# MOTIVACIJA, RADNO PONAŠANJE I DOBROBIT

# Uvod

„Suvremeni društveni kontekst u učiteljskoj profesiji obilježen je nizom promjena i izazova koje povećavaju kompleksnost i zahtjevnost rada učitelja. Među najvažnije karakteristike suvremene profesije učitelja strani autori navode: ubrzan razvoj informatičkih i komunikacijskih tehnologija, usmjerenost na dostignuća i zahtjev za većom odgovornošću učitelja, povećanje u radnom opterećenju uz istodobno opadanje profesionalnoga statusa učitelja u društvu, učestale obrazovne reforme, promjene u strukturi i dinamici obitelji te promjene u društvenom sustavu vrijednosti“ (Slišković, Burić i Knežević, 2016:372). Nezadovoljstvo zaposlenih u obrazovanju u javnosti izaziva posebnu pažnju jer se dovodi u vezu sa kvalitetom poučavanja, te zadovoljstvom učenika i roditelja postignutim ishodom učenja. Problemi s kojima se hrvatski učitelji danas bore su višestruki. Može se reći da ih osim potplaćenosti i malih ulaganja u sustav obrazovanja najviše demotivira podcijenjeni položaj u društvu. U konačnici to je nezadovoljstvo nedavno kulminiralo prosvjedima i štrajkom zaposlenika u osnovnim i srednjim školama. Štrajk je započeo 10. listopada 2019. i trajao sve do 2. prosinca kada je postignut kompromis između Vlade i sindikata, međutim, valja napomenuti kako su u određenoj mjeri zadovoljena samo materijalna potraživanja zaposlenika škola. Ne treba zaboraviti da je motiviran i zadovoljan učitelj ključ je uspješnog i kvalitetnog učenja i poučavanja.

Brojni su se teoretičari i psiholozi tijekom povijesti bavili istraživanjem pojma motivacije, njegovim definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. Među začetnicima teorije motivacije ističe se Abraham Maslow. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba polazi od pretpostavke da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe određenim redoslijedom, te da je iste moguće hijerarhijski definirati i postaviti (Varga, 2011.). Borić ( 2017) prema raznim autorima navodi najvažnije čimbenike motivacije učitelja za rad:

* zadovoljstvo u radu i spoznaja da je rad koji obavljaju cijenjen,
* ozračje kolegijalnosti,
* poštovanje, samoaktualizacija, sigurnost, auto­nomija, pripadnost, orijentacija na postignuće, profesionalni izazov i identitet zadatka,
* intrinzične nagrade, članstvo u profesionalnim društvima, mogućnosti pripremanja određenih materijala za poučavanje,
* napredak učenika, dobri radni uvjeti, mogućnosti napredovanja i sl.

Pod motivacijom podrazumijevamo silu koja nas pokreće i energiju koja nas usmjerava ka ostvarivanju ciljeva, dok se zadovoljstvo poslom definira se kao pozitivno emocionalno stanje koje je rezultat procjene posla pojedinca, odnosno njegovih iskustava vezanih uz posao (Vidić, 2009, prema Locke, 1976.) Diskienė i Goštautas (2013) ističu kako je zadovoljstvo poslom općenit stav koji zaposlenici imaju prema svom poslu i izravno je povezano s individualnim potrebama, uključujući izazovan rad, pravedne nagrade i poticajno radno okruženje i kolege.

U ovom radu[[1]](#footnote-1) i istraživanju naglasak je stavljen na zadovoljstvo poslom kao važnu odrednicu radne dobrobiti. Također se nastojalo se ukazati na važnost prepoznavanja motivacije i zadovoljstva kao sredstva upravljanja ljudskim potencijalima, a naročito pravilnog odabira motivatora od strane rukovoditelja, odnosno ravnatelja.

# 2. Cilj i svrha istraživanja

Osnovni cilj istraživanja u ovom radu je procjena stupnja zadovoljstva djelatnika u OŠ Marije Jurić Zagorke iz Zagreba i to u različitim aspektima posla: uvjeti rada, mogućnosti edukacije i napredovanja, podrška ravnatelja i kolega u svrhu predlaganja mjera za povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenih.

