

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH I MODIFIKOVANJE PONAŠANJA U ZDRAVSTVENIM ORGANIZACIJAMA

Snežana Miljković

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 posao. Cilj je razviti motivacione procese i radno okruženje koje će pomoći da pojedinci pokažu rezultate u skladu sa očekivanjima. Motivacija je proces pokretanja ljudske aktivnosti koja se usmerava prema postizanju određenih ciljeva. Zaposleni sa nejasnim ciljevima ili bez ciljeva skloni su da rade sporo, loše izvršavaju zadatke, pokazuju nedostatak interesovanja i završavaju manje posla od zaposlenih čiji su ciljevi jasni i izazovni. Zaposleni sa jasno definisanim ciljevima su energični i produktivniji. Modifikovanje ponašanja podrazumeva korišćenje četiri sredstva za promenu ponašanja, označenih kao strategije intervencije. Te strategije su: pozitivan podsticaj, negativan podsticaj, kazna i izostavljanje reakcije. *Acta Medica Medianae* 2007;46(2):53-62.

Cljučne reči: zdravstvena organizacija, menadžment, motivacija

Klinički centar u Nišu

Kontakt: Snežana Miljković
Klinički centar
Bulevar dr Zorana Djindjića 48
18000 Niš, Srbija
Tel.: 063/ 472000
E-mail: miljkovics@kcnis.co.yu

Uvod

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 ohrabrine ljude da ulože napor i sposobnosti na način koji će obezbediti ostvarenje ciljeva organizacije, kao i zadovoljenje njihovih potreba.

Motivisanje

Proces motivacije je kompleksniji nego što većina ljudi veruje. Ljudi imaju različite potrebe, postavljaju različite ciljeve kako bi zadovoljili

potrebe i preduzimaju različite akcije da bi ostvarili ciljeve. Pogrešno je pretpostaviti da postoji jedan pristup motivaciji koji se uklapa u sve situacije.

Najveći problem zdravstvenog menadžmenta je spajanje potrebnog sa ponašanjem koje se nagrađuje. Iako veliki, ovaj problem se, najčešće, ne rešava.

Nagrađivanje za rad može biti materijalno i moralno. Prema tome, i motivaciju možemo podeliti na materijalnu i moralnu. Međutim, očigledno je da se, pre ili kasnije, moralni motivi u svesti zaposlenih u zdravstvu pretvaraju u materijalne, pa samim tim, materijalni motivatori imaju neuporedivo veću snagu motivisanja. Moralni motivi mogu se nazvati i kolektivnim motivima - specifično za timski rad u zdravstvu, a materijalni - ličnim(1). Ovakva klasifikacija potiče od činjenice da se ordeni, priznanja i slične nagrade daju zaposlenima zbog zasluga za celokupnu ustanovu. Vrlo je karakteristično da su moralni motivatori bili izraženi u prvim godinama socijalističke vlasti u mnogim zemljama, pa i u našoj. S druge strane, materijalna motivacija je ono što je i u vreme udarništva bilo prisutno u glavama radnika, ali se nije smatralo moralnim, jer nije bilo u skladu sa tada aktuelnom ideologijom. Kada se, nekoliko decenija kasnije, počelo bez ustezanja govoriti o zaradama i ličnim prihodima-lični motivi postali su primarni. U razvijenim zapadnim zemljama, a naročito u istočnoj Aziji (Japan, Koreja), uspešno se ukrštaju kolektivni i lični motivi.

Motivacija je proces pokretanja ljudske aktivnosti koja se usmerava prema postizanju određenih ciljeva.

Radna motivacija podrazumeva ukupnost različitih metoda i procesa izazivanja, održavanja i podsticanja takvog ponašanja koje je usmereno na postizanje određenih radnih ciljeva. Motivacija predstavlja snage koje deluju na ili unutar osobe, koje uzrokuju da se osoba ponaša na specifičan, ciljno usmeren način (2). Pošto specifična radna motivacija zaposlenih utiče na njihovu produktivnost, jedan od zadataka menadžmenta jeste da kontroliše motivisanost zaposlenih za dostizanje organizacionih ciljeva.

Ljudi (zaposleni) žele različite stvari. Menadžer mora da bude u stanju da identifikuje i shvati ove razlike i da pomogne zaposlenima da zadovolje svoje želje i potrebe kroz organizaciju. Iznenađujuće je, ali mnogi menadžeri nisu sigurni, koje nagrade njihovi zaposleni vrednuju.

Eksperti ne moraju da se slože oko svega što motiviše zaposlene i oko efekata radnih uslova u njihovoj karijeri, ali se slažu da organizacija mora da:

- privuče ljude i da ih ohrabri da ostanu u njoj;
- dozvoli ljudima da izvršavaju zadatke zbog kojih su zaposleni i
- stimuliše ljude da prevaziđu rutinske performanse (rutinsko izvršenje zadataka) i da postanu kreativni i inovativni u svom radu.

Stoga, da bi jedna zdravstvena organizacija bila efektivna, ona mora da motiviše zaposlene na pravi način, znači da uzme u obzir njihove želje i potrebe, kako bi oni postali produktivni članovi organizacije, a samim tim i ostvarili krajnji cilj ustanove kroz efikasnu i kvalitetno pruženu uslugu korisnicima zdravstvenih usluga.

Strategija radne motivacije

Zdravstveni menadžeri koriste različitu strategiju da bi motivisali zaposlene na rad. Svaka strategija ima za cilj da zadovolji potrebe članova organizacije, a kroz odgovarajuće organizaciono ponašanje (3). Međutim, veoma je teško reći koja je od strategija najefikasnija, jer svaka pokazuje određene efekte u različitim organizacionim situacijama. Praksa je pokazala da je kombinacija poznatih strategija najbolja u procesu radne motivacije, s tim što u kombinaciji dominantnu ulogu ima ona strategija koja je najprimerenija trenutnoj organizacionoj situaciji.

Prva (osnovna) strategija motivisanja je komunikacija. Dobra komunikacija između menadžera (u daljem tekstu - direktora) i njemu subordiniranih struktura obezbeđuje zadovoljenje elementarnih ljudskih potreba. Nosioci dobre komunikacije moraju biti menadžeri. Njihova naklonost prema subordiniranim, spremnost da saznaju njihove probleme i da ih rešavaju, obezbediće da se zaposleni osećaju sigurnije, da imaju osećaj pripadnosti zdravstvenoj ustanovi, a samim tim i osećaj samopotvrđivanja kroz rad za medicinsku ustanovu. Sigurnost, pripadnost i samopotvrđivanje su osnovne ljudske potrebe članova organizacije, a komuniciranje je jedno od osnovnih sredstava za zadovoljenje ovih potreba.

