



MIĘDZYNARODOWA WYŻSZA SZKOŁA LOGISTYKI I TRANSPORTU WE WROCŁAWIU

RADA NAUKOWA DYSCYPLINY NAUK O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

Uwarunkowania motywacji zawodowej nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych

Rozprawa doktorska

Opracował:

mgr Radosław Dawidziuk

Kierownik naukowy:

prof. dr hab. inż. dr h. c. Zbigniew Ciekankowski

Promotor pomocniczy:

dr Agnieszka Król

WROCŁAW

Styczeń 2026

Streszczenie

Problematyka motywacji zawodowej nauczycieli akademickich stanowi istotny obszar badań w naukach o zarządzaniu, szczególnie w kontekście dynamicznych przemian zachodzących we współczesnym szkolnictwie wyższym. Motywacja wpływa bowiem nie tylko na poziom zaangażowania i efektywność pracy dydaktycznej oraz naukowej, lecz także na stabilność funkcjonowania uczelni, jakość kształcenia oraz zdolność organizacji do adaptacji w warunkach zmienności otoczenia. W realiach rosnących oczekiwań interesariuszy, presji efektywnościowej oraz rozbudowanych wymagań formalno-administracyjnych, motywacja nauczycieli akademickich staje się jednym z kluczowych determinantów sprawności działania uczelni oraz trwałości jej przewagi konkurencyjnej.

W literaturze przedmiotu motywacja ujmowana jest jako złożony proces, kształtowany przez współdziałanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych, indywidualnych i organizacyjnych. W pracy przyjęto perspektywę pozwalającą analizować motywację w sposób holistyczny, z uwzględnieniem zarówno niematerialnych uwarunkowań (m.in. poczucia sensu pracy, satysfakcji zawodowej, możliwości samorealizacji, autonomii zawodowej, jakości relacji interpersonalnych i stylu zarządzania), jak i uwarunkowań materialnych (m.in. wynagrodzenia, stabilności zatrudnienia, systemów nagród i świadczeń oraz warunków pracy). Szczególnie istotne jest przy tym założenie, że czynniki materialne i niematerialne nie funkcjonują w izolacji, lecz mogą się wzajemnie wzmacniać bądź osłabiać, tworząc specyficzny dla danej organizacji układ motywacyjny.

Zagadnienie motywacji nauczycieli akademickich nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do uczelni niepublicznych. Uczelnie te działają w warunkach silniejszej presji rynkowej, większej zmienności organizacyjnej oraz zróżnicowanych form zatrudnienia kadry akademickiej. W konsekwencji częściej występują w nich wyzwania związane z poczuciem stabilności pracy, transparentnością zasad wynagradzania, obciążeniem dydaktycznym i administracyjnym, a także oczekiwaniami dotyczącymi jakości kształcenia i relacji ze studentami. Jednocześnie środowisko uczelni niepublicznych może wzmacniać określone aspekty niematerialne, takie jak znaczenie atmosfery pracy, relacji w zespole czy sprawności komunikacji wewnętrznej, które w praktyce wpływają na poziom zaangażowania i satysfakcji zawodowej.

Celem głównym dysertacji jest identyfikacja czynników motywujących nauczycieli akademickich zatrudnionych w uczelniach niepublicznych do wykonywania pracy zawodowej, ze szczególnym uwzględnieniem współwystępowania oraz wzajemnych relacji pomiędzy

uwarunkowaniami materialnymi i niematerialnymi. Cel ten osadzono w kontekście zarządzania w szkolnictwie wyższym oraz potrzeb kształtowania skutecznych systemów motywacyjnych, które z jednej strony sprzyjają utrzymaniu wysokiej jakości pracy akademickiej, z drugiej zaś odpowiadają na realne uwarunkowania organizacyjne i ekonomiczne funkcjonowania uczelni niepublicznych.

