MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW WYBRANYCH ODDZIAŁÓW SZPITALNYCH, ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM PIELĘGNIAREK

MOTIVATING EMPLOYEES OF SOME HOSPITAL WITH A PARTICULAR EMPHASIS ON NURSES

Piotr Pagórski[1], Danuta Markiewicz[2]

[1] Pracownia Finansów i Rachunkowości w Ochronie Zdrowia
Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu
[2] studentka studiów magisterskich na kierunku zdrowie publiczne
Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu

STRESZCZENIE

Wstęp. Motywowanie pracowników działalności podstawowej w wybranym podmiocie leczniczym stało się dla autorów okazją zaprezentowania wyników swych badań. Szczególnym zainteresowaniem cieszyło się motywowanie pielęgniarek na tle innych pracowników zawodów medycznych wybranego szpitala.
Cel. Celem niniejszego opracowania jest prezentacja kierunków, siły i rodzajów bodźców motywacyjnych stosowanych w podmiocie leczniczym oraz ich postrzeganie przez wybraną grupę pracowników.
Materiał i metody. W badaniach zastosowano techniki stosowane w procesie oceny systemu motywowania pracowników w wybranym podmiocie leczniczym. Metodą, jaką zastosowano w czasie badania, był sondaż diagnostyczny, z wykorzystaniem techniki badawczej w postaci ankiety. Jako narzędzia badawczego użyto odpowiedniego kwestionariusza.
Wyniki i wnioski. Wyniki przeprowadzonego badania wykorzystano do ustalenia rodzajów, siły i skuteczności oddziaływania motywatorów na pracowników rozpatrywanego szpitala. Zaprezentowane wyniki badania pozwalają na określenie zakresu prac doskonalących system motywacyjny stosowany w procesie zarządzania personelem w podmiocie leczniczym.

SŁOWA KLUCZOWE: podmiot leczniczy, motywowanie, wynagrodzenie, bodźce pozapłacowe.

ABSTRACT

Introduction. Motivating employees in a selected therapeutic entity became an opportunity for the authors to present the results of their research. A particular interest was to motivate nurses to other staff medical professionals selected hospital.
Aim. The purpose of this study is to present directions, strength and types of incentives used in the therapeutic entity and their perceptions by a selected group of employees.
Material and methods. In studies employing techniques used in the evaluation system to motivate employees in the selected therapeutic entity. The method that was used during the test was a diagnostic survey, using research techniques in the form of a survey. An appropriate questionnaire was used as a research tool.
Results and conclusions. The results of the tests were used to determine the types, the effectiveness of impact strength and motivators for hospital staff concerned. The presented results of the test were used to determine the scope of work perfecting the incentive system used in the management of staff in the therapeutic entity.

KEYWORDS: therapeutic entity, motivation, salary, non-salary incentives.

Wprowadzenie

Współcześnie funkcjonujące podmioty lecznicze wymagają skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi. Sprawne zarządzanie kadrami zapewnia właściwy rozwój organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest próba odpowiedzi na pytania: co współcześnie motywuje pracowników do pracy? Jak motywować pracowników do pracy? Czy lepsze są motywatory ekonomiczne, czy pozaekonomiczne? Pomocą do odpowiedzi na te pytania była ankieta przeprowadzona w wybranym podmiocie działalności leczniczej oraz lektura bogatej literatury przedmiotu.

Niniejszy artykuł jest próbą określenia współcześnie dominujących motywatorów ekonomicznych i pozaekonomicznych oddziałujących na wybraną grupę pracowników podmiotu leczniczego. Autorzy dokonali wnikliwego rozpoznania systemu zarządzania zasobami ludzkimi w jednym ze szpitali i spróbowali skojarzyć wyniki badania ankietowego z obowiązującym w danej organizacji systemem motywowania.