Druga strategija radne motivacije jeste stav menadžera prema zaposlenima. Ova strategija se zasniva na MekGregorovim teorijama X i Y, odnosno - na negativnim (teorija X) i pozitivnim (teorija Y) pretpostavkama koje menadžeri imaju prema subordiniranim članovima organizacije (4). Ako se pod sadržajem negativnog stava podrazumevaju pretpostavke o indolentnosti subordiniranih, o njihovoj nezainteresovanosti za kvalitet i doprinos u zdravstvenoj organizaciji, pa se, u tom smislu, represivno deluje na njih, nije sigurno da će takav stav uvek delovati nemotivirajuće. Međutim, pozitivan stav menadžera, u smislu pretpostavki da su radnici vredni, požrtvovani i da se identifikuju sa zdravstvenom organizacijom - sigurno će delovati motivirajuće na radnike.

Treća kategorija motivisanja zaposlenih jeste osmišljavanje i obogaćivanje posla. Ova strategija se može primenjivati na srednji medicinski kadar (medicinske sestre - tehničare) i ima za cilj smanjenje uobičajene rutine radnog mesta, ali i postizanje veće efikasnosti na radnom mestu, odnosno u toku obavljanja rada. Jedan od najstarijih načina eliminacije uobičajene rutine radnog mesta kroz osmišljavanje posla jeste rotacija. Zaposleni se ne zadržava za dugi vremenski period na istom radnom zadatku (posebno: jedinica intenzivne nege, dijaliza, koronarna jedinica, cvo i sl.), već ga menadžer - u toku određenog vremenskog ciklusa - preseljava sa posla na posao. Svakako, rotacija zahteva višestruku kvalifikaciju zaposlenog (ukoliko se radi o potpunoj rotaciji), ali ako je sadržaj rada na pozicijama koje zaposleni prolazi tokom rotacije sličan ili isti, nije neophodno da je multikvalifikovan. Tada se radi o delimičnoj rotaciji. Pod obogaćivanjem posla podrazumeva se uvođenje motivatora u radni proces i u isto vreme zdravstvena ustanova postiže mogućnost multikvalifikovanog srednjeg medicinskog kadra za određenu vrstu patologije. Ova vrsta rotacije retko se odnosi na profil instrumentara i anestezičara usled uske specifičnosti znanja i specifičnosti ličnosti za isto zanimanje.

Četvrta strategija radne motivacije zasniva se na konceptu tzv. modifikacije ponašanja. Ovaj koncept zasniva se na podsticanju određenog ponašanja, a u zavisnosti od posledica koje takvo ponašanje proizvodi. Tako, pojedinac teži da ponavlja ono ponašanje koje se nagrađuje, a da eliminiše ono koje se kažnjava. Ukoliko menadžeri žele da modifikuju ponašanje svojih potčinjenih, moraju prethodno znati do kakvih će posledica dovesti ta modifikacija. Takozvano pozitivno pojačanje ponašanja je poželjna posledica promene ponašanja (5). Na primer, ako radnik svakog jutra dolazi tačno na vreme na posao, pohvala pretpostavljenog učvrstiće takvo njegovo ponašanje. Ukoliko zaposleni stalno kasni na posao, pa se kao posledica toga javi prekor pretpostavljenog ili smanjenje plate, to će osnažiti njegovo ponašanje u suprotnom smeru od postojećeg, odnosno - zaposleni će pokušati da dolazi na vreme na posao. U tom slučaju, postojaće tzv. negativno pojačanje ponašanja, odnosno podsticanje ponašanja koje je suprotno od dotadašnjeg. Kazna je

manifestacija posledice nepoželjnog ponašanja. Iako kažnjavanje može dovesti do promene ponašanja u smislu brzog prelaska iz nepoželjnog u poželjno - ona, takođe, može imati i niz nepoželjnih pratećih efekata. Na primer, smanjenje plate zbog kašnjenja na posao može dovesti do povećanog radnog apsentizma, što može biti dugoročna posledica sa većom štetom po zdravstvenu ustanovu od svakodnevnog kašnjenja na posao. Da bi strategija promene ponašanja imala stvarne pozitivne efekte na radnu motivaciju, menadžment mora jasno informisati zaposlene o odnosu ponašanja na poslu i posledica. S druge strane, svaki program promene ponašanja koji pretenduje da bude uspešan mora imati sledeće elemente:

1. utvrditi različite nivoe nagrađivanja za različite kvalitete učinka zaposlenih,
2. jasno upozoriti zaposlenog kada njegovo ponašanje odstupa od uobičajenog,
3. kažnjavati zaposlenog diskretno, a ne pred kolegama sa kojima radi,
4. uvek nagrađivati dobar rad i ponašanje i kažnjavati negativno ponašanje i nerad, kako bi se zdravstveni radnici uverili da je menadžment ozbiljan u svojim naporima ka ostvarenju pozitivnih promena radnog ponašanja.

Merenje motivacije

Jedan od osnovnih problema izučavanja, kao i promene strategije radne motivacije, jeste: *kako izmeriti motivaciju?* To je moguće primenom metode sa tri osnovne tehnike motivacije:

- Anketiranje zdravstvenog osoblja, odnosno, traženje njihovog mišljenja o tome šta ih motiviše na rad.
- Procenjivanje ponašanja zaposlenih u izmenjenim (različitim) radnim situacijama.
- Merenje napora, odnosno onih elemenata učinka (radnikovih performansi) koji su pod njegovom direktnom kontrolom.

Anketiranje zaposlenih je kao tehniku merenja radne motivacije najlakše primeniti (3). Dovoljno je napraviti upitnik koji će, pored uobičajenih, standardnih podataka, kao što su: pol, godine starosti, radno iskustvo ispitanika i slično - imati i sedmostepenu skalu, na kojoj će broj 1 označavati ocenu "potpuno sam nemotivisan", brojevi 2,3,4, i 5 - "delimično sam motivisan", a broj 7 - "veoma sam motivisan". Ispitanici zaozračuju broj na skali prema sopstvenom osećanju stepena motivacije.

Procena ponašanja zaposlenih, kao tehnika merenja motivacije, mnogo je delikatnija od prethodne tehnike. Naime, potpuno isti sadržaj rada, u drugim bolnicama na istim poslovima, isti zaposleni će drugačije ispunjavati u različitim uslovima. Primer za to je jedna od najmodernijih bolnica, ortopedsko - neurohirurška bolnica, poznata širom sveta "Alpha Klinik" iz Minhena, a prepoznatljiva po minimalno invazivnim metodama prof. dr Jürgena Toft-a, koja se pored međunarodno priznatih metoda odlikuje i po veoma luksuznoj opremljenosti, počev od savremene opreme do sezonskih uniformi za zaposlene. Vrlo je lako bilo posmatrati i ocenjivati ponašanje zaposlenih u iz-

