają zatem pracownikowi swobodę decyzji co do akceptacji nagrody i związanego z nią zachowania, zaś zachowanie nadal jest określone przez motywującego.

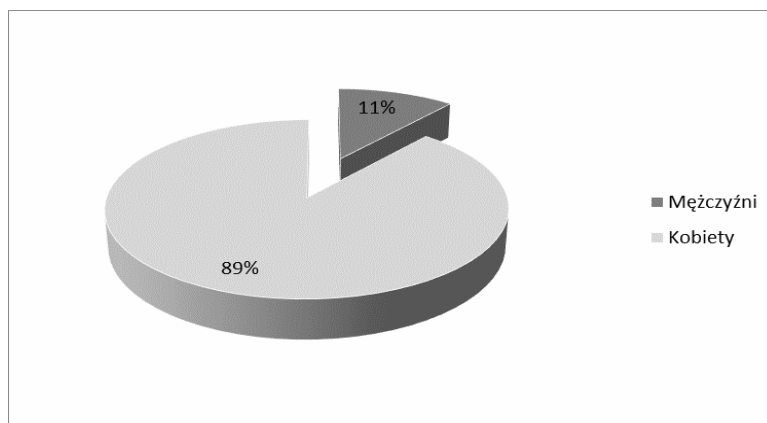
- perswazja – ingeruje w sferę emocjonalną lub racjonalną (umysłową) człowieka, czyli stwarza sytuację w której motywujący we współudziale z pracownikiem określa i podejmuje zachowania (zadania) pożądane dla obu stron [9]

W prowadzonych badaniach sformułowano następujący problem badawczy: **czy szkoły podstawowe stosują spójne i efektywne systemy motywacyjne dla nauczycieli?** W celu udzielenia odpowiedzi na to pytanie, przyjęto następujące cele główne pracy:

- wyjaśnienie istoty i znaczenia „motywacji”,
- diagnoza procesu motywowania nauczycieli,
- określenie czy dane sposoby motywowania w szkołach są skuteczne,
- usprawnienie systemu motywowania w badanych placówkach.

Główną metodą badawczą wykorzystaną w pracy był kwestionariusz ankiety. Zawierał on pytania dotyczące zarówno narzędzi motywowania stosowanych w Szkole jak i satysfakcji z pracy, czynników zniechęcających do pracy czy też zadowolenia z wynagrodzenia.

W przeprowadzonych badaniach wzięło udział 36 nauczycieli jednej ze szkół w województwie dolnośląskim (rys. nr 1).

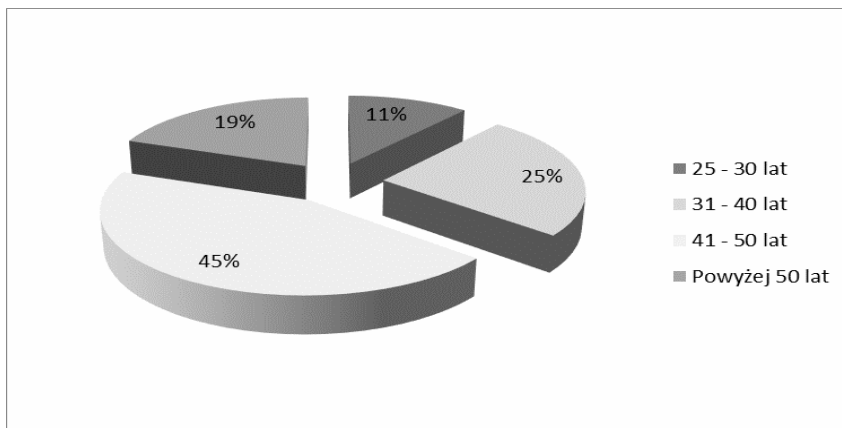


Rys. 11. Badana grupa według płci

Źródło: badania własne

W przeprowadzonych badaniach wzięło udział 36 nauczycieli jednej ze szkół w województwie dolnośląskim. Znaczna część badanej populacji to kobiety – 89%, a mężczyźni to zaledwie 11%. Świadczy to, iż zawód nauczyciela jest bardzo sfeminizowany. W klasach I-III wychowawcy klas oraz nauczyciele prowadzący zajęcia to kobiety. Mężczyźni pracujący w szkole to przede wszystkim nauczyciele prowadzący zajęcia z wychowania fizycznego, fizyki oraz matematyki w starszych klasach. Pełnienie roli nauczyciela nie jest dla panów atrakcyjnym zawodem. Prawdopodobnie negatywny wpływ mają na to zarobki oraz ograniczona możliwość awansu zawodowego.