Wybrane aspekty teorii motywowania

Istnieje wiele teorii na temat motywacji – zagadnienia należącego do psychologii, socjologii, ale również bę-

dącego przedmiotem coraz większego zainteresowania w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Dowodem na to jest bardzo duża liczba publikacji naukowych dotyczących mechanizmów motywacji postaw i zachowań pracowników w organizacji. Znajomość tychże mechanizmów i umiejętność ich wdrażania stanowią jedną z najważniejszych kompetencji, jakie powinna mieć każda osoba zarządzająca, gdyż jest ona jednym z czynników prowadzących do sukcesów kierownika w danej organizacji [1].

Poglądy na temat motywacji podlegały ewolucji, w miarę poznawania ludzkiej natury i mechanizmów przyczyniających się do danych zachowań człowieka. Zagadnieniem tym zajmowali się przedstawiciele różnych nauk, począwszy od psychologii, filozofii, teologii, socjologii, skończywszy na zarządzaniu [2].

Aby zrozumieć, czym tak naprawdę jest motywowanie, skupmy się na początku na tym, czym ono nie jest, gdyż wiele osób myli to pojęcie, uważając motywację za cechę osobowości danego pracownika. W praktyce taki pogląd utrwalają często kierownicy, określając swoich pracowników jako osoby, które są pozbawione motywacji. Oczywiście takie spojrzenie jest błędne, gdyż motywacja jest skutkiem wzajemnych oddziaływań pomiędzy daną osobą i daną sytuacją, „definiujemy ją jako skłonność do ponoszenia dużych wysiłków, aby osiągnąć cele organizacji, uwarunkowaną stopniem, w jakim te wysiłki mogą ułatwić zaspokojenie jakiejś indywidualnej potrzeby" [3].

Zagłębiając się dalej, należy stwierdzić, że motywacja jest to zespół czynników zarówno natury psychologicznej, jak i fizjologicznej, jest to proces zachodzący w psychice człowieka, który stanowi podstawę do wszelkich zachowań, działań w organizacji. Dzięki temu ukierunkowuje człowieka do osiągania określonego celu, wzbudza działanie, utrzymuje je w toku, ingeruje w jego przebieg [4].

Zawsze u człowieka występuje „tendencja kierunkowa", czyli zmierzanie „ku" lub „od". Motyw określany również motywacją jest właśnie taką tendencją kierunkową. Reykowski pisał, iż motywacja jest hipotetycznym procesem wewnętrznym, który dąży do wytyczonych celów. Hilgard również uważał, iż motyw pobudza organizm do danego wysiłku [5].

Termin „motyw" pochodzi od łacińskiego słowa *movere*, które oznacza „popychać, poruszać", tak więc motywy to wszystkie czynniki skłaniające organizm do działania w określonym kierunku. Wyróżniamy motywy:

- biologiczne – które związane są z zaspokojeniem podstawowych potrzeb, np. pragnienie, głód, schronienie;
- społeczne – które związane są z życiem w grupie, np. komunikowanie się, agresja, uległość;
- osobiste – które skupione są wokół własnej osoby, np. motyw uznania, motyw osiągnięcia.

Motywy te występują przeważnie łącznie, jednakże ze zróżnicowanym natężeniem, co powoduje, że zachowanie człowieka nabiera polimotywacyjnego charakteru, dlatego też w praktyce bardzo trudno stwierdzić, jakie motywy skłaniają człowieka do określonego zachowania [4].

Aby u człowieka wystąpił motyw, muszą być spełnione trzy warunki:

- człowiek musi czegoś potrzebować,
- musi pojawić się czynnik zdolny zaspokoić daną potrzebę,
- człowiek musi mieć pewność, że w danych warunkach jest w stanie zaspokoić dane potrzeby [5].

