

# Radna motivacija nastavnika za vrijeme pandemije na primjeru odabranog veleučilišta

---

**Bura, Iva**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **VERN University / Sveučilište VERN**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:295331>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-11**



*Repository / Repozitorij:*

[VERN' University Repository](#)



**SVEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij

Upravljanje ljudskim potencijalima

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**  
**RADNA MOTIVACIJA NASTAVNIKA ZA VRIJEME**  
**PANDEMIJE NA PRIMJERU ODABRANOG**  
**VELEUČILIŠTA**

Iva Bura

Zagreb, 2021.

**SVEUČILIŠTE VERN'**

Specijalistički diplomski stručni studij

Upravljanje ljudskim potencijalima

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**

**RADNA MOTIVACIJA NASTAVNIKA ZA VRIJEME  
PANDEMIJE NA PRIMJERU ODABRANOG  
VELEUČILIŠTA**

Mentorica: doc. dr. sc. Maja Kolega

Studentica: Iva Bura

**Zagreb, rujan 2021.**

## PREDGOVOR

Motivacija je neizostavan dio upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima. Često se postavlja pitanje na koji način motivirati zaposlenike i time doprinijeti njihovom zadovoljstvu na radnom mjestu.

Na prijelazu iz 2019. u 2020. godinu pojavio se koronavirus, prvo u Kini, a od ožujka 2020. aktivan je i u našoj državi. Mnogi segmenti života morali su se prilagoditi novonastaloj situaciji uslijed pandemije, pa tako i obrazovanje. Uvedena je nastava na daljinu za sve učenike i studente. Nastavnici su se morali prilagoditi situaciji te, uz potpuno drugačije okolnosti, dalje ostati motivirani za rad sa studentima.

U ovome je radu riječ o motivaciji nastavnika za vrijeme pandemije koronavirusa na primjeru odabranog Veleučilišta.

Ovaj je rad napisan korištenjem stečenoga znanja tijekom prethodnih pet godina studiranja, a posebno na temelju stečenoga znanja posljednje dvije godine diplomskoga studija Upravljanja ljudskim potencijalima na Sveučilištu VERN'. Neizostavno je spomenuti i kolegij *Organizacijsko ponašanje*, koji ukazuje na to koliko je motivacija zaposlenika zapravo važna za zadovoljstvo i učinkovitost poslodavaca, zaposlenika i uspješnost svakog poduzeća.

Želim zahvaliti svojoj mentorici, profesorici Maji Kolega, koja me vodila i usmjeravala pri pisanju ovoga rada te svojim znanjem i vremenom, koje je uvijek odvajala, učinila moj rad ovakvim kakav je danas. Želim zahvaliti i ispitanicima koji su odvojili svoje vrijeme, ispunili anketu i odgovorili na intervju jer bez njih ovaj rad ne bi bio potpun. Na taj su mi način ispunili želju da upravo ovom temom zaključim svoje fakultetsko obrazovanje.

Posebno želim zahvaliti svojoj obitelji, koja je, kao i uvijek, bila uz mene, podržavala me tijekom studiranja i omogućila mi da budem ovdje gdje sam danas.

Koronavirus donio je brojne promjene u naše živote, ali bez njega ne bi bilo rada upravo na ovu temu.

# SADRŽAJ

SAŽETAK .....	I
ABSTRACT .....	II
1. UVOD .....	1
2. MOTIVACIJA.....	4
2.1. Upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija.....	4
2.2. Uloga i značaj motivacije .....	6
2.3. Teorije motivacije.....	7
2.4. Faktori motivacije.....	13
2.5. Materijalna i nematerijalna motivacija.....	14
3. ULOGA MENADŽERA LJUDSKIH POTENCIJALA U MOTIVACIJI ZAPOSLENIKA .....	17
3.1. Menadžeri motivatori .....	17
3.2. Zablude menadžera o motivaciji zaposlenika.....	20
4. RADNA MOTIVACIJA NASTAVNIKA .....	22
4.1. Zadovoljstvo poslom.....	22
4.2. Motivacija nastavnika .....	26
5. ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA MOTIVACIJU NASTAVNIKA.....	29
5.1. Čimbenici koji pozitivno utječu na motivaciju.....	29
5.2. Čimbenici koji negativno utječu na motivaciju .....	32
5.3. Strategije motivacije nastavnika .....	36
6. OBRAZOVANJE ZA VRIJEME PANDEMIJE.....	38
6.1. Utjecaj koronavirusa na nastavnike i obrazovanje .....	38
6.2. Novi oblik nastave za vrijeme pandemije .....	39
6.3. Izazovi i prilike u poučavanju i učenju za vrijeme pandemije .....	41
6.4. Uvjeti i mjere za ponovno otvaranje obrazovnih ustanova za vrijeme pandemije .....	42

7. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	45
7.1. Cilj istraživanja i istraživačka pitanja .....	45
7.2. Istraživačka metoda.....	46
7.3. Prikupljanje i analiza podataka .....	46
8. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	47
8.1. Prikaz i interpretacija rezultata dobivenih anketnim upitnikom .....	47
8.2. Prikaz i interpretacija rezultata dobivenih provedenim intervjuima .....	54
8.3. Usporedba rezultata ankete i intervjuja .....	57
9. ZAKLJUČCI I PREPORUKE .....	60
LITERATURA .....	62
POPIS SLIKA I TABLICA .....	68
PRILOZI .....	69
Prilog 1. Anketni upitnik za nastavnike .....	69
ŽIVOTOPIS .....	74

## SAŽETAK

Motivacija nastavnika od velikog je značaja, ne samo za njih, nego za cjelokupni obrazovni sustav i studente, a osobito za vrijeme novonastale situacije u državi i svijetu – pandemije koronavirusa. Cilj je ovoga rada bio analizirati motiviranost nastavnika za vrijeme pandemije na primjeru odabranog Veleučilišta. Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom na uzorku od pedeset nastavnika te intervjuom s prodekanicom za studije i voditeljicom Odjela za ljudske potencijale. Rezultati pokazuju da su nastavnici bili podjednako zadovoljni radnom motivacijom prije i za vrijeme pandemije te da ih u najvećoj mjeri motiviraju nematerijalni čimbenici. Nastavnici su prije pandemije bili zadovoljniji samostalnošću u radu, poticajnim i zanimljivim poslom i odnosima s kolegama. Za vrijeme pandemije u najvećoj su mjeri bili zadovoljni istim čimbenicima, ali su podrškom nadređenih bili zadovoljniji prije pandemije. Odgovori prodekanice i voditeljice Odjela za ljudske potencijale potvrđuju da je motivacija nastavnika ostala jednaka i da su nove izazove rješavali zajedno uz stalnu povratnu informaciju. Rezultati dobiveni istraživanjem mogu poslužiti u praksi svim obrazovnim ustanovama, kako bi dobili uvid u to što nastavnike najviše motivira i kako mogu povećati njihovu motivaciju u neuobičajenim uvjetima.

Ključne riječi: motivacija, obrazovanje, nastavnici, nastava, pandemija.

## **ABSTRACT**

### **WORK MOTIVATION OF PROFESSORS DURING THE PANDEMIC IN THE EXAMPLE OF THE CHOSEN UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

The motivation of professors is of great importance not only for the professors themselves but also for the entire educational system and the students they educate, especially now during the newly created conditions in the country and the world – the covid-19 pandemic. This paper aimed to analyse the motivation of professors during the pandemic in the example of the chosen University of Applied Sciences. The research was conducted via a survey questionnaire on the sample of 50 professors, as well as doing an interview with the vice-rector for the study programmes and the head of the office for Human Resources. The results show that professors have been equally satisfied by the work motivation before and during the pandemic and that they are primarily motivated by non-material factors. Before the pandemic professors were pleased with the independence in their work, stimulating and interesting work, and positive work relationships with colleges, during the pandemic professors are primarily pleased with the same factors, the only factor that they were more pleased with than before the pandemic was the support of supervisors. The answers given by the vice-rector for the study programme and the head of the office for human resources confirm that the motivation of professors has remained the same and that the university has dealt with the new challenges together with constant feedback shared. The results of this research can have a practical use for all educational institutions, as an insight into the main work motivation of professors and means of increasing this motivation under unusual conditions.

Key words: motivation, education, professors, class, pandemic



## 1. UVOD

Motivacija je jedan od najvažnijih čimbenika i neizostavan dio upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima. Često se nameće pitanje na koji način motivirati zaposlenike i time doprinijeti njihovom zadovoljstvu na radnom mjestu u svrhu boljeg funkcioniranja poduzeća. O motivaciji zaposlenih puno se piše i ističe se njezina uloga u stvaranju zadovoljstva zaposlenika. Veća motivacija dovodi do kvalitetnijeg rada, veće kreativnosti i doprinosa na radnome mjestu. Menadžeri ljudskih potencijala znaju da je u suvremenom poslovnom svijetu veoma važna učinkovitost organizacije te da motivirani zaposlenik ima veliku ulogu u procesu povećanja učinkovitosti (Jambrek i Penić, 2008).

Motivacijski sustav organizacije mora biti oblikovan tako da zadovolji želje i potrebe većeg broja zaposlenih. On mora biti usmjeren na podizanje individualne uspješnosti zaposlenika s posebnim naglaskom na nagrađivanje za dobro obavljene zadatke. Djelotvoran sustav motivacije uključuje više različitih oblika nagrađivanja, s naglaskom na pravednost pri raspodjeli nagrada zaposlenicima.

Motivacija zaposlenika određena je brojnim čimbenicima, a neki od njih su: sustav nagrađivanja, međuljudski odnosi, zadovoljavanje materijalnih potreba, odnos nadređenih, primljene povlastice, prikladno radno vrijeme, samostalnost u donošenju odluka i mogućnost napredovanja.

Motivacija se dijeli na materijalnu i nematerijalnu. Materijalna ovisi o praksi i politici organizacije i temelj je za motiviranje zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Zadatak menadžera je da, osim što trebaju dobro poznavati ljudsku psihologiju, moraju znati na koji način postići da svaki pojedinik zaposlenik, uz što manje stresa, da ono najbolje od sebe. Menadžeri su danas sve više svjesni da je njihov cilj pronaći najbolje ljude i dati im slobodu da rade svoj posao na vlastiti način (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 556).

Na prijelazu iz 2019. u 2020. godinu pojavio se koronavirus, koji je zavladao prvo Kinom, a početkom 2020. godine pojavio se i u Republici Hrvatskoj. Osim što je svijet suočen s novim virusom, suočen je i s novim načinom života. Jedna od novosti bila je

uvođenje nastave na daljinu kojoj su se morali prilagoditi i nastavnici i studenti. Upravo je takav način odvijanja nastave bio motivacija autorice rada da obradi baš ovu temu. Iako postoji značajan broj stručne literature na temu motivacije zaposlenika i nastavnika, manje je poznato što se s radnom motivacijom dogodilo u vrijeme pandemije, odakle i proizlazi **problem** ovog istraživanja. **Predmet je istraživanja**, dakle, motivacija nastavnika za vrijeme pandemije. Motivaciju za vrijeme pandemije važno je utvrditi jer nastavnici nastavljaju prenositi svoje znanje studentima, samo u drugačijim okolnostima. Njihova je motivacija od velikog značaja, ne samo za njih kao nastavnike, nego za cjelokupni obrazovni sustav i studente, a osobito za vrijeme novonastale situacije u državi i svijetu – pandemije koronavirusa. Stoga je **cilj** ovoga diplomskoga rada analizirati radnu motiviranost nastavnika za vrijeme pandemije na primjeru odabranog Veleučilišta, koje je u međuvremenu postalo sveučilište, no zbog jasnoće u radu se nalazi pod nazivom veleučilište.

S obzirom na problem, određene su dvije **metode istraživanja** – anketa koja je provedena na uzorku od 50 ispitanika i intervju koji je proveden na uzorku od dva ispitanika, čiji su rezultati međusobno uspoređeni i iz čega proizlazi **zaključak** rada.

Rad je podijeljen na osam poglavlja, koja uključuju teorijski i istraživački dio. U prvom poglavlju je definirana motivacija, istaknuta je uloga i značaj motivacije, faktori motivacije, objašnjene su teorije motivacije i razlika između materijalne i nematerijalne motivacije. Kroz drugo poglavlje istaknuta je uloga menadžera ljudskih potencijala u motivaciji zaposlenika, objašnjeno je na koji način su menadžeri motivatori svojim zaposlenicima i zablude koje menadžeri imaju o motivaciji zaposlenika. Kroz treće poglavlje prikazana je radna motivacija nastavnika, zadovoljstvo poslom, nakon čega slijedi objašnjenje motivacije nastavnika. Četvrto poglavlje prikazuje čimbenike koji utječu na motivaciju nastavnika te podjelu čimbenika na one koji pozitivno i one koji negativno utječu na motivaciju, dok se na kraju poglavlja nalaze strategije motivacije nastavnika. Peto poglavlje objašnjava kako se odvijao obrazovni proces za vrijeme pandemije, kako je koronavirus utjecao na nastavnike i obrazovanje i kako je izgledao novi oblik nastave za vrijeme pandemije. Također prikazuje s kojim su se izazovima i prilikama susretali nastavnici i učenici i koji su to uvjeti za ponovno otvaranje obrazovnih ustanova za vrijeme pandemije.

Istraživački dio rada počinje od šestog poglavlja u kojem je objašnjena metodologija istraživanja, izneseni su ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja, korištena metoda istraživanja, kao i način prikupljanja i analize podataka. Sedmo poglavlje obuhvaća rezultate istraživanja koji se dijele na prikaz i interpretaciju rezultata dobivenih anketnim upitnikom i prikaz i interpretaciju rezultata dobivenih provedenim intervjuima, dok su na kraju poglavlja uspoređeni rezultati ankete i intervjua. U osmom poglavlju istaknuti su zaključci dobiveni tijekom pisanja rada i preporuke za daljnje djelovanje. Na kraju rada nalazi se popis korištene literature.

## **2. MOTIVACIJA**

U ovom je poglavlju objašnjena važnost motivacije u upravljanju ljudskim potencijalima, istaknuta je uloga i značaj motivacije, teorije motivacije i uloga menadžera ljudskih potencijala u motivaciji zaposlenika, kao i objašnjenje materijalne i nematerijalne motivacije.

### **2.1. Upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija**

Ljudski potencijali su skup znanja, vještina, sposobnosti i motivacije koje određena organizacija ima na raspolaganju (Želježić, 2019).

Upravljanje ljudskim potencijalima čine aktivnosti i zadaci menadžmenta koji imaju cilj osigurati adekvatan broj i strukturu zaposlenih, a njihova znanja i vještine, kao i motivacija potrebni su kako bi organizacija ostvarila sve svoje ciljeve. Osim toga, upravljanje ljudskim potencijalima treba ispuniti i ekonomske ciljeve, ali i zadovoljenje interesa zaposlenika. Organizacija, kako bi imala zadovoljne zaposlenike, mora biti efikasna i ekonomična (Jambrek i Penić, 2008).

Iz toga proizlazi da upravljanje ljudskim potencijalima nije samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i posebna filozofija. To je i pristup menadžmentu, jer ljude smatra najvažnijim potencijalom organizacije pomoću kojeg ostvaruje konkurentsku prednost (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Ljudi su najvažniji za organizacijsku uspješnost i to nije nešto novo. Novo je to da sve više poduzeća pokazuje zanimanje za ljudske potencijale i njihovo unaprjeđenje.

Specifičnost ljudskih potencijala je u tome što je njegov temelj ljudski faktor. Ljudi su najvažniji čimbenik koji dovodi svako poduzeće do uspjeha.

Zadaća je ljudskih potencijala da se posebnim pristupom svakom zaposleniku uspiju nadvladati razne prepreke i poteškoće u poslovnom procesu. Menadžeri ljudskih potencijala trebaju pratiti svoje zaposlenike i pravovremeno prepoznati probleme s kojima se susreću, nastojati ih riješiti i potaknuti pozitivno okruženje među

zaposlenicima. Njihova je zadaća, osim nabrojanog, konstantno proučavati, unaprjeđivati i poticati ljudske potencijale u svrhu ostvarenja ciljeva određene organizacije. U tom procesu trebaju paziti da zaposlenicima njihova ulaganja i doprinosi organizaciji ne izazivaju osjećaj frustracije nego osjećaj zadovoljstva. U tome puno pomaže sustav motivacije kojeg ima određena organizacija (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Motivaciju čini puno procesa koji su odgovorni za intenzitet, smjer i upornost u ostvarivanju određenog cilja. Pod intenzitetom se misli na to koliko se zaposlenik trudi. Taj je intenzitet važno usmjeriti tako da bude koristan za organizaciju. Motivacija sadrži i dimenziju upornosti. Zaposlenici ostaju motivirani za određeni zadatak sve dok ne dođu do nekog određenog cilja (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Dakle, jedan od najvažnijih faktora u upravljanju ljudskim potencijalima je motivacija. Povećanjem motivacije i interesa za posao olakšava se poslovanje i postiže konkurentna prednost poduzeća. Često se nameće pitanje na koji način najbolje motivirati zaposlenike. Menadžeri ljudskih potencijala znaju da se u svijetu danas vodi najveća bitka na području učinkovitosti organizacije. Pod učinkovitost se misli na odnos između uložениh sredstava i ostvarenih rezultata. Učinkovitost se objašnjava i kao sposobnost da se sa što manje uložениh resursa postigne što više rezultata. Nerijetko se događa da su organizacije najviše usmjerene na učinkovitost, pri čemu zaboravljaju na zaposlenike u organizaciji, koji su njezin najvažniji resurs. Učinkovitost svake organizacije može se povećati ispravnom motivacijom zaposlenika, koja se stalno nadograđuje, jer tada zaposlenici svoje zadatke obavljaju najbolje što mogu (Jambrek i Penić, 2008).

Motiviranje znači poticanje ljudi da što bolje ostvaruju, kako svoje osobne ciljeve, tako i ciljeve poduzeća. Upravo su menadžeri ti koji imaju glavnu ulogu u motivaciji zaposlenika. Menadžer ne može biti osoba koja je jako zatvorena i koja se boji preuzeti odgovornost za druge. To mora biti osoba koja voli ljude, razvoj, napredak, timski rad i izazove (Jurković, 2018).

Teorije motivacije za rad u trgovini i industriji ne razlikuje se puno od općih motivacijskih teorija. To je zato jer su ljudi – ljudi, bili oni na poslu ili kod kuće (Beck, 2003).

## **2.2. Uloga i značaj motivacije**

Danas sve više organizacija pokazuje sve veće zanimanje za motivaciju zaposlenika jer su svjesne da su zaposlenici najvažniji čimbenik u ostvarivanju zadanih ciljeva organizacije. Zaposlenici su konkurentska prednost organizacije, a motivirani i zadovoljni zaposlenici, organizaciju za koju rade, dovode do željenih rezultata (Brnad, Stilin i Tomljenović, 2016).

Motivacija se poput ostalih psiholoških varijabli, ne može mjeriti. U radu je pokazatelj motivacije radna uspješnost. O motivaciji se može zaključiti iz ponašanja zaposlenika, njihovog interesa i doprinosa poslu koji obavljaju, iz njihove upornosti i ponašanja, odnosno iz rezultata koje postižu.