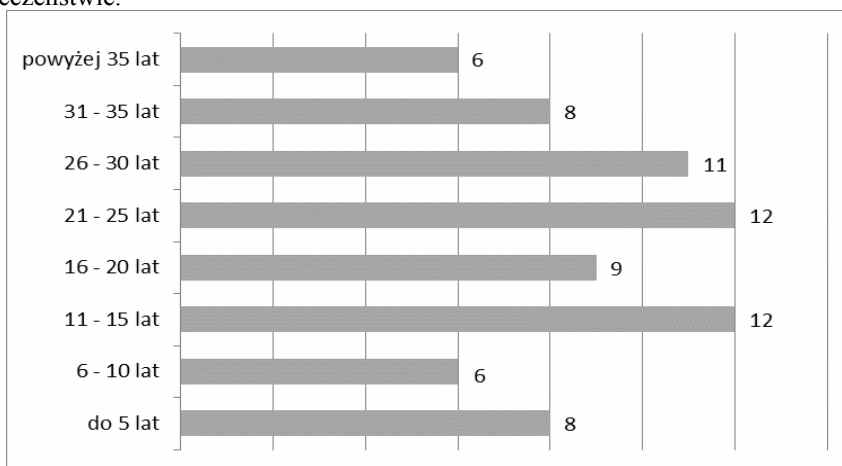
Wiek respondentów przedstawiono na rysunku nr 2.



Rys. 22. Wiek respondentów

Źródło: badania własne

Największą grupę badanych stanowiły osoby w wieku 41- 50 lat – 45%, w następnej kolejności pedagodzy w wieku 31- 40 lat – 35%. Stosunkowo dużą grupę stanowili nauczyciele powyżej 50 roku życia, bo aż 19%. Najmniej liczną grupą respondentów były osoby w przedziale 25 – 30 lat – 11%. Niepojętym jest fakt, że najmłodszy nauczyciele stanowią najmniejszą grupę. To oni powinni przekazywać „najświeższą” wiedzę uzyskaną w toku służby, wprowadzać nowe metody nauczania. Powodem takiego stanu rzeczy jest fakt dotyczący zmiany przepisów emerytalnych (podniesienie wieku) oraz podwyższenie pensum dydaktycznego. Z drugiej jednak strony młodzi ludzie nie zachęcają też do podejmowania pracy w zawodzie nauczyciela niskie wynagrodzenie oraz niska pozycja w społeczeństwie.