Definiując pojęcie „motywacja", należy skupić się również na takich pojęciach jak:

- funkcja motywacji – to ukierunkowanie podejmowanych decyzji, czynności, aby doprowadziły do zamierzonego celu, którym mogą być jakaś przemiana wewnętrznego stanu rzeczy bądź zmiany w samym sobie. Osiągnięcie danego wyniku powoduje, że natężenie motywacji spada do zera;
- kierunek motywacji – to wskazanie danego wyniku, do którego zmierza dana czynność;
- natężenie motywacji – składają się na nie siła, wielkość oraz intensywność:
  - siła procesu motywacyjnego – jest to stopień, w którym motyw kontroluje dane zachowanie, tzn. motyw musi być tym silniejszy, im trudniej namówić daną osobę do zmiany kierunku;
  - wielkość motywacji – motyw będzie tym większy, im większa będzie potrzeba różnych wartości, dóbr, stanów;
  - intensywność motywacji – od niej zależy poziom mobilizacji organizmu, ilość energii, którą zużywamy do osiągnięcia danego celu. Wraz ze wzrostem intensywności motywu wzrasta zdolność do wysiłku, zwiększają się siła i szybkość reakcji. Intensywność motywacji zależy również od dojrzałości, osobowości, doświadczenia, pewnych cech temperamentu, sposobu pobudzenia (ujemne bodźce, dodatnie bodźce) [4].

Cały proces motywowania możemy przedstawić według schematu, który rozpoczyna się od niezaspokojonej potrzeby i zmierza w kierunku jej złagodzenia. Towarzyszyć temu procesowi może stan emocjonalny zarówno dodatni, jak i ujemny. Dodatni będzie wtedy, kiedy zbliżamy się do upragnionego celu, natomiast ujemny, kiedy po drodze napotykamy bariery, przeszkody [5].

Motywacja może być:

- pozytywna – polega na stworzeniu w pracowniku nadziei dostania czegoś atrakcyjnego, przy czym wszelkie obietnice ze strony pracodawcy są wiarygodne i realne, a pracownik jest przekonany o możliwości osiągnięcia danego celu. Aktywizuje ona osiąganie potrzeb wyższego rzędu i angażuje uczuciowo pracownika w cele danej organizacji;
- negatywna – polega na stworzeniu w pracowniku obawy, lęku utraty tego, co już osiągnął. Powoduje to utrwalanie się negatywnych doświadczeń pracownika. Aktywizuje ona osiąganie potrzeb niższego rzędu. Pomimo minusów w praktyce właśnie ta motywacja jest najczęściej stosowana, gdyż ma duży wpływ na zachowanie pracownika, wyzwala więcej energii. Wymaga mniejszego wysiłku ze strony pracodawcy, gdyż łatwiej jest coś zabrać pracownikowi, niż coś zagwarantować. Jednakże przy dłuższym praktykowaniu powoduje ona pewne spustoszenia w osobowości pracownika, co negatywnie oddziałuje na wykonywaną pracę;
- wewnętrzna – pochodzi z wnętrza, duszy człowieka. Wzbudza odpowiedzialność, chęć działania, swobodę wykonywanych zadań, chęć rozwijania umiejętności, technik, wzbudza zainteresowanie, a w związku z tym daje radość i satysfakcję. Powoduje, że pracownik utożsamia się z instytucją, przyswaja pewne normy i zasady instytucji, w której pracuje;
- zewnętrzna – jest to przede wszystkim motywacja ekonomiczna, tzn. wszelkie awanse, nagrody, podwyżki, pochwały. Wszystkie zewnętrzne czynniki przeważnie dają natychmiastowe rezultaty, jednak nie są one długotrwałe i nie tworzą więzi pomiędzy pracownikiem a instytucją [4].

Sprawne zarządzanie powinno łączyć zarówno cele firmy, jak i cele indywidualnych pracowników, gdyż to powoduje wyzwolenie motywacji. Pracownik, który identyfikuje swoje interesy z celami firmy, staje się odporny na wszelkie oddziaływania motywacyjne i nabiera świadomości własnej pracy. Im wyższy stopień motywacji pracownika, tym silniejsza aktywność pracownika w dążeniu do osiągnięcia pożądanego celu [6]. Na siłę motywacji wpływa pewność, że dane postępowanie przyniesie nam zamierzone rezultaty. Instrumentalność daje pewność, że to, czego pragniemy, zaspokoi naszą potrzebę, zaś równoważność pozwala na odróżnienie ważniejszych potrzeb i skupienie energii przede wszystkim na nich [7].

