

UTICAJ PRAVEDNOG VREDNOVANJA RADA NA MOTIVACIJU NASTAVNIKA U SREDNJIM ŠKOLAMA U SRBIJI⁴⁹

EFFECT OF RIGHTEOUSNESS EVALUATION OF WORK ON MOTIVATION OF TEACHERS IN SECONDARY SCHOOLS IN SERBIA

dr, Filip Đoković, docent⁵⁰
dr, Jelena Đorđević Boljanović, vanredni profesor⁵¹
MA, Dragica Ugrinović⁵²

Sadržaj: *Prosveta predstavlja specifičnu oblast delovanja u kojoj motivacija zauzima važno mesto. Naše istraživanje se bavi motivacijom profesora, jer smatramo da ovoj temi treba posvetiti više pažnje. U ovom radu bavili smo se značajem praćenja vrednovanja rada nastavnika srednjih škola sa teritorije Republike Srbije, kao i uticajem koji osećaj pravednosti ima na njihovu motivaciju. U radu su prikazani rezultati istraživanja o stavovima nastavnika o objektivnom vrednovanju njihovog rada, pravilima i načinima nagrađivanja, osećanju pravednosti i preferiranim vrstama nematerijalnog nagrađivanja.*

Ključne reči: *motivacija nastavnika, pravednost, nagrađivanje.*

Abstract: *Motivation is significant area in education. Our research is engaged to motivation of teachers, because we believe that this issue should be given more attention. In this paper, we have investigated the importance of follow-up evaluation of the work of teachers in secondary schools in the Republic of Serbia, as well as impact of the sense of righteousness has on their motivation. The paper presents the results of surveys on the attitudes of teachers on an objective evaluation of their work, the rules and methods of remuneration, feeling of justice and preferred types of intangible rewards.*

Key words: *Teachers' motivation, righteousness, rewarding.*

1. UVOD

Motivacija je unutrašnja pokretačka sila koja čoveka snabdeva pokretačkom snagom za ostvarivanje ciljeva i zadovoljavanje potreba. Ako škole posmatramo kao organizacije zasnovane na znanju, koje generišu svoju vrednost zasnovanu na znanju, koje vrše najvažniju društvenu ulogu - stvaranje i deljenje znanja, onda se i zaposleni u njoj nužno moraju smatrati radnicima znanja, kako ih je prvi nazvao čuveni Piter Draker (Peter Drucker). U navedenom smislu organizacije, tj, škole, će prema [1] biti uspešne koliko i zaposleni u njoj, znaće koliko i zaposleni u njoj, vredeće isto toliko. Pored navedenog,

⁴⁹ Ovaj rad je deo istraživačkog projekta Unapređenje konkurentnosti Srbije u procesu pristupanja Evropskoj uniji, broj 47028, za period 2011-2015. godine koji podržava ministarstvo za prosvetu i nauku Republike Srbije

⁵⁰ Poslovni fakultet Valjevo Univerziteta Singidunum, Železnička 5 Valjevo

⁵¹ Poslovni fakultet Beograd Univerziteta Singidunum, Danijelova 32 Beograd

⁵² Škola za dizajn tekstila, Vojislava Ilića 88, Beograd,

naglašavamo da se profesori razlikuju od zaposlenih u ostalim delatnostima po tome što stalno (treba da) obraćaju pažnju na stvari koje motivišu pojedince sa kojima svakodnevno rade, i da se prilagođavaju novim okolnostima u skladu sa opaženim [2].

U ovom radu bavili smo se mišljenjem nastavnika srednjih stručnih škola sa teritorije Republike Srbije, o praćenju i vrednovanju njihovog rada, kao i postojanju i efikasnosti nematerijalnog nagrađivanja. Nastavnici su nezadovoljni svojim položajem i položajem svoje profesije u društvu. I oni kao i direktori škola svesni su da u ovo vreme krize i tranzicije, nema uslova za materijalnu motivaciju. Možda je upravo iz tog razloga sada pravo vreme da se istakne ono od čega polazi gotovo svaka teorija o motivaciji ili liderstvu, a to je prepoznavanje dragocene sposobnost rukovodioca da inspirišu i motivišu svoje zaposlene [3].