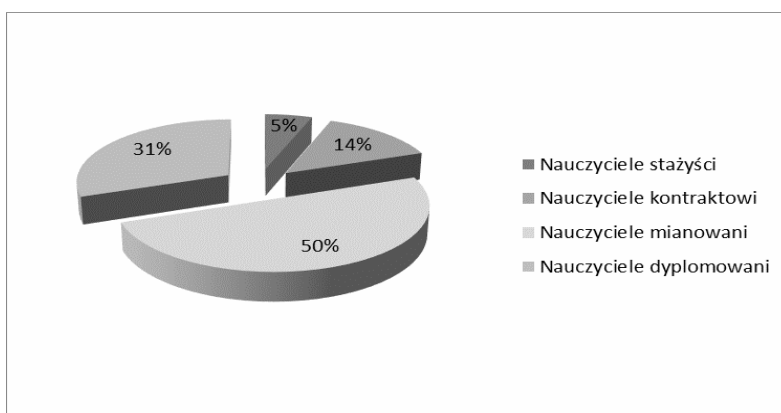


Rys. 33. Badana grupa według stażu pracy

Źródło: badania własne

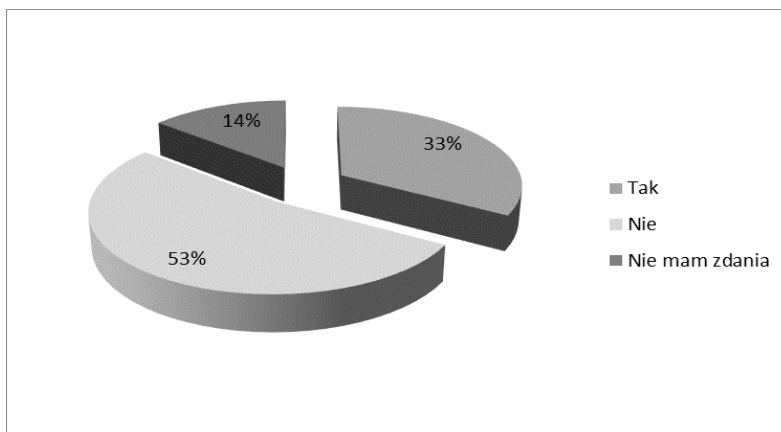
Na rysunku nr 3 przedstawiono staż pracy respondentów. W badanej grupie najczęściej nauczyciele posiada staż pracy 26 – 30 lat (19%). Nie wiele mniejszą grupę, bo zaledwie o 2%, stanowią nauczyciele ze stażem pracy 21 – 25 lat (17%). Z jednej strony można być zadowolonym, że dzieci SA nauczane i wychowywane przez osoby z dużym doświadczeniem zawodowym. Z drugiej jednak strony świadczy to braku dopływu „świeżej krwi” do organizacji jaką jest placówka oświaty. To z kolei może Stanowić pewnego rodzaju blokadę do otwarcia się na zmiany, nowe wyzwania jakie stoją przed współczesną szkołą.

Najwięcej, bo aż połowa respondentów (rys. nr 4) posiada stopień nauczyciela mianowanego (50%). Wynika to z tego między innymi, że ponad 60% ankietowanych nauczycieli pracuje dłużej niż 15 lat w zawodzie. Mniej liczną grupę stanowią nauczyciele dyplomowani (ponad 30%). Najmniejszą grupę stanowią nauczyciele stażysty (5%). Są to pracownicy, którzy dopiero rozpoczęli prace w zawodzie pedagoga. Nieco bardziej liczną jest grupa nauczycieli kontraktowych (14%). Można zatem przypuszczać, że nauczyciele rozwijają się zawodowo, zdobywając kolejne szczeble doskonalenia zawodowego.