menjenim radnim situacijama. Naime, zaposleni koji su radili na istim poslovima u gradskoj bolnici u Minhenu, mnogo su bolji učinak pokazivali kada su iz gradske bolnice prešli u ovu modernu i luksuznu bolnicu. Iako se radilo sa skoro identičnom tehnologijom, mnogi faktori su uticali da rade bolje, efikasnije, produktivnije, kvalitetnije i sa mnogo većom ljubaznošću i razumevanjem za svoje bolesnike. Pre svega, saznanje da rade u "čuvenoj klinici", kako zovu "Alpha klinik", čiji su bolesnici ne retko, svetska imena iz sveta šoubiznisa, davalo je zaposlenom osećaj specijalnog statusa - ne samo u bolnici, nego i u društvu, porodici, među prijateljima. Zatim, kontrola rada bila je veoma pooštrena. I konačno, mogućnost zarade bila je daleko veća nego u svim drugim bolnicama u Minhenu. Procena ponašanja zaposlenih može se, u okviru ove tehnike, obavljati donošenjem zaključaka na osnovu jednostavnog posmatranja delovanja zaposlenih u izmenjenim uslovima rada. Međutim, do preciznijih rezultata može se doći prikupljanjem podataka putem intervjua, ankete i iz personalnih kartona zaposlenih. Ovi podaci se, zatim, statistički obrađuju, putem metoda kao što su multivarijantna analiza i multipla linearna regresiona analiza, gde bi zavisna varijabla bila radna motivacija, a nezavisne varijable bi bile podeljene u strukturalne, lične i sredinske. Konačno, utvrđivanjem odnosa između nezavisnih varijabli i radne motivacije, u izmenjenim radnim uslovima, izmeriće se stepen radne motivacije zaposlenih.

Merenje učinka je najegzaktnija tehnika merenja radne motivacije, ali - ne i najpouzdanija. Normiranje rada je veoma osetljivo područje delovanja zdravstvenog menadžmenta, pa su i greške povremeno prisutne, što je, kada su medicina i zdravstvo u pitanju - nedopustivo. Komplikacije lečenja, takozvana "greška u lečenju", moguće greške pri pregledima (kao na primer nedovoljne dijagnostičke mere, postavka pogrešne dijagnoze, ispuštene dijagnoze, pogrešne indikacije, komplikacije medicinskih intervencija, neadekvatna sestrinska usluga), dovode do opasnosti od greške koja može biti dvostruka: prvo, ako su norme suviše nisko postavljene i drugo - ako su postavljene previsoko. U oba slučaja gubi se u kvalitetu i efikasnosti u radu. U prvom slučaju, zaposleni će lako dostići zadatu normu (veći broj sestara na manji broj bolesnika), možda već i posle 3-4 časa rada, što znači da će sa polovinom svojih realnih mogućnosti ostvariti pun učinak. Ovo neosporno šteti zdravstvenoj ustanovi, jer se raspoloživi ljudski resursi ne iskorišćavaju u potpunosti. U drugom slučaju, zaposleni neće moći da dostigne 100% planiranih aktivnosti, što će inače štetiti opštem ugledu zdravstvene organizacije, kao npr. neljubazno osoblje, neadekvatno pružene usluge i sl. Ako su druge pozicije u istom radnom procesu pravilno normirane - on će predstavljati tzv. "usko grlo" tog procesa. Prema tome, veoma je važno utvrditi potreban napor koji zaposleni zaista može da uloži u toku osmočasovnog radnog dana. Različiti poslovi zahtevaju različite napore, a koliki će napor pojedinac uložiti, zavisi i od stepena njegove radne motivacije. Tako se merenjem napora (naj-

veći mogući učinak za konkretan radni zadatak i njegova odstupanja), može izmeriti i stepen radne motivacije pojedinca.

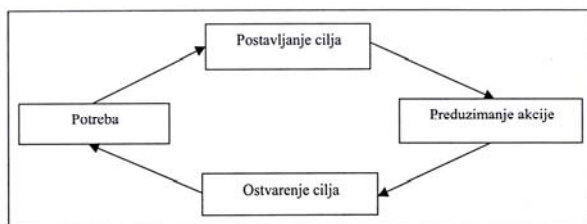
Proces motivacije

Šta je motivacija? Motiv je razlog da se nešto uradi. Motivacija se bavi faktorima koji utiču na ljude da se ponašaju na određeni način. Tri komponente motivacije su:

- pravac akcije - šta osoba pokušava da uradi,
- napor - koliko se naporno osoba trudi i
- upornost (istrajnost) - koliko se dugo osoba trudi.

Motivisanje zaposlenih bavi se time kako ih pridobiti da se kreću u željenom pravcu kako bi se ostvarili željeni rezultati. Samomotivisanje se odnosi na postavljanje željenog cilja i preduzimanje akcija koje će obezbediti ostvarenje cilja (6).

Motivacija se može opisati kao ciljno usmereno ponašanje. Ljudi su motivisani kada očekuju da će akcije voditi ostvarenju cilja i vrednim nagradama, onim nagradama koje zadovoljavaju njihove potrebe. Dobro motivisani ljudi su oni sa jasno definisanim ciljevima koji preduzimaju akcije za koje veruju da će obezbediti ostvarenje tih ciljeva. Ovakvi ljudi mogu biti samostalno motivisani i sve dok to znači ostvarenje ciljeva organizacije, onda je ovo najbolji oblik motivacije. Većina nas, međutim, treba da se u manjem ili većem stepenu motivišemo. Organizacija kao celina može da obezbedi kontekst unutar koga se mogu dostići visoki nivoi motivacije obezbeđenjem inicijativa i nagrada, zadovoljavajućeg posla i mogućnosti za učenje i rast. Menadžeri treba da igraju glavnu ulogu u motivisanju zaposlenih kako bi ih pridobili da daju svoj maksimum, koristeći pritom motivaciona sredstva obezbeđena od strane organizacije (7). Kako bi to uradili, neophodno je da shvate proces motivacije, kako ona funkcioniše i koji su različiti tipovi motivacije koji postoje.



Slika 1. Proces motivacije (Amstrong, 2001)

Na Slici 1 je prikazan model sa potrebama. On sugerise da je motivacija inicirana svesnim i nesvesnim uočavanjem nezadovoljenih potreba. Ove potrebe kreiraju želje. Onda se postavljaju ciljevi za koje se veruje da će zadovoljiti potrebe i želje i selektuju se pravci ponašanja za koje se očekuje da će ostvariti cilj. Ako se ostvari cilj, potreba će biti zadovoljena i ponašanje će se verovatno ponoviti i sledeći put kada se pojavi slična potreba. Ako se cilj ne ostvari, manja je verovatnoća da će se ista akcija ponoviti. Ovaj proces koji ponavlja uspešno ponašanje ili akcije naziva se pojačanje ili zakon efekta.

Ključni princip motivacije kaže da su performanse bazirane na nivou sposobnosti i motivaciji osobe. Ovaj princip se često prikazuje sledećom formulom (7) Amstrong, 2001):

$$\text{Performanse} = f(\text{sposobnosti} \times \text{motivacija})$$

Prema tom principu, ni jedan zadatak ne može biti uspešno izvršen ukoliko osoba koja je zadužena da ga obavi nema sposobnost da to uradi. Sposobnost je talenat osobe za izvršenje zadatka povezanih sa ciljem. Taj talenat uključuje intelektualne i fizičke kompetentnosti.