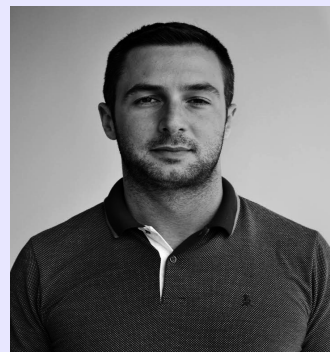
2. TEORIJSKA RAZMATRANJA

Motivacija je skup faktora koji pokreću i usmeravaju ljude i podstiču ih da istraju u svojim naporima ka dostizanju određenog cilja [4]. Možemo da je definišemo i kao proces putem kojeg se naponi pojedinca osnažuju, usmeravaju i održavaju ka dostizanju cilja [5].

Postoji čitav niz teorija motivacije, ali se sve one mogu podeliti u dve grupe teorija. U prvu grupu spadaju one koje nastoje da objasne zašto se ljudi na radu ponašaju na odgovarajući način, odnosno zašto rade, onako kako rade. Drugu grupu teorija čine one koje nastoje da objasne kako ljudi donose odluku da rade na odgovarajući način, kako biraju odgovarajuće ponašanje. To su tzv. procesne teorije, teorije očekivanja, ili "kako teorije" [6].

U ovom radu se prevashodno bavimo Adamsovom (John Stacey Adams) teorijom jednakosti ili pravednosti. Po ovoj teoriji, motivacija nije samo funkcija nagrađivanja pojedinca, već je ona rezultat njegovog poređenja sopstvenog ulaganja i dobiti sa ulaganjem i dobitkom drugih [7]. Pravednost postoji u situaciji kada je jednak odnos pojedinca i drugih [8]. U situacijama kada taj odnos nije jednak bilo da je moje ulaganje veće, a dobitak manji u odnosu na druge ili isto ulaganje, a dobitak manji nego kod drugih, pojedinac će biti nezadovoljan.

Princip pravičnosti podrazumeva isti odnos prema svim članovima organizacije, što je istaknuto kao jedna od polaznih hipoteza rada. To znači da pojedinci za isti rad očekuju istu platu. Zapravo, prema [9], postoje dva najvažnija osnova za poređenje koja menadžeru stoje



Filip Đoković rođen je 09.05.1983. godine. Od 01. marta 2008. godine radi na Poslovnom fakultetu u Valjevu Univerziteta Singidunum, a od 01.10.2014. je angažovan na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment u Beogradu. Doktorirao je na univerzitetu Singidunum 22.03.2013. g. i stekao naučni stepen doktora nauka (oblast menadžment i biznis). Nakon izbora u zvanje docenta, držao je časove predavanja i vežbi iz predmeta Menadžment, Preduzetništvo, Poslovanje hotelskih preduzeća i Ekonomika turizma. Na master studijama je angažovan na predmetu Strategijski menadžment. Osnivač je Međunarodne prolećne škole preduzetništva, koja je namenjena studentima ekonomije, menadžmenta i prava. Član je upravnog odbora Globalne mreže za društveno-ekonomska istraživanja i razvoj.

na raspolaganju pri oceni kvaliteta nečijeg rada: poređenje sa drugima i unapred utvrđeni standardi. Iz navedenog sledi da aspekti sa kojih se motivacija može posmatrati, kao i faktori koji na nju utiču, mogu biti različiti. U zavisnosti od načina delovanja, motivacija se može posmatrati kao spoljna i unutrašnja [10].

Spoljna motivacija je ona kod koje je poreklo motivacije u faktorima van osobe (npr. plata), a ne u unutrašnjim pobudama. Unutrašnja motivacija može biti i samostalnost u odlučivanju, kao i mogućnost učešća u donošenju i sprovođenju odluka za koje je pojedinac lično zainteresovan [11].

Potrebna motivacija zaposlenih postiže se odgovarajućim nivoom zarada, ali i drugim, nematerijalnim vidovima nagrađivanja. Zapravo, kako kaže čuveni Piter Draker [12], organizacije zasnovane na znanju mogu da napreduju samo ako su zaposleni u njoj motivisani, a samim tim i produktivni. Da li motivacija zaposlenih u školama u Srbiji može postići navedeno - cilj je istraživanja koje ćemo prezentovati u našem radu.

U istraživanju polazimo od sledećih pitanja:

- Da li su nastavnici zadovoljni praćenjem i vrednovanjem rezultata svoga rada?
- Da li se nagradama i priznanjima podržava dobro i efikasno ponašanje nastavnika i da li im se na taj način može pomoći da budu zadovoljni sobom i ponosni na rezultate koje ostvaruju?
- Da li je i u kojoj meri nastavnicima važno ravnopravno vrednovanje rada (nerada) svih zaposlenih?