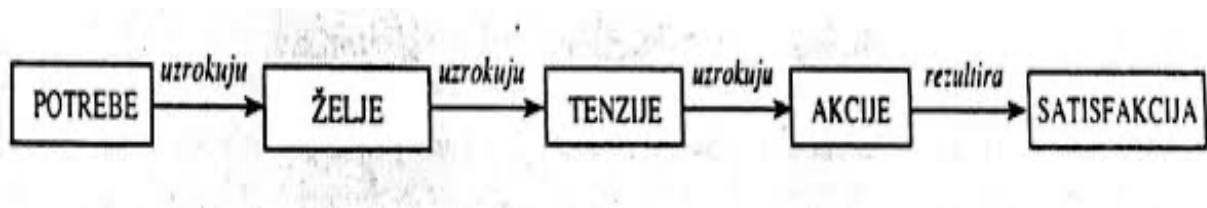
Zapravo, uloga motivacije je poboljšati kreativnost, efikasnost i kvalitetu radnog života zaposlenika uz osnaživanje konkurentске sposobnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Motivacija zaposlenika ne odnosi se samo na psihološke i sociološke probleme rada i radnog ponašanja. Motivaciju čine radnje koje su usmjerene prema zadanom cilju, a za krajnji cilj imaju zadovoljavanje čovjekovih potreba. Nužno je da svaki menadžer shvati osobnost svakog zaposlenika i motivacijske teorije pomoću kojih će motivirati zaposlenike, ovisno o trenutnim uvjetima i okolnostima u kojima poduzeće posluje. Svaki menadžer treba kombinirati materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike (Buntak, Drožđek i Kovačić 2013).

Svaki utjecaj koji potiče ciljano ponašanje ljudi karakterizira motivaciju. Motivacija pomaže shvatiti zašto se osoba ponaša na određeni način i na koji način postiže rezultate tijekom radnog procesa. Motivacija je stalna potraga za onim što nedostaje zaposleniku, odnosno traženje zadovoljenja potreba svakog pojedinca (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Motivacija potiče, usmjerava i zadržava ponašanje ljudi koje dovodi do cilja. Ostvaruje se uključivanjem lanca reakcija, što prikazuje slika 2.1. u nastavku. Lanac prikazuje osjećaje potreba koji izazivaju želje da te potrebe budu ispunjene, u suprotnom dolazi do tenzija koje dalje stvaraju akcije sve do zadovoljstva što predstavlja i završetak tog procesa (Buble, 2006).

Slika 2.1. Lanac motivacije



Izvor: Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija, str. 336.

Zadovoljstvo i motivacija su povezani. Nadređeni trebaju motivirati svoje zaposlenike, jer kada su zaposlenici motivirani, imaju veću želju da daju sve od sebe i na najbolji način obave sve zadatke koje imaju, nakon čega se osjećaju zadovoljno i ponosno. Zadovoljstvo na radnom mjestu ovisi o stavovima svakog zaposlenika i načinu na koji shvaćaju svakodnevne situacije u kojima se nalaze. Zadovoljstvo poslom ne odnosi se samo na posao koji zaposlenici obavljaju, odnosi se i na zadovoljstvo kolegama, nagrađivanjem, nadređenima i ostalim segmentima poduzeća (Marušić, 2006).

### 2.3. Teorije motivacije

Postoji puno teorija motivacije koje se temelje na različitim pretpostavkama, naglašavajući različite dimenzije čovjekova ponašanja.

Abraham Maslow začetnik je teorije motivacije sa svojom hijerarhijom potreba, koja je postala vodilja drugim teoretičarima.

Neke od tih teorija su: Alderferova teorija motivacije, Vroomov model, Porter – Lawlerov model i druge.

U nastavku rada detaljnije su opisane značajnije teorije motivacije (Varga, 2011).

## Maslowljeva teorija motivacije

Maslowljeva teorija motivacije ističe da ponašanje pojedinca ovisi o želji za zadovoljenjem jedne ili više od pet općih potreba. Maslow je sve potrebe grupirao u pet kategorija. Zaključio je da kada se jedna skupina potreba zadovolji, tada prestaje biti motivator. Smatra i da ispunjenje potrebe niže razine predstavlja uvjet za nastajanje potrebe više razine, a one su prikazane u obliku piramide. Najniže na piramidi nalaze se fiziološke potrebe (potrebe za hranom, vodom, zrakom), zatim slijedi potreba za sigurnosti (potreba za sigurnošću, stabilnošću i odsutnošću boli, prijetnji ili bolesti), socijalne potrebe (potrebe za suosjećanjem, pripadanjem, ljubavlju), potreba za poštovanjem (potreba za osobnim osjećajem da smo nešto postigli i potreba za poštivanjem drugih) i na samom se vrhu piramide nalazi realizacija sposobnosti (potreba da svaka osoba postane ono za što je sposobna, da ostvari svoj potencijal i da postigne samoispunjenje). Neispunjenje potreba prikazanih u piramidi kod čovjeka dovodi do osjećaja bespomoćnosti i na taj način negativno utječe na motivaciju ljudi (Marušić, 1990). Slika 2.2. u nastavku rada prikazuje hijerarhiju potreba.

Slika 2.2. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco, str. 322.



Maslow ističe kako ne postoji zadovoljenje određene potrebe u potpunosti, nego je svako zadovoljenje relativno i vodi do nove potrebe koju je potrebno zadovoljiti. Veoma je važno na kojoj se poziciji potreba nalazi u hijerarhijskoj strukturi, jer to određuje važnost potrebe (Pejović, 2002).

Mnogi su autori nakon Maslowa modificirali njegovu teoriju motivacije. On ističe da ljude motiviraju zadovoljenje egzistencijalnih potreba, ali i konstantni razvoj, o čemu bi svaka organizacija trebala voditi računa (Bahtijarević-Šiber, 1999).

### **Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije**

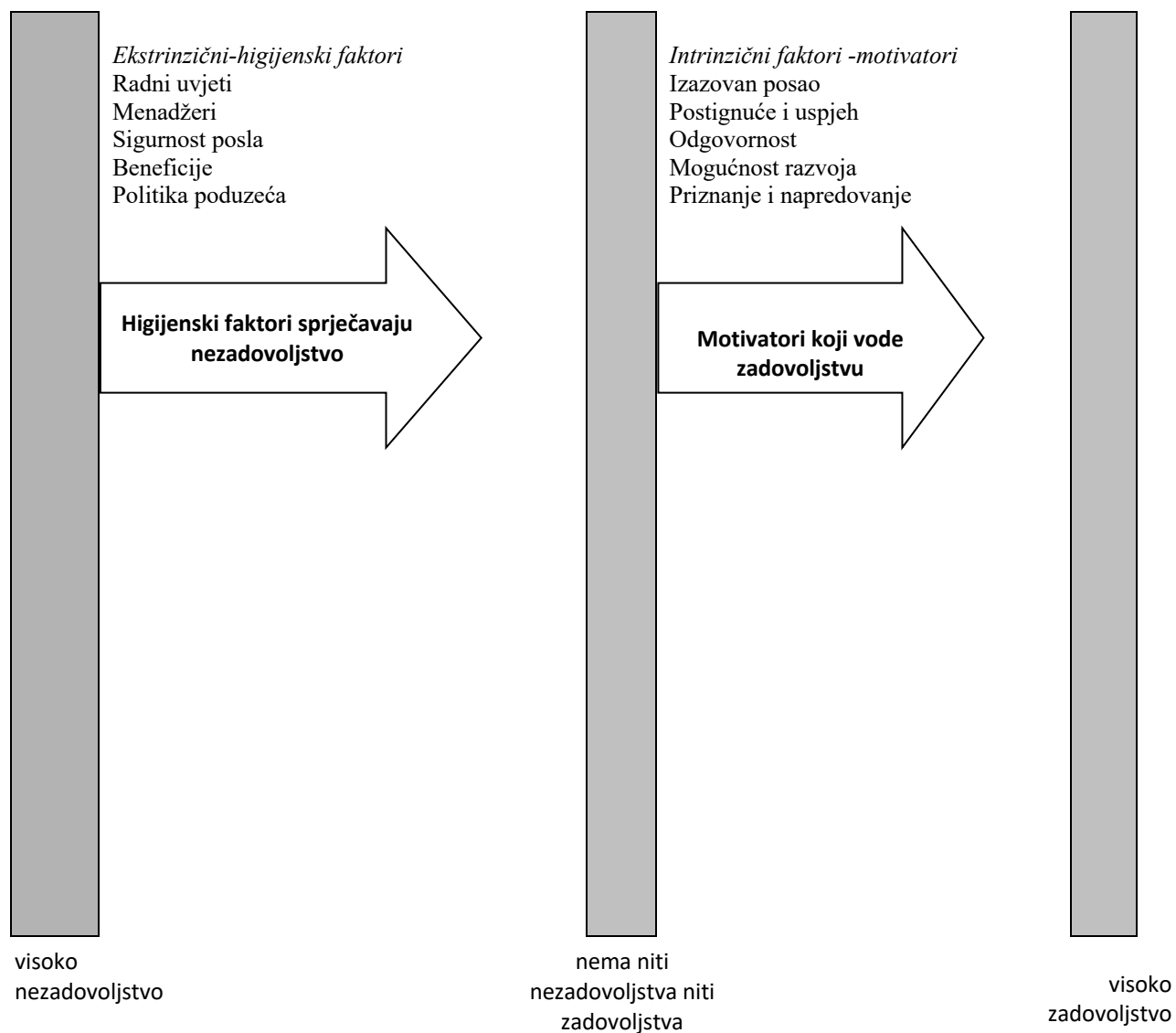
Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije počiva na dvije pretpostavke:

1. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakoga kontinuuma, to su dva zasebna kontinuuma povezana različitim faktorima. Drugim riječima, suprotni kraj kontinuuma zadovoljstva nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva. Kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma je odsutnost nezadovoljstva.
2. Herzberg naglašava dvije različite kategorije motivacijskih faktora, ekstrinzični (higijenski) koji su zapravo situacijski ili kontekstualni i intrinzični (motivatori) koji su povezani uz posao koji pojedinac obavlja (Wubbolding, 1998).

Slika 2.3. u nastavku prikazuje Herzbergovu dvofaktorsku teoriju motivacije.

Herzberg je svojom teorijom postavio određene hipoteze koje ističu koliko su zadovoljstvo i radna uspješnost povezane. Osim zadovoljstva, Herzberg ističe motivaciju za rad i radno ponašanje. Naglašava važnost rekonstrukcije rada kako bi se mogao omogućiti razvoj svakog pojedinca unutar organizacije. Prema njemu na motivaciju treba djelovati tako da posao koji zaposlenici obavljaju bude kreativan i da se pojedinac može razvijati kroz njega. Herzbergova glavna ideja je da su obogaćivanje posla i radnih zadataka velika motivacija za zaposlenike (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Slika 2.3. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*.  
Zagreb: Golden marketing, str. 575.

## **McGregorova teorija X i teorija Y**

McGregorova teorija motivacije temelji se na pretpostavci da nadređeni određuju motivaciju svojih zaposlenika i na taj način utječu na profit organizacije.

Pretpostavke teorije X: prosječni zaposlenik je po prirodi lijen i radi što je manje moguće, nema velike ambicije, izbjegava odgovornost, prepušta drugima da ga vode, egocentričan je, indiferentan za potrebe tvrtke, pruža otpor svakoj promjeni, lakovjeran je i nije previše pametan.

Pretpostavke teorije Y: prosječan zaposlenik po prirodi nije ravnodušan za potrebe tvrtke, u njemu je prisutna spremnost na rad za dobrobit tvrtke, potencijal za razvoj, odgovornost i motivacija. Zadaća je menadžera organizirati okolinu kako bi zaposlenik mogao iskoristiti sve te pozitivne osobine.

Može se zaključiti da su pretpostavke teorije Y u potpunosti suprotne od pretpostavki teorije X i predstavljaju pozitivnu teoriju u kojoj su ljudi kreativni i sposobni, spremni na promjene, dok je problem motiviranja stavljen na odgovornost menadžera (Marušić, 1990).

## **McClellandova motivacijska teorija**

McClelland je postavio temelje teorije motivacije, koja se naziva McClellandova teorija stečenih potreba. Ona ističe tri ljudske potrebe:

1. Potreba za postignućem, želja da se napravi nešto bolje ili učinkovitije nego do sada.
2. Potreba za moći, želja za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge.
3. Potreba za pripadanjem, želja za održavanjem bliskih, prijateljskih, osobnih odnosa.

Potreba za postignućem polazi od pretpostavke da svakog pojedinca motivira želja za postignućem u radu. Takvi pojedinci postavljaju vrlo visoke, a ujedno i ostvarive ciljeve, spremni su riskirati, prihvaćaju izazove i odgovornost.

Potreba za moći pojavljuje se kod ljudi kojima je najveća motivacija želja da utječu na druge i spremni su preuzeti odgovornost za ponašanje podređenih. Potreba za

pripadanjem podrazumijeva naklonost timskom radu i međusobnoj suradnji (Varga, 2011).

### **Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa**

Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa naglašava važnost postupanja s ljudima, je li ono pravedno ili nepravedno, što veoma utječe na njihovu motivaciju i učinak na poslu. On ističe da osobe koje smatraju da se prema njima postupa nepravedno u odnosu na njihove suradnike reaguju na neki od dolje navedenih načina:

- neki radnici će promijeniti svoj način rada ovisno o nagradama koje dobivaju za obavljeni rad
- neki radnici će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad, tražiti bonuse ili pokrenuti sudski postupak
- kada zaposlenik sve pokuša da se nepravda ispravi, a nijedan pokušaj mu ne uspije, tada je spreman promijeniti svoju percepciju nepravednosti
- određeni broj radnika neće reagirati na nepravdu, nego će, ako smatraju da se prema njima postupa nepravedno u usporedbi s drugim radnicima, dati otkaz.

Važnost Adamsove teorije leži u skretanju pažnje menadžerima na važnost percepcije i stavova, stavljajući poseban naglasak na pravedno nagrađivanje zaposlenika. Menadžer je dužan objasniti svoje odluke za podjelu nagrada za rad i davati zaposlenicima povratne informacije o njihovom radu. Menadžeri trebaju konstantno voditi računa o tome kako se njihovi zaposlenici osjećaju, koliko su zadovoljni ili nezadovoljni i pravovremeno reagirati kako bi se nezadovoljstvo smanjilo. Takvim pristupom djeluju na motivaciju i radni učinak svakog zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999).

### **Suvremeno shvaćanje strategije motiviranja**

Danas, u suvremenom svijetu i uvjetima poslovanja, menadžeri imaju na raspolaganju puno teorijskih istraživanja na temu motiviranja zaposlenika, kao i primjera iz prakse, poput materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja, participacije zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme, razni oblici pohvala, razvoj karijere, profesionalno usavršavanje i dr. Nagrađivanje i motiviranje dva su glavna segmenta menadžmenta ljudskih potencijala, a menadžeri su glavni čimbenik u motiviranju.

Motivirani zaposlenici vežu se za organizaciju, lojalni su joj, zainteresirani za uspjeh njezinog poslovanja.

Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava prikazani su slikom 2.4. u nastavku.

Prema najnovijim shvaćanjima, dobar motivacijski sustav ima zadatak poticati kreativnost i inovativnost, kao i privući i zadržati najkvalitetnije zaposlenike koji su najvažniji za svaku organizaciju. Također je neophodno osigurati identifikaciju zaposlenika s organizacijom u kojoj rade, jer će tada biti veća njihova motivacija i interes za uspjeh iste te organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Slika 2.4. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*.

Zagreb: Golden marketing, str. 602.

## 2.4. Faktori motivacije

Motivaciju čini puno faktora, a oni se dijele na tri grupe.

Individualne karakteristike – njih čine vrijednosti, stavovi i interesi koje imaju zaposlenici. Oni su individualni, a to ima utjecaj na to koliko će koji pojedinac biti motiviran za obavljanje određenog zadatka. Jedne zaposlenike motivira sigurnost posla, druge novac, treće izazovi na poslu i dr. Menadžeri moraju to imati na umu, kako bi u svakoj situaciji odabrali dobru metodu motiviranja za određenog zaposlenika. Karakteristike posla – čimbenici posla, kao na primjer kompleksnost posla, autonomnost, težina i zahtjevnost. Na menadžerima je zadatak koji nije jednostavan,

a to je da moraju uskladiti karakteristike posla s karakteristikama pojedinca koji taj posao obavlja.

Organizacijske karakteristike – pravila i kodeksi organizacije, kao i sustav nagrađivanja, kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća, s ciljem zadržavanja starih i privlačenja novih zaposlenika (Buble, 2006).

Individualna motivacija je zasebna kategorija koju čini puno elemenata koji se dijele na četiri kategorije:

1. Individualne osobine
2. Karakteristike posla koji zaposlenik obavlja
3. Karakteristike organizacije
4. Šira društvena okolina (Bahtijarević-Šiber, 1999).

## **2.5. Materijalna i nematerijalna motivacija**

Jedan je od važnijih zadataka menadžmenta uspostavljanje organizacijskih ciljeva i oblikovanje sustava nagrađivanja. Sustav nagrađivanja treba biti neodvojiv dio poslovne politike, a ne može ovisiti o ponašanju menadžera (Tafra, Graovac i Šoško, 2017).

Svaki zaposlenik primarno radi za plaću kako bi mogao zadovoljiti svoje životne i društvene potrebe. Motivacija zaposlenika u svakoj organizaciji, bez iznimke, dijeli se na materijalnu i nematerijalnu.

Materijalna motivacija podrazumijeva motiviranje zaposlenika materijalnim sredstvima poput plaće, bonusa, naknada.

Materijalna motivacija dijeli se na dvije kategorije:

1. Izravna materijalna primanja koja zaposlenik dobiva u novcu.
2. Neizravni materijalni dobici koje zaposlenici ne primaju u obliku plaće ili uopće novcu. To je mnoštvo beneficija koje se stječu zapošljavanjem u određenom poduzeću, a nisu novčane prirode. Primjerice, zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, stipendije i školarine, slobodni dani, godišnji, rekreacije (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Slika 2.5. u nastavku prikazuje klasifikaciju materijalnih kompenzacija.

Slika 2.5. Klasifikacija materijalnih kompenzacija

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	Tvrtka	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*.  
 Zagreb: Golden marketing, str. 614.

Pored materijalnog dijela motivacijskog sustava, jednako su važne i nematerijalne tehnike motiviranja i poticanje zaposlenika za obavljanje zadanih zadataka.

Nematerijalna motivacija veže se uz potrebe za postignućem, pohvalom, priznanjem i osobnim razvojem. Velikom broju zaposlenika nematerijalna motivacija važnija je od one materijalne. Priznanje se može dobiti i kao pohvala, nagrade za dugi staž, u vidu slobodnog dana ili putovanja. Osobni razvoj zaposlenika veoma je važan jer menadžeri daju zaposlenicima priliku za učenje, primjerice pohađanjem raznih tečajeva (Buntak i sur., 2013).

