

RADOSŁAW RYŃCA

MODEL SATYSFAKCJI PRACOWNIKA NAUKOWO-DYDAKTYCZNEGO ORAZ JEJ WPŁYWU NA WYNIKI OSIĄGANE W SZKOLE WYŻSZEJ

Słowa kluczowe: satysfakcja pracownika, zarządzanie w szkole wyższej

Keywords: employee satisfaction, university management

Klasyfikacja JEL: M40

Satysfakcja pracownika naukowo-dydaktycznego koniecznością w zarządzaniu szkołą wyższą

Z uwagi na fakt, że zadowolenie z pracy ma olbrzymi wpływ na poziom osiągniętych wyników, powinno być szczególnym zainteresowaniem kadry zarządzającej uczelnią. Od satysfakcji z pracy w dużym stopniu zależy jakość świadczonej usługi dydaktycznej oraz prowadzonych badań naukowych. Jak już wcześniej wspomniano, w literaturze przedmiotu można spotkać wiele publikacji na temat pomiaru satysfakcji studenta¹, natomiast badania, których celem jest ocena satysfakcji wykładowcy występują niezmiernie rzadko. Znane są badania M. Warda i P. Sloane² czy T. Oshagbemi³. Badania T. Oshagbemi pokazały, iż satysfakcja pracownika uczelni może mieć znaczący wpływ także na satysfakcję studenta⁴.

Według T. Lee satysfakcja z pracy jest równie ważna, jak satysfakcja klienta i ma znaczący wpływ na osiągnięte wyniki oraz przyszłą rotację kadr⁵. Podobnie uważają B. Schne-

¹ Np. T. Chien: *Using the learning satisfaction improving model to enhance the teaching quality*, „Quality Assurance In Education” 2007, Vol. 15, No. 2; J. Douglas, A. Douglas, B. Barnes: *Measuring student satisfaction at UK University*, „Quality Assurance in Education” 2006, Vol. 14, No. 3; L. Langbein: *Management by results: Student evaluation of faculty teaching and the mis-measurement of performance*, „Economics of Education Review” 2008, Vol. 27, No. 4.

² M. Ward, P. Sloane: *Job satisfaction: the case of the Scottish academic profession*, mimeo, University of Aberdeen, Aberdeen 1998.

³ T. Oshagbemi: *Job satisfaction profiles of university professors*, „Journal of Management Psychology” 1997, Vol. 12, No. 1.

⁴ *Ibidem*.

⁵ T. Lee: *How job satisfaction leads to turnover*, „Journal of Business and psychology” 1988, Vol. 2.

ider i D. Bowen⁶. Według D. Ulmera zadowolenie kadry (w tym także naukowo-dydaktycznej) wpływa na zwiększenie efektywności wykonywanej pracy, obniża fluktuację kadr oraz podnosi kreatywność i zaangażowanie pracowników⁷. D. Dickter uważa natomiast, że poziom zadowolenia powinien być powiązany nie tylko z organizacją pracy, ale także z poziomem fluktuacji kadr⁸.

Z uwagi na fakt, iż zadowolenie z pracy w uniwersytecie ma znaczący wpływ na poziom świadczonych usług, w tym prowadzonych wykładów, ćwiczeń i zajęć laboratoryjnych, a także w dużym stopniu wpływa na satysfakcję studentów (podobnie uważa L. Hagederon⁹) oraz postrzeganie efektów pracy przez otoczenie, szczególnie ważne wydaje się, aby przy ocenie efektywności organizacji, jaką jest szkoła wyższa, uwzględnić aspekt zadowolenia pracowników¹⁰. W literaturze przedmiotu istnieje wiele badań potwierdzających tezę, że pracownicy są szczególnym aktywem organizacji, mającym największy wpływ na osiągnięte wyniki, satysfakcję klienta i pozycję przedsiębiorstwa na rynku¹¹. Według zespołu S. Chena, pracownicy organizacji są specyficznymi klientami wewnętrznymi, których satysfakcja z środowiska pracy ma wpływ na osiągnięte cele organizacji. Autorzy uważają także, że satysfakcja z akademickich warunków pracy może mieć wpływ nie tylko na jakość kształcenia, ale także na jakość prowadzonych badań naukowych. Dlatego oczekiwania i potrzeby pracowników uczelni (podobnie jak studentów) powinny stać się szczególnym zainteresowaniem kierownictwa szkoły wyższej¹².