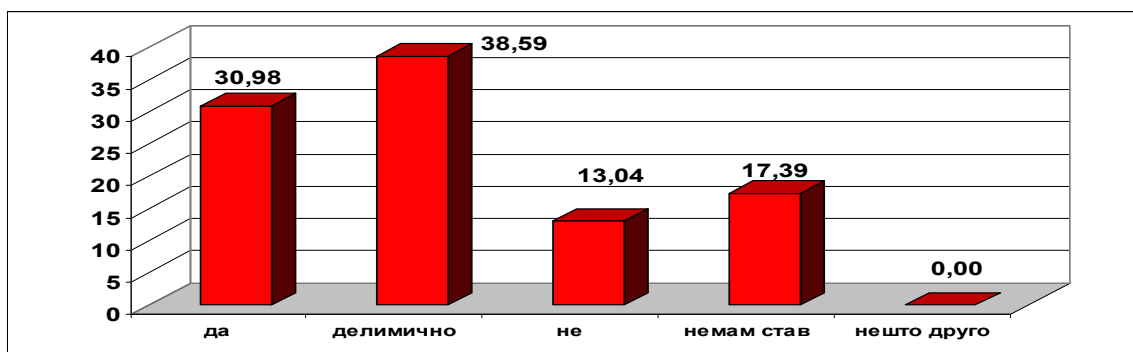
U praktičnom delu ovog istraživanja korišćena je anketa. Anketiranje je bilo anonimno. U skladu sa tehnikom istraživanja korišćen je upitnik o zadovoljstvu zaposlenog. Anketa koja je korišćena za potrebe ovog istraživanja sprovedena je u srednjim školama na području Republike Srbije. Obuhvatila je 183 nastavnika većinom VII stepena stručnosti, odabranih metodom slučajnog uzorka. Istraživanje je sprovedeno u dvanaest škola na području Republike Srbije (Beograd, Sombor, Niš, Užice, Kraljevo, Ivanjica i Obrenovac). Istraživanje je realizovano od maja do oktobra 2012. godine. Najveći procenat (41%) ispitanika proveo u prosveti 10 - 20 godina, dok sa kraćim i dužim stažom u prosveti, procenat ispitanika opada. Zastupljenost ispitanika ženskog pola 77,6% a muškog 21,3%. Zastupljenost ispitanika koji predaju opšteobrazovne predmete 47%, a stručne predmete 53%. Svi anketirani popunjavali su istu anketu, nezavisno od predmeta koji predaju, stručne spreme, pola, godina staža ili starosti.



Dr Jelena Đorđević Boljanović je vanredni profesor na Univerzitetu Singidunum u Beogradu. Ključne oblasti ekspertize su joj menadžment, menadžment znanja, menadžment ljudskih resursa i poslovna komunikacija. Trenutno je angažovana u izvođenju nastave na Univerzitetu Singidunum na sledećim predmetima osnovnih i master akademskih studija: Menadžment, Upravljanje ljudskim resursima, Strategijski menadžment ljudskih resursa, Organizaciono ponašanje i Korporativna kultura. Autor je više knjiga i udžbenika, kao i niza naučnih članaka iz navedenih oblasti.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I NJIHOVA ANALIZA

Sledi prikaz rezultata empirijskog istraživanja i analiza odgovora najrelevantnijih za temu ovog rada. Na pitanje: *Moj rad, učinak i zalaganje nadležni prate i vrednuju objektivno i pravedno*, ispitanici su mogli da odgovore sa a) da, b) delimično, c) ne, d) nemam stav o tome ili e) nešto drugo.