Zaposlenici imaju potrebu biti što zadovoljniji poslom kojim se bave, vole učiti i unaprjeđivati svoje znanje, ali se isto tako vole i dokazivati. Ako im se omoguće uvjeti

za to, zaposlenici će se još više truditi, biti motiviraniji i zadovoljniji. Od iznimne je važnosti brinuti o motivaciji zaposlenika kroz razvoj njihove karijere kroz redizajniranje radnog mjesta na kojemu se već nalaze ili premještanjem na novo radno mjesto sukladno njihovim znanjima i sposobnostima. Nematerijalno motiviranje zaposlenika podrazumijeva obogaćivanje posla, fleksibilno radno vrijeme, participaciju zaposlenika i sl. (Salopek i Katavić, 2019).

Preoblikovanjem posla nadređeni imaju za cilj posao učiniti zanimljivijim i izazovnijim.

Participacija zaposlenika ima nekoliko ciljeva: veća motivacija zaposlenih, veći interes za postizanje zadanih ciljeva, povećanje kreativnosti zaposlenika, identifikacija s organizacijom te povećanje organizacijske uspješnosti.

Fleksibilno radno vrijeme daje zaposlenicima slobodu odabira vremena kada će započeti i završiti radni dan, ali moraju na poslu provesti određen broj sati. Takvim oblikovanjem radnoga tjedna, zaposlenici mogu odabrati određene dane raditi više ili manje sati, ali moraju odraditi zadani broj radnih sati tjedno. Oblik fleksibilnog radnog vremena je i rad od kuće.

Može se reći da u današnje vrijeme većina poduzeća svoje radnike nagrađuje u jednakoj mjeri materijalnim i nematerijalnim nagradama, jer su svjesni da su oba načina ulaganje u zaposlenike, a ulaganje u zaposlenike uvijek se isplati (Buntak i sur, 2013).



### **3. ULOGA MENADŽERA LJUDSKIH POTENCIJALA U MOTIVACIJI ZAPOSLENIKA**

Uloga menadžera u ljudskim potencijalima veoma je velika kada je riječ o motivaciji zaposlenika. Na menadžerima je velika odgovornost da pronađu najbolje ljude za svoje poduzeće i da ih motiviraju na način da zaposlenici daju sve od sebe. Međutim, postoje i zablude menadžera o motivaciji zaposlenika kojih trebaju biti svjesni, kako bi još bolje obavljali svoju zadaću.

#### **3.1. Menadžeri motivatori**

Mnogi menadžeri moraju često spašavati situaciju, boreći se da posao bude dobro obavljen. Nerijetko ne mogu posvetiti dovoljno vremena dugoročnom planiranju, stvaranju vizija, proučavanju konkurencije i mogućnosti (Whitmore, 2006).

Menadžeri, osim što trebaju dobro poznavati psihologiju, trebaju imati svoje metode pomoću kojih će vidjeti što kojeg zaposlenika najviše motivira, odabrati pravu strategiju i na taj ga način potaknuti da organizaciji da najbolje od sebe.

Zadaća menadžera je pronaći najbolje ljude, motivirati svakog pojedinca na najbolji način i dati im slobodu u obavljanju posla. Cilj je upravljanja ljudskim potencijalima te iste ljude pustiti da doprinose organizaciji na vlastiti način, uz stalno motiviranje. Sve zaposlenike treba ohrabriti i podučiti kako se nositi sa svim problemima s kojima se svakodnevno susreću, kako bi bili što snažniji.

Menadžer mora dobro razumjeti teorije motivacije i na pravilan ih način koristiti u praksi. Motivacija se veže za svaki aspekt ljudskoga života, osobnog ili profesionalnog. Što je posao teži i zahtjevniji, motivacija ima veću ulogu.

No, važno je napomenuti da nije važna samo motivacija zaposlenika, nego i menadžera, jer ako menadžer nije dovoljno motiviran za posao koji obavlja, neće moći adekvatno motivirati svoje zaposlenike.

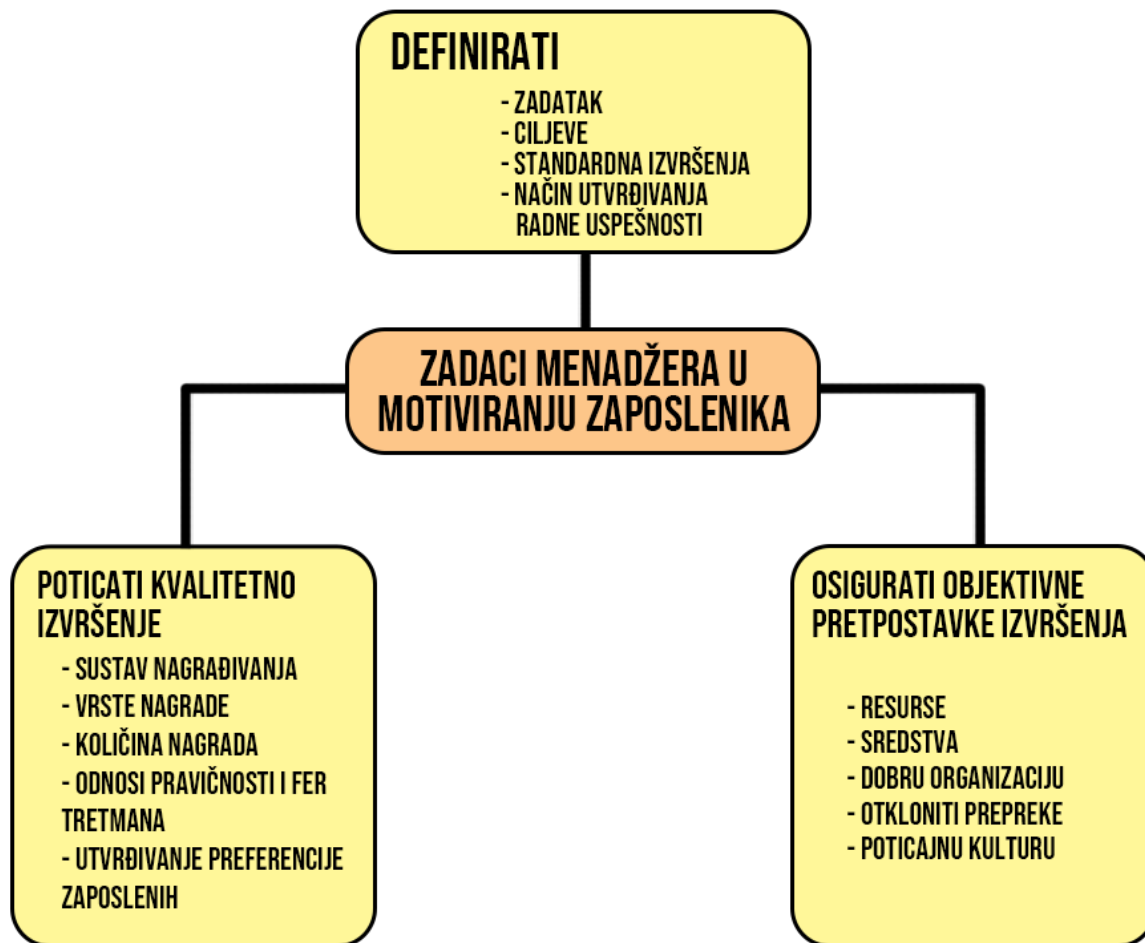
Menadžeri moraju biti stručni u obavljanju svoga posla i imati puno znanja kako bi mogli procijeniti svakog zaposlenika, njegove želje i potrebe i na temelju toga im stvoriti, za njih najbolju, radnu atmosferu (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Zadaci menadžera u motiviranju zaposlenika prikazani su na slici 3.1. u nastavku.

Na slici je vidljivo da su radni zadaci i ciljevi glavni segmenti s kojima započinje djelovanje na radno ponašanje i motivaciju zaposlenika.

Za motiviranje podređenih menadžeri trebaju biti psiholozi, ekonomisti, analitičari i pravnici, jer pomoću znanja iz svih tih sfera, mogu lakše razumjeti želje i potrebe zaposlenika. Menadžerima nije uvijek jednostavno u radu s ljudima, jer znaju biti neshvaćeni i njihova uloga zna ostati zanemarena, ali na njima je da se prilagođavaju različitim situacijama (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Slika 3.1. Zadaci menadžera u motiviranju zaposlenika



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*.

Zagreb: Golden marketing, str. 680

Objektivni uvjeti imaju veliku ulogu za radnu uspješnost jer ne sadrže samo materijalne resurse, nego i znanja.

Menadžeri raznim motivacijskim tehnikama svakodnevno trebaju usmjeravati podređene da daju sve od sebe u izvršavanju zadataka u svrhu ostvarivanja zadanih ciljeva.

Česti nesporazumi između menadžera i zaposlenih javljaju se jer postoji razlika između onoga što menadžeri misle da njihovi zaposlenici žele i onoga što oni zaista žele. Iz tog razloga menadžeri moraju pratiti potrebe i želje zaposlenika kako bi znali kojim ih nagradama nagraditi za dobro obavljen rad i postignute ciljeve.

Menadžeri moraju stalno analizirati i proučavati što njihovi zaposlenici žele, jer se to konstantno mijenja. Ovisno o tome koliko su menadžeri posvećeni tom svom zadatku, ovisi i koliko će uspješno motivirati zaposlenike (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Iako se često pretpostavlja da su zaposlenici motivirani i da će odgovoriti na poticaje menadžera, važno je znati da to u praksi nije uvijek tako. Neke zaposlenike motiviraju neke druge stvari, poput obitelji, hobija ili nekih drugih interesa. Iz tog razloga je važno za menadžere da znaju da se ne mogu svi zaposlenici motivirati jednakim metodama (Nicholson, 2003).

Ono što je svojstveno jednom poduzeću, i ne može se ukrasti ili prekopirati, su ljudi, njihova kreativnost, sposobnosti, znanja i radna atmosfera (Varga, 2011).

### **3.2. Zablude menadžera o motivaciji zaposlenika**

Menadžeri znaju imati određene zablude o motivaciji. Važno je da menadžeri razumiju te zablude kako bi bili učinkovitiji. Menadžeri znaju netočno pretpostaviti što motivira njihove zaposlenike. U nastavku su nabrojane neke od zabluda:

- Menadžeri misle da određenog zaposlenika određeni čimbenik motivira, a često zaboravljaju da zaposlenike obično motivira kombinacija čimbenika.
- Menadžeri misle da neki zaposlenici nisu motivirani. Istina je da je svatko motiviran nečime. Izazov je menadžera da otkrije što točno motivira pojedinog zaposlenika kako bi on bio zainteresiran za posao koji obavlja.
- Zabluda je da je motivacija isključivo unutarnja ili vanjska. Menadžeri imaju tendenciju misliti da je motivacija samo vanjska ili samo unutarnja i usredotočiti se samo na jedno, u potpunosti zanemarujući drugo. Većina menadžera ima tendenciju pristranosti prema vanjskim nagradama. Za menadžere je važno da kombiniraju obje metode nagrađivanja, kako bi dobili učinkovitu metodu motivacije.
- Neki menadžeri misle da su ljudi motivirani isključivo novcem. Novčana naknada motivira samo do određene točke, a ako nije dovoljno visoka ili je

nepravедna, ta ista naknada postaje demotivator. Općenito, zaposlenici plaću rangiraju kao manje važnu u usporedbi s ostalim motivatorima.

- Neki menadžeri misle da je motivacija zapravo manipulacija, a manipulacija kao takva nosi negativne implikacije. To je jedna velika zabluda. Motivacija je pozitivna i veoma koristi upravi i zaposlenicima.
- Zabluda je i da se svi zaposlenici mogu motivirati jednostavnim programom nagrađivanja. Ljudi su različiti, djeluju na različite načine i različite stvari ih motiviraju. Potrebno je prilagođavati nagrade i priznanja svakom pojedincu, jer je to pokazatelj usredotočenosti na pojedinca i razumijevanje njegovih želja i kvaliteta.
- Zabluda je i da su neki ljudi rođeni da budu motivatori. To nije istina, jer svatko može postati učinkovit motivator. Jednostavno je za to potrebno razumijevanje teorija i osnovnih principa motivacije (Manion, 2005).

## 4. RADNA MOTIVACIJA NASTAVNIKA

U poglavlju koje slijedi razrađeni su čimbenici koji dovode do zadovoljstva poslom kod nastavnika. Faktori zadovoljstva poslom dijele se na organizacijske i osobne. Iako zadovoljstvo poslom i motivacija nisu isto, podjednako je važno da oboje budu zadovoljeni.

### 4.1. Zadovoljstvo poslom

Dva različita pojma, zadovoljstvo poslom i motivaciju, ljudi često percipiraju kao jedan, no važno ih je razdvojiti. Motivacija podrazumijeva trud koji treba uložiti u svrhu ostvarenja ciljeva i želja, a zadovoljstvo se odnosi na osjećaj ispunjenja koji ljudi osjećaju kada je neka želja zadovoljena. Motivacija je zapravo žudnja za rezultatom, a zadovoljstvo je ispunjenje koje dolazi kao posljedica ostvarenog rezultata. Sukladno tome, može se zaključiti da postoji mogućnost da zaposlenici budu visoko motivirani, a da u isto vrijeme nisu zadovoljni poslom koji obavljaju i obrnuto (Brnad i sur., 2016).

Kvalitetu radne organizacije čine pouzdani zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom i koji su spremni napredovati, ako se prepoznaje njihova učinkovitost i osigura sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. Zadovoljstvo poslom važno je zbog troškova nezadovoljstva koji nastaju prilikom napuštanja određene organizacije (Škoda, 2016).

Postoji više faktora zadovoljstva poslom, a dijele se na organizacijske i osobne.

**Organizacijski faktori** odnose se na radno okruženje i podrazumijevaju da su zaposlenici zadovoljni ako obavljaju posao koji je izazovan. Takav posao zaposlenicima omogućava da obavlja raznovrsne zadatke dajući mu slobodu u radu i dobru povratnu informaciju od nadređenog. Organizacijski faktori podrazumijevaju i sustav nagrađivanja, jer su radnici zadovoljniji ako je plaća veća i ako je uspostavljen pravedan sustav nagrađivanja. Važni su i ugodni radni uvjeti, koji omogućavaju bolje uvjete za rad. Zaposlenici su zadovoljniji ako rade u pozitivnoj radnoj atmosferi s kolegama i nadređenima, a i ako im je organizacijska struktura poznata i jasna (Beck, 2003).

Osobni faktori zadovoljstva poslom uključuju sklad između osobnih interesa i posla, radni staž i starost. Stariji zaposlenici s većim radim stažem zadovoljniji na poslu, jer se zadovoljstvo poslom povećava s rastom radnog staža. Zaposlenici koji se nalaze više na hijerarhijskoj ljestvici zadovoljniji su, plaća im je veća, kao i moć i mogućnost odlučivanja. Ukupno zadovoljstvo poslom nerijetko se povezuje sa zadovoljstvom u osobnom životu, kao što se i osobni život povezuje sa zadovoljstvom na radnom mjestu (Beck, 2003).

Zadovoljstvo ovisi o motivaciji svakog zaposlenika za koju je potrebno eliminirati uzroke opadanja motivacije, a najčešći su: otkaz, velike promjene u organizaciji, loša komunikacija s kolegama i nadređenima i prezasićenost poslom. Zadovoljstvo posla može se povećati kroz komunikaciju koja treba biti otvorena, a u organizaciji je poželjan demokratski stil rukovođenja, jer nadređeni trebaju biti uzor zaposlenicima i steći njihovo povjerenje i pomagati im u njihovom radu. Važan je i timski rad i dobri međuljudski odnosi. Također je važno da su očekivanja prema zaposlenicima jasna, ciljevi konkretni i mjerljivi te da zaposlenici u svakom trenutku mogu dobiti povratnu informaciju za svoj rad. Važno je i isticati uspjehe zaposlenika i za to ih javno pohvaliti i nagraditi, kako bi bili motivirani i u budućnosti i kako bi postizali još bolje rezultate. Nadređeni trebaju davati kritike nasamo i bez optuživanja. Zaposlenicima nije dobro dodjeljivati zadatke koji su ispod njihovih mogućnosti, ni zadatke koji su iznad njihovih mogućnosti, jer u takvim situacijama dolazi do nezadovoljstva (Škoda, 2016).

Da bi zaposlenik bio zadovoljan svojim poslom, treba raditi ono što mu najviše odgovara, kada se uzmu u obzir njegova znanja i vještine. Nijedna plaća ne može dugoročno zadovoljiti nekog zaposlenika. Zaposlenik, koji je nezadovoljan na radnom mjestu, prije ili kasnije napustit će to radno mjesto. Kada zaposlenik napusti radno mjesto, tada je uzaludan sav trud i resursi koji su uloženi u njega, stoga je nužno stalno održavati zadovoljstvo zaposlenika.

Zadovoljstvo poslom može se opisati i kao emocionalni odnos koji zaposlenik ima prema uvjetima rada (Rogić, 2015).

Dostupna znanstvena i stručna literatura o motivaciji zaposlenika usmjerena je na motiviranje zaposlenika u velikim kompanijama, jer one imaju zasebne odjele koji se

time bave (Črnica, Miljković Krečar i Gregov, 2015). No, postoji malo literature koja se bavi motivacijom i zadovoljstvom nastavnika.

Sva dostupna literatura i provedena istraživanja bazirana su na nastavnicima osnovnih i srednjih škola. Nema dostupnih istraživanja o zadovoljstvu i motivaciji nastavnika na fakultetima.

Provedeno istraživanje zadovoljstva poslom kod učitelja osnovnih i srednjih škola, pokazuje da je razina učiteljeve posvećenosti na radnom mjestu glavni čimbenik koji utječe na njegovo zadovoljstvo poslom. U razdoblju od 60-ih do 80-ih godina učitelji su uglavnom pokazivali zadovoljstvo na radnom mjestu. Dva najvažnija faktora učiteljskog zadovoljstva poslom su uspješnost u prenošenju znanja na učenike i razina kvalitete njihovog odnosa s učenicima (Mihaliček, 2011).

Dinham i Scott (2000, prema Mihaliček, 2011) proveli su istraživanje na uzorku većem od 2000 učitelja u Engleskoj, Australiji i Novom Zelandu te su zaključili da su učitelji najviše zadovoljstva poslom koji obavljaju nalazili u intrinzičnim nagradama.

Provedeno je i istraživanje o povezanosti motivacije i zadovoljstva poslom u SAD-u. Istraživanje je provedeno *online* putem i uključivalo je 960 ispitanika bijele rase i radili su u osnovnim i srednjim školama. Rezultati istraživanja pokazali su da je 77% učitelja zadovoljno na svome poslu. Učitelji na početku svoje karijere i oni na završetku pokazali su najvišu razinu zadovoljstva na radnom mjestu (Mertler, 2001).

Ouyang i Paprock (2006, prema Mihaliček, 2011) uspoređivali su zadovoljstvo učitelja u SAD-u i Kini. Većina je učitelja pokazala visoku razinu zadovoljstva poslom koji obavljaju.