Model satysfakcji studenta według J. Douglasa, R. McClellanda i J. Davisa

W literaturze przedmiotu znany jest model satysfakcji studenta oraz jej wpływu na wyniki osiągnięte przez szkołę wyższą. Przedstawiony na rysunku 1 model satysfakcji studenta według J. Douglasa, R. McClellanda i J. Davisa obejmuje w swej istocie zidentyfikowanie czterech grup czynników¹³. Rysunek 1 pokazuje, że satysfakcja studenta ma wpływ na jego lojalność względem uczelni. Zadowolenie studenta może przyczynić się do większej

⁶ B. Schneider, D. Bowen: *Employee and customer perception of service in bands: replication and extension*, „Journal of Applied Psychology” 1985, Vol. 70.

⁷ D. Ulmer, J.M. Syptak, D.W. Marsland: *Job satisfaction: putting theory into practice*, „Family Practise Management”, October 1999.

⁸ D. Dickter, M. Roznowski, D. Harrison: *Temporal tempering: an event history analysis of process of voluntary turnovers*, „Journal of Applied Psychology” 1996, Vol. 81.

⁹ L.S. Hagederon: *Retirement proximity's role in the prediction of satisfaction in academe*, „Research in Higher Education” 1994, Vol. 35, No. 6.

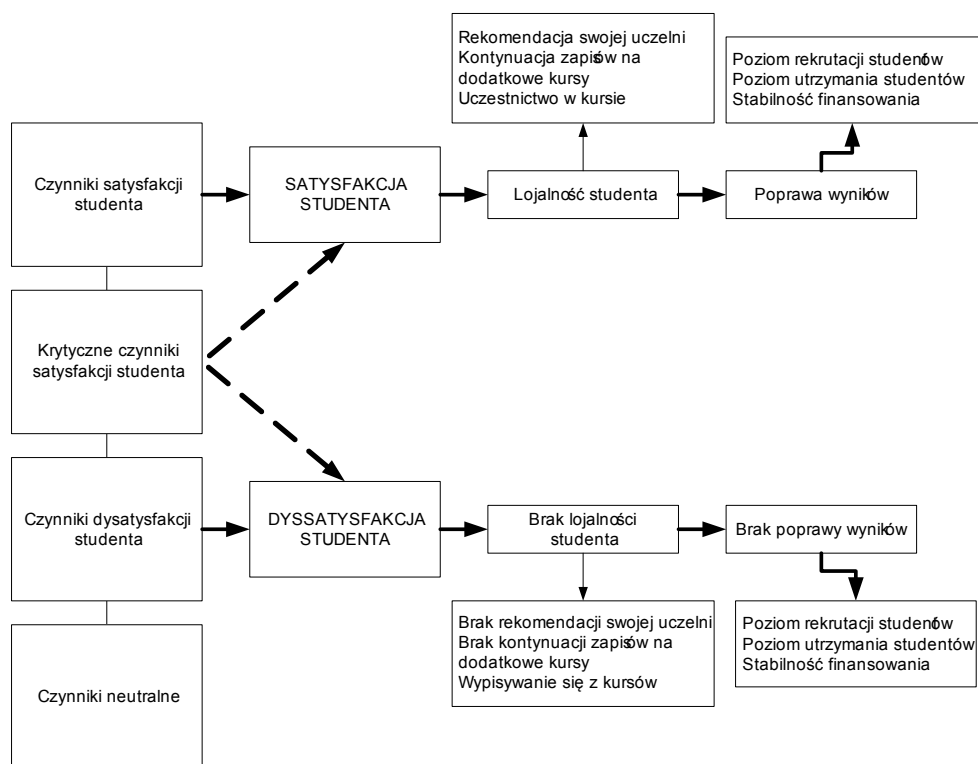
¹⁰ D. Dalton, J. Pica: *Student satisfaction with undergraduate and MBA DS/P/IS programs*, „Decision Line” 1998, Vol. 29, No. 3.