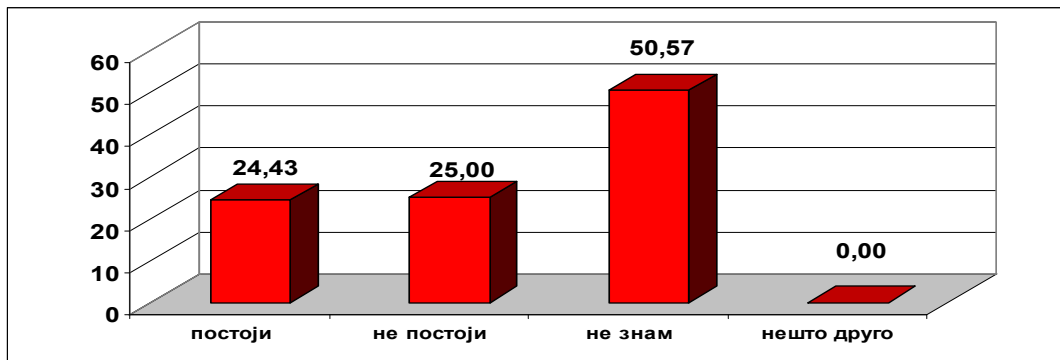


Grafikon 1: Objektivno i pravedno praćenje i vrednovanje zalaganja

Na grafikonu 1 može se videti da je najveći broj ispitanika (38,59%) delimično zadovoljan načinom praćenja i vrednovanja njihovog rada, učinka i zalaganja, 30,98% je zadovoljno, 13,04% nije zadovoljno, dok 17,39% nastavnika nema stav o tome.

U analizi rezultata se pokazala bitna razlika u stavovima nastavnika zaposlenih u školama u Beogradu, za razliku od škola u drugim gradovima Srbije. Naime, samo 18,1% nastavnika iz Beograda je zadovoljno načinom praćenja i vrednovanja njihovog rada, učinka i zalaganja, 41,5% je delimično zadovoljno, 19,1% nije zadovoljno, dok 21,3% nastavnika nema stav o tome. U školama van Beograda je čak 44,4% nastavnika zadovoljno načinom praćenja i vrednovanja, 35,6% je delimično zadovoljno, 13,3% nema stav o tome, a 6,7% nije zadovoljno. Permanentno praćenje rada, učinka i zalaganja zaposlenih u cilju objektivnog i pravednog vrednovanja, jedan je od osnovnih zadataka menadžmenta u primeni sistema praćenja i nagrađivanja zaposlenih. Činjenica da čak 44,4% anketiranih van Beograda smatra da se njihov rad prati i vrednuje objektivno i pravedno, ohrabruje i ukazuje da se direktori u školama van Beograda bave svojim nastavničkim kadrom, za razliku od Beograda gde je to zastupljeno u mnogo manjoj meri.

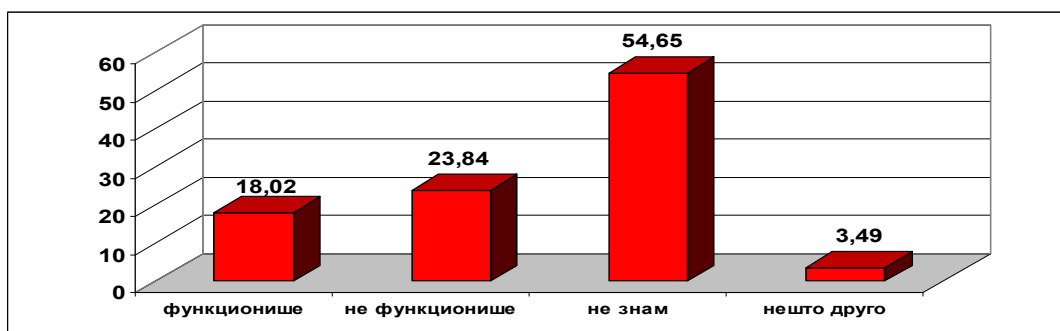
Na pitanje: U mojoj školi pravilnik o nagrađivanju: a) postoji, b) ne postoji, c) ne znam, nisam upoznat-a ili d) nešto drugo, ispitanici su odgovorili na sledeći način:



Grafikon 2: Postojanje pravilnika o nagrađivanju

Na grafikonu 2 može se videti da svaki drugi ispitanik ne zna da li u njegovoj školi postoji pravilnik o nagrađivanju. Zabrinjavajući je ovako veliki procenat nastavnika koji su se izjasnili kao neinformisani. Takvi zaposleni se osećaju manje vredni i misle da se od njih nešto krije.