Pavin, Rijavec i Miljević-Riđički (2005, prema Mihaliček, 2011) proveli su istraživanje na 1334 učitelja razredne nastave i 2134 predmetnih nastavnika iz 121 osnovne škole. Istraživanje je pokazalo da su glavni izvori zadovoljstva u radu: rad s učenicima, komunikacija, uspjeh i napredak učenika na svim područjima njihova razvoja, sudjelovanje učenika u nastavi te pokazivanje interesa i motivacije za predmet. Također, izvor učiteljeva zadovoljstva je i mogućnost prenošenja znanja učenicima i sam nastavnički poziv.



Kadum i njegovi suradnici istraživali su gledišta učitelja o svom statusu, motivaciji i Hrvatskom nacionalnom obrazovnom standardu. Provedeno je istraživanje na uzorku od 290 ispitanika, učitelja osnovne škole i stručnih suradnika u osnovnoj školi. Rezultati istraživanja pokazali su da učitelji nisu zadovoljni svojim statusom ni odnosom nadležnog Ministarstva prema učiteljskoj profesiji, ali su spremni „uložiti sebe“ u realizaciju i provođenje Hrvatskog nacionalnog obrazovnog standarda (Kadum, Vidović i Vranković, 2007).

Provedeno je istraživanje na 205 učitelja koji su zaposleni u sedam zagrebačkih osnovnih škola. Rezultati istraživanja su pokazali da su učitelji najzadovoljniji dobrim odnosima sa suradnicima, ravnateljem i poslom općenito, manje mogućnostima koje im se pružaju za napredovanje u struci, a najmanje su zadovoljni plaćom koju dobivaju. Istraživanje je također pokazalo da su učitelji razredne nastave zadovoljniji svojim poslom i mogućnostima za napredak u poslu u usporedbi s učiteljima predmetne nastave. Istraživanje je također pokazalo i da su učitelji s više od 10 godina radnog staža zadovoljniji mogućnostima napredovanja (Vidić, 2009).

Mihaliček i Rijavec su 2009. godine utvrdili da su učiteljima koji predaju engleski jezik u Hrvatskoj najvažniji u radu: mogućnost primjene znanja i sposobnosti, samostalnost u radu i osiguranje stabilne i sigurne budućnosti.

Najbolji se menadžeri razlikuju od onih koji nisu toliko dobri u svom poslu po tome što ljude potiču da stalno otkrivaju svoje potencijale i napreduju, umjesto da ih kritiziraju, traže im mane i fokusiraju se na njih (Mihaliček, 2011).

Nastavnici su puno motiviraniji i ulažu sav svoj trud i napor ukoliko misle da imaju podršku nadređenih i obratno (Slišković, Burić i Knežević, 2016).

## 4.2. Motivacija nastavnika

Kako se svijet ubrzano razvija i napreduje, isto se tako učiteljska profesija nalazi pred brojim promjenama i izazovima koji zahtijevaju veći angažman učitelja. Najvažnije karakteristike suvremene profesije učitelja su: veoma brz razvoj informatičkih tehnologija, kao i komunikacijskih, fokusiranost na uspjeh, velika odgovornost, povećanje radnog opterećenja, dok istovremeno dolazi do opadanja profesionalnog statusa učitelja u društvu, promjena u strukturi obitelji te promjena u sustavu vrijednosti u cijelome društvu (Slišković i sur., 2016).

Slišković, Burić i Macuka (2016., prema Slišković i sur., 2016) proveli su kvalitativno istraživanje na hrvatskim učiteljima. Istraživanje je pokazalo da prethodno navedene karakteristike rada u učiteljskoj profesiji, hrvatski učitelji doživljavaju kao izazovne i stresne, a svoju ulogu doživljavaju zahtjevnom, ali i podcijenjenom u društvu, no veoma važnom u ostvarivanju obrazovnih i odgojnih ciljeva.

Kroz zadnjih nekoliko desetljeća dogodile su se brojne reforme u obrazovanju koje su zadale učiteljima mnogo administrativnih poslova, a sve te reforme zahtijevaju i dodatne pripreme za nastavni sat. Također, s ubrzanim razvojem tehnologije, javljaju se izazovi vezani za sam način predavanja. Učitelji se moraju danas, više nego ikada prije, potruditi pratiti sve novosti u obrazovanju, stalno biti informirani i pohađati razne obuke, kako bi bili u korak s najnovijim trendovima u obrazovanju.

Gledajući kroz duži period, ukoliko se učitelji ne budu znali na ispravan način boriti s tolikom količinom zadataka i ako im energija bude padala, a oni ju ne budu obnavljali, dosadašnji tempo kojim su radili može dovesti do iscrpljenosti, a samim time i pada učinkovitosti. Veoma je važno da se učitelji znaju nositi sa svim zahtjevima koji se od njih traže na poslu, jer u suprotnom može doći do smanjenja angažiranosti na poslu i lošijih odnosa s učenicima i kolegama (Slišković i sur., 2016).

Nedavna istraživanja također pokazuju da učitelji u većoj mjeri pate od ostalih profesionalnih skupina zbog profesionalnog nedostatka motivacije. Treba biti svjestan da je briga za motivaciju učitelja važna jer ima veliki učinak i na motivaciju učenika. Uobičajena pritužba učitelja je da ne mogu dovoljno dobro održavati motivaciju učenika za učenje u učionici, a još im je i teže ako oni sami nisu motivirani. Na primjer,

u Portugalu se procjenjuje da manje od 50% učitelja želi nastaviti učiteljsku profesiju. Većina bi ju željela promijeniti. Iako je motivacija učitelja ključna za proces poučavanja, mnogi učitelji nisu visoko motivirani (Jesus i Lens, 2005).

Profesionalni angažman učitelja najbolji je pokazatelj motivacije učitelja. Razina angažiranosti snažno utječe ne samo na profesionalni uspjeh i kvalitetu nastave, nego i na provedbu reformi i motivaciju učenika (Jesus i Lens, 2005).

Motivacija je aktiviranje određenog unutarnjeg stanja (npr. želje, naponi) putem vanjskih podražaja (motivatora). Kod sveučilišnih nastavnika mora se postići razlikovanje zaposlenika, u ovom slučaju nastavnika, kao i u bilo kojoj drugoj organizaciji. Menadžeri moraju osigurati da dobri zaposlenici budu adekvatno nagrađeni, a lošijim zaposlenicima treba pomoći da se poboljšaju ili da nađu posao negdje gdje će im biti bolje. Upravo ta ideja o razlikovanju nastavnika uključena je i u europsko visoko obrazovanje. Ključna je odrednica motivacije na sveučilištu, osim prikladno definiranih ciljeva, i objektivnost, pravičnost, ozbiljnost i poštovanje zaposlenika u svim mogućim oblicima. Važno je objektivno ocjenjivanje radnog učinka, uspostava objektivnog sustava nagrađivanja i korektan odnos nadređenih prema zaposlenicima. Značajan je motivator „ispravno iskorištavanje sveučilišne slike.“ Ako menadžeri postignu želju kod zaposlenika da rade za uspješnu organizaciju, u njima bi mogli stvoriti veliku unutarnju kreativnost i energiju. Zaposlenici žele biti ponosni na organizaciju u kojoj provode veći dio svog svakodnevnog vremena (Blaškova i Blaško, 2013).

Na području učiteljske motivacije, važna je podjela povezana sa smjerom motivacije koji uključuje tri mogućnosti:

„Motivacija za“ – proces težnje za nečime što stimulira energiju i usmjerava je na akciju koja vodi do novog iskustva. Naziva se još i pozitivnom motivacijom.

„Motivacija od“ – postupak kojim se nešto želi izbjeći. Smatra se negativnom motivacijom zbog pasivnosti i povlačenja.

„Motivacija protiv“ – proces aktivnoga suprotstavljanja nečemu, zapravo ne vodi do cilja.

Motivacija učitelja najznačajnija je zbog njihovog utjecaja na studente. Poznato je da se informacije i definicije mogu proučavati iz knjiga, ali entuzijazam, motivacija i osobni doprinos učitelja, nezamjenjivi su. Motivirani učitelji pomažu studentima transformirati informacije u znanje i kroz rad s njima usavršavati svoje vještine i kompetencije na određenom polju (Blaškova, Blaško, Figurska i Sokol, 2015).

Harvey (1992., prema Blaškova, Blaško, Figurska i Sokol, 2015) ističe da visoko motivirani ljudi primjenjuju neki od tri pristupa u ispunjavanju svojih životnih vizija:

1. Pozitivni pristupi – gledanje na stvari s vedrije strane.
2. Nesebičnost – nesebični ljudi odišu posebnom harmonijom i privlače iste takve ljude u svoje društvo.
3. Ne podcjenjivanje vlastitih vrijednosti, jer kada ljudi podcjenjuju sebe i svoje mogućnosti, ne koriste sav svoj potencijal.

## **5. ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA MOTIVACIJU NASTAVNIKA**

Kroz ovo poglavlje su objašnjeni čimbenici koji utječu na motivaciju nastavnika. Čimbenici se dijele na one koji utječu na motivaciju pozitivno i negativno. Važno je znati koji čimbenici prevladavaju kod nastavnika, kako bi se znalo dalje djelovati. Na kraju poglavlja nalaze se neke od strategija koje motiviraju nastavnike.

### **5.1. Čimbenici koji pozitivno utječu na motivaciju**

Posao nastavnika stresan je i zahtjevan, ali ima puno lijepih čimbenika koji utječu na to da nastavnik bude motiviran za svoj posao i da ga obavlja na najbolji način. Na motivaciju nastavnika pozitivno utječu brojni čimbenici, a neki od njih su navedeni u ovom poglavlju, kao što su: stručno usavršavanje, podrška nadređenih, nagrade i priznanja, samostalnost u donošenju odluka i radu, suradnja i motivacija učenika (Scrivener, 2005).

Stručno usavršavanje, čimbenik je koji veoma pozitivno utječe na motivaciju nastavnika. Pohađajući brojne seminare i edukacije, kao i kroz samoedukaciju nastavnici se osjećaju motivirano, jer stječu nova znanja i vještine, dobivaju povratnu informaciju, unaprjeđuju kvalitetu svog rada, imaju mogućnost sudjelovati u razmjeni znanja. Seminari i edukacije također pomažu nastavnicima u osobnom rastu i razvoju, kao i u dobivanju novih ideja za rješenje već postojećih, ali i potencijalnih poteškoća (Scrivener, 2005).

Nastavnici cijeli svoj radni vijek osim što podučavaju druge, uče za sebe. Postoji više načina usavršavanja, a neki od njih su: učenje u grupama i udruženjima nastavnika na nivou škole, lokalnom, regionalnom, nacionalnom i internacionalnom nivou, istraživanja, čitanje stručnih časopisa, pisanje članaka za stručne časopise, sudjelovanje na konferencijama i seminarima, organiziranje seminara za kolege, pisanje članaka za novine, pisanje knjiga i sl. (Scrivener, 2005).

Kroz formalno i neformalno usavršavanje, nastavnici teže i profesionalnom i osobnom razvoju. Osjećaj svrhe i zadovoljstva uslijed stjecanja novih znanja jača unutarnju motivaciju (Ryan i Deci, 2000).

Veoma je važno da se nastavnici konstantno razvijaju, jer nastavnik može raditi deset godina, ali umjesto deset godina iskustva zapravo ima jednu godinu iskustva ponovljenu deset puta, ako je nakon prve godine prestao ulagati u vlastiti razvoj i napredak. Ta činjenica naglašava kako je veoma lako ući u zonu komfora. Kako bi se stagnacija izbjegla, nastavnici trebaju stalno ulagati u razvoj svojih kompetencija (Shandomo, 2010).

Važno je da nastavnici dobivaju poštovanje od same uprave, kolega i učenika. Kako se svijet konstantno mijenja, došlo je i do promjene sustava vrijednosti te se promijenio i odnos nastavnika i učenika. Biti nastavnik znači biti uzor svojim ponašanjem. Biti uzor učenicima, nije jednostavan zadatak, ali nastavnik treba biti ustrajan. Poštovanje je jedan od glavnih parametara za kvalitetan odnos nastavnika i učenika. Kako bi nastavnik bio poštovan, važno je da se i on s poštovanjem odnosi prema učenicima (Thompson, 2018).

Motiviran nastavnik se uvijek odnosi s poštovanjem prema učenicima, jer i njega to čini sretnim i zadovoljnim. Kroz suradnju i poštovanje stvara se atmosfera kojom su zadovoljni i učenici i nastavnik (Vranješević, 2005).

Nadređeni imaju veliki utjecaj na motivaciju nastavnika, jer o njihovom ponašanju i stavu prema nastavnicima, kao i o nivou poštovanja prema njima ovisi kakva će biti klima u školi ili na fakultetu. Ukoliko se nastavnik osjeća prihvaćeno i poštovano, njegova želja za napretkom i usavršavanjem biti će velika, a imati će i želju za uvođenjem noviteta u nastavi i da zatraži pomoć u kriznim situacijama. Nadređeni koji se ponašaju s poštovanjem biti će autoritet podređenima, a samim time neće dolaziti do svađa i sukoba. Odnos, komunikacija i razina uzajamnog poštovanja između nadređenih i nastavnika reflektirati će se na motivaciju i uspješnost učenika (Khan, 2014).

Nije samo važno poštovanje nadređenih, nego i kolega, jer doprinosi boljim međuljudskim odnosima i boljoj radnoj atmosferi. Ukoliko nastavnik osjeća da ga kolege poštuju, biti će slobodniji sudjelovati u raspravama, izražavati svoje mišljenje i prijedloge. Međusobnim uvažavanjem stvara se osjećaj pripadnosti i motivacija nastavnika u takvom okruženju raste. Poštovanje je važno jer se na taj način lakše

svladavaju novi izazovi, jača se timski duh i lakše se rješavaju nesuglasice (Khan, 2014).

Roditelji također trebaju imati poštovanja prema nastavnicima, jer nastavnici i roditelji imaju zajednički cilj, a to je znanje i dobrobit učenika. Kada su roditelji na strani nastavnika, tada se nastavnici osjećaju vrijedno i njihova motivacija je veća (Vranješćević, 2005).

Slika nastavnika u društvu uvelike utječe na sliku koju imaju učenici i roditelji. Upravo je to razlog zašto je važno da cjelokupno društvo poštuje nastavnike i njihov doprinos i rad. Nekadašnja slika nastavnika razlikuje se od slike danas. Nekada su se nastavnici veoma uvažavali, a stav u današnjem društvu je da je to grupa ljudi kojoj je lako zbog kratkog radnog vremena i ljetnih praznika. Poštovanje nastavnika je obaveza svakog društva, ukoliko želi imati kulturne generacije koje dolaze i postaju građani svih zanimanja, struktura i na svim pozicijama (Vranješćević, 2006).

Osjećaj pripadnosti i prihvaćanja od strane kolega uvelike utječe na unutrašnju motivaciju. Podrška i osjećaj prihvaćenosti povećava motivaciju nastavnika. Kada učenici prepoznaju trud i želju nastavnika, tada nastavnik osjeća motivaciju da bude još bolji i da još više sebe (Ryan i Deci, 2000).

Povezanost je „stupanj emocionalne sigurnosti“ koju nastavnici osjećaju. Ukoliko postoji podrška i prihvaćanje nastavnika od strane kolektiva i nadređenih, nastavnik će radno mjesto doživljavati kao prostor u kojem može učiti, razvijati svoje kompetencije, razmjenjivati iskustva, slobodno izražavati svoje želje, prijedloge i potrebe (Ryan i Deci, 2000).

Nagrade i priznanja su ekstrinzični čimbenici motivacije kada se teži rezultatima, ali oni često postanu intrinzična motivacija jer se kroz njih nastavnik osjeća motivirano i zadovoljno težeći ka osjećaju unutarnjeg smisla i samoaktualizacije. Važno je nagraditi nastavnike koji ulažu dodatni trud i napor u svom radu, kao na primjer kada nastavnici vode učenike na natjecanja, jer osim uspjeha koji učenici ostvaruju na natjecanjima, nastavnici dobivaju slobodne dane za natjecanja na koja vode učenike (Ryan i Deci, 2000).

Iako postoji nastavni plan i program, zakoni i propisi kako se pravilno izvodi nastava, ne smije se zanemariti činjenica da je nastava kreativan proces. Većina nastavnika zna da će ista lekcija izgledati drugačije ovisno o grupi učenika s kojom rad. Sukladno tome, nastavnik se mora osjećati sigurno i slobodno kako bi izražavao svoju autonomiju u radu. Nadređeni i kolege ne smiju sputavati nastavnike u njihovoj kreativnosti i različitom pristupu u radu. Ukoliko nastavnik ima autonomiju u implementaciji svojih metoda i ideja u nastavni plan i program, sadržaj će biti bolje prilagođen specifičnim potrebama učenika (Ozturk, 2012).

Suradnja nastavnika je važan čimbenik u motivaciji nastavnika jer pruža mogućnost razvoja kompetencija i osjećaja kolegijalnosti. Kroz suradnju, zajedničke projekte, razumijevanje i razmjenu iskustva dobiva se osjećaj pripadnosti i podrške. Bez obzira na struku to čini zaposlenike motiviranima (Ozturk, 2012).

Kroz suradnju i timski rad se razvijaju kompetencije, jača samopouzdanje i povećava stručnost (Ozturk, 2012).

## **5.2. Čimbenici koji negativno utječu na motivaciju**

Nastava sa svim svojim segmentima sadržava brojne zamke i prepreke za motivaciju nastavnika. Od velike je važnosti uočiti, prepoznati i riješiti, kao i unaprijediti probleme i izazove s kojima se nastavnici susreću tijekom rada. Pored raznih edukacija, trebali bi postojati i raznovrsni oblici podrške kako bi se umanjili negativni utjecaji. Glavni čimbenici koji negativno utječu na motivaciju nastavnika su: visok nivo stresa, ograničena autonomija u radu, nedovoljna nastavnička samoefikasnost, nemogućnost intelektualnog razvoja, ponavljanje sadržaja i ustaljeni obrasci odvijanja nastavnog procesa, slaba suradnja s kolegama, neadekvatno ponašanje i slabo napredovanje učenika, loši radni uvjeti, status profesora u društvu, nesigurnost posla i prevelik obujam posla (Dornyei i Ushioda, 2013).

Nastava nudi veoma specifičan osjećaj zadovoljstva. Važno je konstantno graditi i čuvati motivaciju koja može biti narušena nepovoljnim događajima, koji utječu na unutrašnju i vanjsku motivaciju. Mladi nastavnici su posebno ugroženi, jer početni



entuzijazam i motivacija mogu lako proći, stoga je tema motivacije i smanjenja stresa nešto što bi trebalo biti sastavni dio pripreme i edukacije nastavnika (Khan, 2014).

Na smanjenu motivaciju utječe stres, a nastavničko zanimanje poznato je kao jedno od stresnijih zanimanja. Emocionalna iscrpljenost i pokušaji da se odradi što više stvari u kratkom vremenskom roku nastavnika često ostavljaju bez motivacije (Anderson i Iwanicki, 1984).