¹¹ D. Dubrovski: *The role of customer satisfaction in achieving business excellence*, „Total Quality Management” 2001, Vol. 12, No. 7/8.

¹² S. Chen, C. Yang, J. Shiau, H. Wang: *The development of an employee satisfaction model for higher education*, „The TQM Magazine” 2006, Vol. 18, No. 5, s. 485.

¹³ Więcej patrz: E.R. Cadotte, N. Turgeon: *Dissatisfiers and satisfiers: suggestion for consumer complaints and compliments*, „Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour” 1998, Vol. 1.

tożsamości z własną uczelnią, rekomendacji uczelni znajomym, a także może być czynnikiem wyboru macierzystej szkoły wyższej podczas kontynuacji studiów, np. na uzupełniających studiach magisterskich czy studiach doktoranckich. Zadowolenie studentów może mieć także wpływ na osiągnięte przez uczelnię wyniki, w szczególności na liczbę nowo przyjętych studentów, poziom dotychczasowych słuchaczy oraz osiągnięte wyniki finansowe. Brak zadowolenia może mieć natomiast wpływ na brak lojalności studentów oraz na pogorszenie osiąganych przez uczelnię wyników.



Rysunek 1. Model satysfakcji studenta oraz jej wpływu na wyniki osiągnięte przez szkołę wyższą

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Douglas, R. McClelland, J. Davis, *The development of conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education*, „Quality Assurance in Education” 2008, Vol. 16, No. 1, s. 31.

Zaproponowany przez J. Douglasa, R. McClellanda i J. Davisa model satysfakcji studenta oraz jej wpływu na wyniki osiągnięte przez szkołę wyższą wydaje się interesujący. W dalszej części artykułu autor wywodu zaproponował jego modyfikację oraz dopasowanie do grupy, jaką są pracownicy naukowo-dydaktyczni.

Model satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego oraz jej wpływu na wyniki osiągnięte w szkole wyższej

Na rysunku 2 zaproponowano modyfikację modelu J. Douglasa, R. McClellanda i J. Davisa. Według autora artykułu, zmodyfikowany model pozwoliłby na pomiar zadowolenia pracownika w szkole wyższej oraz przyczyniłby się do poprawy osiąganych przez organizację wyników, w tym zadowolenia kierownictwa oraz studentów.

Na rysunku 2 zaproponowano model satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego, który stanowi istotny aspekt poprawy osiąganych wyników w szkole wyższej. Zaproponowany model składa się z sześciu głównych etapów. Według autora artykułu pomiar satysfakcji pracownika w szkole wyższej powinien zostać rozpoczęty wyborem grupy docelowej. Z uwagi na fakt, iż potrzeby pracowników mogą się różnić ze względu na staż pracy, zajmowane stanowisko czy rodzaj prowadzonych badań naukowych, niezbędna wydaje się identyfikacja czynników mających wpływ na zadowolenie pracownika naukowo-dydaktycznego (etap drugi). Podobnie jak J. Douglas, R. McClelland i J. Davis, autor artykułu proponuje, aby przy ocenie pomiaru satysfakcji pracowników uwzględnić cztery grupy czynników mających wpływ na satysfakcję i dysatisfakcję. Szczególne znaczenie należy zwrócić na krytyczne czynniki satysfakcji. Spełnienie oczekiwań pracowników w zakresie owych czynników powinno przyczynić się do podtrzymania stanowiska pracy. Istnieje zatem potrzeba przeprowadzenia identyfikacji czynników dla wybranej szkoły wyższej, która uwzględniłaby preferencje kadry naukowo-dydaktycznej¹⁴. W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma przykładami czynników satysfakcji pracowników naukowo-dydaktycznych oraz różnymi ich klasyfikacjami. Znana jest klasyfikacja czynników według S. Chiena¹⁵, C. Comma¹⁶ czy F. Kusku¹⁷. Autor artykułu zaproponował własną klasyfikację, będącą zintegrowanym podejściem grup czynników dostępnych w literaturze przedmiotu, przedstawioną na rysunku 3.