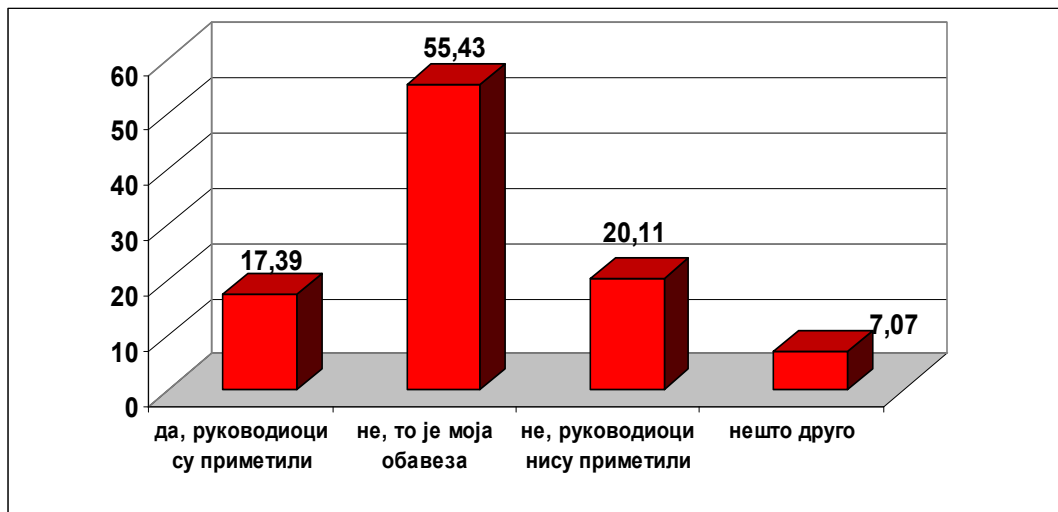
Na pitanje da li se Pravilnik u školi primenjuje na pravi i zadovoljavajući način, ispitanici su odgovorili na sledeći način:



Grafikon 3: Funkcionisanje pravilnika o nagrađivanju

Na grafikonu 3 prikazano je mišljenje nastavnika o funkcionisanju pravilnika o nagrađivanju u njihovoj školi. U skladu sa prethodnim odgovorima, na navedeno pitanje 54,65% ispitanika nije upoznato sa funkcionisanjem pravilnika u njihovoj školi.

Vrlo interesantno pitanje se odnosilo na nagrađivanje zaposlenih. Naime na tvrdnju: Za profesionalno obavljanje svog posla, bio-la sam nagrađen-a, ispitanicima su bila ponuđena četiri odgovora: a) da, rukovodioci su to приметили i nagradili, b) ne, smatram da je to moja obaveza, c) ne, rukovodioci to nisu приметили i d) nešto drugo.

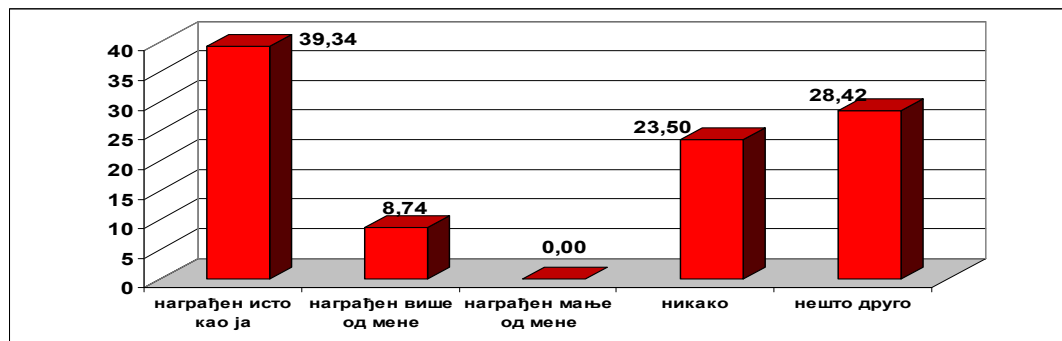


Grafikon 4: Nagrađivanje nastavnika za profesionalno obavljanje posla

Kao što možemo videti, na grafikonu 4 prikazano je mišljenje nastavnika o nagrađivanju za profesionalno obavljanje posla. Samo 17,39% nastavnika smatra da su rukovodioci njihovo profesionalno obavljanje posla приметили i nagradili, 55,43% smatra da je to njihova dužnost, 20,11% da rukovodioci nisu приметили ni nagradili njihov rad. Nastavnici koji se nisu opredelili ni za jedan od ponuđenih odgovora (7,07%) naveli su da su neki nagrađeni ponekad, da se u nekim školama to ne praktikuje, da u nekim nema nagrađivanja, da nema para za nagrade, da su rukovodioci приметили, ali nisu nagradili, a neki su izjavili da ne znaju da li rukovodstvo to primećuje jer ga nikada nisu pohvalili i izneli stav o tome.