Najčešći faktor koji negativno utječe na motivaciju nastavnika je stres i sindrom izgaranja na poslu. Sindrom izgaranja na poslu nastaje uslijed dugoročne izloženosti kroničnom stresu na radnom mjestu. Izgaranje na poslu dovodi do emocionalne iscrpljenosti. Sagorijevanje na poslu posljedica je nesklada između zaposlenih i radne sredine. Čimbenici koji povećavaju mogućnost nastanka su perfekcionizam, nerealna i velika očekivanja i procjene vlastitih mogućnosti i poslovnih obaveza (Anderson i Iwanicki, 1984).

Postoji šest najčešćih razloga zbog koji dolazi do sagorijevanja na poslu. Do sagorijevanja na poslu dolazi kada nastavnik osjeća pritisak zbog:

1. Količine posla – velika količina zadatak može biti jako opterećujuća, toliko da se nastavnik nakon obavljenih svih zadataka ne uspije oporaviti na adekvatan način.
2. Manjka resursa i sposobnosti – ako nastavnik nema dovoljno autoriteta ili znanja za obaveze koje treba odraditi, dolazi do povećanog stresa.
3. Izostanak adekvatne nagrade i priznanja - ukoliko nastavnik ima malu plaću ili osjeća da nije dovoljno poštovan od strane nadređenih dolazi do stresa i nemotiviranosti.
4. Loš odnos s kolegama – slaba ili konfliktna komunikacija, izostanak suradnje i podrške loše utječe na radnu atmosferu.
5. Nepravde – osjećaj da postoje nejednakosti u pravima, benefitima ili zaslugama dovodi do osjećaja nemoći i stresa.
6. Nekorektni zahtjevi – ukoliko su nastavniku zadani zadaci koji nisu u skladu s njegovim sustavom vrijednosti dolazi do konflikta i izgaranja na poslu. To može biti situacija u kojoj nastavnik osjeća pritisak da promijeni zaključnu ocjenu, opravda izostanak i tome slično (Anderson i Iwanicki, 1984).

Najveći izvori stresa kod nastavnika su: manjak učeničke motivacije, obujam posla i kratki vremenski rokovi, česte promjene, suradnja s kolegama, odnos s nadređenima, najasne uloge, nedostatak podrške kolektiva i loši radni uvjeti (Anderson i Iwanicki, 1984).

S obzirom na to da nastavnici konstantno uspostavljaju komunikaciju s velikim brojem ljudi, vrlo često se nalaze u situaciji povećane odgovornosti kako bi trebao najbolje postupiti, što također dovodi do stresa (Clement i Vandenberghe, 2000).

Nastavničko zanimanje je zanimanje gdje energija i volja za radom prije svega dolaze iz intrinzične motivacije. Nerazumni zahtjevi nadređenih i količina zadanog posla obeshrabruju i smanjuju želju za radom kod nastavnika. Neadekvatna plaća uz povećanu količinu posla isto tako dovodi do demotivacije. Ne treba zaboraviti da nisu svi nastavnici motivirani jednakim čimbenicima u jednakoj mjeri. Zadovoljstvo poslom je individualno kod svakog nastavnika (Clement i Vandenberghe, 2000).

Mnogi nastavnici za vrijeme svoje karijere, nakon dugoročne izloženosti stresu razmišljaju o promjeni posla. Postoje ukupno četiri faze kroz koje prolazi svaki nastavnik kod kojeg dođe do izgaranja na poslu:

1. U prvoj fazi javlja se velika ushićenost i posvećenost poslu, kao i osjećaj da će sve biti savršeno. Nastavnik daje sve od sebe i teži idealnim odnosima s učenicima, kolegama i nadređenima. Ako nastavnik previše teži biti savršen, povećava se mogućnost da će doći do izgaranja na poslu.
2. U drugoj fazi dolazi do smanjenja entuzijazma, jer nastavnik uočava puno izazova i prepreka, postaje razočaran te se nastavnik povlači u sebe.
3. U trećoj fazi nastavnik sve više primjećuje negativne strane posla koji obavlja te sve više ima osjećaj da je njegov trud bezvrijedan. Počinje sumnjati u svoje znanje i kompetencije i počinje se pitati je li nastavnički posao uopće za njega.
4. U četvrtoj fazi dolazi do nedostatka interesa za posao, ali i za obitelj i životne događaje. U ovoj fazi onaj početni entuzijazam prelazi u ravnodušnost prema poslu (Clement i Vandenberghe, 2000).

Kako bi se izbjeglo sve prethodno navedeno, nastavnici u praksi najčešće koriste određene strategije: sprječavanje problema prije nego što on uznapreduje, nastoje

nesuglasice rješavati mirnim putem, imaju slobodne aktivnosti kojima se bave nakon obavljenog posla, razmjenjuju iskustva s kolegama, postavljaju prioritete i svjesni su svojih mogućnosti (Clement i Vandenberghe, 2000).

Rad u prostranim, čistim i dobro osvijetljenim učionicama, uredno radno okruženje, suvremena pomagala u nastavi, razumni zahtjevi, moralna i radna podrška nadređenih smanjuje stres kod nastavnika (Hastings, 2012).

Problem motivacije nastavnika nije samo kako postići određeni nivo motivacije, nego kako tu istu motivaciju konstantno održavati. Nastavnik treba razumjeti značaj cjeloživotnog učenja, da se treba kontinuirano profesionalno usavršavati (Hastings, 2012).

Nastavničko zanimanje je zanimanje u kojoj ima više intrinzičnih motivatora, nego onih financijske prirode. U nekim zajednicama nastavnici imaju status i poštovanje u društvu, u nekima su često na meti kritika. Ono što je svugdje isto je da su nastavnici gotovu svugdje manje plaćeni nego drugi stručnjaci koji imaju isti nivo obrazovanja (Hastings, 2012).

Nedostatak autonomije u radu još je jedan čimbenik smanjene motivacije nastavnika. Ukoliko nadređeni imaju velike zahtjeve vezane za uspjeh učenika, evaluaciju nastave, strogo pridržavanje određenih metoda nastave i vrše pritisak na nastavnika, dolazi do pada motivacije (Pelletier, 2002).

Za uspjeh u obrazovnom procesu, nastavniku su potrebne određene sposobnosti, sredstva, radni uvjeti i motivacija. Veličina i struktura prostorija u kojima se odvija nastava, kao i opremljenost učionica od velikog su značaja za rad nastavnika (Havelka, 2000).

Radni uvjeti koji mogu demotivirati nastavnike su:

- prevelik broj učenika u jednoj grupi
- loše stanje učionica
- slaba opremljenost suvremenim sredstvima za rad.

Za nastavnike koji žele dati sve od sebe u svoj radu, loši radni uvjeti ih jako demotiviraju (Havelka, 2000).

Loše ponašanje učenika jedan je od glavnih uzročnika stresa i demotiviranosti nastavnika. Pod loše ponašanje učenika misli se na ponašanja poput galame, negativnih stavova učenika prema nastavi i radu, vandalizam, agresija, dolazak na nastavu u alkoholiziranom stanju ili pod utjecajem opijata. Uloga nastavnika je da kontrolira atmosferu u učionici i upravlja procesom učenja. Također, upotreba mobilnih telefona za vrijeme nastave postao je ozbiljan ometajući faktor u nastavi (Havelka, 2000).

### **5.3. Strategije motivacije nastavnika**

Motivacija raste i pada, jer je dinamična, situacijska i psihološki uvjetovana. Međutim, konstantno opadanje može ukazivati na sindrom izgaranja na poslu. Do izgaranja na poslu dolazi uslijed emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i niskih osobnih postignuća (Dornyei, 2005).

Upravljanje emocijama prva je strategija koja može pomoći nastavnicima u održavanju motivacije. Emocionalna iscrpljenost primarni je preduvjet izgaranja nastavnika na radnom mjestu i odnosi se na negativne interakcije s učenicima, kolegama i nadređenima. Upravljanje emocijama je vještina koja se radi tako da se emocija prepozna i s njom se suoči. Uspješno upravljanje emocijama poboljšava raspoloženje i razmišljanje, kao i komunikaciju s drugima (Grayson i Alvarez, 2007).

Deset najčešće korištenih strategija upravljanja emocijama na radnom mjestu, rangirani prema učestalosti upotrebe:

1. Provođenje vremena s osobama u čijem je društvu ugodno biti.
2. Držanje fokusa na obavljanju jednog posla, a ne više njih istovremeno.
3. Napraviti nešto što će poboljšati raspoloženje.
4. Pokušati riješiti postojeći problem.
5. Gledati s dozom humora na teške situacije.
6. Uvidjeti kako se osjećaju ostali članovi tima.
7. Spoznati da situacija uvijek može biti gora nego što je.

8. Glumiti dobro raspoloženje.
9. Skrenuti pozornost s problema na nešto lijepo.
10. Podsjetiti se da nije moguće sve držati pod kontrolom (Diefendorff, Richard i Yang, 2008).

Nastavnici trebaju razmjenjivati iskustva s drugim nastavnicima, kako bi shvatili da ne nailaze samo oni na izazove i prepreke i kako bi se ohrabрили i bili motivirani za daljnji napredak (Diefendorff, Richard i Yang, 2008).

Osjećaj socijalne podrške druga je strategija motivacije nastavnika. Kroz razgovor s drugim nastavnicima mogu povezati i pronaći podršku u njima. Kod ove strategije vrijedi hipoteza koja glasi: „Ljudi imaju sveobuhvatan nagon da formiraju i održavaju barem minimalnu količinu trajnih, pozitivnih i značajnih međuljudskih odnosa.“ (Baumeister i Leary, 1995).

Socijalizacija je treća strategija motivacije. Kroz promatranje i interakciju s drugima nastavnici mogu naučiti kako nešto raditi što do sada nisu znali. Interakcija s drugim nastavnicima pomaže u oblikovanju i postizanju osobnih i zajedničkih ciljeva. Nastavnici trebaju surađivati kako bi jedni drugima bili mentori i modelirali ponašanja i vrijednosti koje vode profesionalnom razvoju. To mogu biti sastanci na kojima se razgovara o problemima i rješenjima u nastavnom procesu, kao i formiranje grupa za čitanje koji su usredotočeni na pedagogiju, istraživanje i suradnju na projektima. Takva vrsta socijalizacije može imati kao cilj druženje i odmor, ne nužno samo učenje i profesionalni razvoj (Hogg, 2003).

## 6. OBRAZOVANJE ZA VRIJEME PANDEMIJE

U ovome je poglavlju prvo opisan koronavirus i kako je pandemija utjecala na nastavnike i obrazovanje i što se sve promijenilo uslijed pandemije. Pandemija je dodatno pogoršala postojeći obrazovni sustav te se u kratkom vremenskom intervalu trebao implementirati novi oblik nastave koji se primjenjivao za vrijeme pandemije. Kroz razumijevanje izazova i prilika u poučavanju i učenju može se razumjeti kako nastavnicima i učenicima nije bilo jednostavno u novim uvjetima rada.

### 6.1. Utjecaj koronavirusa na nastavnike i obrazovanje

Koronavirus<sup>1</sup> (COVID-19) novi je virus koji pripada istoj obitelji virusa, kao i teški akutni respiratorni sindrom (SARS) i neke vrste obične prehlade.

Simptomi koronavirusa mogu uključivati groznicu, kratak dah i kašalj. Kod težih slučajeva, infekcija može dovesti do upale pluća. Kod manjeg broja oboljelih, bolest može biti smrtonosna.

Virus se prenosi izravnim kontaktom, kapljičnim putem. Prijenos je moguć i preko površina koje su kontaminirane virusom. Virus može preživjeti na površinama i do nekoliko sati, ali ga obična sredstva za dezinfekciju mogu ubiti.

Starije osobe i osobe s kroničnim bolestima, poput dijabetesa i srčanih bolesti u većoj mjeri mogu razviti teže simptome bolesti.

Za sprječavanje i usporavanje širenja zaraze preporučljivo je ostati kod kuće u slučaju bolesti, često pranje ruku i čišćenje površina i predmeta koji se često diraju.

Zbog<sup>2</sup> pojave korona virusa i svih njegovih opasnosti za čovjeka, donesene su brojne mjere u svakodnevni život. Došlo je i do zabrane održavanja nastave i javnoga okupljanja. Na školama i fakultetima, nastava u živo bila je obustavljena. Dakle,

---

<sup>1</sup> Smjernice za prevenciju i kontrolu virusa COVID-19 u obrazovnim ustanovama. Unicef. Preuzeto s: <https://www.unicef.org/croatia/media/2871/file/Glavne%20smjernice%20i%20aktivnosti%20za%20sprječavanje%20i%20kontrolu%20virusa%20COVID-19%20u%20obrazovnim%20ustanovama%20.pdf> (3.10.2020.)

<sup>2</sup> Studiranje u doba korona virusa. Vidi. Preuzeto s: <file:///Users/iva/Desktop/Korona/Studiranje%20u%20doba%20korona%20virusa%20:%20Business%203.0%20:%20Lifestyle%20:%20Naslovnica%20-%20VIDI%20Web%20Portal.webarchive>, (2.5.2020.)

nastava se više nije izvodila u učionicama i laboratorijima. Čekanje da se situacija smiri i potpuno gašenje nastave, nije bila opcija. Nastava se počela odvijati na daljinu. To je bilo nešto sasvim novo na što su trebali prilagoditi kako studenti, tako i nastavnici.

## 6.2. Novi oblik nastave za vrijeme pandemije

Zatvaranje<sup>3</sup> škola donosi visoke socijalne i ekonomske troškove za ljude širom svijeta. Novonastala situacija pogoršava već postojeći obrazovni sustav. Školovanje pruža učenje, a kada se škole zatvore djeca i mladi nemaju mogućnost za adekvatan rast i razvoj. Dolazi i do problema da, kada se škole zatvore, posebno neočekivano i nepoznatog trajanja, učitelji često nisu posve sigurni u svoje obaveze i na koji način održavati veze s učenicima kako bi podržali i nastavili učenje. Prelazak na nastavu na daljinu, putem različitih platformi, zna biti frustrirajući i stresan za nastavnike, čak i u najboljim okolnostima. Premještanje nastavnog procesa iz učionica u domove, u velikoj mjeri i u žurbi, predstavlja velike izazove, kako nastavnicima, tako i učenicima. Poznato je da su škole središta društvene i ljudske interakcije, stoga kada se škole zatvore, mnoga djeca i mladi propuštaju socijalni kontakt koji je neophodan za učenje i razvoj, u čemu im također pomažu nastavnici.

Tradicionalni<sup>4</sup> tečajevi, licem u lice, napušteni su do daljnjega, što je u samome početku predstavljalo veliku manu. Kako bi nastava putem drugih dostupnih kanala bila na jednakoj razini, kao klasična nastava prije korone, bila je potrebna velika doza kreativnosti.

Zatvaranje<sup>5</sup> škola u trinaest zemalja radi suzbijanja širenja koronavirusa narušava obrazovanje 290,5 milijuna učenika širom svijeta. Od 4. ožujka 2020. godine, 22

---

<sup>3</sup>Adverse consequences of school closures. UNESCO. Preuzeto s: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse/consequences> (12.11.2020.)

<sup>4</sup> Obrazovanje i učenje u doba koronavirusa. European Commission. Preuzeto s: <file:///Users/iva/Desktop/Korona/Obrazovanje%20i%20učenje%20u%20doba%20koronavirusa%20%7C%20EPALE.webarchive> (2.5..2020.)

<sup>5</sup> 290 million students out of school due to COVID-19: UNESCO releases first global numbers and mobilizes response. UNESCO. Preuzeto s: <https://en.unesco.org/news/290-million-students-out-school-due-covid-19-unesco-releases-first-global-numbers-and-mobilizes> (12.11.2020.)

države na tri različita kontinenta najavile su ili provele zatvaranje škola. Samo dva tjedna prije toga Kina je bila jedina zemlja koja je zatražila zatvaranje. Nedugo<sup>6</sup> nakon toga, u utorak, 19. ožujka 2020. godine, preko 850 milijuna djece i mladih, što je pola svjetske studentske populacije, moralo se kloniti škola i sveučilišta zbog pandemije koronavirusa. Nacionalna zatvaranja na snazi su u 102 zemlje, a lokalna zatvaranja u 11 drugih zemalja. To predstavlja više nego udvostručenje broja učenika koji su spriječeni pohađati obrazovne sustave, uz očekivano daljnje povećanje.

Razmjeri i brzina zatvaranja škola i sveučilišta predstavljaju neviđeni izazov za obrazovni sektor. Zemlje širom svijeta utrkuju se kako bi popunile prazninu rješenjima za učenje na daljinu, a neizvjesnost trajanja zatvaranja dodatno otežava njihove napore.

Nastava<sup>7</sup> na daljinu u školama i na fakultetima održavala se prema ranije određenom rasporedu, stoga nije dolazilo do gubljenja vremena u dinamici nastave.

U novonastalim uvjetima veoma je važna motivacija i volja kod nastavnika i studenata, kako bi uspješno, u vrlo kratkom vremenu i u težim uvjetima, prešli na novi sustav učenja. Na nastavnicima je bio veliki zadatak, da prilagode nastavne materijale, način predavanja i provjere znanja novom okruženju. Koronavirus ih je natjerao da budu inovativni. Također, neophodno je mjeriti zadovoljstvo studenata i nastavnika, kao i postignuća studenata.

Predavanja koja su se održavala *online* putem, nisu smjela prelaziti zadano vrijeme u učioničkom postavu. Takva predavanja su izuzetno zahtjevna, jer nastavnik treba imati najvišu koncentraciju, s obzirom da nije izložen socijalnom kontaktu i poticajnoj atmosferi učionice i studenata.

---

<sup>6</sup> Half of world's student population not attending school: UNESCO launches global coalition to accelerate deployment of remote learning solutions. UNESCO. Preuzeto s: <https://en.unesco.org/news/half-worlds-student-population-not-attending-school-unesco-launches-global-coalition-accelerate> (12.11.2020.)

<sup>7</sup> Preporuke nastavnicima za transformaciju učioničke nastave u online okruženje. Uniri. Preuzeto s: <https://uniri.hr/vijesti/preporuke-za-transformaciju-ucionicke-nastave-u-online-okruzenje/> (3.10.2020.)



### 6.3. Izazovi i prilike u poučavanju i učenju za vrijeme pandemije

Korištenje mnoštva platformi i mrežnih obrazovnih alata, nastavnicima i učenicima postavilo je nove izazove.

Izazovi *online* nastave su: dostupnost, pristupačnost, fleksibilnost i obrazovna politika. Mnoge zemlje su i male značajnije probleme s internetskom vezom i pristupom digitalnim uređajima.

Učenici koji su inače motivirani, učenje putem interneta im nije stvaralo dodatni problem, jer im za rad nije potrebno usmjeravanje i nadzor nastavnika (Schleicher, 2020).

Iako je za nastavnike, obrazovne ustanove i vladu bilo velikih izazova kada je u pitanju nastava na daljinu, pandemija je stvorila i brojne prilike. Uspostavljena je snažna veza između studenata i nastavnika, kao i nastavnika i roditelja, jer obrazovanje zahtijeva da roditelji podupiru učenike akademski i ekonomski. Korištenje mrežnih platformi poput Zoom-a mogu i u budućnosti pružiti dodatan sadržaj učenicima (Schleicher, 2020).