Međutim, bez obzira na to koliko inteligentna, vešta ili spretna osoba bila, sama sposobnost nije dovoljna. Osoba mora takođe da želi da ostvari visok nivo performansi. Diskusije u vezi sa motivacijom uopšteno se tiču sledećih pitanja:

- Šta usmerava ponašanje?
- Koji je pravac ponašanja?
- Kako održati to ponašanje?

Osnovne faze procesa motivacije u organizaciji

Detaljnije, proces motivacije počinje identifikovanjem potreba osobe. Potrebe su nedostaci koje osoba oseća u određenom trenutku. Ti nedostaci mogu biti psihološki (kao što je potreba za priznanjem), fiziološki (kao što je potreba za vodom, vazduhom ili hranom) ili društveni (kao što je potreba za druženjem). Kada je prisutan deficit potreba, pojedinac će verovatno povećati napore (faza 2). Deficit potreba kreira tenziju unutar pojedinca, koji otkriva da su tenzije neugodne i želi da ih redukuje ili eliminiše.

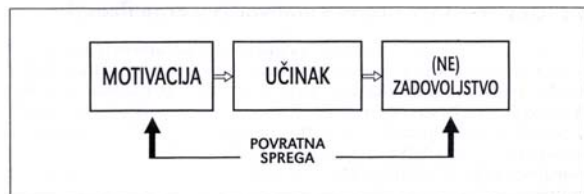
Motivacija je ciljno usmerena (faza 3). Cilj je specifičan rezultat koji pojedinac želi da ostvari. Izvršenje cilja može značajno da redukuje potrebe. Ciljevi zaposlenih se mogu posmatrati kao vodeće snage. Na primer, neki zaposleni imaju snažnu potrebu za napredovanjem. Njihova očekivanja su da će prekovremeni rad na projektu voditi unapređenju. Takve potrebe i očekivanja često kreiraju neprijatnu tenziju unutar pojedinca. Verujući da određena specifična ponašanja mogu da nadjačaju ova osećanja, zaposleni će raditi na tome da smanje tenziju ponašajući se na takav način (faza 4).



Slika 2. Suština motivacionog procesa (Hallriegel, Slocum, Woodman, 1998)

Promocije i unapređenja su dva načina na koje zdravstvena organizacija namerava da održi željena ponašanja. One su signali (povratna sprega) zaposlenima da su njihove potrebe za napredovanjem i priznanjem i njihovo ponašanje usklađeni (faza 5). Kada zaposleni prime nagrade ili kazne, oni će ponovo proceniti svoje potrebe.

Ciklus možemo prikazati i na sledeći način:



Slika 3. Model motivacionog ciklusa

Motivacioni izazovi

Opšti model opisanog motivacionog procesa je jednostavan. U realnom svetu, naravno, proces motivacije nije toliko jasan.

Prvi izazov je u tome da se motivi mogu samo pretpostaviti, oni se ne mogu videti.

Drugi izazov se koncentriše na dinamičku prirodu potreba (8). U bilo koje vreme, svako ima mnoge potrebe, želje i očekivanja. Ovi faktori se menjaju tokom vremena, a mogu, takođe, biti i u konfliktu jedan sa drugim. Zaposleni koji rade prekovremeno, kako bi zadovoljili svoje potrebe za priznanjem, mogu otkriti da su ovi ekstra radni sati direktno u konfliktu sa potrebom za pripadnošću i njihovom željom da budu sa svojom porodicom.

Treći izazov obuhvata razlike u motivaciji ljudi i u energiji kojom ljudi odgovaraju na njih, shvatajući medicinske usluge kao dinamičan proces, a medicinsko osoblje kao profesionalce u skladu sa tim procesom.

Tipovi motivacije

Motivacija na poslu se može posmatrati na dva načina. Prvo, ljudi se mogu samostalno motivisati traženjem, pronalaženjem i realizovanjem posla koji će zadovoljiti njihove potrebe ili će ih bar odvesti tamo gde očekuju da će njihovi ciljevi biti ostvareni. Drugo, ljudi mogu biti motivisani od strane menadžmenta putem takvih metoda kao što su zarade, unapređenja, nagrade i sl.

Hercberg je definisao dva tipa motivacije:

Unutrašnja motivacija - samostalno generisani faktori koji utiču na ljude da se ponašaju na poseban način ili da se kreću u posebnom pravcu. Ovi faktori obuhvataju odgovornost (osećaj da je posao značajan i posedovanje kontrole nad sopstvenim resursima), autonomiju (slobodu, nezavisnost u aktivnostima), stepen korišćenja i razvoja veština i sposobnosti, interesantan i izazovan posao i mogućnost napredovanja.

Spoljna motivacija - šta je urađeno da bi se ljudi motivisali. Ona obuhvata nagrade, kao što su povećanje plate, pohvale i unapređenja, i kazne, kao što su disciplinske akcije, smanjenje plate i kritika.

Spoljni motivatori mogu imati jedan trenutni i snažan efekat, ali oni neće obavezno trajati dugo. Unutrašnji motivatori, koji se bave "kvalitetom radnog života", verovatno će imati dublje i dugoročnije efekte zato što su prisutni u pojedincima, tj. nisu nametnuti spolja.

Model dostignuća (David McClelland)

David MekKlilend je smatrao da svako ima 3 posebno važne potrebe (12):

1. potrebu za dostignućem,
2. potrebu za pripadanjem i
3. potrebu za moći.

Pojedinci sa snažnim motivom moći preduzimaju akciju koja će uticati na ponašanje drugih i poseduju snažnu emocionalnu privlačnost. Ovi pojedinci se bave obezbeđenjem statusnih nagrada za svoje sledbenike. Pojedinci koji imaju snažan motiv pripadnosti imaju tendenciju da postave, održavaju i uspostavljaju bliske lične odnose sa drugima. Pojedinci koji imaju snažan motiv dostignuća odmeravaju se spram nekih standarda izvrsnosti ili jedinstvenog doprinosa spram kojih procenjuju svoje ponašanje i dostignuća.

Motivacija dostignućem, posebno sa pogledom na menadžment ljudskim resursima, govori o motivacionom modelu dostignuća, tj. da su ljudi motivisani u skladu sa snagom svoje želje da obave posao u smislu medicinskog standarda izvrsnosti, ili da uspeju u konkurentnim situacijama. Prema MekKlilendu, gotovo svi ljudi veruju da poseduju "motiv postignuća". U kojoj meri su ljudi motivisani dostignućem zavisi od njihovog detinjstva, njihovog ličnog i poslovnog iskustva i tipa organizacije za koju rade.