Veliki procenat nastavnika smatra da obavljanje redovnih nastavnih aktivnosti smatra svojom obavezom i da za to ne očekuju dodatno nagrađivanje. Zakonom o osnovama sistema vaspitanja i obrazovanja tačno su definisani poslovi i zadaci nastavnika, pa zahvaljujući tome nastavnici mogu pravilno da usredsrede svoj trud.

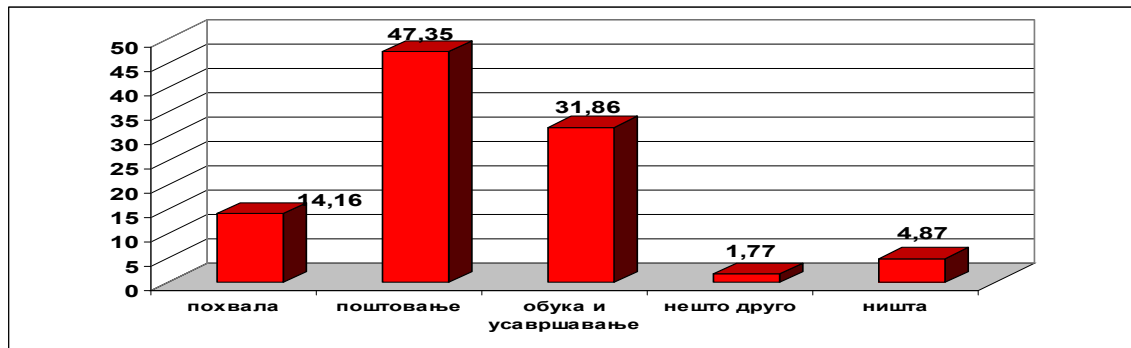
Na pitanje: Za isti nivo angažovanja moj kolega je bio: a) nagrađen isto kao i ja, b) nagrađen više od mene, c) nagrađen manje od mene, d) nikako nije bio nagrađen ili e) nešto drugo, ispitanici su odgovorili na sledeći, grafički prikazan, način.



Grafikon 5: Poređenje nagrađivanja unutar kolektiva

Na grafikonu 5 može se videti da samo 39,34% ispitanika smatra da su kolege nagrađene isto kao oni. Neki su izjavili da su drugi nastavnici nagrađeni čak i bez angažovanja. Interesantno je da ni jedan nastavnik, ni u Beogradu, ni van njega ne smatra da je kolega nagrađen manje, što pokazuje da veliki broj nastavnika smatra i ističe sebe i svoj rad mnogo većim i vrednijim od drugih.

Ispitanici su imali prilike da se odluče za metod nematerijalnog nagrađivanja koji na njih najviše utiče i to između: a) pohvale, b) poštovanja, c) obuke i usavršavanja, d) nešto drugo, kao što su mogli da odgovore negativno, tj, da ništa ne utiče na njih u navedenom smislu.



Grafikon 6: Vrste nematerijalnog nagrađivanja koje motivišu

Kao što možemo videti, na grafikonu 6 su prikazane vrste nematerijalnog nagrađivanja koje najviše utiču na motivaciju nastavnika. Čak 47,35% nastavnika smatra da ih poštovanje direktora i kolega najviše motiviše, 31,86% nastavnika motiviše dodatna obuka i usavršavanje, 14,16% pohvala, dok je 4,87% nažalost izjavilo da ništa ne može da ih motiviše. Pored toga nastavnike bi u velikoj meri motivisalo i poboljšanje uslova rada (kabineti, nastavna sredstva), osavremenjavanje nastave i nastavnih sredstava.

Iz ovoga se vidi da najveći broj nastavnika motivišu naizgled najjednostavniji i najlakši vidovi motivacije, a to su poštovanje i pohvala.

4. ZAKLJUČAK

Na osnovu rezultata istraživanja, možemo zaključiti da nastavnici nisu zadovoljni praćenjem i vrednovanjem rezultata svoga rada, što predstavlja osnovu motivacije svakog zaposlenog i otkrivanja njegovih punih potencijala. I sami nastavnici ističu potrebu za nagrađivanjem kvalitetnog rada i sankcionisanjem lošeg. Nastavnicima je takođe važno ravnopravno vrednovanje rada (nerada) svih zaposlenih. U tom smislu treba primenjivati najsavremenije vidove materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. Kod materijalnog nagrađivanja, nagrade treba određivati pravedno, transparentno i vezivati ih isključivo za rezultate rada zaposlenih, što treba da bude određeno pravilnikom o nagrađivanju.

