

UVOD Uspješne zdravstvene organizacije u svijetu na zaposlene gledaju kao na primarni razvojni resurs. Naglasak se stavlja na aktivno upravljanje njihovim potencijalima. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju ključna pitanja savremene organizacije. Bitan element upravljanja ljudskim resursima uspješnih zdravstvenih organizacija je prije svega sistem motivisanja zaposlenih. U kontekstu upravljanja ljudskim resursima razvijaju se različiti modeli i sistemi mjerenja zadovoljstva i motivacije zaposlenih. Zajednički cilj modela i sistema mjerenja zadovoljstva i motivacije zaposlenih je težnja da se kod svakog pojedinca razvije osjećaj da svi zaposleni dijele zajedničku sudbinu / sudbinu zdravstvene organizacije ili ustanove / i nastojanje da se materijalnim i nematerijalnim podsticajima oslobodi stvaralački potencijal zaposlenih. Kvalitet života na radnom mjestu smatra se ključnim faktorom motivacije. Kako motivirati ljude? Ovo pitanje predstavlja ključni problem, a odgovor na njega - najveći i princip zdravstvenog menadžmenta. Sve zdravstvene organizacije bave se time šta bi trebalo uraditi kako bi se ostvarili ciljevi pomoću ljudi. U tom smislu, bliska pažnja usmerava se na to kako se pojedinci najbolje mogu motivirati pomoću takvih sredstava kao što su inicijativa, nagrade, vođstvo, posao koji obavljaju i organizacioni kontekst unutar koga realizuju svoj posao. Cilj je razviti motivacione procese i radno okruženje koje će pomoći da pojedinci pokažu rezultate u skladu sa očekivanjima.

Teorija motivacije izučava proces motivacije. Ona objašnjava određeno ponašanje ljudi na poslu i pravac koji preduzimaju. Ona takođe opisuje šta zdravstvene organizacije mogu da urade kako bi ohrabrile ljude da ulože napor i sposobnosti na način koji će obezbijediti ostvarenje ciljeva organizacije, kao i zadovoljenje njihovih potreba.

U većini naših zdravstvenih organizacija ili ustanova ne postoji kontinuirano mjerenje motivacije i zadovoljstva zaposlenih. Tako se i motivacija zaposlenih vezuje pretežno za novčano stimulisanje. Motivaciji, kao i zadovoljstvu zaposlenih se ne prilazi cjelovito konceptijski kao što se to u uporedivim zdravstvenim organizacijama u svijetu odavno radi. Sa druge strane rezultati istraživanja motivacije zaposlenih u našoj zemlji koja su rađena poslednjih decenija ukazuju na redukciju motivacionih faktora na platu. Redukcija motivacionih faktora polako zahvata i stratum radne populacije kod kojih su mnogo jače izraženi drugi motivacioni faktori jer su mogućnosti samorealizacije u tim stratumima mnogo veće. To se posebno odnosi na visoko stručne kadrove.

Takođe, slaba motivacija zaposlenih se često ističe u istraživanjima kao najvažniji problem u angažovanju zaposlenih. Problem motivisanja i zadovoljstva zaposlenih posebno postaje značajan u zdravstvenim organizacijama zahtijeva sigurno ostvarenje čitavog niza preduslova među kojima svakako značajno mjesto zauzima uspostavljanje novih sistema

motivisanja zaposlenih, a na osnovu kontinuiranih mjerenja kako zadovoljstva tako i motivisanosti zaposlenih.

Pojmovi motivacije i zadovoljstva zaposlenih su veoma složeni i višeznačni. Stoga se u objašnjavanju i razumijevanju ovih pojmova mora prevashodno početi od teorija motivacije koje su razvijene u okviru teorije organizacije i upravljanja, ali i rezultata empirijskih istraživanja koja su rađena u svijetu i kod nas. Motivacija predstavlja složenu oblast ljudskog ponašanja. Sam izraz motivacija potiče od latinske reči *moveo, movere* što znači; kretati se. Motivacija je veoma

složen fenomen koji čini veliki broj faktora koji utiču da se ljudi u organizaciji ponašaju na određeni način, naročito da ulažu napore kako bi nešto postigli, ostvarili. Iz mnogobrojnih definicija motivacije kojima obiluje teorija organizacije i upravljanja može se zaključiti da definicija motivacije sadrži tri imenitelja. Tako se često u literaturi motivacija definiše kao funkcija tri činilaca i to.