Nastavnici su dužni razvijati kreativne inicijative koje pomažu u svladavanju ograničenja virtualnog poučavanja. Nastavnici trebaju aktivno surađivati jedni s drugima na lokalnoj razini kako bi poboljšali mrežne nastavne metode. Otvorile su se brojne mogućnosti za suradnju nastavnika, pronalazak kreativnih rješenja i mogućnost učenja jedni od drugih. Mnoge obrazovne organizacije nude besplatno svoje alate i rješenja kako bi pomogle i podržale poučavanje i učenje u interaktivnijem i zanimljivijem okruženju putem interneta. Učenje putem interneta pružilo je mogućnost poučavanja i učenja na inovativne načine, za razliku od iskustava poučavanja i učenja u standardnim uvjetima u učionicama (Schleicher, 2020).

## 6.4. Uvjeti i mjere za ponovno otvaranje obrazovnih ustanova za vrijeme pandemije

Neupitno je da je nastava kakva je bila prije pandemije kvalitetnija i sadržajnije. Kako bi do toga došlo potrebno je uspostaviti koordinaciju između obrazovnih i javno zdravstvenih vlasti. Obrazovne ustanove bi se trebale početi otvarati postupno, počevši od područja s najnižom stopom zaraze i najmanjim rizikom od širenja zaraze (Schleicher, 2020).

Prije otvaranja obrazovnih institucija, važno je razjasniti jasne protokole o mjerama fizičke distance, uključujući izbjegavanje aktivnosti koje zahtijevaju okupljanja velikog broja ljudi. Nastava bi se mogla organizirati i tako da u jednoj prostoriji bude manji broj učenika ili da se odvija na otvorenom. Jednako je važno i poštivanje higijenskih mjera, što uključuje pranje ruku, upotrebu zaštitne opreme, postupke čišćenje objekata i prakse sigurne pripreme hrane (Schleicher, 2020).

Podjednako je važno zaštititi nastavnike, administrativno osoblje i učenike koju su u riziku zbog starosti ili zdravstvenih stanja, uz planove za zamjenu odsutnih nastavnika i nastavak obrazovanja na daljinu, kao i podršku učenicima koji trenutno zbog zaraze ne mogu pratiti nastavu. Za sve prethodno nabrojano najvažnije je ulagati u ljudske kapacitete. Nadređeni trebaju imati zaposlenike koji su zaduženi za pomoć ako se neki učenik ne bude osjećao dobro. Kada učenici uđu u prostorije obrazovne ustanove, neophodno im je izmjeriti temperaturu, a one koji imaju temperaturu specijalizirano medicinsko osoblje treba izolirati i zbrinuti (Schleicher, 2020).

Sukladno svim mjerama koje su na snazi, administrativno i nastavno osoblje treba obučiti kako se nositi s virusom, prepoznati rizike i provesti odgovarajuće mjere. To uključuje primjenu fizičkog distanciranja i higijene, kao što je povećanje intenziteta i učestalosti aktivnog čišćenja i dezinfekcije. Osoblje zaduženo za čišćenje mora biti obučeno za dezinfekciju i opremljeno zaštitnom opremom (Schleicher, 2020).

Ponovno otvaranje obrazovnih ustanova donosi nove izazove. Prvo treba rezimirati što je sve uspješno savladano od gradiva tijekom *online* nastave i procijentirati koliki su

gubitci učenja. Tu se treba usredotočiti ne samo na opseg u kojem su student stekli znanja i vještine predviđene nastavnim planom i programom, već i vlastite vještine koje su pokazali ili nisu pokazali tijekom razdoblja učenja na daljinu. Učinkovito učenje izvan škole postavilo je veće zahtjeve za autonomiju učenika, njihovu sposobnost neovisnog učenja, samokontrolu i sposobnost učenja preko interneta. Sve su to veoma važne vještine za sadašnjost i budućnost. Vjerojatno je da su neki student vještiji od drugih i da su uspjeli svladati više predviđenog gradiva. Stoga bi se planovi za povratak u obrazovne ustanove trebao usmjeriti na njegovanje ovih osnovnih vještina kod svih učenika (Schleicher, 2020).

Drugi, podjednako važan izazov je nadogradnja već uložениh napora za razvoj infrastrukture za učenje na daljinu i nastavak razvoja kapaciteta učenika i nastavnika da uče i podučavaju na taj način. To je jako važno, jer sve dok se pandemija ne bude u potpunosti završila, svaki povratak u školu će se potencijalno morati prekinuti kao rezultat budućeg širenja pandemije (Schleicher, 2020).

Socijalno distanciranje pokazalo se kao jedna od najučinkovitijih metoda za sprječavanje širenja COVID-19. U obrazovnom kontekstu to znači smanjenje kontakata između skupina učenika i održavanje sigurne udaljenosti od 1-2 metra između učenika i nastavnika. Osiguravanje minimalne sigurnosne udaljenosti ovisi između pojedinaca ovisi o brojnim čimbenicima kao što su veličina učionice, broj učionica i broj učenika. Zemlje u kojima su grupe učenika manje mogu se lakše pridržavati ograničenja socijalnog distanciranja, pod uvjetom da imaju prostor za siguran smještaj određenog broja učenika, što prikazuje i slika 6.1. u nastavku.

Slika 6.1. Održavanje sigurne udaljenosti između učenika i nastavnika



Izvor: Schleicher, A. (2020). *The impact of COVID-19 on education*. Insight from education at a glance 2020, str.21.

Zbog cjelokupnog utjecaja pandemije na obrazovanje došlo je do gubitaka u obrazovanju učenika i ako se to ne poboljša, u budućnosti može predstavljati ekonomski gubitak u društvu u obliku smanjenja produktivnosti.

Ponovno otvaranje škola donijeti će i ekonomsku korist. Međutim, otvaranje škola ovisi o zdravstvenim rizicima i sanitarnim mjerama koje su potrebne kako bi se umanjio utjecaj pandemije na zdravlje (Schleicher, 2020).

## 7. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U ovome poglavlju navedeni su ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja, opis korištenih metoda, uzorak na kojemu je provedeno istraživanje, kao i način prikupljanja podataka.

### 7.1. Cilj istraživanja i istraživačka pitanja

Glavni cilj ovoga istraživanja bio je analizirati motivaciju nastavnika za vrijeme pandemije na Veleučilištu, a u sklopu glavnoga cilja postavljeno je i nekoliko podciljeva:

1. Istražiti koji konkretni čimbenici u najvećoj mjeri motiviraju nastavnike za vrijeme pandemije.
2. Utvrditi kakav je odnos čimbenika koji ih motiviraju u teoriji u usporedbi s onim koliko su istim čimbenicima zadovoljni na radnom mjestu u novonastalim uvjetima.
3. Istražiti u kojoj mjeri nastavnike motiviraju materijalni odnosno nematerijalni oblici motiviranja za vrijeme pandemije.
4. Istražiti gdje ima mjesta za poboljšanje motivacije nastavnika u specifičnim okolnostima na odabranom Veleučilištu.

Sukladno postavljenim ciljevima, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja.

1. Koji čimbenici najviše motiviraju nastavnike za vrijeme pandemije?
2. Koliko su nastavnici zadovoljni sustavom motiviranja za vrijeme pandemije u usporedbi s onim kako bi željeli biti motivirani?
3. Motiviraju li nastavnike više materijalni ili nematerijalni čimbenici za vrijeme pandemije?
4. Što se sve može poboljšati kada je u pitanju motivacija nastavnika na Veleučilištu?

## **7.2. Istraživačka metoda**

Istraživanje je provedeno pomoću dvije metode – ankete i intervjua.

Anketa je provedena na uzorku od 50 nastavnika koji trenutno rade na odabranom Veleučilištu. Anketna pitanja su formulirana tako da odgovaraju na istraživačka pitanja i obuhvate glavni cilj i podciljeve rada. Anketa je napravljena u elektroničkoj verziji, kako bi se mogla distribuirati što većem broju ispitanika, a činila su je pitanja otvorenog tipa i tvrdnje na koje su ispitanici označavali jedan od brojeva na skali od 1 do 5.

Intervjuirane su dvije osobe, prodekanica za studije i voditeljica Odjela za ljudske resurse na Veleučilištu. S njima je proveden intervju s unaprijed pripremljenim pitanjima.

## **7.3. Prikupljanje i analiza podataka**

Prikupljanje podataka provedeno je u razdoblju od lipnja do rujna 2020. godine. Podaci dobiveni anketnim upitnikom računalno su obrađeni te, zbog veće preglednosti, prikazani tablično i grafički, dok su podaci dobiveni intervjuima interpretirani. Podaci dobiveni anketom i intervjuima međusobno su uspoređeni. Na temelju dobivenih rezultata dobit će se zaključci i preporuke za daljnje djelovanje na temu motivacije nastavnika za vrijeme pandemije na odabranom Veleučilištu.

## **8. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

U poglavlju koje slijedi prikazani su rezultati prevedene ankete i intervjua. Kao što je prethodno spomenuto, odgovori dobiveni anketom prikazani su tablično i grafički, dok su odgovori dobiveni intervjuima tekstualni interpretirani. Na kraju su uspoređeni podaci dobiveni pomoću obje spomenute metode.

### **8.1. Prikaz i interpretacija rezultata dobivenih anketnim upitnikom**

Sukladno navedenim ciljevima i istraživačkim pitanjima, koja su prethodno istaknuta, metodom anketnog upitnika dobiveni su rezultati koji će biti prikazani u nastavku.

Da bi se odgovorilo na to što motivira nastavnike općenito, prije pandemije i za vrijeme pandemije, ispitanici su trebali procijeniti na skali od 1 do 5 (1 – nevažno, 5 – važno) koliko su im određene stavke važne općenito i koliko su njima bili zadovoljni na radnome mjestu prije pandemije i za vrijeme pandemije (1 - nezadovoljan, 5 – zadovoljan). Te stavke su: plaća i novčane kompenzacije, radni uvjeti, dobri odnosi s kolegama, podrška nadređenih, samostalnost u radu, dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke, stručno usavršavanje i profesionalni razvoj, poticajan i zanimljiv posao, mogućnost napredovanja i sigurnost radnog mjesta.

Dobiveni rezultati prikazani su u tablici 8.1.

Tablica 8.1. Motiviranost nastavnika općenito, prije i za vrijeme pandemije

	Općenita važnost za motivaciju		Zadovoljstvo prije pandemije		Zadovoljstvo za vrijeme pandemije		Razlika u zadovoljstvu prije i za vrijeme pandemije	N
	M	SD	M	SD	M	SD	M-M	
Plaća i novčane kompenzacije	3.96	0.49	3.92	0.39	3.9	0.42	0.02	50
Radni uvjeti	4.34	0.55	4.18	0.49	3.64	0.34	0.54	
Odnosi s kolegama	4.42	0.58	4.34	0.53	4.14	0.45	0.2	
Podrška nadređenih	4.3	0.55	3.96	0.41	4	0.4	0.04	
Samostalnost u radu	4.64	0.72	4.46	0.59	4.28	0.5	0.18	
Dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke	4.16	0.48	3.82	0.42	3.74	0.36	0.08	
Stručno usavršavanje i profesionalni razvoj	4.3	0.51	3.9	0.37	3.56	0.29	0.34	
Poticajan i zanimljiv posao	4.58	0.67	4.36	0.56	4	0.43	0.36	
Mogućnost napredovanja	3.94	0.43	3.72	0.38	3.56	0.33	0.16	
Sigurnost radnog mjesta	4.12	0.46	3.86	0.35	3.5	0.25	0.36	

Izvor: rad autorice



U tablici su prikazane aritmetičke sredine i standardne devijacije za navedene stavke, kao i razlika između aritmetičkih sredina prije i za vrijeme pandemije, radi preglednijeg prikaza dobivenih rezultata.

Iz tablice je vidljivo da je ispitanicima najvažnije za općenitu motivaciju, samostalnost u radu i da posao koji obavljaju bude poticajan i zanimljiv, potom slijede dobri odnosi s kolegama i radni uvjeti. Iz dobivenih se rezultata može zaključiti da im je za općenitu motivaciju najmanje važna mogućnost napredovanja, kao i plaća i novčane kompenzacije. Iz toga se može zaključiti da su nastavnicima važniji nematerijalni čimbenici, nego oni materijalni.

Nastavnici su prije pandemije bili najzadovoljniji samostalnošću u radu, poticajnim i zanimljivim poslom i odnosima s kolegama, dok su za vrijeme pandemije u najvećoj mjeri bili zadovoljni istim tim čimbenicima. Taj podatak također potvrđuje da su i za vrijeme pandemije nastavnici bili više motivirani nematerijalnim čimbenicima.

Gledajući svaku stavku iz tablice zasebno može se zaključiti da su ispitanici plaćom i novčanim kompenzacijama bili gotovo jednako zadovoljni prije i za vrijeme pandemije, ali i u usporedbi s općenitom važnosti za motivaciju. Kod plaće i novčanih kompenzacija vidljiva je najmanja razlika u zadovoljstvu prije i za vrijeme pandemije.

Kada je riječ o radnim uvjetima, tu je vidljiva najveća razlika u zadovoljstvu, tj. vidljiv je pad u zadovoljstvu za vrijeme pandemije, što je razumljivo, jer je došlo do velikih promjena u mjestu i načinu održavanja nastave. Iz učionica, nastavnicima se radno mjesto premjestilo u njihove domove, i morali su svoj privatni život prilagoditi poslovnom, jer su se počeli odvijati na istoj lokaciji, što je ranije bilo posve drugačije. Morali su pripremiti svu tehničku opremu, što je također predstavljalo jedan novi izazov.

Odnosima s kolegama bili su malo zadovoljniji prije pandemije, što se moglo i očekivati, jer su više vremena provodili zajedno, dok su sada bili u suradnji samo virtualno, a kontakt „licem u lice“ bio je ograničen.

Podrškom nadređenih ispitanici su bili malo zadovoljniji za vrijeme pandemije, gotovo neznatno. Kod ove se stavke može uočiti da je nastavnicima podrška općenito važnija nego što percipiraju da ju dobivaju na radnom mjestu.

Samostalnošću u radu bili su zadovoljniji prije pandemije, što se može objasniti time da je za vrijeme pandemije došlo do brojnih pravila kojih su se morali pridržavati. Također, nisu imali puno mogućnosti za kreativnost i odabir kako će izgledati pojedini nastavni sat, nisu mogli održavati vježbe kao u učionici. Sve je to ograničilo njihovu samostalnost u radu.

Dobivanjem priznanja za dobro odrađene zadatke ispitanici su bili malo zadovoljniji prije pandemije, no razlika je neznatna. To se može objasniti činjenicom da su nadređeni u novim uvjetima imali manju mogućnost davanja priznanja, jer su bili okupirani novonastalim uvjetima, kojima su se trebali istovremeno prilagoditi nastavnici, učenici, ali i oni sami. Kod ove je stavke vidljivo da je nastavnicima dobivanje priznanja motivacijski općenito važnije, nego što ih dobivaju na radnom mjestu.

Što se tiče stručnog usavršavanja i profesionalnog razvoja, iz rezultata je vidljivo da su nastavnici bili zadovoljniji prije pandemije, što je bilo očekivano, jer je cjelokupan život pojedinca bio posložen po novim pravilima, i na snagu su stupile brojne mjere prevencije zaraze koronavirusom, tako da nije bilo moguće stručno se usavršavati u tolikoj mjeri kao prije pandemije.

Poticajnim i zanimljivim poslom nastavnici su bili zadovoljniji prije pandemije, jer je posao bio dinamičniji, mogli su biti kreativniji u osmišljavanju nastave i interakcija sa studentima bila je „licem u lice“, dok se za vrijeme pandemije nastava odvijala iz vlastitoga doma, koristeći samo računalo.

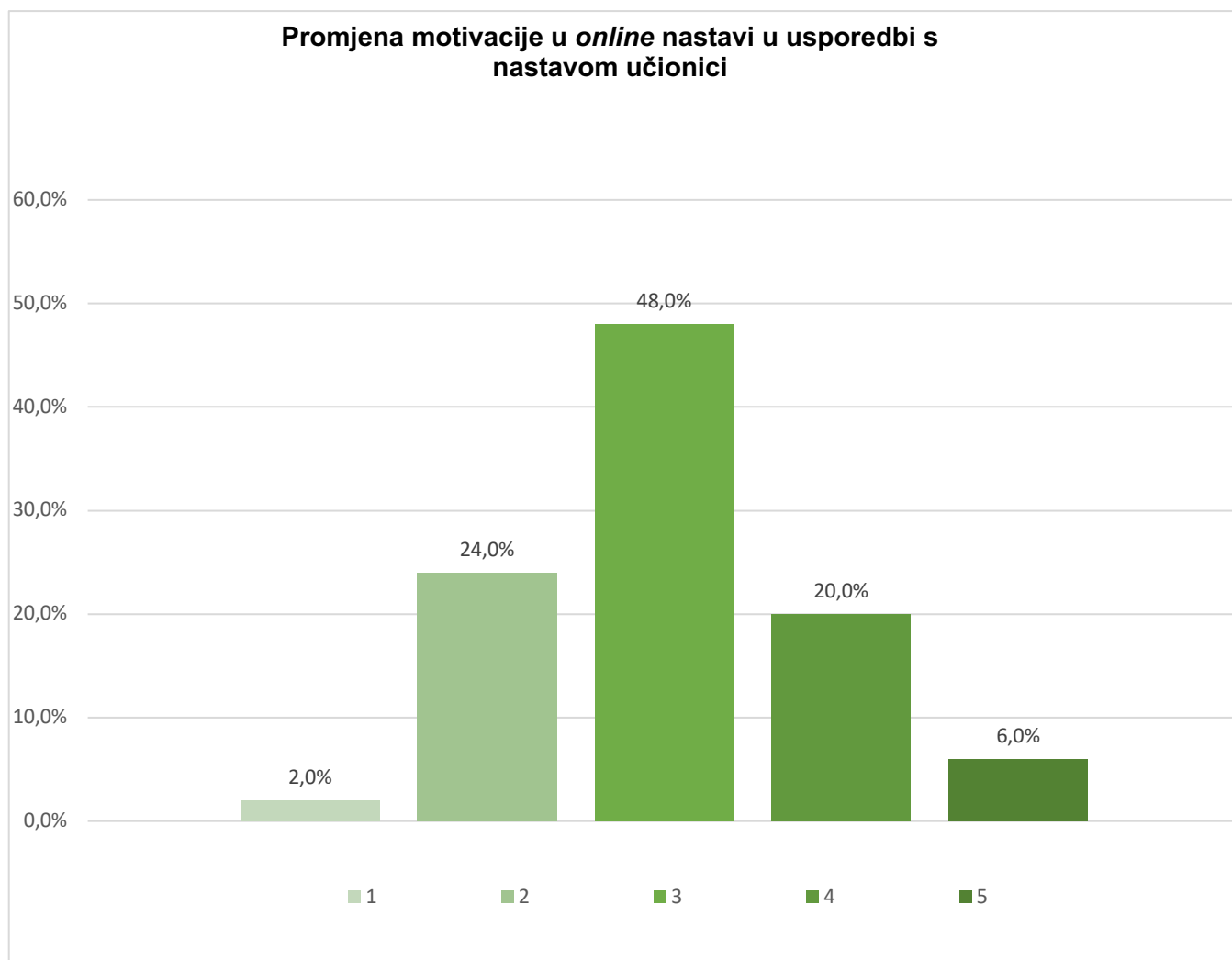
Mogućnošću napredovanja nastavnici su isto bili manje zadovoljni za vrijeme pandemije, nego u ranijem periodu. Kao što je prethodno napisano, uvjeti rada bili su otežani, teže se mogao pratiti radni učinak nastavnika, pa je i mogućnost napredovanja bila smanjena.