Rys. 44. Badana grupa według stopnia awansu zawodowego

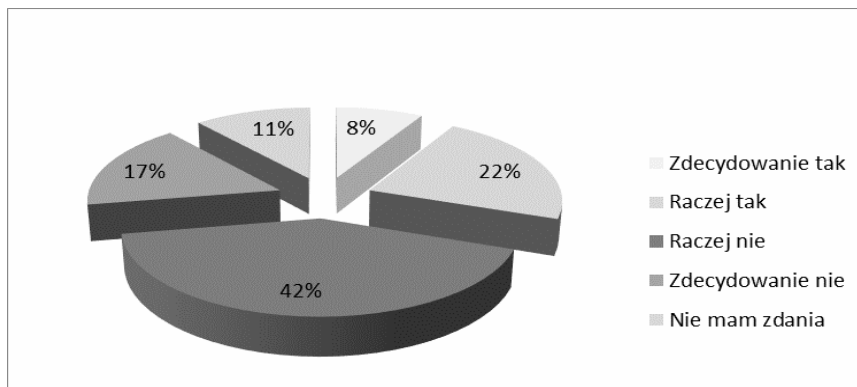
Źródło: badania własne



Rys. 55. Oczekiwania badanej grupy wobec motywacji

Źródło: badania własne

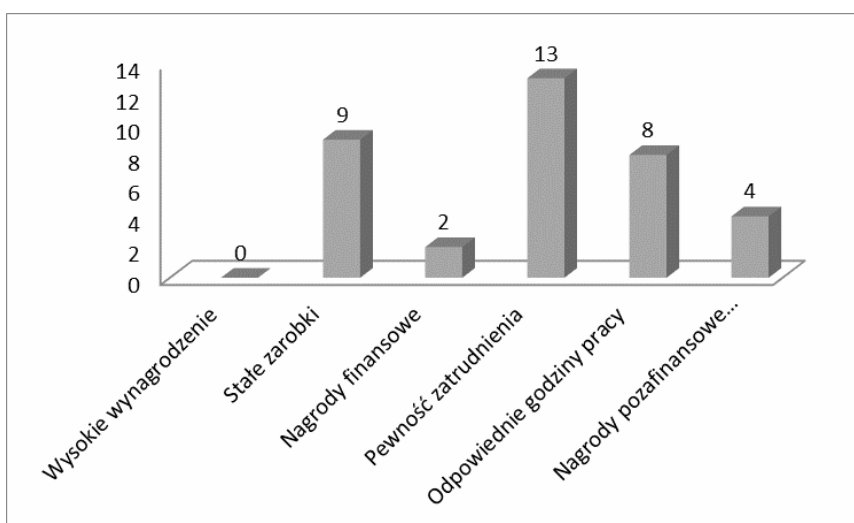
Zdecydowana większość nauczycieli (ponad 53%) twierdzi, że system motywacyjny funkcjonujący w miejscu pracy nie spełnia ich oczekiwań (rys. nr 5). Zaledwie 1/3 respondentów jest zadowolona z systemu motywacyjnego funkcjonującego w placówce oświaty. 14% ankietowanych nie ma zdania na ten temat.



Rys. 66. Poziom zmotywowania do pracy

Źródło: badania własne

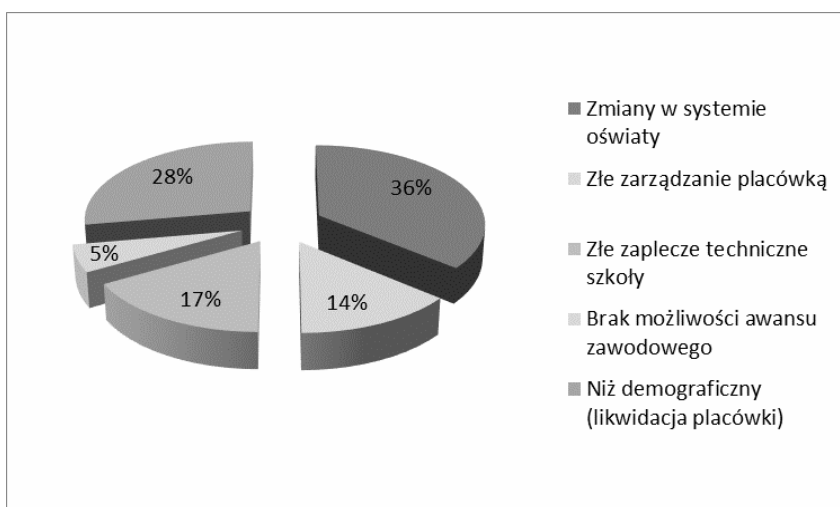
W następnej kolejności badano poziom zmotywowania do pracy w Szkole (rys. nr 6). Aż 59% ankietowanych nie czuje się zmotywowanym do pracy. Zaledwie co trzeciego nauczyciela cechuje wysoki poziom motywacji. 11% badanej próby nie ma zdania na ten temat. Odpowiedzi na to pytanie potwierdzają opinie dotyczące tego, że funkcjonujący system motywacyjny nie spełnia oczekiwań pracownika. Brak motywacji do pracy ma negatywny na jakość nauczania.