1. valence / vrijednosti / koje pojedinac najviše cijeni,
2. očekivanja da će ono što čini dovesti do takvog ishoda i
3. motivacione sile koja nastaje kao rezultat očekivanja i valence.

Zadovoljstvo se često u literaturi, pa i u empirijskim istraživanjima poistovjećuje sa pojmom motivacije. Ova dva pojma su sigurno povezana i u velikoj mjeri međusobno uslovljavaju, ali nesumnjivo je i da se razlikuju.. Faktori koji utiču na motiviranost za rad možemo kraće nazvati motivatori. Motivatori su stvari koje pojedinca potiču na djelovanje. Motivatori su također sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe ili naglasiti jedna potreba na način da joj se pridjeli prioritet nad drugim potrebama". U zdravstvenoj organizaciji menadžeri moraju poznavati sve motivatore koji im stoje na raspolaganju te ih znati na odgovarajući način primjeniti, odnosno kombinirati jer svaki pojedinac može istu potrebu zadovoljiti na više različitih načina, a također će, primjena istih motivatora kod različitih ljudi rezultirati različitim performansama.

U starijim izvorima literature pronalazi se naravno nešto siromašnije sistematizacije faktora koji utiču na radnu motivaciju, pa tako Bujas navodi šest najvažnijih „situacija“ koje osobito utiču na motivaciju ljudi u radu, a to su pohvale i ukori, konfliktne situacije, natjecanje, saradnja, plata i stav prema poslu.

Ptetz u tom smislu navodi nagrade, kazne, poznavanje vlastitih rezultata, suradnju, natjecanje i mogućnost odlučivanja u zajedničkim problemima.

Weihreich i Koontz su sveli tumačenja motivatora za rad samo na staru teoriju nagrada i kazni (mrkva i štap) iako naglašavaju da danas postoje i brojni drugi motivatori. „ Mrkva „ je sinonim za novčanu nagradu koja će uvijek ostati snažan motiv danas se često događa da (novčane nagrade, stimulacije, bonusi i sl.) dobijaju svi bez obzira na učinak pa

se gubi osnovna svrha motivatora." Štap „ je sinonim za kaznu koja se može ogledati u gubitku posla, smanjenje plate , degradacije na poslu i sl. Problem s primjenom kazni kao motivatora ogleda se u mogućnosti u udruživanju radnika u organizirane skupine sa ciljem osvećivanja ili diskreditiranja određenih menadžera, što vodi do povlačenja menadžera od bilo kakvog rizika. Stoga je nužno ukoliko se želi stvoriti djelotvornost straha kao motivatora, unaprijed tačno definirati kazne za svaku vrstu nedozvoljenog ponašanja te o tome postići konsenzus sa zaposlenicima, nakon čega menadžerima preostaje samo da ih dosljedno primjenjuju (Weihreich i Koontz, 1998).

Naravno, u savremenim uslovima se broj motivatora povećava usljed uticaja šire okoline, društveno-ekonomskog razvoja, opšteg materijalnog standarda, promjena u sistemima vrijednosti itd.

Stoga danas veliki broj motivatora utiče na pokretanje velikog, potencijala čovjeka, ali treba znati odrediti koji motivator u kojem trenutku pokreće ljudski potencijal." Motivatori se mogu definirati kao sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti suprotstavljene želje i naglasiti jedna potreba na način da joj se odredi prioritet nad drugim potrebama."

Bez obzira na različite teoretske pristupe klasifikaciji motivatora, faktori koje menadžment u praksi koristi kao instrument poticaja moraju biti odabrani tako da predstavljaju odgovarajuću kombinaciju nagrada i kazni kako bi se postiglo željeno ponašanje zaposlenika, što nikada nije jednostavan posao i zahtjeva izniman napor i odgovornost menadžera u čemu im pomaže poznavanje različitih teorija i pristupa motivacije za rad.