W teorii motywacji występuje wiele koncepcji, które próbują wytłumaczyć zachowanie ludzi w organizacjach, grupach. Jednakże mimo licznych badań naukowcy do dziś nie są w stanie podać jednej najlepszej teorii motywacji człowieka.

Można wyróżnić trzy podstawowe teorie w organizacji i zarządzaniu:

- teorie treści, które kładą nacisk na czynniki wewnętrzne sprawiające, że człowiek zachowuje się w określony sposób;
- teorie procesu, które pokazują, jakie cele i jakie sposoby motywują poszczególne osoby;
- teorie wzmocnienia, które pokazują, jak duży wpływ mają skutki poprzedniego działania na zachowanie jednostki w przyszłości [6].

W zarządzaniu wyróżniamy również trzy podstawowe modele motywacji:

- model tradycyjny,
- model stosunków współdziałania,
- model zasobów ludzkich.

Tradycyjny model motywacji postuluje, aby kierownicy mieli kontrolę nad wykonywaną pracą swoich pracowników. Aby stosowali motywowanie ekonomiczne, które będzie bodźcem do sprawniejszego działania. Im szybciej pracownik będzie wykonywał daną pracę, tym dochody będą większe.

Przedstawicielem tejże „szkoły" jest Taylor, który mówił: „Jest rzeczą niewątpliwą, że wrodzona skłonność popycha ludzi zwykłych we wszystkich czynnościach życiowych do typu pracy powolnej i wygodnej". Uważał, że każdy jest z natury leniwy i niechętny do pracy, dlatego przełożeni powinni zachęcać swoich podwładnych do sprawniejszego działania. Pracownik nie powinien mieć prawa do samodzielnego zarządzania swoją pracą, tzn. decydować o szybkości wykonywania danego zadania. Dla Taylora nieważne były kwalifikacje danej osoby, jakość wykonywanej pracy, tylko sprawność i szybkość, gdyż to dawało więcej dochodów. Z modelu tego wyłącza się wewnętrzną motywację, ambicję, pasję, gdyż jedyną skuteczną zachętą jest wynagrodzenie, wszelkie bodźce pozaekonomiczne nie mają znaczenia. Taki pogląd kreuje mechaniczne zachowanie pracownika, dla którego liczy się tylko wynagrodzenie pieniężne.

Model ten spotkał się z krytyką między innymi Szmidta, który uważał, iż cechą tayloryzmu jest powierzchowność i prymitywizm założeń psychologicznych, co w konsekwencji daje błędny obraz idealnego pracownika. Obecnie tayloryzm pomimo ciągłego trwania i ciągłej uniwersalności jest koncepcją nieaktualną, moralnie przeżytą, rozbieżną z potrzebami człowieka współczesnego, jego firmy i otoczenia, którego nie da już się w dzisiejszych czasach całkowicie podporządkować [6].

Model stosunków współdziałania wychodzi naprzeciw tradycyjnemu modelowi, gdyż bierze pod uwagę

potrzeby społeczne pracowników. Nie traktuje podwładnego jak maszynę, która wykonuje tylko powierzone mu zadania.

Przedstawicielem tego modelu jest Mayo, który podkreślił, że kontakty towarzyskie wśród pracowników są niezmiernie ważne, gdyż to daje im poczucie przynależności i bezpieczeństwa.

Mayo wraz z innymi badaczami stwierdzili, że monotonia, powtarzalność zadań wpływa negatywnie na motywację, dlatego też wprowadzili motywowanie pozaekonomiczne. Po raz pierwszy zwrócono uwagę na potrzeby społeczne oraz wszelkie przeżycia psychiczne. Zauważono, że pracownik poza kontaktami formalnymi nawiązuje również znajomości nieformalne – automatycznie tworzą się małe nieformalne grupy, które istnieją i funkcjonują tak samo jak formalne komórki organizacyjne. Każdy z pracowników przynależy do jakiejś grupy, która wywiera na nim dużą presję psychiczną. Dlatego tak ważne jest, aby dana jednostka świadomie uczestniczyła w danej grupie, gdyż to powoduje silniejszą reakcję na bodźce pozaekonomiczne.