# 

# 3. Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno u OŠ Marije Jurić Zagorke iz Zagreba pomoću anketnog upitnika koji je posebno izrađen za tu namjenu.

## 3.1. Struktura istraživanja anketnog upitnika

Anketni upitnik se sastojao od pitanja podijeljenih u 2 grupe:

• opći podaci o ispitaniku

• motivacija zaposlenika i zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom, nadređenim, napredovanjem i međuljudskim odnosima

U istraživanju je korišten Upitnik koji se sastojao od 10 pitanja, od kojih je 7. imalo 10 potpitanja, a 8. je imalo 12 potpitanja. Pitanja su ocjenjivana Likertovom skalom od „izrazito zadovoljan/a“ do „uopće nisam zadovoljan/a“.

Prva grupa pitanja obuhvaćala je pitanja vezana za opće podatke o ispitaniku kao što su spol, dob, stupanj obrazovanja, vrsta posla koju ispitanik obavlja i radni staž. Pitanja vezana za motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika obuhvaćaju pitanja vezana za faktore koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika.

# 4. Istraživanje zadovoljstva zaposlenih u OŠ Marije Jurić Zagorke

Empirijsko istraživanje o motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika OŠ Marije Jurić Zagorke iz Zagreba provedeno je 21. listopada 2019.

## 4.1. Općenito o OŠ Marije Jurić Zagorke

Osnovna škola Marije Jurić Zagorke je odgojno obrazovna ustanova koja se nalazi u Zagrebu, Štefanovečka cesta 67. S radom je započela 16. rujna 1964. Nastava je organizirana u dvije smjene u 30 razrednih odjela sa sveukupno 676 učenika.

U provedbi odgojno-obrazovnog procesa sudjeluje 78 djelatnika koji su podijeljeni u tri kategorije (grupe) i to:

1. **Učitelji i učiteljice razredne** (17) **i predmetne nastave** (37);
2. **Stručna služba:** ravnatelj, pedagoginja, socijalna pedagoginja, školska psihologinja, defektologinja i knjižničarka (6);
3. **Administrativno-tehničko osoblje**: tajnica, računovotkinja, knjigovođa, kuharice, spremačice i domari (18)

**4.2. Rezultati istraživanja**

### 4.2.1. Opće karakteristike uzorka

Od ukupno 78 djelatnika OŠ Marije Jurić Zagorke njih 51 odazvalo se na ispunjavanje anketnog upitnika te oni čine uzorak.

Graf 1: Distribucija ispitanika prema spolu

Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 86,27% žena i 13,73% muškaraca. Kolektiv OŠ Marije Jurić Zagorke većinom čine žene što potvrđuju i rezultati istraživanja.

Graf 2: Distribucija ispitanika prema starosti

Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Najviše ispitanih djelatnika ima u dobi od 37 do 50 godina (50,98%) i od 51 do 65 godina (33,33%), ostali su mlađi: 7 (13,73%) ima 26 do 36 godina, a samo jedan (1,96%) ima manje od 25 godina starosti. Rezultati ovog i prethodnog grafa ukazuju na to da se radi uglavnom o ženskom, starijem kolektivu.

Graf 3: Distribucija ispitanika prema stupnju obrazovanja

Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Najviše ispitanika ima VSS (32 ili 62,75%) te VŠS (11 ili 21,56%), a sa SSS spremom ih ima sedam (13,73%), te sa NKV samo jedan (1,96%).

Graf 4: Distribucija ispitanika prema kategoriji radnog mjesta

Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Od 51 ispitanog djelatnika najviše je učitelja predmetne nastave (22 ili 43,14%), zatim učitelja razredne nastave koji su 100% ispunili anketni upitnik (17 ili 33,33%), administrativno-tehničkog osoblja je (8 ili 15,68%), a najmanje je djelatnika u stručnoj službi (4 ili 7,84%).