Sigurnošću radnog mjesta isto su bili zadovoljniji prije pandemije, jer su zasigurno imali veću kontrolu nad događajima koji se odvijaju unutar veleučilišta, a i cjelokupna situacija s koronavirusom bila je neizvjesna za cjelokupnu populaciju i njihova radna mjesta. Virus je donio jedno potpuno novo stanje u državu, gdje ništa više nije bilo sigurno, situacija se pratila iz dana u dan, a i to je vjerovatno imalo utjecaj na to da nastavnici smatraju da im sigurnost radnog mjesta više nije na istom nivou na kojemu je bila prije pandemije.

Sveukupno gledajući, rezultati pokazuju da su nastavnici i prije pandemije bili manje zadovoljni motivacijskim čimbenicima nabrojanim u tablici, s obzirom na to kako bi oni željeli biti motivirani, tj. koliko su im isti čimbenici općenito važni za motivaciju. Za vrijeme pandemije to se zadovoljstvo još malo smanjilo. Ta razlika je mala, ali i razumljiva, jer je došlo do brojnih promjena u sustavu obrazovanja naglo i nepripremljeno. Sve se moralo prilagoditi novim uvjetima rada, pa tako i motivacijski sustav. Motivacijski se sustav određene organizacije gradi godinama, stoga ga nije jednostavno prilagoditi neuobičajenim uvjetima u kratkom vremenskom intervalu.

Kako bi se uvidjela promjena cjelokupne motivacije nastavnika u *online* nastavi u usporedbi s nastavom u učionici, ispitanici su trebali na skali od 1 – 5 (1 - znatno se smanjila, 2 - smanjila se, 3 - ostala je ista, 4 - povećala se, 5 - značajno se povećala) označiti jedan broj. Rezultat je prikazan na slici 8.1.

Slika 8.1. Promjena motivacije nastavnika u *online* nastavi u usporedbi s nastavom u učionici



Izvor: rad autorice

Iz slike je vidljivo da je najviše je ispitanika odgovorilo da je motivacija ostala ista i to 48% ispitanika, nakon toga je 24% ispitanika odgovorilo da se smanjila, a 20% da se povećala. Najmanje ispitanika je odgovorilo da se značajno povećala (6%) i značajno smanjila (2%).

Kako bi se u potpunosti razumjele poteškoće s kojima su se nastavnici susreli za vrijeme pandemije, ispitanicima je postavljeno pitanje što im stvara najveći izazov u radu od kuće tj. *nastava na daljinu* za vrijeme pandemije, a oni su naveli::

- Sam rad od kuće, što uključuje i brigu o djeci, kuhanje i slično, kao i miješanje privatnog života u poslovni
- Odsutnost neverbalne komunikacije sa studentima, smanjena interakcija i osobni kontakt, nemogućnost primanja i pružanja povratne informacije tijekom nastave
- Problem održavanja *online* ispita
- Motiviranje studenata
- Organizacija vremena
- Nedostatak potrebnih tehničkih preuvjeta za kvalitetno sudjelovanje u nastavnom procesu koji se odvija *online*, kao što su računalo, kamera, mikrofoni, kao i „pucanje“ internetske veze
- Izbjegavanje nastave od strane studenata koji se samo prijavu na početku sata putem mobitela, no ta prisutnost nije stvarna, nego samo formalna
- Nepostojanje radnog vremena i osjećaj da su stalno na raspolaganju svima
- Manjak sna zbog stalne dostupnosti studentima i više ulaganja vremena za rad sa studentima
- Nemogućnost praktičnoga učenja, gdje nastavnici pojedinačno rade sa studentima na njihovim projektima tijekom vježbi
- Nemogućnost izoliranja od ostalih ukućana kako bi se postigao mir za nesmetan rad
- Mogućnost varanja na ispitima
- Nedostatak iskustva u takvom obliku nastave.

Kako bi se, u slučaju nove pandemije, dobile ideje koje se mogu preporučiti upravi da bi se povećala motivacija nastavnika u *nastavi na daljinu* te, ispitanicima je zadano da daju konkretne preporuke, a oni su u najvećem broju preporučili:

- Veću plaću
- Poboljšati interne komunikacije i više podrške u smislu poticajnih poruka
- Mogućnost za *online* usavršavanje
- Obavezno uključivanje kamere studenata u *online* nastavi

- Više ulagati u softver za održavanje *online* nastave i osigurati nastavnicima tehničke preduvjete za takvu vrstu nastave, osigurati novi laptop svakom nastavniku, kao i poticaj za kvalitetniji rad
- Propisati potrebne tehničke preduvjete za sudjelovanje u nastavi i jasno iznijeti očekivanja od studenata
- Češća povratna informacija (engl. *feedback*)
- Povećati utjecaj nastavnika u osmišljavanju i izvedbi *nastave na daljinu*
- Neki su ispitanici naveli da nemaju nikakvu poruku za upravu, jer upravu to ne zanima, dok su neki naveli da je uprava učinila sve što može.

## 8.2. Prikaz i interpretacija rezultata dobivenih provedenim intervjuima

Nakon provedene ankete s nastavnicima, proveden je intervju s prodekanicom za studije i voditeljicom Odjela za ljudske resurse na Veleučilištu. S obzirom na ciljeve istraživanja i istraživačka pitanja, autorica je dobila rezultate koji slijede.

Kada je riječ o motivaciji nastavnika, obje se ispitanice slažu da se ne smije zaboraviti da je nastavničko zanimanje u većoj mjeri zvanje, a u manjoj zanimanje. Smatraju da se nastavnike, bez pretjerivanja, može staviti u kategoriju zanimanja gdje je motivacija više intrinzična, a manje ekstrinzična. Također se slažu kako je najveća nagrada svakom nastavniku primarno uspjeh u učionici i pozitivna povratna informacija od studenata. Naravno, važan je i materijalni segment, ali iz iskustva kažu da je važniji onaj nematerijalni.

Na pitanje što je nastavnike najviše motiviralo za vrijeme pandemije smatraju da će moći dobru analizu i zaključke donositi tek kada ona završi, jer se stanje još nije vratilo na „staro“ i još uvijek oprezno „tapkaju u mraku.“ Ono što su zaključile iz vlastitoga iskustva je da im je najveća motivacija u trenucima potpune blokade svega bila da mogu barem virtualno održavati privid stvarnosti i raditi ono što vole – predavati. Voditeljica Odjela za ljudske resurse istaknula je jedan zanimljiv događaj. Naime, na Veleučilištu se svake godine, bez iznimke održava božićni domjenak. Iako je situacija bila drugačija nego prethodnih godina, ona je predložila da se on održi u novom obliku – *online*. Ta se ideja ispostavila odličnom, jer su nastavnici pričali zanimljive događaje koji su im se događali u učionicama. Ističe kako je upravo taj događaj bio dobar za

podizanje motivacije i dobroga raspoloženja kod nastavnika. Osim toga, redovno su kontaktirali jedni s drugima i pili kavu na Teams-u.

Iskustva nastavnika s *nastavom na daljinu*, prema saznanjima ispitanica, bila su odlična. U roku od dva tjedna svi su nastavnici prešli na *nastavu na daljinu* i prošli edukaciju za Teams. Kako je to za sve bilo jedno novo iskustvo, za koje se ne zna koliko će potrajati, prodekanica je nastavnike tražila da joj šalju tjedna izvješća o održanoj nastavi s iskustvima i izazovima s kojima su se susretali. Njezina je obaveza bila prvenstveno voditi brigu da se ispoštuju svi zamišljeni ishodi učenja i naglasak kod pisanja izvješća bio je upravo na tome. Uz to, imali su i redovite online sastanke kao vid „supervizija“, tako da su cijelo vrijeme imali situaciju pod kontrolom.

Prodekanica i voditeljica Odjela za ljudske potencijale, bez razmišljanja su se složile da motivacija nastavnika ni u jednom trenutku minulog razdoblja nije dovedena u pitanje, kako stalno zaposlenih, tako i vanjskih suradnika. Promijenile su se okolnosti rada, ali više od 140 nastavnika, koji su u ljetnom semestru predavali na Veleučilištu, ni u jednom trenutku nije navelo gubitak motivacije kao predmet izgovora. Dapače, uglavnom su razgovarali o tome kako ih „nastava, druženje sa studentima u novim okolnostima, novi koncepti nastave“ i slično, motiviraju da se i sami više i jače aktiviraju te budu bolji i zanimljiviji.

Na pitanje s kojim su se sve poteškoćama i izazovima nastavnici susretali u *nastavi na daljini* za vrijeme pandemije, odgovorile su da motivacija nije bila problem ili izazov, ali ipak nije sve bilo tako glatko. Potres koji se dogodio u Zagrebu i okolici jako je i psihički i fizički ostavio traga. Psihički su bili zahvaćeni gotovo svi, s blažim ili malo jačim traumama, a fizički, poput potrebe da napuste svoje domove, jer su bili značajnije oštećeni, jedna trećina njihovih kolega. Poteškoće su bile uzrokovane i (lošim) internetskim vezama, ne posjedovanjem dovoljno dobre tehničke opreme za sve ukućane (u tim trenucima svi ukućani su bili doma i svi su oni imali svoje potrebe i obveze koje su morali ispunjavati), a bilo je i simpatičnih situacija s najmanjim ukućanima nastavnika, koji su u normalnim okolnostima bili u vrtiću, a sada su bili dio kućanstva - ponekad toliko aktivno da su sudjelovali i u nastavi, jer nije bilo drugačijih mogućnosti.

Radnu motivaciju za vrijeme pandemije nastojali su pratiti na tjednoj razini izvješćima koji su služili prvenstveno kao uvid u izazove koje mogu riješiti. Također, mjesečnim sastancima i motivirajućim mailovima. Prodekanica je osobno nastavnicima pisala skupne mailove s korisnim informacijama i novostima iz Ministarstva i Agencije za znanost i visoko obrazovanje te ih redovito informirala o rezultatima anketiranja studenata i izvješćima sa sastanaka s glasnogovornicima. S obzirom na to koliko je dobila povratnih informacija od nastavnika – poruke su bile „pun pogodak.“

Autorica je ispitanicama pokazala rezultate ankete provedene s nastavnicima u kojima se nalazi podatak da su nastavnici bili zadovoljniji kada su u pitanju plaća, radni uvjeti, dobri odnosi s kolegama, dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke, poticajan i zanimljiv posao, samostalnost u radu, stručno usavršavanje i profesionalni razvoj, mogućnost napredovanja i sigurnost radnog mjesta za period prije pandemije, a da su podrškom nadređenih bili zadovoljniji za vrijeme pandemije. Ispitanice su trebale prokomentirati takav rezultat ankete, gdje su se složile da je takav rezultat ankete potvrda da su obavile dobar posao, iako su okolnosti bile izvanredne.

Na pitanje kada bi se pandemija vratila što bi radile isto, a što bi promijenile, odgovorile su da ne treba mijenjati ono što dobro funkcionira, samo bi nadogradile i unaprijedile već postojeće. Prodekanica je istaknula kako je ponosna na tako veliki tim, koji uključuje više od 140 nastavnika u jednom semestru i činjenicu da su funkcionirali složno i sinkronizirano, bez velikih propusta u komunikacijskom i izvedbenom smislu. Sve bi radila isto, samo bi napravila jednu promjenu vezano uz izvješća – ovaj bi se put odlučila za redovite sastanke / kolegije, a pisanje izvješća bi ostavila za sam kraj semestra što se i inače prakticira. Također, sigurne su kako bi, da se opet nađemo u istoj ili sličnoj situaciji, svima bilo puno lakše jer su svi zajedno prošli „izvanredno iskustvo s izvanrednim okolnostima i preživjeli ga“ pa bi i na osobnim razinama svi imali puno više samopouzdanja i motivacije da mogu uspjeti bez obzira na okolnosti. Autorica je ispitanicama pokazala najčešće odgovore na pitanje iz ankete: „Što bi poručili upravi, što može učiniti kako bi povećali motivaciju nastavnika u *online* nastavi, kada bi se pandemija ponovila?“

Ispitanice su rekle da su im zanimljivi odgovori kolega jer ne smatraju da bi kvaliteta nastave i motiviranost nastavnika bila veća s proporcionalnim povećanjem plaće. To bi bila tek jednokratno dobra mjera – kao nagrada za dobro odrađen posao. Kada bi



se pandemija ponovila, prodekanica bi pojačala internu komunikaciju i količinu poruka, osobito motivacijskih, i osigurala nastavnicima još više mogućnosti *online* usavršavanja, iako su imali aktivnosti i po tom pitanju, ali može ih biti i više te češća povratna informacija (prodekanica je mislila da je nastavnicima tjedno pisanje izvješća zamorno, pa ih nije bilo više). Nije joj jasno zašto bi nastavnici povećali svoj utjecaj u osmišljavanju i izvedbi *online* nastave, s obzirom da su nastavnici i u ovakvom obliku nastave, kao i u klasičnom, imali potpunu autonomiju u izvedbi. S tehničke strane bi poradili na usklađenosti s uvjetima opreme. Kako je *lockdown* sve zadesio i dočekaoo podjednako nespremnima – dosta studenata nije imalo mikrofone i slušalice pa nisu imali mogućnost ispoštovati neke od postavljenih uvjeta nastavnika, no to sve pripisuju otežanim okolnostima koje su na kraju bile riješene na obostrano zadovoljstvo. Nisu mogli od studenata, u tako kratkom roku, tražiti da nabave bolja računala i ostalu opremu, ali do ispitnih se rokova sve riješilo, a studenti koji su i tada imali isključivo tehničkih problema, poput nedostatka opreme, bili su u mogućnosti polagati ispite u prostorijama Veleučilišta ili posuditi opremu.

### **8.3. Usporedba rezultata ankete i intervjua**

Sukladno već prethodno spomenutim ciljevima i istraživačkim pitanjima, uspoređeni su rezultati dobiveni anketom koja je provedena na 50 nastavnika odabranog Veleučilišta i rezultati dobiveni intervjuom koji je proveden s prodekanicom za studije i voditeljicom Odjela za ljudske potencijale na istom Veleučilištu.

Podaci dobiveni anketnim upitnikom pokazuju da nastavnike u većoj mjeri motiviraju intrinzični faktori. Ispitanicima je najvažnija samostalnost u radu i da posao koji obavljaju bude poticajan i zanimljiv, potom slijede dobri odnosi s kolegama i radni uvjeti. Iz dobivenih rezultata vidljivo je da im je za motivaciju najmanje važna mogućnost napredovanja, plaća i novčane kompenzacije. Iz toga se može zaključiti da su nastavnicima važniji nematerijalni čimbenici od onih materijalnih, što su potvrdile i prodekanica i voditeljica Odjela za ljudske potencijale. Nastavnici su prije pandemije bili najzadovoljniji samostalnošću u radu, poticajnim i zanimljivim poslom i odnosima s kolegama, dok su za vrijeme pandemije u najvećoj mjeri bili zadovoljni istim tim čimbenicima, samo što su podrškom nadređenih za vrijeme pandemije bili čak i

zadovoljniji nego prije pandemije. Taj podatak također potvrđuje da su i za vrijeme pandemije nastavnici bili više motivirani nematerijalnim čimbenicima.

Prema podacima iz ankete vidljivo je da je kod najvećeg broja nastavnika motivacija ostala jednaka u usporedbi s periodom prije pandemije. To su također istaknule i ispitanice intervjua, rekavši kako motivacija nastavnika nije bila dovedena u pitanje.

Kao najveće izazove u nastavi na daljinu, nastavnici su istaknuli: miješanje privatnoga i poslovnoga života, odsutnost neverbalne komunikacije sa studentima i smanjena interakcija, motiviranje studenata, organizacija vremena, nedostatak tehničkih preuvjeta za kvalitetno sudjelovanje u nastavnom procesu, izbjegavanje nastave od strane studenata, ne postojanje radnoga vremena i nedostatak iskustva u takvom obliku nastave. Ni jedan nastavnik nije doveo u pitanje motivaciju, što govori da ona nije bila problem. Ispitanice su u intervjuu istaknule i potres koji je pogodio Zagreb i okolicu i posljedice koje je ostavio na nastavnike.

Kada je riječ o nastavi na daljinu, nastavnici bi poručili upravi, kada bi se pandemija ponovila, da povećaju plaće, poboljšaju internu komunikaciju, daju više mogućnosti za *online* usavršavanja, obavezno uključivanje kamere studenata u *online* nastavi, više ulaganja u softver za održavanje *online* nastave, češće povratne informacije, povećanje utjecaja nastavnika u osmišljavanju i izvedbi *online* nastave. Prodekanica i voditeljica Odjela za ljudske potencijale smatraju da se motivacija ne bi povećala s proporcionalnim povećanjem plaće, ali se slažu da bi još više pojačale internu komunikaciju i količinu motivacijskih poruka. Osigurale bi nastavnicima još više mogućnosti za *online* usavršavanja te češće povratne informacije. Smatraju kako su nastavnici imali potpunu autonomiju u izvođenju nastave, kao i inače. Dok su probleme tehničke prirode, poput mikrofona, slušalica i ostale opreme kod studenata, riješile u kratkom vremenu.

Iz svega prethodno navedenog može se zaključiti da su nastavnici bili jednako motivirani prije, i za vrijeme pandemije, uz određene izazove i probleme koje je donijela novonastala situacija, ali je važno znati da su nadređeni isto toga svjesni, ne zatvaraju oči pred tim problemima, nego rade na tome kako bi se umanjili i nestali. Podudarnost odgovora nastavnika, prodekanice i voditeljice Odjela za ljudske

resurse pokazuju da su, i u izvanrednim okolnostima, tu jedni za druge i zajedno nalaze rješenja za novonastale izazove.

## 9. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Cilj provedenog istraživanja anketnim upitnikom na uzorku od 50 nastavnika odabranog Veleučilišta i intervjuom s prodekanicom Veleučilišta i voditeljicom Odjela za ljudske potencijale na istom Veleučilištu, pokazuju da su nastavnici bili jednako motivirani za rad prije i za vrijeme pandemije.

Istraživanje je pokazalo da nastavnike u većoj mjeri motiviraju nematerijalni oblici nagrađivanja. Ispitanicima je najvažnija samostalnost u radu i da posao koji obavljaju bude zanimljiv i poticajan, a važni su im i dobri odnosi s kolegama. Iz rezultata je vidljivo da im je za radnu motivaciju najmanje važna mogućnost napredovanja, plaća i novčane kompenzacije. Nastavnici su prije pandemije bili zadovoljniji samostalnošću u radu, poticajnim i zanimljivim poslom i odnosima s kolegama, dok su za vrijeme pandemije u najvećoj mjeri bili zadovoljni istim tim čimbenicima, samo su podrškom nadređenih bili i zadovoljniji, nego prije pandemije.