W modelu tym zostaje obalona teoria Taylora, mówiąca, że występują tylko motywatory ekonomiczne. Z badań wynika, iż autorytet kierownika nie jest tym większy, im większa jest płaca, lecz jest tym większy, im większy jest szacunek przełożonego do podwładnych. Zatem bodźce ekonomiczne nie są jedynymi i najlepszymi motywatorami do efektywnej i wydajnej pracy pracowników.

Model zasobów ludzkich wywodzi się z koncepcji współdziałania. Przedstawicielami tego modelu są między innymi McGregor i Likert, którzy krytykują zarówno model tradycyjny za jego mechaniczne podejście do człowieka, jak i model stosunków współdziałania za manipulowanie pracownikami.

Model zasobów ludzkich podkreśla, iż na proces motywowania powinno składać się wiele czynników, zarówno natury ekonomicznej, jak i pozaekonomicznej. Każdy pracownik powinien być odpowiedzialny za własne działania, gdyż to wzbudza w nim mobilizację. Kierownik powinien dzielić się odpowiedzialnością wraz z podwładnymi, aby każdy z pracowników brał udział w osiąganiu celów organizacji, gdyż to zwiększa poczucie przynależności do firmy i wpływa mobilizująco na jednostkę [6].

W pełni różnice pomiędzy poszczególnymi modelami obrazuje **tabela 1**.

Tabela 1. Modele motywacji i ich wpływ na zachowanie się ludzi
Table 1. Models of motivation and their impact on human behavior

Model tradycyjny	Model stosunków współdziałania	Model zasobów ludzkich
	ZAŁOŻENIA	
– praca nie przynosi przyjemności – ważne są tylko zarobione pieniądze – brak chęci wkładania czegoś więcej, kreatywności, twórczości	– pracownik chce czuć się przydatny, ważny – pracownik pragnie uznania, przynależności i indywidualności – wynagrodzenie nie jest głównym motywatorem	– praca z natury jest nieprzyjemna – pracownik chce przyczyniać się do realizacji celów firmy – większość pracowników wkłada własną twórczość, kreatywność
	ZASADY POSTĘPOWANIA	
Kierownik powinien: – kontrolować i nadzorować podwładnych – dzielić zadania na powtarzalne i proste – ustanowić dokładne procedury i instrukcje robotnicze oraz stanowczo, ale sprawiedliwie pilnować ich przestrzegania	Kierownik powinien: – zapewniać poczucie znaczenia i użyteczności – informować pracowników o swoich zamiarach i słuchać ich zastrzeżeń – pozwalać pracownikom na pewien zakres samokontroli i samokierowania w rutynowych sprawach	Kierownik powinien: – korzystać z zasobów ludzkich – stworzyć środowisko, w którym każdy może uczestniczyć, pokazywać swoje umiejętności – zachęcać do uczestnictwa w istotnych sprawach, wciąż poszerzając zakres samokontroli i samokierowania podwładnych
	ZASADY POSTĘPOWANIA	
– pracownicy powinni tolerować pracę, jeśli jest ona przyzwoita, a szef sprawiedliwy – jeśli zadania są proste, a pracownicy kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami	– kierownicy powinni dzielić się informacjami z pracownikami i wdrażać ich do ważnych spraw, gdyż wtedy poczują się ważni i potrzebni, a to poprawi kontakty pomiędzy nimi	– możliwość samokontroli i samokierowania pracowników poprawi ich efektywność pracy, będą bardziej zadowoleni z pracy, gdyż mają możliwość zaprezentować swoje umiejętności

Źródło/*Source*: J. Penc, Motywowanie w zarządzaniu. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu; 2000. 183