Motivacioni faktori

Prva grupa faktora, motivacioni faktori, uključuju sam *posao, priznanje, napredovanje i odgovornost*. Ovi faktori su povezani sa pozitivnim osećanjem pojedinca u vezi sa poslom i u vezi sa samim sadržajem posla. Ova pozitivna osećanja su povezana sa dostignućem, priznanjem i odgovornošću. Drugim rečima, motivatori su unutrašnji faktori, koji su direktno povezani sa poslom i u velikoj meri su inertni za osobu. Politika organizacije može imati samo indirektan uticaj na njih. Međutim, definisanjem izuzetnih performansi, na primer, zdravstvena organizacija može omogućiti pojedincima da osećaju da su izvršili svoje zadatke izuzetno dobro.

Higijenski faktori

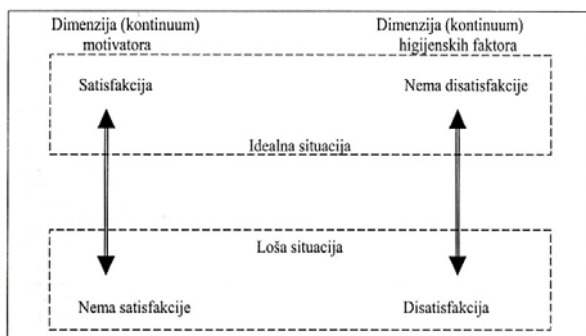
Druga grupa faktora, higijenski faktori, obuhvataju *politiku zdravstvene organizacije, administraciju, tehničko nadgledanje, platu, beneficije, radne uslove i inter-personalne odnose*. Ovi faktori su povezani sa negativnim osećanjima pojedinca u vezi sa poslom i povezani su sa okruženjem u kome se obavlja posao. Higijenski faktori su nepredviđeni faktori ili faktori eksterni za posao.

Uticaj kulture na higijenske i motivacione faktore. Menadžeri moraju biti svesni razlika u kulturi i toga kako ove razlike mogu uticati na motivaciju zaposlenih (9). Hercberg je verovao da uprkos razlikama u kulturi, motivacioni i higijenski faktori utiču slično na medicinske radnike širom sveta. Za zaposlene u zdravstvu iz SAD, 80% faktora koji vode zadovoljstvu poslom su motivatori. Za radnike u drugim zemljama, motivatori su odgovorni za 60-90% razloga satisfakcije poslom. Higijenski faktori su odgovorni za većinu razloga zbog kojih su radnici

nezadovoljni svojim poslom. U Finskoj, 80% radnika ukazuje da higijenski faktori doprinose većem nezadovoljstvu poslom, dok je samo 10% radnika reklo da higijenski faktori doprinose satisfakciji poslom.

Motivaciono-higijenski model takode ukazuje da zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom ne formiraju jedinstveni kontinuum (dimenziju), već su na separatnim i različitim dimenzijama, kao što je prikazano na Slici 4.

Stoga, prema ovom modelu osoba može biti i zadovoljna i nezadovoljna u isto vreme.



Slika 4. Motivaciono-higijenske situacije (Hellrieger, Slocum, Woodmon, 19)

Kritike modela. Nasuprot pozitivnim osobinama, ovom modelu je bilo upućeno i nekoliko ozbiljnih kritika. Jedna je, da je Herzberg koristio metodološki ograničenu proceduru: tj. metoda koju je koristio za merenje uticala je na rezultate. On je postavljao dva ključna pitanja, „Možete li detaljno da opišete kada se osećate posebno dobro na vašem poslu?“ i „Možete li da opišete kada se osećate posebno loše na poslu?“. U odgovoru na takva pitanja, ljudi pokazuju tendenciju da daju društveno poželjne odgovore, tj. odgovore za koje misle da istraživač želi da čuje ili koji zvuče „razumno“. Takvi ljudi imaju tendenciju da dobre poslovne rezultate pripišu sopstvenim naporima, a da razloge za loše rezultate pripišu drugima.

Drugo ozbiljno pitanje je da li su zadovoljstvo i nezadovoljstvo zaista dve odvojene dimenzije (kako prikazuje slika). Istraživački podaci su pomešani. Neki istraživači su pronašli faktore koji mogu doprinesti i satisfakciji i disatisfakciji, dok su drugi otkrili da motivišući faktori mogu doprinesti nezadovoljstvu (disatisfakciji) i higijenski faktori mogu doprinesti zadovoljstvu (satisfakciji).

Neki dokazi, ne tako jaki, povezuju iskustva kao što su povećanje radne odgovornosti, izazova i mogućnost napredovanja sa visokim performansama. Nažalost, istraživači su malo pažnje posvetili konstruisanju modela koji će objasniti zašto određeni faktori posla utiču na performanse pozitivno ili negativno.

Model postavljanja ciljeva (Locke-Latham-ov model)

Baš kao što zdravstvene organizacije teže da ostvare određene ciljeve, pojedinci su takođe motivisani ka određenim ciljevima i njihovom

ostvarenju. U stvari, proces postavljanja ciljeva je jedan od najvažnijih motivacionih alata koji utiču na zaposlene u organizacijama.

Ed Locke i Gary Latham su razvili sofisticirani model individualnog postavljanja ciljeva i performansi (3). Osnovna ideja ovog modela jeste da cilj služi kao motivator zato što ljudi porede svoje performanse sa onima koje su potrebne da bi se dostigao cilj. Poznavanje cilja takode može unaprediti performanse, zato što cilj čini jasnim tip i nivo očekivanih performansi. Jasna dodela zadataka, kompetencija i odgovornosti, jasno definisani uslovi rada, mogućnost dogovora i ukazivanja na razvojne mogućnosti imaju uticaj na radnu klimu. Sve ovo ima uticaj na odnos zdravstvena ustanova - zaposleni; kvalitet ovog odnosa doživljavaju i osećaju bolesnici.

S jedne strane se zaposlenima otvara mogućnost pružanja sa zadovoljstvom povezanog učinka - s druge strane, precizno formulisanje ciljeva i očekivanja omogućava zaposlenima stvarno postizanje traženih učinaka.

Osnovne karakteristike (komponente) ovog modela su:

Izazov. Postavljanje cilja je proces razvoja, pregovaranja i postavljanja meta koje su izazovne za pojedinca. Zaposleni sa nejasnim ciljevima ili bez ciljeva skloni su da rade sporo, loše izvršavaju zadatke, pokazuju nedostatak interesovanja i završavaju manje posla od zaposlenih čiji su ciljevi jasni i izazovni. Zaposleni sa jasno definisanim ciljevima su energični i produktivniji. Oni poslove obavljaju na vreme i onda prelaze na sledeće aktivnosti (i ciljeve).

Ciljevi mogu biti implicitni ili eksplicitni, nejasni ili jasno definisani i samostalno određeni ili eksterno određeni. Kakav god da im je oblik, ciljevi služe da povežu vreme i napore pojedinca.

Jasni i izazovni ciljevi vode višim performansama nego nejasni ili opšti ciljevi. Ciljevi koji su teški, ali ne nemogući, vode višim performansama nego što bi vodili laki ciljevi. Međutim, nerealno visoki ciljevi mogu da se ne prihvate ili mogu voditi visokim performansama samo u kratkom periodu.