Govoreći o navedenim pitanjima, neophodno je istaći nezamenljivu ulogu koju imaju rukovodioci u otkrivanju načina i raspoloživih metoda motivacije. U tom smislu, opravdanje dobija stav koji se sve češće čuje u teoriji, a i u praksi, da ukoliko postoji želja da zaposleni budu kreativni, mora postojati i želja da se pronađu kreativni načini za njihovo motivisanje. Navedenom u prilog idu i rezultati istraživanja, koji pokazuju da zaposlene u srednjim školama zapravo najviše motiviše poštovanje drugih, pohvale i mogućnost stalnog

usavršavanja. Time nastavnici pokazuju koliko su oni zaista radnici znanja, a koliko svoje škole posmatraju na znanju zasnovanim organizacijama.

Ovo istraživanje i dobijeni rezultati pokreću nova pitanja koja se tiču odnosa rukovodioca prema zaposlenima. Iz svega navedenog nameću se novi problemi i novi izazovi, kao i potrebe za različitim načinima proučavanja predmetne oblasti koje sežu do novih načina permanentnog usavršavanja, reforme obrazovanja, timskog organizovanja, užih stručnih specijalizacija itd.



REFERENCES

- [1] Tisen, R., Andriesen, D., Depre, F. L. (2006) *Dividenda znanja*, Adižes, Asee Books, Novi Sad., pp. 35-39.
- [2] Pastoll. G. (1999) *Motivating People to Learn and Teachers to Teach*, Bloomington, IN: Authorhouse .
- [3] Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T. (2011) *Managing & Organizations. An Introduction to Theory & Practice*, Sage Publications.
- [4] Campbell, J. P. and Pritchard, R. D. (1976): *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology*, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. M. D. Dunnette (Chicago: Rand McNally). Преузето из Williams, C. (2012): *Management 4th ed.*, Mason, OH: Cengage Learning.
- [5] Steers, R.M., Mowday, R.T., and Shapiro, D.L. The Future of work motivation theory, *Academy of Management Review*, July 2004, pp. 379-387.
- [6] Suša B. (2009): *Menadžment ljudskih resursa*, Novi Sad: Cekom books d.o.o.. pp. 77-82.
- [7] Skiba, M., Rosenberg, S. (2011): The Disutility of Equity Theory in Contemporary Management Practice, *Journal of Business & Economic Studies*, Vol. 17, No. 2, Fall 2011, pp. 1-19.
- [8] Pajević D. (2006): *Psihologija rada*, Beograd: Liber.
- [9] Grout, D. (2002) *Procena i unapređenje radnog učinka*, Asee Books, Novi Sad.
- [10] Williams, C. (2012): *Management 4th ed.*, Mason, OH: Cengage Learning.
- [11] Jeghult, B. (2005) *Šargarepe. Knjiga o motivaciji, bonusima i nagradama*, Adižes, Asee Books, Novi Sad.
- [12] Draker, P. (2002) *Upravljanje u novom društvu*, Asee Books, Novi Sad.

Dragica Ugrinović rođena je 1960. u Beogradu. Tehnološko metalurški fakultet u Beogradu, smer za Tekstilno inženjerstvo, završila je 1984. godine i stekla zvanje diplomiranog tehnologa. Kratko vreme bila je zaposlena kao nastavnik tekstilne grupe predmeta u Tehničkoj školi u Indiji, od 1985. do 1994, kao tehnolog u fabrici "Tekstilna industrija TIZ" u Zemunu, a od 1994. do početka 1996. radila kao samostalni preduzetnik i bila vlasnik krojačke radnje. Od januara 1996. radi kao nastavnik tekstilne grupe predmeta u Školi za dizajn tekstila u Beogradu. Pored tekstila i tehnologije ima veoma velika interesovanja vezana za menadžment ljudskih resursa, naročito motivisanost zaposlenih, pa je 2013. god. završila Master studije na Univerzitetu Singidunum i odbranila master rad pod nazivom "Nematerijalne strategije motivisanja zaposlenih u srednjem obrazovanju".