Realizacja celu głównego dysertacji została oparta na podejściu badawczym o charakterze mieszanym, łączącym metody ilościowe i jakościowe. Zastosowanie triangulacji metodologicznej umożliwiło wielowymiarowe rozpoznanie badanej problematyki oraz zwiększyło trafność i rzetelność formułowanych wniosków. Przyjęta strategia badawcza pozwoliła zarówno na identyfikację ogólnych prawidłowości i zależności występujących w badanej populacji nauczycieli akademickich, jak i na pogłębioną analizę kontekstu organizacyjnego oraz perspektywy zarządczej funkcjonowania uczelni niepublicznych.

Badania ilościowe przeprowadzono z wykorzystaniem techniki ankiety, skierowanej do nauczycieli akademickich zatrudnionych w uczelniach niepublicznych (N=120). Narzędzie badawcze obejmowało zestaw pytań pozwalających na ocenę poziomu motywacji zawodowej, znaczenia wybranych czynników materialnych i niematerialnych, a także subiektywnej oceny warunków pracy, satysfakcji zawodowej oraz stosowanych w uczelniach praktyk motywacyjnych. Dobór próby badawczej miał charakter celowy, a uzyskane dane umożliwiły przeprowadzenie analiz opisowych, porównawczych oraz zależnościowych, z wykorzystaniem odpowiednich metod statystycznych.

Uzupełnieniem badań ilościowych były badania jakościowe zrealizowane w formie indywidualnych wywiadów z osobami pełniącymi funkcje kierownicze w uczelniach niepublicznych (N=15). Wywiady te miały na celu pogłębienie interpretacji wyników badań ankietowych oraz uchwycenie perspektywy decyzyjnej, często niewidocznej w danych ilościowych. W trakcie rozmów poruszano zagadnienia dotyczące sposobów motywowania kadry akademickiej, znaczenia czynników materialnych i niematerialnych w praktyce zarządzania, a także wyzwań związanych z utrzymaniem zaangażowania pracowników w warunkach zmienności organizacyjnej i presji rynkowej. Analiza materiału jakościowego pozwoliła na identyfikację powtarzających się wątków interpretacyjnych oraz na konfrontację deklaracji kadry zarządzającej z ocenami formułowanymi przez nauczycieli akademickich.

Proces badawczy został osadzony w jasno określonej strukturze metodologicznej. W rozdziale metodologicznym sprecyzowano przedmiot i cele badań, sformułowano główny problem badawczy oraz problemy szczegółowe, a także zaproponowano hipotezy robocze odnoszące się do charakteru i znaczenia czynników motywacyjnych. W szczególności przyjęto

założenie, że motywacja nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych kształtowana jest przez współwystępowanie czynników materialnych i niematerialnych, których znaczenie może różnić się w zależności od indywidualnych cech respondentów oraz warunków organizacyjnych funkcjonowania uczelni.

Zastosowane metody i techniki badawcze umożliwiły analizę zróżnicowania ocen motywacji do pracy w zależności od wybranych zmiennych społeczno-demograficznych i zawodowych, takich jak płeć, wiek, staż pracy, forma zatrudnienia czy status uczelni jako podstawowego miejsca pracy. Pozwoliło to na uchwycenie niejednorodności doświadczeń motywacyjnych w badanej populacji oraz na wskazanie obszarów, w których oddziaływanie poszczególnych czynników motywacyjnych ma charakter bardziej uniwersalny bądź zróżnicowany.

Przyjęta koncepcja metodologiczna stworzyła podstawę do systematycznej analizy wyników badań empirycznych zaprezentowanych w kolejnych rozdziałach pracy. Umożliwiła ona stopniowe przechodzenie od ujęcia ogólnego motywacji do pracy nauczycieli akademickich, poprzez analizę niematerialnych uwarunkowań motywacyjnych, aż do szczegółowego omówienia materialnych aspektów motywacji, takich jak wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia oraz systemy nagród i świadczeń. Dzięki temu możliwe było całościowe ujęcie badanego zjawiska oraz sformułowanie wniosków odnoszących się zarówno do teorii motywacji, jak i do praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w uczelniach niepublicznych.