Obavezivanje na cilj odnosi se na rešenost pojedinca da ostvari cilj, u zavisnosti od toga da li je cilj postavila ta osoba ili neko drugi. Obavezivanje na cilj će verovatno biti jače ako se osoba javno obaveže na njegovo dostizanje, ako ima visoku potrebu za dostignućem i ako veruje da može da kontroliše one aktivnosti koje će joj pomoći u dostizanju tog cilja (2). Efekat učestvovanja (participacije) u obavezivanju na ostvarenje cilja je kompleksan. Pozitivno obavezivanje na ostvarenje cilja je verovatnije ako zaposleni učestvuju u postavljanju ciljeva. Nepostojanje želje da se bude uključen u postavljanje cilja redukuje obavezivanje na cilj. Međutim, čak i kada menadžeri treba da odrede ciljeve bez participacije zaposlenih, to vodi fokusiranijim naporima i boljim performansama nego kada ciljevi uopšte nisu postavljeni. Očekivane nagrade za ostvarenje ciljeva igraju značajnu ulogu u stepenu obavezivanja na cilj. Što je veći stepen u ko-

me zaposleni veruju da su pozitivne nagrade (zasluženo povećanje plate, bonusi, unapređenje i si.) uslovljene dostizanjem ciljeva, veće će biti njihovo obavezivanje na ostvarenje tih ciljeva. Ovo je veoma slično idejama sadržanim u motivacionoj teoriji očekivanja. Slično, ako zaposleni očekuju da budu kažnjeni zbog neostvarene performanse usluge, verovatnoća obavezivanja na cilj je isto viša. Međutim, korišćenje kazni i straha od kazne kao primarnih sredstava za upravljanje ponašanjem može kreirati brojne probleme. Zaposleni porede očekivane nagrade spram nagrada koje su stvarno dobili. Ako su očekivane i dobijene nagrade u skladu, sistem nagrađivanja će verovatno nastaviti da podržava obavezivanje na cilj. Ako zaposleni misle da su nagrade koje su dobili mnogo manje od nagrada koje su očekivali da će dobiti, oni mogu opaziti nejednakost. Ako postoji opažena ili stvarna nejednakost, zaposleni smanjuju svoje obavezivanje na cilj. Timski rad (karakterističan za zdravstvene ustanove) i izjednačeni pritisak su drugi faktori koji utiču na obavezivanje osobe na cilj.

Povratna sprega čini postavljanje ciljeva i odgovore pojedinca na dostizanje cilja (performansi) dinamičkim procesom. Ona obezbeđuje informacije zaposlenima i ostalima u vezi sa izlazima (izlaznim rezultatima) i stepenom dostizanja cilja. Povratna sprega omogućava pojedincima da uporede očekivane nagrade naspram dobijenih. Ovo poređenje, u povratku, može uticati na promene u stepenu obavezivanja na cilj.

Složenost zadatka je poslednji moderator snage odnosa između ciljeva i performansi koje razmatramo. Kod jednostavnih zadataka (na primer, odgovaranje na telefonski poziv), napor ohrabren izazovnim ciljevima vodi direktno izvršenju zadataka. Kod složenijih zadataka (na primer, urgentan prijem), napor ne vodi direktno efektivnim performansama. Pojedinci takođe moraju da odluče gde i kako da lociraju napor.

Medijatori. Pretpostavimo da pojedinac ima izazovne ciljeve i da moderatorni faktori (faktori ublažavanja) podržavaju ostvarenje ovih ciljeva. Kako četiri moderatora - pravac, napor, upornost i strategija utiču na performanse?

Pravac namera fokusira ponašanje ka aktivnostima od kojih se očekuje da rezultiraju dostizanjem ciljeva i odvraća pojedince od aktivnosti irelevantnih za ostvarenje ciljeva.

Napor koji osoba ulaže zavisi od težine cilja. Uopšteno, što je veći izazov, potrebno je uložiti veći napor, pod pretpostavkom da osoba pokušava da ostvari cilj i da se obavezala na njegovo ostvarenje.

Upornost obuhvata spremnost osobe da se suoči i istraje u napornim pa i stresogenim situacijama, a za dobrobit bolesnika.

Strategija za ostvarenje zadatka je plan koji pojedinac treba da razvije kroz iskustvo i instrukciju o tome kako da se prihvati zadatak.

Performanse. One će verovatno biti visoke kada su:

- 1) prisutni izazovni ciljevi,
- 2) prisutni moderatorni (sposobnost, obavezivanje na cilj, povratna sprega i složenost zadatka) i

3) kada funkcionišu medijatori (pravac, napor, upornost, strategija zadatka).

Za ocenu performansi mogu se koristiti tri osnovna tipa kvantitativnih merenja izlaza. To su *pruženi kvalitet* (uočene greške), *novac* (profit, troškovi, prihodi, tj. fakturisane usluge) i *vreme* (vremenski standardizovane usluge - pregled, previjanje itd.).

Kada ovakva merenja nisu raspoloživa ili su neodgovarajuća, mogu se koristiti kvalitativni ciljevi i indikatori (5). Mnoge zdravstvene organizacije razvile su etički kod kako bi pomogle zaposlenima da donose bolje etičke odluke. Kreiranje etičkih vodiča ima nekoliko prednosti. Neke od prednosti postavljanja etičkih ciljeva su:

- pomoć zaposlenima da identifikuju šta njihove zdravstvene organizacije uočavaju kao prihvatljive poslovne prakse,
- razmatranje etike kao dela odlučivanja,
- izbegavanje diskusije između zaposlenih o tome šta je ispravno i pogrešno i
- izbegavanje ambivalentnosti u odlučivanju uzrokovane sistemom nagrađivanja organizacije kojim se, kako se pokazalo, nagrađuje neetičko ponašanje.

Nagrade. Kada zaposleni dostižu visoki nivo performansi, nagrade mogu postati značajni podsticaji da nastave sa izvršenjem (visokim performansama). Nagrade mogu biti:

eksterne (stimulacija, unapređenje i si.) ili *interne* (osećaj dostignuća, ponos zbog dostizanja savršenstva).

Satisfakcija. Mnogi faktori, uključujući izazovan posao, interesantne saradnike, platu, mogućnost učenja i dobre radne uslove, utiču na zadovoljstvo pojedinca svojim poslom. Međutim, ovaj model se primarno fokusira na stepen zadovoljstva zaposlenog dostizanjem cilja.

Posledice (konsekvence). Pojedinci koji su zadovoljni organizacijom i posvećeni organizaciji verovatno će ostati u njoj i prihvatice prisutne izazove, za razliku od pojedinaca manje zadovoljnih i posvećenih. Odsustvovanje s posla kod zadovoljnih pojedinaca je malo. Ova veza vraća nas na početak ciklusa modela postavljanja ciljeva.

