

I

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 elemenat 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 motivisati ljude? Ovo pitanje predstavlja ključni problem, a odgovor na njega – najveći 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 motivisati 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 posljednjih 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 zdravstvenih organizacija 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 poći 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 *moves*, *move* 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 činioca 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 poistovećuje sa pojmom motivacije. Ova dva pojma su sigurno povezana i u velikoj meri se 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.

Ptetzz 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.