W dalszym etapie należałoby zidentyfikować krytyczne czynniki satysfakcji, należące do poszczególnych grup i skoncentrować na nich działania usprawniające.

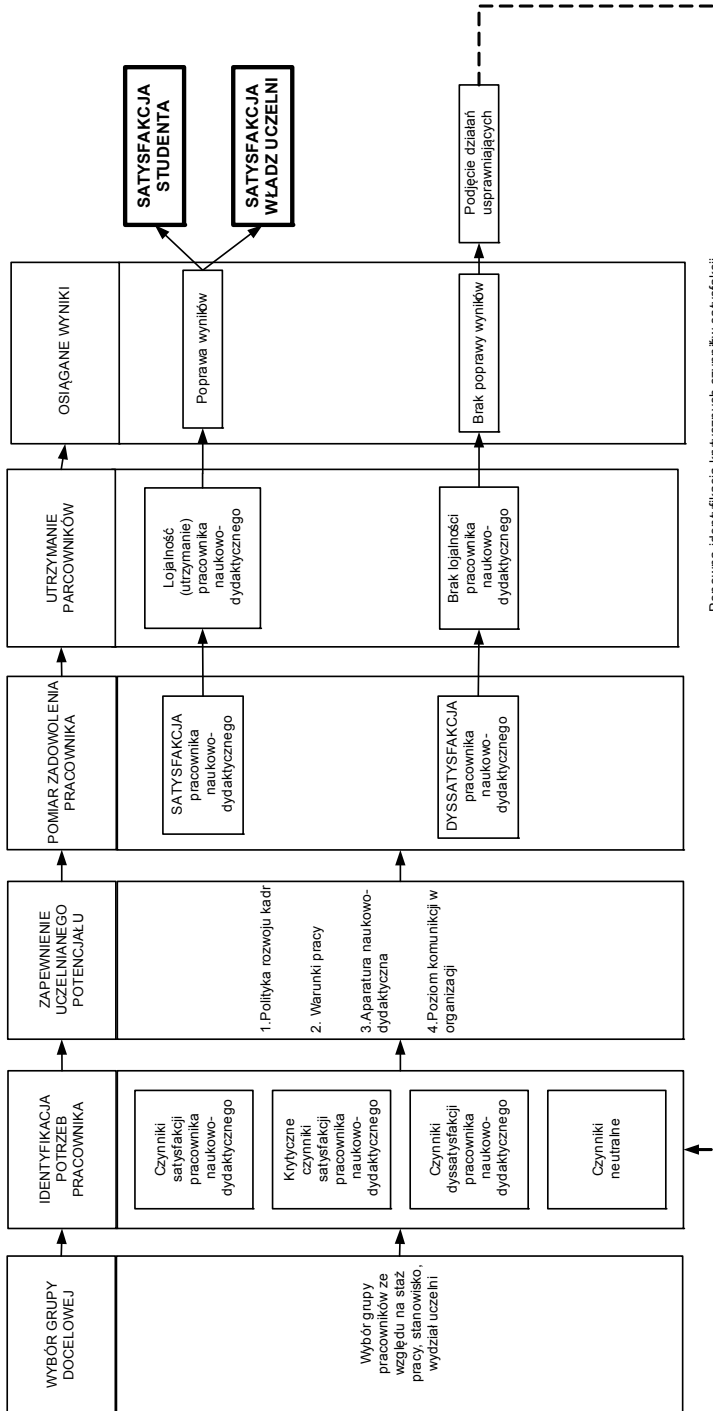
Autor artykułu uważa, że nie jest możliwa poprawa osiąganych wyników, jeśli uczelnia nie będzie posiadała odpowiedniego potencjału (etap trzeci na rysunku 2). Zdolność świadczenia usługi naukowo-dydaktycznej na wysokim poziomie wymaga kształtowania

¹⁴ Do identyfikacji czynników można wykorzystać metodę zdarzeń krytycznych CIT. Więcej patrz w: R. Voss: *Studying critical classroom encounters. The experience of students in German college education*, „Quality Assurance in Education” 2009, Vol. 17, No. 2; J. Douglas, R. McClelland, J. Davis: *The development of conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education*, „Quality Assurance in Education” 2008, Vol. 16, No. 1.