Analiza wyników badań empirycznych pozwoliła na wieloaspektową ocenę poziomu motywacji do pracy nauczycieli akademickich zatrudnionych w uczelniach niepublicznych oraz identyfikację czynników wpływających na jej kształtowanie. Uzyskane rezultaty wskazują, że badana grupa charakteryzuje się ogólnie umiarkowanym do wysokiego poziomem motywacji zawodowej, przy jednoczesnym zróżnicowaniu jej poszczególnych komponentów. Motywacja ta ma charakter dynamiczny i niejednorodny, a jej struktura zależy od współoddziaływania czynników indywidualnych, organizacyjnych oraz materialnych.

Wyniki badań wykazały, że decyzja o podjęciu pracy akademickiej w uczelniach niepublicznych jest w największym stopniu determinowana przez motywy niematerialne i wewnętrzne. Do najczęściej wskazywanych należały potrzeba przekazywania wiedzy, poczucie sensu wykonywanej pracy, możliwość rozwoju zawodowego oraz satysfakcja płynąca z kontaktu ze studentami. Praca dydaktyczna była oceniana jako najbardziej satysfakcjonujący obszar aktywności zawodowej, co potwierdza jej kluczowe znaczenie w kształtowaniu pozytywnego stosunku do pracy w ujęciu ogólnym. Czynniki materialne

rzadziej pełniły funkcję motywu pierwotnego wyboru zawodu, jednak okazały się istotne z punktu widzenia utrzymania stabilności zawodowej i poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego.

Analizy dotyczące ogólnego zadowolenia z pracy wykazały, że pozostaje ono silnie powiązane z afektywnym stosunkiem do wykonywanych obowiązków, oceną sensowności pracy oraz postrzeganymi perspektywami zawodowymi. Jednocześnie zauważono, że występowanie okresowych stanów zniechęcenia ma zazwyczaj charakter umiarkowany i sytuacyjny, a jego natężenie zależy w dużej mierze od jakości relacji z bezpośrednim przełożonym oraz oceny skuteczności stosowanych działań motywacyjnych. Wyniki te wskazują na istotną rolę czynników organizacyjnych i przywódczych w podtrzymywaniu zaangażowania nauczycieli akademickich.

Szczegółowa analiza niematerialnych uwarunkowań motywacji potwierdziła ich kluczowe znaczenie w badanej populacji. Do czynników najsilniej wzmacniających motywację zaliczono poczucie autonomii zawodowej, możliwość wpływu na sposób realizacji obowiązków dydaktycznych, pozytywną atmosferę pracy oraz relacje interpersonalne oparte na zaufaniu i współpracy. Istotne znaczenie przypisano również stylowi zarządzania przełożonych, zwłaszcza w zakresie komunikacji, udzielania informacji zwrotnej oraz postrzeganego wsparcia. Jednocześnie zidentyfikowano czynniki niematerialne o charakterze demotywującym, takie jak nadmierna biurokracja, niejednoznaczność procedur, brak przejrzystości decyzyjnej oraz poczucie ograniczonego wpływu na funkcjonowanie organizacji.

Wyniki badań dotyczących materialnych uwarunkowań motywacji wskazują, że czynniki te pełnią istotną, choć w większości przypadków nie dominującą rolę w kształtowaniu motywacji do pracy nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych. Wynagrodzenie oraz stabilność zatrudnienia postrzegane są jako elementy bazowe, warunkujące poczucie bezpieczeństwa zawodowego i ekonomicznego. Ich znaczenie ujawnia się szczególnie w sytuacjach niepewności organizacyjnej oraz przy wysokim poziomie obciążenia dydaktycznego i administracyjnego. Jednocześnie badania potwierdziły, że czynniki materialne oddziałują na motywację w ścisłym powiązaniu z uwarunkowaniami niematerialnymi, a ich skuteczność motywacyjna zależy od postrzeganej sprawiedliwości, przejrzystości oraz spójności systemów wynagradzania i nagradzania.