MOTIVACIJA I MODIFIKOVANJE PONAŠANJA

2.1 Teorijske odrednice pojma motivacije za rad Brojni autori su u svojim djelima iz područja psihologije rada, industrijske psihologije, menadžmenta, organizacijskog ponašanja i upravljanja ljudskim resursima pokušali dati svoj doprinos problemu definisanja radne motivacije. Ovom prilikom se navode tumačenja nekolicine izabranih domaćih i stranih autora o pojmu motivacije te temeljnim karakteristikama njenog manifestovanja u radnom procesu.

Wehrich i Koontz shvaćaju motivaciju kao "opšti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila." (Oni promatraju motivaciju kao lančanu reakciju u kojoj potrebe koje ljudi osjećaju vode do želja ili ciljeva kojima teže što uzrokuje napetost koja vodi radnjama za ostvarivanje ciljeva što konačno rezultira zadovoljstvom. Također, naglašavaju razliku između motivacije i zadovoljstva pri čemu se motivacija odnosi na žudnju i napor za zadovoljenjem želja ili ciljeva, dok se zadovoljstvo odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje. Motivacija implicira žudnju za rezultatom dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata (Wehrich i Koontz, 1998).

Drever u svom Rječniku psihologije vrlo kratko definiše motivaciju kao "pojam koji se uglavnom upotrebljava za pojave vezane uz poticaje, porive i motive. Motiv se definiše kao afektivno-konativni faktor koji sudjeluje u usmjeravanju ponašanja pojedinca prema nekom cilju, bilo svjesno bilo nesvjesno" (Drever, 1977).

Ta razliku od Drevera, Petz u Psihologijskom rječniku daje vrlo opširno objašnjenje pojma motivacije. "Motivacija je takvo stanje u kojem smo "iznutra" pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, željama ili motivima, a usmjereni prema postizanju nekog cilja, koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje.... Motivacija nije jedini regulator smjera ponašanja, jer ga i učenje također usmjerava, no motivacija sigurno pojačava to ponašanje... Smatra se da je motivacija posljedica izvjesne neravnoteže unutar organizma ili između organizma i okolnih

uvjeta, a ponašanje izazvano motivacijom bi trebalo tu neravnotežu odstraniti... Neki psiholozi kažu da u svakoj od brojnih teorija o prirodi motivacije postoji nešto istine, ali niti jedna nije potpuna... Sve što čovjek svjesno radi, radi zato jer je motiviran da tako radi. Čak i kada nas netko prisili da radimo nešto protiv svoje volje i onda radimo tako jer smo odlučili da to radimo, jer je takvo rješenje još uvijek bolje od alternative. Pri tome, to ne znači da nas to što radimo veseli. Tek novije teorije motivacije su razjasnile zašto čovjekovo ponašanje u životu često nije u skladu s njegovim željama i interesima, npr. upisivanje studija koji nije prvi izbor. Konačna odluka pojedinca je posljedica nekoliko faktora, a ne samo toga koliko ga neki cilj privlači i. U konačnoj odluci, on je izabrao onaj cilj za koji je relativno najviše motiviran."

Kako i samoj definiciji motivacije navodi, Petz razlikuje unutarnje i vanjske poticajne faktore pa tako tumači i pojmove ekstrinzičke i intrinzičke motivacije. "Ekstrinzička motivacija je motivacija a kojoj je porijeklo u faktorima izvan individuum, a ne u unutarnjim pobudama, npr. ako student uči za ocjenu, a ne iz interesa, vodi ga ekstrinzička motivacija. Intrinzička motivacija je ona motivacija kod koje je potreba nastala iz unutarnjih pobuda, a zadovoljstvo proizlazi iz same te aktivnosti ili njenog značenja, a ne zbog vanjskih razloga, npr. zbog nagrade ili straha od kazne. U području motiviranosti za rad pojam intrinzičke motivacije je mnogo proučavan." Petz u svom djelu "Psihologija rada" definiše motivaciju na vrlo sličan način pa kaže da se motivacija može definirati "kao stanje ili ponašanje koje je poticano unutrašnjim potrebama (motivima), a upravljeno prema nekim ciljevima (koji se često nazivaju i poticajima, iako se ta riječ upotrebljava i za značenje "motiv")" (Pettz, 1992).