¹⁵ Np. S. Chen, C. Yang, J. Shiau, H. Wang: *op.cit.*

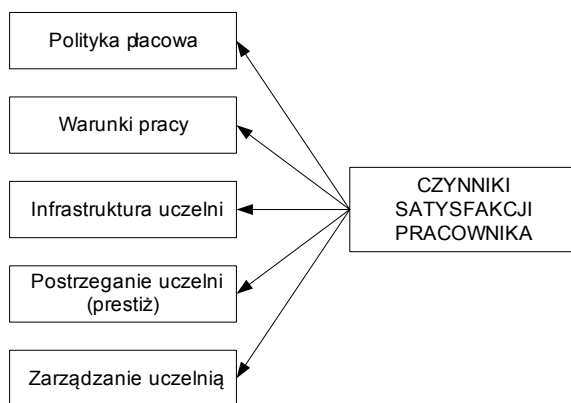
¹⁶ C.L. Comm, D.F.X. Mathaisel: *Assessing employee satisfaction in service firms: an example in high education*, „The Journal of Business and Economic Studies”, Fairfields, Spring 2000.

¹⁷ F. Kusku: *Dimensions of employee satisfaction: a state university example*, „METU Studies in Development” 2001, Vol. 28, No. 3/4.



Rysunek 2. Model satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego oraz jej wpływu na wyniki osiągnięte w szkole wyższej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Douglas, R. McClelland, J. Davis: *The development of conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education*, „Quality Assurance in Education” 2008, Vol. 16, No. 1, s. 31.



Rysunek 3. Grupy czynników satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

odpowiedniej polityki rozwoju kadry. Wydaje się, iż kierownictwo powinno kłaść szczególny nacisk na rozwój kadry naukowej oraz sprzyjać zdobywaniu kolejnych stopni naukowych. Przykładowo, jednostka nie będzie mogła świadczyć usługi związanej z nadawaniem stopni naukowych, jeśli nie będzie posiadała odpowiedniej liczby profesorów i doktorów habilitowanych. W interesie uczelni jest zatem rozwój pracowników oraz kształtowanie odpowiedniej polityki awansów. Kształtowanie odpowiedniej polityki rozwoju kadry wymaga także odpowiedniego systemu motywacyjnego. System motywacyjny (stosowany w szkole wyższej), który jest jednym z wyznaczników kultury organizacji, powinien pozwolić pozyskać, motywować i utrzymać w organizacji wysoko wyspecjalizowaną kadrę. Zapewnienie odpowiedniej jakości świadczonych usług wymaga posiadania dobrego zaplecza naukowo-dydaktycznego. Obecnie coraz więcej szkół wyższych posiada komfortowe sale wykładowe oraz dysponuje nowoczesnym sprzętem audio-wizualnym, umożliwiającym przeprowadzenie „wirtualnych wykładów”. Podobnie, aby prowadzić badania naukowe na światowym poziomie niezbędna jest w wielu przypadkach bardzo kosztowna aparatura. Zapewnienie odpowiednich warunków pracy zarówno w sferze dydaktyki, jak i prowadzonych badań naukowych w dużym stopniu będzie miało wpływ na satysfakcję pracowników z wykonywanej pracy.

Kolejny etap polegałby na pomiarze zdefiniowanych wcześniej czynników.

Etap piąty związany jest z utrzymaniem obecnego potencjału uczelni, od którego w przyszłości zależeć będzie jakość świadczonych usług. Zapewnienie właściwego systemu motywacyjnego, który coraz częściej jest wyposażony w mechanizmy świadczeń pozafinansowych, pozwoliłby efektywnie powiązać pracowników z organizacją, jaką jest uczelnia. Utrzymanie pracowników z organizacją, jaką jest szkoła wyższa, według autora artykułu może być mierzone następującymi wskaźnikami:

- liczba profesorów i doktorów habilitowanych na pierwszym etacie,
- liczba publikacji naukowych z afiliacją uczelni,
- liczba rekomendacji swojej uczelni w środowisku akademickim,
- krotność reprezentowania uczelni na konferencjach naukowych,
- poziom zaangażowania w badania naukowe oraz dydaktykę realizowaną w ramach uczelni.