Rys. 77. Narzędzia motywujące nauczycieli

Źródło: badania własne

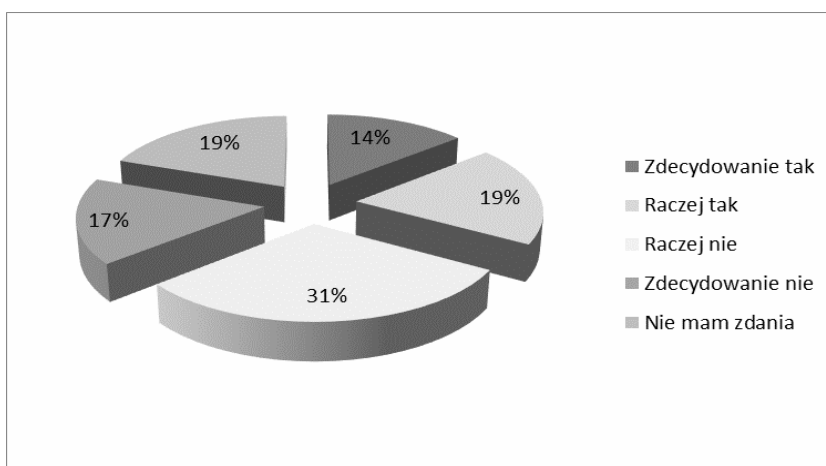
W opinii respondentów to pewność zatrudnienia jest podstawowym motywatorem ich do pracy w szkolnictwie (rys. nr 7). Tego zdania jest ponad 36% respondentów. Z pewnością zatrudnienia związane są również stałe zarobki w zawodzie nauczyciela. Te z kolei motywują do pracy ponad 25% ankietowanych. Nie mniej ważne dla nauczycieli są godziny pracy (dla ponad 22%). Jak wiadomo tygodniowy czas prac w zawodzie nauczyciela jest krótszy i wynosi 20 godzin. Ponad to osoby pracujące w oświacie często pracują w nienormowanym czasie pracy (różna liczba godzin w poszczególnych dniach). Dla co dziesiątego nauczyciela ważne są nagrody pozafinansowe (ponad 11%). Dla 5% badanych motywatorem są nagrody finansowe. Nikt z nauczycieli nie jest motywowany przez zarobki. Można zatem wyciągnąć wniosek, że zarobki pedagogów są znacznie niższe niż w innych grupach zawodowych. Środki finansowe w postaci premii czy dodatków także nie motywują pracowników oświaty. Wynika to z tego, że dyrektorzy tych placówek posiadają bardzo skromne środki finansowe z przeznaczone na nagrody.



Rys. 88. Czynniki demotywujące nauczycieli

Źródło: badania własne

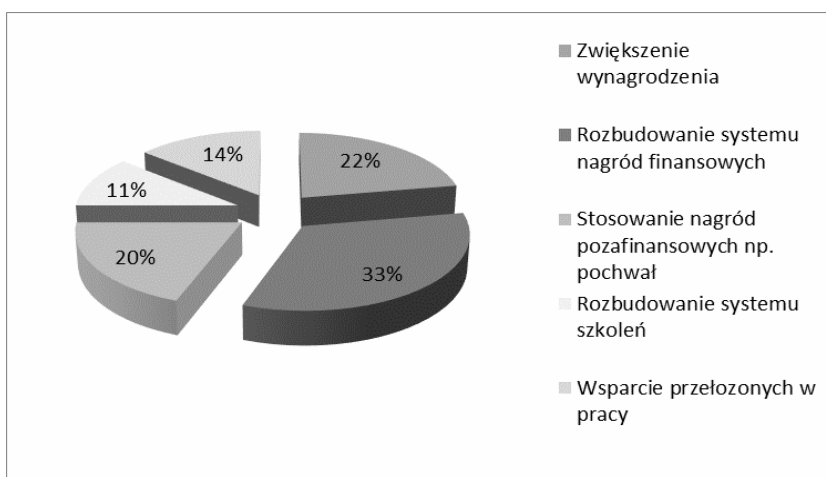
Zdecydowana większość pedagogów (36%) jako czynnik najbardziej demotywujący wymienia zmiany w systemie oświaty. Zmieniające się przepisy dotyczące funkcjonowania szkół czy przepisów emerytalnych oraz rozporządzeń dających przywileje nauczycielom powodują frustracje i niezadowolenie w środowisku nauczycielskim. Niejednokrotnie wprowadzane zmiany przez Ministerstwo Edukacji Narodowej są nie dońca odpowiednio przygotowane. Nie uwzględniają funduszy oraz zaplecza technicznego, jakim dysponuje konkretna szkoła np. sprawa obniżenia wieku pierwszoklasistów. Duża grupa respondentów (17%) wskazuje, iż czynnikiem demotywującym jest dla nich niewystarczające zaplecze techniczne szkoły. Niestety nadal zdarza się, że nauczyciele do przygotowania materiałów oraz pomocy do zajęć muszą często wykorzystywać swój prywatny sprzęt. Sprzęt będący na wyposażeniu szkoły często jest przestarzały i zużyty. Zaledwie 5% respondentów nie widzi szans w rozwoju zawodowym. Na uwagę zasługuje fakt, iż 14% ankietowanych źle ocenia kierownictwo szkoły.