Bujas naglašava da ljudska aktivnost ne niče sama iz sebe, već su potrebne određene unutarnje pobude i određeni vanjski poticaji kako bi došlo do aktivnosti. "Sve ono, što dovodi do aktivnosti, što tu aktivnost usmjeruje i što joj određuje intenzitet i trajanje zovemo motivacija. Potrebe čovjeka, u najširem smislu, sačinjavaju unutarnje pobude na aktivnost, dok ciljevi, koji se aktivnošću nastoje doseći, predstavljaju glavne vanjske poticaje. O vrsti, intenzitetu i stabilnosti motivacije zavisi što će čovjek raditi i koliko će u radu ispoljiti zalaganja, upornosti i ustrajnosti. Zbog toga je i razumljivo da motivacija značajno djeluje na radni učinak. Udio motivacije u proizvodnosti rada nesumnjivo je veći od ostalih subjektivnih faktora, već i zato, što ona ima važnu ulogu i pri oblikovanju sposobnosti i pri stjecanju vještina i znanja." (Bujas, 1959)

"Motivacija predstavlja procese unutar osobe koji utiču na razinu, smjer i trajanje napora uloženog na poslu" (Miljković i Rijavec, 2005). Autorice Miljković i Rijavec naglašavaju kako je naporno i uporno izbjegavanje posla također motivisano ponašanje. Smatraju da motivacija nije jedini važan faktor radne uspješnosti te, u tom smislu, navode sposobnosti i osobine ličnosti te kvalitetu i raspoloživost opreme i pribora potrebnog za rad, (ne)slaganje s ostalima u timu.

Buble i Cerović imaju sličan pristup izučavanju radne motivacije. M. Buble smatra da se "motivacija u najširem smislu manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi" pri čemu tumači i motivacijski lanac, dok Z. Cerović definira radnu motivaciju "kao jednu od aktivnosti vođenja, tj. menadžerski utjecaj kojim se izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi."

F. Bahtijarević-Šiber navodi više definicija motivacije stranih autora te je i sama definiše kao "zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje." Ona također razlikuje radnu motivaciju s aspekta pojedinca te radnu motivaciju s aspekta menadžera, pri čemu je ona prva interno stanje koje vodi k ostvarenju cilja, a ona druga aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i njihovom ostvarivanju (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Mullins u svojoj knjizi kaže da je motivacija u osnovi, usmjerenost i ustrajnost pojedinca u određenom djelovanju. Motivacija se bavi pitanjem zašto ljudi izabiru određeni pravac djelovanja radije nego neki drugi i zašto ustraju u izabranom pravcu djelovanja, često i tokom dužeg vremenskog perioda i usprkos poteškoćama i problemima. Također navodi četiri opće karakteristike koje podupiru definiciju motivacije:

- motivacija je tipičan individualni fenomen, svaka osoba je jedinstvena i sve najvažnije teorije motivacije dozvoljavaju manifestaciju ovih jedinstvenosti na određeni način;
- motivacija se uobičajeno opisuje kao namjerna, podrazumijeva se da je pod kontrolom zaposlenika tako da se ponašanja koja su uvjetovana motivacijom, kao utrošeni radni napor, shvaćaju kao izbor ponašanja;
- motivacija je složena, a dva najvažnija faktora su ono što pokreće ljude i sposobnost pojedinca da se upusti u željeno ponašanje (pravac djelovanja ili izbor ponašanja);
- svrha motivacijskih teorija je predvidjeti ponašanje, motivacija nije ponašanje samo po sebi i ne predstavlja učinak. Motivacija obuhvaća djelovanje i unutarnje i vanjske faktora koji utiču na pravac djelovanja pojedinca.