Natomiast brak lojalności pracownika względem swojej uczelni może przejawiać się niską wartością powyższych wskaźników oraz absencją w pracy.

Efektom zapewnienia odpowiedniego potencjału, warunków pracy oraz stosowania skutecznego systemu motywacyjnego jest jakość świadczonych usług w zakresie prowadzonych badań naukowych i prowadzonej dydaktyki.

Jakość świadczonych usług, wynikająca z prowadzonych badań, według autora artykułu mogłaby być mierzona następującymi wskaźnikami:

- liczba publikacji w renomowanych czasopismach naukowych,
- liczba cytowań pracowników uczelni,
- liczba wypromowanych doktorów i doktorów habilitowanych,
- liczba realizowanych grantów i projektów badawczych,
- liczba patentów i nowych wynalazków,
- poziom współpracy z gospodarką,
- stabilność finansowania,
- wielkość środków pozyskanych na naukę z Unii Europejskiej,
- znaczenie absolwentów uczelni na rynku pracy,
- zdobyte nagrody, certyfikaty, wyróżnienia, uprawnienia.

Do wskaźników, za pomocą których można by było mierzyć jakość usługi dydaktycznej, na którą wpływ mają pracownicy uczelni, zaliczyć można:

- ofertę kursów obowiązkowych i wybieralnych,
- liczbę specjalistycznych programów nauczania,
- poziom zaangażowania studentów na zajęciach,
- wykorzystywanie aktywnych form dydaktycznych,
- wykorzystywanie nowoczesnych form nauczania, np. e-learning,
- liczbę godzin praktycznych zajęć, np. ćwiczeń czy warsztatów,
- dobór narzędzi audio-wizualnych,
- kwalifikacje i umiejętności kadry dydaktycznej wykorzystywane w trakcie zajęć,
- nastawienie do studenta,
- liczbę chętnych, gotowych do podjęcia nauki na danym wydziale,
- liczbę (%) absolwentów zatrudnionych po ukończeniu studiów,
- pozycję szkoły w rankingach,
- wyniki naukowe studentów,
- ocenę instytucji akredytacyjnej,
- liczbę studentów zagranicznych, kończących daną uczelnię.

Powyższa lista wskaźników nie jest pełna. Pokazuje jednak, iż beneficjentami osiągniętych wyników przez uczelnię może być zarówno kierownictwo, jak i studenci. Ważnym zatem wydaje się skoncentrowanie uwagi władz szkoły wyższej na satysfakcji pracowników, która może stać się motorem do poprawy efektywności całej uczelni.

Autor artykułu proponuje w przypadku uzyskania niesatysfakcjonujących wyników podjąć działania usprawniające oraz ponownie dokonać ponownej identyfikacji czynników satysfakcji (co zilustrowano linią przerywaną na rysunku 2).

Podsumowanie

Coraz większa konkurencja na rynku usług edukacyjnych spowodowała zmianę w sposobie zarządzania szkołą wyższą. Szereg uczelni dostrzegło potrzebę pomiaru czynników satysfakcji nie tylko studentów, ale także pracowników, będących jedną ze składowych przy kompleksowej ocenie szkoły wyższej. Koncentracja na pracownikach, podobnie jak koncentracja na studentach oraz próba zaspokojenia ich potrzeb, dla wielu uczelni powinna stać się rzeczywistością w walce o przetrwanie.

W artykule przedstawiono propozycję modyfikacji modelu J. Douglasa, R. McClellanda i J. Davisa oraz dopasowanie go do grupy, jaką są pracownicy uczelni. Wskazano także, iż zapewnienie satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego powinno stanowić istotny aspekt poprawy osiągniętych wyników w szkole wyższej i przyczynić się zarówno do satysfakcji kierownictwa uczelni, jak i studentów.