Analiza relacji pomiędzy czynnikami materialnymi i niematerialnymi pozwoliła na potwierdzenie tezy o ich komplementarnym charakterze. Czynniki materialne tworzą fundament motywacyjny, natomiast czynniki niematerialne w większym stopniu determinują

poziom zaangażowania, satysfakcji zawodowej oraz długofalowego związania nauczycieli akademickich z uczelnią. Uzyskane wyniki wskazują, że brak równowagi pomiędzy tymi dwoma obszarami może prowadzić do osłabienia motywacji, nawet przy relatywnie wysokim poziomie wynagrodzeń lub sprzyjającej atmosferze pracy.

Przeprowadzone analizy teoretyczne oraz wyniki badań empirycznych pozwalają stwierdzić, że motywacja zawodowa nauczycieli akademickich zatrudnionych w uczelniach niepublicznych ma charakter złożony, dynamiczny i wielowymiarowy. Jej kształtowanie nie jest efektem oddziaływania pojedynczych bodźców, lecz rezultatem współdziałania czynników materialnych, niematerialnych oraz uwarunkowań organizacyjnych i instytucjonalnych. Uzyskane wyniki potwierdzają zasadność przyjętej hipotezy głównej, zakładającej komplementarny charakter materialnych i niematerialnych determinant motywacji do pracy w środowisku akademickim uczelni niepublicznych.

Wyniki badań wskazują jednoznacznie, że czynniki niematerialne odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu poziomu zaangażowania, satysfakcji zawodowej oraz identyfikacji nauczycieli akademickich z uczelnią. Szczególne znaczenie przypisano takim elementom, jak poczucie sensu pracy, autonomia zawodowa, możliwość rozwoju, relacje interpersonalne oraz styl zarządzania oparty na komunikacji, zaufaniu i wsparciu. Jednocześnie wykazano, że brak odpowiednich warunków materialnych, w tym stabilności zatrudnienia oraz transparentnych i sprawiedliwych zasad wynagradzania, może prowadzić do osłabienia motywacji, nawet w sytuacji sprzyjającego klimatu organizacyjnego.

Istotnym wnioskiem płynącym z badań jest również potwierdzenie, że motywacja nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych jest silnie osadzona w kontekście organizacyjnym funkcjonowania tych instytucji. Zmienność warunków rynkowych, presja efektywnościowa oraz intensywność obciążeń dydaktycznych i administracyjnych wpływają na sposób postrzegania pracy akademickiej oraz na strategię radzenia sobie z wymaganiami zawodowymi. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera rola kadry zarządzającej w kształtowaniu środowiska pracy sprzyjającego długofalowemu zaangażowaniu i ograniczaniu czynników demotywuujących, takich jak nadmierna biurokracja, niejasność procedur czy deficyty komunikacyjne.

Uzyskane rezultaty mają istotne implikacje praktyczne dla zarządzania w uczelniach niepublicznych. Wskazują one na potrzebę projektowania systemów motywacyjnych opartych na równowadze pomiędzy bodźcami materialnymi i niematerialnymi, uwzględniających specyfikę pracy akademickiej oraz zróżnicowanie oczekiwań i doświadczeń pracowników. Szczególnie istotne jest tworzenie warunków sprzyjających autonomii zawodowej, rozwojowi

kompetencji, przejrzystości zasad organizacyjnych oraz budowaniu pozytywnej atmosfery pracy. Rekomendacje te mogą stanowić wsparcie dla władz uczelni i kadry kierowniczej w procesie doskonalenia praktyk zarządczych oraz podnoszenia jakości funkcjonowania instytucji.

Podsumowując ogół rozważań poczynionych w dysertacji, przeprowadzone badania potwierdzają, że skuteczne motywowanie nauczycieli akademickich w uczelniach niepublicznych wymaga całościowego i zrównoważonego podejścia, integrującego aspekty ekonomiczne, organizacyjne i psychospołeczne. Uwzględnienie tych elementów może przyczynić się nie tylko do wzrostu satysfakcji i zaangażowania kadry akademickiej, lecz także do wzmocnienia stabilności oraz konkurencyjności uczelni w warunkach współczesnych wyzwań szkolnictwa wyższego.