Mullins naglašava razliku između ekstrinzičke i intrinzičke motivacije. Ekstrinzička motivacija je vezana uz konkretne nagrade kao što su plaća, beneficije, unaprjeđenje, radno okruženje i uvjeti rada, međutim, često su takve nagrade definirane na organizacijskoj razini i mogu biti izvan kontrole pojedinih menadžera. Intrinzička motivacija je vezana uz psihološke nagrade kao što su mogućnost korištenja vlastitih sposobnosti, osjećaj izazova i postignuća, priznanje okoline i sl. Ovakve nagrade su uglavnom omogućene ponašanjem i djelovanjem pojedinih menadžera (Mullins, 1999). Lindner u svom članku "Razumijevanje motivacije zaposlenika" navodi definicije više savremenih autora pa tako npr. Kreitner definira motivaciju kao psihološki proces koji tumači svrhu i smjer ponašanja pojedinaca, dok sam Lindner kaže da je motivacija unutarnja sila koja pokreće pojedince da ostvare osobne i organizacijske ciljeve (Lindner, 1988).

Schermerhorn, Hunt i Osborn u knjizi "Organizacijsko ponašanje" kažu da se motivacija formalno definiše kao "individualni poticaj koji utječe na smjer, razinu i ustrajnost utrošenog radnog napora pojedinca". Smjer se odnosi na izbor pojedinca kojem stoji na raspolaganju više različitih alternativa djelovanja (npr. hoće li pojedinac usmjeriti dodatne napore u povećanje kvalitete ili povećanje kvantitete proizvodnje). Razina podrazumijeva veličinu napora koju pojedinac ulaže u izabrani smjer djelovanja (mnogo ili malo). Ustrajnost se odnosi na dužinu vremena u kojem se pojedinac drži izabranog pravca djelovanja (npr. pokušaj povećanja kvantitete proizvodnje i odustajanje kada se naiđe na poteškoće).

Nešto drugačiji pristup tumačenju motivacije zauzima Rheinberg koji kaže da se "motivacija ne odnosi strogo na određeno područje doživljavanja i ponašanja, nego da je u određenoj mjeri apstraktna. Tačnije, motivacijom označavamo aktivirajuće usmjeravanje trenutačnih životnih akcija koje vode k cilju koji se smatra pozitivnim, a u tom usmjeravanju sudjeluju vrlo različiti procesi u ponašanju i doživljavanju." On dalje pokušava rastumačiti razliku između intrinzičke i ekstrinzičke motivacije pri čemu naglašava nejasnost koncepta intrinzičke motivacije koja bi trebala biti uvjetovanja unutarnjim porivima pojedinca, a koje je iznimno teško odrediti. Problem definiranja motivacije bavio se i Beck koji kaže da je "motivacija teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima. Temeljna je motivacijska pretpostavka da se organizmi približavaju cilju, ili da se bave nekim aktivnostima za koje očekuju poželjne ishode, kao i to da izbjegavaju aktivnosti za koje očekuju da će dovesti do neugodnih ili odbojnih ishoda." Beck u svojoj knjizi posvećuje posebno poglavlje motivaciji za rad i zadovoljstvo na poslu gdje naglašava kako se teorije motivacije za rad ne razlikuju bitno od općih motivacijskih teorija, jer "ljudi su ljudi, bili oni na poslu ili kod kuće" (Beck, 2003).

Iz izloženih definicija moguće je primijetiti da se ističu tri temeljne skupine definicija pri čemu dio autora sagledava motivaciju samo sa stajališta unutarnjih poticajnih faktora pojedinca, drugi dio autora naglašava razliku između unutarnjih i vanjskih faktora pa tako razlikuju ekstrinzičku i intrinzičku motivaciju, dok treći dio autora, pretežno iz područja menadžmenta, ne naglašava posebno izvore navedenih poticaja. Zajedničko svim navedenim definicijama radne motivacije, dakle ono na što treba staviti naglasak u ovom radu, jeste skup poticaja koji utječu na smjer, intenzitet te ustrajnost radnih napora pojedinaca.