Literatura

- Chen S., Yang C., Shiao J., Wang H.: *The development of an employee satisfaction model for higher education*, „The TQM Magazine” 2006, Vol. 18, No. 5.
- Comm C.L., Mathaisel D.F.X.: *Assessing employee satisfaction in service firms: an example in high education*, „The Journal of Business and Economic Studies”, Fairfiels, Spring 2000.
- Dalton D., Pica J.: *Student satisfaction with undergraduate and MBA DS/P/IS programs*, „Decision Line” 1998, Vol. 29, No. 3.
- Dickter D., Roznowski M., Harrison D.: *Temporal tempering: an event history analysis of process of voluntary turnovers*, „Journal of Applied Psychology” 1996, Vol.81.
- Douglas J., Douglas A., Barnes B.: *Measuring student satisfaction at UK University*, „Quality Assurance in Education” 2006, Vol. 14, No. 3.
- Douglas J., McClelland R., Davis J.: *The development of conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education*, „Quality Assurance in Education” 2008, Vol. 16, No. 1.
- Dubrovski D.: *The role of customer satisfaction in achieving business excellence*, „Total Quality Management” 2001, Vol. 12, No. 7/8.

- Hagederon L.S.: *Retirement proximity's role in the prediction of satisfaction in academe*, „Research in Higher Education” 1994, Vol. 35, No. 6.
- Kusku F.: *Dimensions of employee satisfaction: a state university example*, „METU Studies in Development” 2001, Vol. 28, No. 1.
- Langbein L.: *Management by results: Student evaluation of faculty teaching and the mis-measurement of performance*, „Economics of Education Review” 2008, Vol. 27, No. 4.
- Lee T.: *How job satisfaction leads to turnover*, „Journal of Business and psychology” 1988, Vol. 2.
- Oshagbemi T.: *Job satisfaction profiles of university professors*, „Journal of Management Psychology” 1997, Vol. 12, No. 1.
- Ryńca R.: *Zrównoważona ocena szkoły wyższej*, Raport Ins.Org. PWR, Seria Pre, nr 4/2012.
- Schneider B., Bowen D.: *Employee and customer perception of service in bands: replication and extension*, „Journal of Applied Psychology” 1985, Vol. 70.
- Ulmer D., Syptak J.M., Marsland D.W.: *Job satisfaction: putting theory into practice*, „Family Practise Management”, October 1999.
- Ward M., Sloane P.: *Job satisfaction: the case of the Scottish academic profession*, mimeo, University of Aberdeen, Aberdeen 1998.
- Voss R.: *Studying critical classroom encounters. The experience of students in German college education*, „Quality Assurance in Education” 2009, Vol. 17, No. 2.

dr inż. Radosław Ryńca
Politechnika Wroclawska

Streszczenie

W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma badaniami dotyczącymi pomiaru satysfakcji studenta. Jednym z nich jest model zaproponowany przez J. Douglasa, R. McClellanda i J. Davisa¹⁸. Niezmiernie rzadko przedstawia się badania, których celem jest ocena satysfakcji wykładowcy z punktu widzenia różnych kryteriów. Zaproponowana przez autora artykułu modyfikacja modelu pomiaru zadowolenia studenta w dalszym etapie mogłaby być dopasowana także do grupy, jaką są pracownicy uczelni. Od ich zadowolenia i satysfakcji z pracy w dużym stopniu zależy jakość świadczonych usług. W artykule zaproponowano model satysfakcji pracownika naukowo-dydaktycznego oraz jej wpływu na wyniki osiągnięte w szkole wyższej.

¹⁸ J. Douglas, R. McClelland, J. Davis: *op.cit.*

**ACADEMIC EMPLOYEE'S SATISFACTION MODEL
AND THE INFLUENCE ON WORK RESULTS**

Summary

There is a lot of research on students' satisfaction in literature. J. Douglas, R. McClelland and J. Davis model is the best known. Research that concerns employee's satisfaction at the university is very seldom presented in Polish literature. The article presents a modified model of students' satisfaction which is adjusted to academic employees.