Provedeno istraživanje može poslužiti u praksi, kao predložak fakultetima na čemu bi trebali poraditi u ovakvim izvanrednim situacijama, ali i općenito kada je riječ o motivaciji nastavnika, jer je dobro poznato da bez motiviranih nastavnika, obrazovanje ne može funkcionirati onako kako bi trebalo.

Autorica smatra kako bi istraživanje bilo sadržajnije kada bi se u budućnosti provelo u više obrazovnih ustanova, fakulteta ili čak srednjih škola. Tada bi se mogli usporediti dobiveni rezultati, dobila bi se šira slika i više informacija koje ukazuju na specifične stavke za motivaciju nastavnika i kako se može poboljšati i unaprijediti motiviranost nastavnika, kako u uobičajenim, tako i u izvanrednim okolnostima.

Iako postoji mnoštvo literature na temu motivacije nastavnika, međutim, imajući na umu kako se cijeli svijet našao pred novih izazovom – pandemijom, kada je i obrazovanje dobilo novi oblik, autorica smatra da je bilo neophodno proučiti što se zapravo događalo s motivacijom nastavnika, jer upravo su oni ti koji su bili odgovorni za daljnji tijek obrazovanja u novim uvjetima.

Ne zna se što donosi sutra i upravo iz tog razloga autorica smatra da ovo istraživanje može pomoći nastavnicima i nadređenima u obrazovnim institucijama da mogu vidjeti što mogu napraviti kako bi održali i zadržali motiviranost nastavnika u novim situacijama i životnim okolnostima.

## LITERATURA

### Knjige:

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

Beck, R. C. (2003). *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.

Dörnyei, Z. (2005). *The psychology of the language learner: Individual differences in second language acquisition*. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.

Havelka, N. (2000). *Učenik i nastavnik u obrazovnom procesu*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

Hogg, M. (2003). *Social identity*. New York: Guilford Press.

Manion, J. (2005). *From management to leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.

Marušić, S. (1990). *Motivacija za rad i profesionalni razvoj*. Zagreb: Ekonomski institut.

Pejović, S. (2002). *Skok s mosta: odgoj između prosvjetne politike i međuljudskog odnosa*. Zagreb: Alinea.

Scrivener, J. (2005). *Learning Teaching: A Guidebook for English Language Teachers*. 2nd ed. Oxford: Macmillan.

Whitmore, J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti: rast ljudskih potencijala, učinkovitosti i svrhe*. Zagreb: Mate.

Wubbolding, R. E. (1998). *Kako uspješno voditi ljude: što reći kad ono što govorite nije djelotvorno: novim načinom do bolje motivacije, veće produktivnosti i više kvalitete*. Zagreb: Alinea.

## **Znanstveni i stručni članci:**

Anderson M. i Iwanicki E. (1984). Teacher Motivation and its Relationship to Burnout. *Educational Administration Quarterly* 20: 109-132.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.

Blaškova, M. i Blaško, R. (2013). Motivation of University Teachers and it's connections. *Human Resources Management and Ergonomics* 7(2), 6-21.

Blaškova, M, Blaško, R., Figurska, I. i Sokol, A. (2015). Motivation and Development of the University Teachers' Motivational Competence. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 182 116-126.

Brnad, A., Stilin, A., i Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4(1), 109-122.

Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(1), 56-63.

Clement, M., i Vandenberghe, R. (2000). Teachers' professional development: A solitary or collegial (ad) venture? *Teaching and Teacher Education*, 16(1), 81-101.

Črnica, I., Miljković Krečar, I., Gregov, Z. (2015). Radna motivacija obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika malih i srednjih poduzeća. *Ekonomski misao i praksa* (2), 533-554.

Diefendorff, J. M., Richard, E. M., i Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 498-508.

Dornyei Z. i E. Ushioda E. (2013). Teaching and Researching Motivation. *Taylor and Francis, Old Tappan*, 12- 38.

Grayson, J. L., i Alvarez, H. K. (2007). School climate factors relating to teacher burnout: A mediator model. *Teaching and Teacher Education*, 24(5), 1349-1363.

Hastings, C. (2012). Teacher Motivation: The Next Step in L2 Motivation Research. *TNTESOL Journal*, 61-69.

Jambrek, I., i Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), 1181-1206.

Jesus, S. i Lens, W. (2005). An Integrated Model for the Study of Teacher Motivation. *Department of Psychology University of Leuven, Belgium* 54 (1), 119-134.

Kadum, V., Vidović, S., Vranković, K. (2007). Gledišta učitelja o svojem statusu, motivaciji i Hrvatskom nacionalnom obrazovnom standardu. *Napredak: časopis za pedagošku teoriju i praksu*, 148(2), 192-209.

Khan P. (2014). An Analysis of Motivational Factors for Teachers in Teaching Profession and Their Impact on Students' Performance. *The Dialogue* 9(4), 374-385.

Mertler, C. A. (2001). Teacher Motivation and Job Satisfaction in the New Millennium. *ERIC Document Reproduction Service No. ED 461649*.

Mihaliček, S. (2011). Zadovoljstvo i sreća učitelja. *Napredak*, 152(3/4), 389-401.

Mirosavljević, E. (2014). Dostupnost izvornog materijala: poticaj za uvođenje novih metoda podučavanja i veću motiviranost nastavnika i učenika u nastavnom procesu učenja stranog jezika. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 8(3/4), 135-144.

Nicholson, N. (2003). How to motivate your problem people. *Harvard Business Review*, 81 (1), 57-65.

Ozturk, I.H. (2012). Teacher's Role and Autonomy in Instructional Planning: The Case of Secondary School History Teachers with regard to the Preparation and Implementation of Annual Instructional Plans *Educational Sciences. Theory & Practice* 295-299.

Pelletier, Luc G. (2002). Pressure From Above and Pressure From Below as Determinants of Teachers' Motivation and Teaching Behaviors. *Journal of Education Psychology*, 94/1, 186-196.



Rogić, A. M. (2015). Povezanost oblika cjeloživotnoga učenja nastavnika i njihove motivacije, stavova i zadovoljstva poslom. *Školski vjesnik*, 64(1), 64-89.

Ryan, R.M. i Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Salopek, K. i Katavić, I. (2019). Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 9(2), 119-139.

Shandomo, Hibajene M. (2010). The Role of Critical Reflection in Teacher Education. *School-University Partnerships*, 4 (1) 101-113.

Slišković, A., Burić, I. Knežević, I. (2016). Zadovoljstvo poslom i sagorijevanje na poslu kod učitelja: važnost podrške ravnatelja i radne motivacije. *Društvena istraživanja*, 25(3/133), 371-392.

Tafra, J., Graovac, P. i Budimir Šoško, G. (2017). Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 7(1), 49-61.

Thompson, C. S. (2018). The Construct of 'Respect' in Teacher-Student Relationships: Exploring Dimensions of Ethics of Care and Sustainable Development. *Journal of Leadership Education DOI:10.12806/V17/I3/R3 RESEARCH 42*.

Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), 152-169.

Vidić, T. (2009). Zadovoljstvo poslom učitelja u osnovnoj školi. *Napredak: časopis za pedagoški teoriju i praksu*, 150(1), 7-20.

Vranješević, J. (2005). Participacija učenika i autoritet nastavnika. *Inovacije u nastavi, Beograd, XVIII, str. 83 – 91*.

Želježić, I. (2019). Motivacija kao komponenta upravljanja ljudskim resursima. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 10(1), 155-158.

## **Članci u medijima:**

Bender, L. Smjernice za prevenciju i kontrolu virusa COVID-19 u obrazovnim ustanovama. Preuzeto s:

<https://www.unicef.org/croatia/media/2871/file/Glavne%20smjernice%20i%20aktivnosti%20za%20sprječavanje%20i%20kontrolu%20virusa%20COVID-19%20u%20obrazovnim%20ustanovama%20.pdf> (3.10.2020.)

I.S. (30.3.2020). Studiranje u doba korona virusa. *vidi.hr*. Preuzeto s: <https://www.vidi.hr/Lifestyle/Business-3.0/Studiranje-u-doba-korona-virusa> (2.5.2020.)

Pervan, M. (27.3.2020). Obrazovanje i učenje u doba koronavirusa. European Commission. *epale.ec.europa.eu*. Preuzeto s: <https://epale.ec.europa.eu/hr/blog/die-bildung-den-zeiten-der-corona> (2.5.2020.)

Preporuke nastavnicima za transformaciju učioničke nastave u online okruženje. Uniri. Preuzeto s: <https://uniri.hr/vijesti/preporuke-za-transformaciju-ucionicke-nastave-u-online-okruzenje/> (3.10.2020.)

Adverse consequences of school closures. UNESCO. Preuzeto s: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse/consequences> (12.11.2020.)

290 million students out of school due to COVID-19: UNESCO releases first global numbers and mobilizes response. UNESCO. Preuzeto s: <https://en.unesco.org/news/290-million-students-out-school-due-covid-19-unesco-releases-first-global-numbers-and-mobilizes> (12.11.2020.)

Half of world's student population not attending school: UNESCO launches global coalition to accelerate deployment of remote learning solutions. UNESCO. Preuzeto s: <https://en.unesco.org/news/half-worlds-student-population-not-attending-school-unesco-launches-global-coalition-accelerate> (12.11.2020.)

## **Ostalo:**

Jurković, A. (2018). *Istraživanje motivacije zaposlenika* (završni rad). Veleučilište u Rijeci, Rijeka. Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:414568> (24.4.2020.)

Schleicher, A. (2020). *The impact of COVID-19 on education*. Insights from education at a glance 2020. Preuzeto s: <https://www.oecd.org/education/the-impact-of-covid-19-on-education-insights-education-at-a-glance-2020.pdf> (1.7.2021.)

Škoda, I. (2016). *Motivacija u radnoj organizaciji na primjeru DM-drogerie markt* (diplomski rad). Sveučilište Sjever, Varaždin. Preuzeto s: <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A746/datastream/PDF/view> (2.10.2020.)

## POPIS SLIKA I TABLICA

### Popis slika

Slika 2.1. Lanac motivacije.....	7
Slika 2.2. Maslowljeva hijerarhija potreba .....	8
Slika 2.3. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije.....	10
Slika 2.4. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava.....	13
Slika 2.5. Klasifikacija materijalnih kompenzacija .....	15
Slika 3.1. Zadaci menadžera u motiviranju zaposlenika .....	19
Slika 6.1. Održavanje sigurne udaljenosti između učenika i nastavnika .....	44

### Popis tablica

Tablica 8.1. Motiviranost nastavnika općenito, prije i za vrijeme pandemije.....	48
--	----

## PRILOZI

### Prilog 1. Anketni upitnik za nastavnike

Poštovani,

u cilju izrade diplomskog rada na temu Radna motivacija nastavnika za vrijeme pandemije na primjeru odabranog Veleučilišta, pred Vama se nalazi anketa. Ispunjavanje traje cca 5 min. Anketa je u potpunosti anonimna a rezultati dobiveni njome koristiti će se isključivo za izradu ovog diplomskog rada.

Hvala što ćete posvetiti svoje vrijeme ispunjavanju ove ankete

S poštovanjem,

Iva Bura

1. Što Vam predstavlja najveći izazov u radu od kuće tj. online nastavi zbog pandemije?

2. Molim Vas da procijenite na skali koliko Vam se motivacija promijenila u online nastavi u usporedbi s nastavom u učionici? (1 - znatno se smanjila, 2 - smanjila se, 3 - ostala je ista, 4 - povećala se, 5 - značajno se povećala)

1      2      3      4      5

3. Molim Vas procijenite stavke u nastavku na skali od 1 do 5 s obzirom na to koliko su Vam važne općenito i koliko ste njima bili zadovoljni na radnom mjestu prije pandemije i za vrijeme pandemije.

a) **Plaća i novčane kompenzacije**

Općenita važnost za motivaciju    nevažno            1 2 3 4 5 važno

Prije pandemije                      nezadovoljan    1 2 3 4 5 zadovoljan

Za vrijeme pandemije                      nezadovoljan    1 2 3 4 5 zadovoljan

**b) Radni uvjeti**

Općenita važnost za motivaciju    nevažno                      1 2 3 4 5 važno

Prije pandemije                      nezadovoljan    1 2 3 4 5 zadovoljan

Za vrijeme pandemije                      nezadovoljan    1 2 3 4 5 zadovoljan

**c) Dobri odnosi s kolegama**

Općenita važnost za motivaciju    nevažno                      1 2 3 4 5 važno

Prije pandemije                      nezadovoljan    1 2 3 4 5 zadovoljan

Za vrijeme pandemije                      nezadovoljan    1 2 3 4 5 zadovoljan

**d) Podrška nadređenih**

Općenita važnost za motivaciju    nevažno                      1 2 3 4 5 važno

Prije pandemije                      nezadovoljan    1 2 3 4 5 zadovoljan

Za vrijeme pandemije                      nezadovoljan    1 2 3 4 5 zadovoljan

**e) Samostalnost u radu**

Općenita važnost za motivaciju    nevažno                      1 2 3 4 5 važno

Prije pandemije                      nezadovoljan    1 2 3 4 5 zadovoljan

Za vrijeme pandemije                      nezadovoljan    1 2 3 4 5 zadovoljan

**f) Dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke**

Općenita važnost za motivaciju    nevažno                      1 2 3 4 5 važno

Prije pandemije                      nezadovoljan    1 2 3 4 5 zadovoljan

Za vrijeme pandemije                      nezadovoljan    1 2 3 4 5 zadovoljan

**g) Dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke**

Općenita važnost za motivaciju    nevažno                      1 2 3 4 5 važno

Prije pandemije                      nezadovoljan    1 2 3 4 5 zadovoljan

Za vrijeme pandemije                      nezadovoljan    1 2 3 4 5 zadovoljan

h) **Stručno usavršavanje i profesionalni razvoj**

Općenita važnost za motivaciju	nevažno	1	2	3	4	5	važno
Prije pandemije	nezadovoljan	1	2	3	4	5	zadovoljan
Za vrijeme pandemije	nezadovoljan	1	2	3	4	5	zadovoljan

i) **Poticajan i zanimljiv posao**

Općenita važnost za motivaciju	nevažno	1	2	3	4	5	važno
Prije pandemije	nezadovoljan	1	2	3	4	5	zadovoljan
Za vrijeme pandemije	nezadovoljan	1	2	3	4	5	zadovoljan

j) **Mogućnost napredovanja**

Općenita važnost za motivaciju	nevažno	1	2	3	4	5	važno
Prije pandemije	nezadovoljan	1	2	3	4	5	zadovoljan
Za vrijeme pandemije	nezadovoljan	1	2	3	4	5	zadovoljan

k) **Sigurnost radnog mjesta**

Općenita važnost za motivaciju	nevažno	1	2	3	4	5	važno
Prije pandemije	nezadovoljan	1	2	3	4	5	zadovoljan
Za vrijeme pandemije	nezadovoljan	1	2	3	4	5	zadovoljan

4. Što biste preporučili upravi, što može učiniti kako bi povećali motivaciju nastavnika u on line nastavi, kada bi se pandemija ponovila?

Zahvaljujem Vam na sudjelovanju u ovoj anketi, pomoću koje ste doprinijeli izradi diplomskog rada i još jednom Vas podsjećam da su Vaši odgovori u potpunosti anonimni i koriste se samo za izradu ovog diplomskog rada.

Iva Perković

## Prilog 2. Pitanja za intervju

1. Što iz Vašeg iskustva najviše motivira nastavnike? Jesu li to materijalni ili nematerijalni oblici nagrađivanja? Što je nastavnike najviše motiviralo za vrijeme pandemije?

2. Kakva su iskustva nastavnika s online nastavom prema Vašim saznanjima?

3. Jeste li primijetili je li se promijenila njihova radna motivacija za vrijeme pandemije?

4. S kojim su se sve poteškoćama i izazovima susretali nastavnici u online nastavi za vrijeme pandemije prema vašim saznanjima?

5. Jeste li i na koji ste način pratili radnu motivaciju nastavnika za vrijeme pandemije?

6. Provedena je anketa s nastavnicima. Rezultati pokazuju kako su nastavnici bili zadovoljniji kada su u pitanju plaća, radni uvjeti, dobri odnosi s kolegama, dobivanje priznanja za dobro odrađene zadatke, poticajan i zanimljiv posao, samostalnost u radu, stručno usavršavanje i profesionalni razvoj, mogućnost napredovanja i sigurnost radnog mjesta za period prije pandemije, a da su podrškom nadređenih bili zadovoljniji za vrijeme pandemije. Kakvo je vaše mišljenje o takvom rezultatu ankete?

7. Kada bi se pandemija vratila, što biste radili isto po pitanju motivacije, a što biste promijenili i kako biste onda postupali?

8. Na pitanje što bi poručili upravi, što može učiniti kako bi povećali motivaciju nastavnika u *online* nastavi, kada bi se pandemija ponovila, ispitanici su u najvećem broju dali slijedeće odgovore:

- Veću plaću
- Poboljšanje interne komunikacije i više podrške u smislu poticajnih poruka
- Mogućnost za *online* usavršavanje
- Obavezno uključivanje kamere studenata u *online* nastavi
- Više ulaganja u softver za održavanje *online* nastave i osigurati nastavnicima tehničke preduvjete za takvu vrstu nastave, osigurati novi laptop svakom nastavniku, kao poticaj za kvalitetniji rad
- Propisati potrebne tehničke preduvjete za sudjelovanje u nastavi i jasno komunicirati očekivanja od studenata
- Češći *feedback*
- Povećati utjecaj nastavnika u osmišljavanju i izvedbi *online* nastave



- Neki su ispitanici naveli da nemaju nikakvu poruku za upravu, jer upravu to ne zanima, dok su neki naveli da je uprava učinila sve što može.

Iz ove perspektive i rezultata istraživanja, što biste danas radili drugačije?

## **ŽIVOTOPIS**

Iva Bura rođena je 9.2.1996. godine u Vinkovcima.

Osnovno i srednjoškolsko obrazovanje pohađala je i završila u Zagrebu. Završila je Žensku opću gimnaziju Družbe sestara milosrdnica 2014. godine.

Iste godine upisala je preddiplomski studij Odnosa s javnošću i studij medija na Veleučilištu VERN' u Zagrebu. Studij je završila 2018. godine i iste godine stekla diplomu prvostupnice odnosa s javnošću. Upisala je 2018. godine diplomski stručni studij Upravljanje ljudskim potencijalima.

Za vrijeme studiranja radila je na održavanju društvenih mreža za Autoškolu Kolnik.

Aktivno se služi engleskim i njemačkim jezikom, dok poznaje osnove španjolskog jezika.

Zna raditi na računalu u programima: Microsoft Word, Excel i Power Point.

Posjeduje vozačku dozvolu B kategorije.

Svoje slobodno vrijeme voli provoditi s obitelji i prijateljima, čitati i putovati.