Graf 5: Distribucija ispitanika prema radnom stažu

Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Najviše djelatnika ima od 21 do 30 godina radnoga staža na trenutnom radnom mjestu (njih 24 ili 47,06%), zatim podjednako ima onih s 11 do 20 godina staža i s 31 do 40 godina staža (10 ili 19,61%), manje od 10 godina staža (5 ili 9,8%) a najmanje je onih koji imaju više od 40 godine staža (2 ili 3,92%). Rezultati prema stažu su u skladu s rezultatima dobi ispitanika.

**4.2.2. Rezultati uzorka – za sve tri kategorije djelatnika**

U ovom se radu nastojalo doći do spoznaje kakvo je mišljenje djelatnika (zaposlenika) OŠ Marije Jurić Zagorke o radnom mjestu, međuljudskim odnosima, stručnom usavršavanju i napredovanju.

Graf 6: Zadovoljstvo djelatnika radnim mjestom

Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Najviše ispitanika je uglavnom zadovoljno poslom (23 ili 50% od ukupnog broja ispitanika), a njih 11 ili 23,19% je podjednako zadovoljno i nezadovoljno.

Graf 7: Zadovoljstvo nadređenim

Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Najviše ispitanika je podjednako zadovoljno i nezadovoljno nadređenim (15 ili 30,61% od ukupnog broja ispitanika), a njih 13 ili 26,53% je uglavnom nezadovoljno nadređenim. Ispitanicima nedostaje iskazivanje priznanja i pohvale za dobro obavljen posao od strane nadređenog što često puta dovodi do odustajanja ili ne sudjelovanja u projektima, dodatnim aktivnostima, odnosno ne izlaze iz svojih okvira.

Graf 8: Zadovoljstvo međuljudskim odnosima

Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Najviše ispitanika je podjednako zadovoljno i nezadovoljno suradnicima-kolegama (24 ili 48% od ukupnog broja ispitanika), a 14 ili 28% je uglavnom zadovoljno kolegama.

Djelatnici ističu da su zadovoljni priznanjem i pohvalama za dobro obavljen posao od strane kolega te da ih to ispunjava i motivira da još bolje rade.

Graf 9: Zadovoljstvo autonomijom u obavljanju posla

Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Najviše ispitanika je uglavnom zadovoljno sa samostalnošću obavljanja posla (33 ili 64,71% od ukupnog broja ispitanika), a njih 13 ili 25,49% je izrazito zadovoljno.

Djelatnici u odgojno-obrazovnom sustavu imaju veliku samostalnost u kreiranju posla unutar svog područja djelovanja, dok za pitanja organizacije rada, nabave didaktičkih sredstava i sl., samostalnost je znatno manja.

Graf 10: Zadovoljstvo djelatnika plaćom

Izvor: Rezultati istraživanja

Najviše ispitanika je uglavnom nezadovoljno plaćom (16 ili 31,37%), njih 13 ili 25,49% uopće nije zadovoljno dok je samo jedan ispitanik ili 1,96% izrazito zadovoljan.

Rezultati su u skladu s lošom ekonomskom situacijom u zemlji. Djelatnici u sustavu obrazovanja prihodima stagniraju u odnosu na druge djelatnosti. Nezadovoljstvo se dodatno povećava zbog reforme školstva.

Graf 11. Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja

Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Ispitanici su uglavnom zadovoljni napredovanjem (17 ili 33,33%) te podjednako zadovoljni i nezadovoljni (15 ili 29,41%).

Graf 12. Zadovoljstvo djelatnika mogućnošću stručnog usavršavanja

Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Ispitanici su najvećim dijelom uglavnom zadovoljni (21 ili 41,18%), izrazito zadovoljnih je 4 ili 7,84%, a njih 9 ili 17,65% je uglavnom nezadovoljno i 4 ili 7,84% uopće nije zadovoljno.