Rys. 99. Opinie respondentów dotyczące stresu w miejscu w pracy

Źródło: badania własne

Prawie połowa respondentów 48% nie odczuwa stresu w miejscu pracy (rys. nr 9). Napawa niepokojem fakt, iż 1/3 respondentów (33%) czuje się zestresowanym w miejscu pracy. Prawdopodobnie wpływają na to złe stosunki międzyludzkie panujące w miejscu pracy oraz współpraca z rodzicami. Oczekiwania rodziców wobec dzieci często przewyższają ich możliwości, a przyczyn porażki poszukuje się w nauczycielu. Rodzice często uważają, że to na nauczycielu spoczywa problem wychowania dzieci. W ten sposób starają się uniknąć odpowiedzialności za swoje porażki wychowawcze. Takie podejście rodziców do pracy pedagogów nie motywuje ich do pracy. Co piąty nauczyciel nie ma zdania na ten temat.



Rys. 1010. Sugerowane zmiany mające na celu zwiększenie efektywności systemu motywacyjnego w placówce oświaty.

Źródło: badania własne

Ponad połowa respondentów (55%) uważa, że rozwiązaniem problemu motywowania pracowników w szkole jest stosowanie środków finansowych w postaci wyższego wynagrodzenia oraz stosowania nagród pieniężnych (rys. nr 10). Odpowiedzi nauczycieli potwierdzają tylko opinie niezadowolonych z osiągniętych zarobków przez badaną grupę zawodową. Możliwość zmotywowania pracowników respondenci dostrzegają w stosowaniu nagród w postaci pochwał czy dodatkowego urlopu (20%), a także w kierowaniu najlepszych nauczycieli na szkolenia i kursy (11%). Na uwagę zasługuje fakt, że 14% ankietowanych oczekuje wsparcia od przełożonych.

Analizując zebrane wyniki należy zwrócić uwagę, iż ponad połowa nauczycieli negatywnie ocenia funkcjonujący system motywowania i tyle samo respondentów nie jest zmotywowanych w pracy. Może być to również związane z faktem, że początkowo niektóre narzędzia motywacyjne wykorzystywane w Szkole działają, jak np. wcześniej wspomniane stałe zarobki, pewność zatrudnienia, lecz po czasie są one coraz mniej odbierane jako instrument motywacyjny. Wyniki te wydają się być bardzo niepokojące, ponieważ motywowanie jest jedną z kluczowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, która sprzyja sprawnej realizacji zadań bieżących oraz celów strategicznych stojących przed organizacją.

PODSUMOWANIE. Głównym problemem systemu motywacyjnego badanych nauczycieli jest system finansowy, gdzie ani zarobki, ani nagrody finansowe nie spełniają ich oczekiwań. Zwiększenie poziom motywacji w tym sektorze można uzyskać uatrakcyjniając narzędzia motywacji materialnej, czyli wynagrodzenie nauczycieli poprzez podwyżkę płacy, ale także stosując szereg bodźców finansowych w postaci premii czy nagród.