Šta se dešava ako stvari krenu loše i pojedinac postane nezadovoljan? Odgovori pojedinaca mogu biti:

- 1) izbegavanje posla (napuštanje službe),
- 2) izbegavanje rada (odsustva, kasno dolazanje i rano odlazanje),
- 3) psihološka odbrana (alkohol, zloupotreba droge),
- 4) konstruktivni protesti (žalbe),
- 5) odbrana (odbijanje da se radi ono šta se traži) i
- 6) agresivnost (krađa ili pretnja).

Naravno, otkaz je najopštiji izraz velikog nezadovoljstva.

Ovaj model obezbeđuje odličan okvir menadžeru ili timu u dijagnosticiranju potencijalnih problema sa niskim ili prosečnim performansama zaposlenih.

Za dijagnosticiranje problema može se postaviti nekoliko pitanja:

- 1) kako su postavljeni ciljevi,

- 2) da li su ciljevi izazovni,
- 3) šta utiče na obavezivanje na ciljeve i
- 4) da li pojedinci znaju kada su dobro obavili posao.

Drugo, on obezbeđuje konkretan savet menadžerima u vezi sa tim kako da kreiraju radno okruženje visokih performansi.

Treće, on pokazuje sistem odnosa i delovanje između ključnih faktora, kao što su težina cilja, obavezivanje na cilj, povratna sprega i nagrade za dostizanje visokih performansi.

Teorija podsticaja (pojačanje)

Koncept podsticaja je baziran na zakonu efekta koji tvrdi da ljudi pokazuju tendenciju ka ponavljanju ponašanja koja im omogućavaju dobijanje pozitivnih nagrada i izbegavaju akcije povezane sa negativnim posledicama. Nagrade (podsticaji) koje pojedinac prima mogu biti *interne ili eksterne* (1). Mnoge situacije kod obuke obezbeđuju i interne i eksterne nagrade. Za uspešno obavljen posao za koji je izrečen kompliment to može predstavljati i eksternu nagradu (kompliment) i internu nagradu (osećaj ponosa). Osoba koja je dobila pozitivan podsticaj za učenje nastaviće da uči.

Prošlost je ono što prethodi i ona je stimulus ponašanja. *Posledica* je rezultat ponašanja i ona može biti pozitivna ili negativna, u smislu cilja ili izvršenja zadatka.

Pojačanje (podsticaj) povećava frekventnost posebnog ponašanja koje prati podsticaj, bez obzira da li je pozitivan ili negativan, uvek povećava frekventnost ponašanja zaposlenih. Kazna ili izostavljanje uvek smanjuju frekventnost ponašanja zaposlenih.

Savremeni pristup obuci je baziran na konceptu podsticaja (pojačanja). Ovaj popularni pristup, koji se vezuje za modifikovanje ponašanja, koristi teoriju psihologa B. F. Skinnera koji tvrdi da „učenje nije rađanje nečega, to je promena onoga što radimo“.

Modifikovanje ponašanja podrazumeva korišćenje četiri sredstva za promenu ponašanja, označenih kao *strategije intervencije*. Te strategije su: pozitivan podsticaj, negativan podsticaj, kazna i izostavljanje reakcije.

Pozitivan podsticaj

Pozitivan podsticaj povlači za sobom prijatne posledice nakon što se pojavi željeno ponašanje. Menadžer nagrađuje ponašanje zaposlenih koje je poželjno u smislu dostizanja ciljeva zdravstvene organizacije.

Primarni i sekundarni podsticaji. Primarni podsticaj je jedan događaj za koji pojedinac već zna vrednost. Hrana, sklonište i voda su primarni podsticaji. Međutim, primarni podsticaji nisu uvek podsticaji. Na primer, hrana neće biti podsticaj za nekog ko je upravo završio obrok. Veći broj ponašanja u organizaciji je pod uticajem sekundarnih podsticaja. Sekundarni podsticaj je događaj koji je jednom imao neutralnu vrednost, ali je

dobio određenu vrednost (pozitivnu ili negativnu) za pojedinca zbog iskustva iz prošlosti. Novac je jedan očigledan primer sekundarnog podsticaja.

Na efektivnost pozitivnog podsticaja utiče nekoliko faktora, koji se mogu posmatrati kao principi zato što pomažu u objašnjavanju optimalnih podsticajnih uslova.

- *Princip uslovnog (slučajnog) podsticaja* tvrdi da se podsticajem mora upravljati samo kad se izvršava željeno ponašanje. Primenjivati podsticaj kada se ne izvršava željeno ponašanje je neefikasno.

- *Princip trenutnog podsticaja* tvrdi da će podsticaj biti najefikasniji ako se vrši odmah nakon što se pojavi željeno ponašanje.

- *Princip veličine podsticaja* tvrdi da što je veći podsticaj nakon što se pojavi željeno ponašanje, to će veći efekat imati podsticaj na frekventnost željenog ponašanja. Iznos ili veličina podsticaja je relativna. Podsticaj može biti značajan za jednu osobu i beznačajan za drugu.

- *Princip lišavanja podsticaja* tvrdi da što je više ljudi lišeno tog podsticaja, on će imati veći efekat na buduće pojavljivanje željenog ponašanja. Međutim, ako je neki pojedinac prezasićen određenim podsticajem, podsticaj će imati manje efekta.

Podsticaj i nagrađivanje. Ova dva termina često dovode do zabune prilikom svakodnevnog korišćenja. Nagrađivanje je događaj koji je poželjan ili prijatan za osobu. Stoga, da li će se nagrađivanje posmatrati kao podsticaj, subjektivna je stvar pojedinca. Da bi se posmatrala kao podsticaj, nagrada mora da uveća frekventnost ponašanja koje prati. Nagrada se ne posmatra kao podsticaj ako se frekventnost ponašanja smanji ili ostane nepromenjena.

Negativan podsticaj

Negativan podsticaj se pojavljuje kada pojedinac nešto radi kako bi izbegao neželjene posledice. Zaposleni koji dolazi na vreme na posao svaki dan može to da radi kako bi izbegao kritike nadređenog. Stoga, potencijalna kritika dovodi do toga da zaposleni preduzima željenu akciju. Kod negativnog podsticaja, jedan neprijatan događaj koji proizilazi iz ponašanja zaposlenog otklanja se kada se pojavi željeno ponašanje (2). Negativan podsticaj se ponekad meša sa kaznom zato što obe koriste neprijatne događaje kako bi uticale na ponašanje. Međutim, negativan podsticaj se koristi za povećanje frekventnosti željenog ponašanja, dok se kažnjavanje koristi kako bi se smanjila frekventnost neželjenog ponašanja.

Procedura izostavljanja se sastoji iz tri koraka:

- identifikovanje ponašanja koje treba redukovati ili eliminisati,
- identifikovanje podsticaja koji podržava ponašanje i
- zaustavljanje podsticaja.