Pojedinačnom analizom ustanovilo se da su mogućnošću napredovanja i stručnog usavršavanja najnezadovoljniji administrativno-tehnički djelatnici. U obrazovnom sustavu, najčešće se usavršavaju i napreduju učitelji, defektolozi, pedagozi i psiholozi. Administrativno osoblje ima mogućnost usavršavanja izvan ustanove, dok mogućnost napredovanja nemaju. Tehničko osoblje, domari, spremačice, kuharice, nemaju ni mogućnost usavršavanja ni napredovanja osim ako se ne doškoluju, odnosno prekvalificiraju.

Graf 13. Motivatori za bolji i kvalitetniji rad

Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja

Na pitanje „Što bi Vas motiviralo da radite bolje i kvalitetnije“, ispitanici su (36) naveli da bi to bila veća plaća i stimulativno nagrađivanje, bolja organizacija rada (16), zatim kvalitetniji i obzirniji rukovoditelj (15), a podjednako napredovanje i usavršavanje (12).

**4.2.3. Rasprava**

Na temelju rezultata provedenog istraživanja, može se zaključiti da su zaposlenici najzadovoljniji radnim mjestom te autonomijom u obavljanju posla, a najnezadovoljniji visinom plaće.

Pojedinačnom analizom, rezultati pokazuju da su učitelji zadovoljniji mogućnošću napredovanja i stručnog usavršavanja od administrativno-tehničkog osoblja. Međuljudskim odnosima sa kolegama su sve kategorije, najvećim postotkom, podjednako zadovoljne i nezadovoljne. Također isti rezultat je i u odnosu s nadređenim, ali veliki postotak izjavilo je da su uglavnom nezadovoljni ili uopće nisu zadovoljni priznavanjem i pohvalama nadređenog.

Nadalje, ističu da bi bolja organizacija rada, sustav nagrađivanja utjecao na samu kvalitetu rada.

# 5. Zaključak

Poboljšanje učinkovitosti zaposlenika u odgojno-obrazovnim ustanovama, podizanje kvalitete rada, poticanje inovativnosti i kreativnosti, jačanje sposobnosti i uspješnosti je problematika kojom bi se ravnatelji trebali u budućnosti više baviti jer organizacija je uspješna jedino ako su njeni zaposlenici motivirani da rade svoj posao na najbolji mogući način.

Upravljanje i razvoj ljudskih resursa danas postaje sve značajnije, rukovoditelji trebaju “izvući” iz svakog pojedinog zaposlenika ono najbolje, ali na najmanje stresan način. Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihovog posla “naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način.” (Bahtijarević Šiber, F., 1999: 556.).

Zbog loše ekonomske situacije, zaposlenima u obrazovanju materijalna sredstva su i dalje glavni motivatori, ali posljednjih godina, posebno ulaskom Republike Hrvatske u EU, djelatnici u obrazovanju teže zadovoljenju nematerijalnih faktora kao što su napredovanje, stručna usavršavanja, sudjelovanje u projektima, okruglim stolovima, konferencijama i sl.

**LITERATURA:**

1. Borić, E. (2017). Zadovoljstvo poslom, motivacija učitelja za rad i poticanje razvoja kompetencija učenika. Metodički ogledi, 24(2), str. 23-38.
2. Diskienė, D., Goštautas, V. (2013.), A fit between individual and organizational values and its implications for employees' job satisfaction and performance, Ekonomika, 92(2): 93-107.
3. Slišković, A., Burić, I., Knežević, I. (2016), Zadovoljstvo poslom i sagorijevanje na poslu kod učitelja- važnost podrške ravnatelja i radne motivacije, Sveučilište u Zadru
4. Varga, M. (2011) , Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju; Tehnička škola, Čakovec
5. Vidić, T. (2009). Zadovoljstvo poslom učitelja u osnovnoj školi. Napredak, 150 (1), 7-20. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/82813

1. Istraživanje je provedeno za potrebe izvršavanja akademskih obveza u sklopu kolegija Motivacija, radno ponašanje i dobrobit na Poslijediplomskom sveučilišnom studiju „Vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom“ na Sveučilištu u Zadru [↑](#footnote-ref-1)