Ponad połowa badanych odpowiedziała, że mimo nieodczuwalnego systemu motywacyjnego, czuje się zmotywana do pracy dzięki możliwości awansowania zawodowego oraz nienormowanemu czasowi pracy. Zatem z jednej strony badani uważają, że system motywacyjny nie funkcjonuje właściwie, a z drugiej okazuje się, że są mimo to zmotywani do pracy. Przy tak sprzecznych sygnałach należy liczyć się z, możliwością utraty motywacji do pracy i dojścia do stadium *wypalenia zawodowego*.

Ponadto implikuje to przypuszczenie, że pracownicy szkół są dość silnie zmotywani wewnętrznie lub też specyfika pracy nauczyciela może stwarzać sytuacje zaspokajania potrzeb wyższego rzędu z hierarchii potrzeb Masłowa. Zatem ambitna praca, szacunek i prestiż zawodu nauczycielskiego oraz przynależność do grupy zawodowej cieszącej się uznaniem społecznym pomaga badanym kompensować niezadowolenie z niezaspokojenia potrzeb niższego rzędu, które są źródłem ich frustracji. Niezaspokojenie jednak potrzeb niższego rzędu, takich jak stabilny system emerytalny oraz płaca podstawowa może tłumaczyć istotę niezadowolonych badanych.

1. Z. Antczak, *Rozwój pracowników*, T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
2. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999
3. H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
4. R.Meighan, *Socjologia edukacji*, Wydawnictwo UMK, Toruń 1993.
5. J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
6. R.Stankiewicza (red.), *Nauczyciel - opiekun - wychowawca: tradycje, teraźniejszość, nowe wyzwania*, Wydawnictwo Eruditus, Zielona Góra 2002.

7. M. Juchnowicz, Motywowanie w toku pracy; Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja kierowanie, ekonomika, (red.) A. Sajkiewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, str. 211.
8. J. Reykowski, Teoria motywacji z zarządzanie, PWE, Warszawa 1979, s. 25-26.
9. S. Borkowska, Motywacja i motywowanie, [w:] H. Król, A. Ludwiczyski (red), Zarządzanie Zasobami ludzkimi, PWN, Warszawa 2006, str. 336-337.

INCENTIVE SYSTEM OF TEACHERS

The article presents the essence of motivation and motivation. A breakdown of motivating tools and components of the intensity of motivation. Characterized sampling. The article describes the results of research on the factors motivating and demotivating employees. Results and conclusions can be used as an argument to make changes in the system of motivating teachers in primary schools.

Keywords: motivation, motivation system

СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ВЧИТЕЛІВ

Роберт Балцежик, Дорота Балцежик

*Вроцлавська вища офіцерська школа сухопутних військ Польщі,
вул. Чайковського, 109, 51-150 Вроцлав, Польща*

У статті подано суть мотивування і мотивації. Представлено поділ інструментів мотивації та складові інтенсивності мотивації. Охарактеризовано досліджувану вибірку. Описані результати дослідження, які стосуються мотиваційних і демотиваційних факторів працівників. Результати дослідження можуть бути використані в якості аргументу до внесення змін в систему мотивації вчителів у початкових класах.

Ключові слова: мотивація, мотивування, мотиваційна система

СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ УЧИТЕЛЕЙ

Роберт Балцежик, Дорота Балцежик

*Вроцлавская высшая офицерская школа сухопутных войск Польши
ул. Чайковского, 109, 51-150 Вроцлав, Польша*

В статье подано суть мотивирования и мотивации. Представлено разделение инструментов мотивации и составляющие интенсивности мотивации. Охарактеризовано исследуемую выборку. Описано результаты исследования, которые касаются мотивационных и демотивационных факторов работников. Результаты исследования могут быть использованы в качестве аргумента к внесению изменений в систему мотивации учителей начальных классов.

Ключевые слова: мотивация, мотивирование, мотивационная система.