Izostavljanje je korisna tehnika za redukovanje i eventualno eliminisanje ponašanja koje narušava normalan tok rada. To je izostavljanje

jednog očekivanog odgovora na situaciju. Izostavljena reakcija se može posmatrati takođe i kao propust da se podstakne pozitivno ponašanje. To je najčešće slučaj kada je izostavljanje reakcije na ponašanje slučajno. Ako menadžeri ne podstaknu željeno ponašanje, oni, znači, koriste izostavljanje reakcije a da to i ne uočavaju. Kao rezultat toga, frekventnost željenog ponašanja se može nenamerno smanjiti. Izostanak reakcije može da smanji neželjeno ponašanje zaposlenih, ali ono ne menja automatski neželjeno ponašanje željenim. Stoga, kada se koristi izostavljanje, trebalo bi ga kombinovati sa drugim metodama podsticanja kako bi se razvila željena ponašanja.

Kažnjavanje

Kažnjavanje je neprijatan događaj koji prati ponašanje i smanjuje njegovu frekventnost. To je akcija preduzeta kako bi se osoba odbila (opozvala) od neželjenog ponašanja. Dok pozitivan podsticaj ohrabruje češće pojavljivanje željenog ponašanja, kažnjavanje smanjuje frekventnost neželjenog ponašanja.

Kako bi se posmatrao kao kazna, događaj mora da smanji neželjeno ponašanje. Samo zato što se neki događaj posmatra kao neprijatan, on nije neophodno i kazna. Događaj mora zapravo da redukuje ili zaustavi neželjeno ponašanje (10). Organizacije koriste nekoliko tipova neprijatnih događaja kako bi kaznile pojedince. Materijalne posledice, u slučaju kada se osoba ne ponaša adekvatno, obuhvataju smanjenje plate, disciplinske mere, premeštaj na lošiji posao i sl. Najteža kazna je otpuštanje zaposlenog. Široko se koriste i interpersonalne kazne. One obuhvataju usmene prigovore menadžera zbog neželjenog ponašanja zaposlenog ili neverbalne kazne kao što su mrštenje, gundžanje ili agresivan govor tela. Ponekad i određeni zadaci mogu biti sami po sebi neprijatni. Premor koji prati težak i naporan rad može se posmatrati kao kazna, kao i loši radni uslovi. Međutim, u nekim oblastima i za neke zaposlene loši radni uslovi (prljavština, skućenost prostora i sl.) mogu biti nešto što ide sa poslom.

Principi pozitivnog podsticaja imaju ekvivalente u kažnjavanju. Kazna mora biti direktno

povezana sa neželjenim ponašanjem (princip uslovnog kažnjavanja), kaznu bi trebalo trenutno sprovesti (princip trenutnog kažnjavanja) i što je veći obim kazne, snažniji će biti efekat na neželjeno ponašanje (princip veličine kazne).

Kao argumenti protiv korišćenja kazni koriste se mogućnosti pojavljivanja negativnih efekata, naročito tokom dužeg vremenskog perioda. Iako kazna može da zaustavi neželjeno ponašanje zaposlenog, potencijalne negativne posledice mogu biti veće od početnog neželjenog ponašanja.

Zaključak

Zdravstveni sistem, kao sve komplikovaniji i kompleksniji sistem, zahteva drugačiji pristup i svom radu, jer zdravstvena delatnost je po svojoj prirodi kapitalno veoma intenzivna. Pored toga, troškovi poslovanja u okviru ove delatnosti imaju zakonitu tendenciju progresivnog rasta. I najzad, satisfakcija korisnika usluga ove delatnosti visoko korelira s kvalitetom njenih usluga, te se javlja jaka potreba za dobrim vođenjem, ali i za neophodnim motivacionim varijabilama kako bi zaposleni u zdravstvenim organizacijama pružili što veću efektivnost i efikasnost u procesu pružanja usluga usmerenim ka korisnicima zdravstvenih usluga.

Modeli procesa motivacije fokusirani su na psihološke procese koji motivišu zaposlene na određeno ponašanje, za razliku od modela sadržaja, koji se bave sadržajem motivacije.

Može se reći da su teorije, pristupi i koncepti o ponašanju i motivaciji zaposlenih, nastali kao odgovor na menadžerski izazov, da se pronađe način za upravljanje ponašanjem ljudi u zdravstvenim organizacijama, da bi se ostvarili ciljevi organizacije. Na ovom izazovu građene su strategije rukovođenja.

Stoga je modernizacija upravljanja zdravstvenim organizacijama veoma složen posao, jer nije reč samo o postepenom poboljšanju "nekih stvari" u upravljanju, već o bržem a pažljivom uvođenju nove paradigme zdravstvenog menadžmenta.

Literatura

1. Mullins L. Management and Organisational Behaviour (5th Edition), London; 1999. Financial Times/Pitman Publishing.
2. Jovanović-Božinov M. Živković. Cvetkovski T. Organizaciono ponašanje. Beograd; Megatrend Univerzitet primenjenih nauka; 2003.
3. Maslow AH. Motivation and Responsibility, Harper and Row, New York. 1954;
4. Carrell M, Elbert N. Hatfield R. Human Resource Management: strategies for Managing a Diverse and Global Workforce (sixth Edition). London: Dryden Press-a division of Harcourt College Publishers; 2000.
5. Coler Effective Behaviour in Organizations (seventh Edition). London: McGraw-Hill; 2002.
6. McShane Von Glinow. Organizational Behaviour, (second Edition) London: McGraw-Hill; 2002.
7. Armstrong M. A Handbook of Human resource Management Practice (8th Edition), London: Kogan Page; 2001.
8. Marić Lj, Miljković S. Menadžment u zdravstvu, Niš: Klinički centar, 2003.
9. Kondo J. Motivacija, kreativnost i kontrola kvaliteta: Japanska perspektiva, Evropski centar za mir i razvoj (ECPD); 1997.
10. Miljković S. Menadžment i organizacija medicinskih ustanova. Zaječar: Fakultet za menadžment; 2006.

MOTIVATION OF EMPLOYEES AND BEHAVIOUR MODIFICATION IN HEALTH CARE ORGANISATIONS

Snezana Miljkovic

All health care organisations deal with proposed actions for achievement of goals with the best use of human resources. In that respect, close attention must be paid to motivation of individuals by means of initiative, rewards, leadership, and organisational context within which the work is being organised. The goal is to develop organisational processes and workplace environment that will help them to show the expected results. Motivation is the process of initiation, an activity aimed at achieving specific goals. Employees who do not have clear goals or have no goals at all work slowly, execute given tasks poorly, show lack of interest and complete fewer tasks than the employees who have clear and challenging goals. Employees with clearly defined goals are energetic and more productive. Behaviour modification includes the use of four means to achieve this goal, known as intervention strategies. These strategies are: positive incentive, negative incentive, punishment and lack of reaction. *Acta Medica Medianae 2007;46(2):53-62.*

Keywords: *health care organisation, management, motivation*