W praktyce możemy zaobserwować szczególnie dwa modele motywacji w zależności od wielkości danej organizacji. Mianowicie kierownicy małych, średnich przedsiębiorstw raczej stosują model stosunków współdziałania. Nie chcą dzielić się władzą z podwładnymi, gdyż uważają to za oznakę słabości. Wynika to z braku wiary w swoje kompetencje i w dużej mierze z braku pewności siebie, a co za tym idzie – z obawy i lęku, że pracownik poczuje się ważniejszy od kierownika. Zupełnie inaczej postępują kierownicy dużych organizacji, którzy osiągnęli sukces zawodowy. Znacznie chętniej dzielą się władzą i znacznie chętniej słuchają porad innych pracowników, gdyż nie obawiają się utraty swojej pozycji bądź autorytetu.

Współcześnie, w czasach ciągle zmieniającej się sytuacji rynkowej, ciężko jest stworzyć idealny system

motywowania. Jednakże istnieją uniwersalne zasady, które powinny być wdrażane do każdej organizacji; należą do nich:

- zaspokoić podstawowe potrzeby – poziom wynagrodzenia pracownika powinien gwarantować zaspokojenie podstawowych potrzeb, konfrontować się z rynkiem – wynagrodzenia oraz płace oferowane w danej firmie powinny być wyższe niż w innych organizacjach;
- doceniać pozytywną atmosferę – gdyż jest to ważny czynnik do sprawnego rozwoju, samorealizacji. Badania wykazały, że dla ankietowanych dobra atmosfera jest ważniejsza od własnej pozycji w firmie;
- wyważyć nakłady i skutki – wynagrodzenie za daną pracę winno być adekwatne do poniesionych nakładów i skutków;
- uwzględniać potrzeby i ambicje;
- częściej nagradzać, unikać kar;
- informować o wszystkim pracowników – otwarcie mówić o systemie motywacyjnym w organizacji, dostrzegać powodzenia oraz wpadki;
- atrakcyjnie nagradzać, surowo karać;
- zaspokoić jak najwięcej potrzeb.

Każdy kierownik powinien mieć wiedzę dotyczącą mechanizmów motywacji, znać sposoby motywowania i umiejętnie wykorzystywać je, aby świadomie wpływać na zachowania pracowników. Według wielu specjalistów zarządzania, aby motywacja była skuteczna, powinna być zgodna z następującymi zasadami:

- indywidualizacji – podchodzenie do każdego pracownika w sposób odmienny. Branie pod uwagę jego kwalifikacji, możliwości i według tych kryteriów indywidualne ocenianie efektów jego pracy;
- konkretności – zrozumiałe i jasne kryteria oceny, zarówno nagrody, jak i kary powinny być stosowne do czynów;
- kompleksowości – stosowanie bodźców tak materialnych, jak i niematerialnych w celu oddziaływania na pracownika zewnętrznie i wewnętrznie;
- systematyczności – pracownik powinien czuć, że jest przez kierownika widziany i doceniany przez cały czas, a nie tylko w danym krótkim okresie;
- naukowości – ciągłe pogłębianie wiedzy przez kierownika dotyczące motywacji w zakresie socjologii i psychologii kierowania [4].

Każdy człowiek jest indywidualną jednostką, ma osobowość i wartości, którymi kieruje się w życiu. Dlatego też pracownik nie jest tylko biernym odbiorcą czynników płynących z otoczenia zewnętrznego, lecz aktywnie tworzy swoje otoczenie, które jest zdeterminowane przez organizację psychofizyczną [8].

Kierownik nie powinien zakładać, iż praca dla każdego pracownika jest jednakowa. Człowiek o ubogiej hierarchii potrzeb, uzależniony jedynie od potrzeb niższego rzędu będzie dążył do uzyskania wyłącznie pieniędzy. Potrzeby wyższego rzędu, takie jak uznanie, samorealizacja, nie mają dla niego najmniejszego znaczenia, dlatego też jeśli kierownik będzie próbował oddziaływać na jednostkę poprzez motywatory pozaekonomiczne i będzie stwarzał mu możliwości rozwoju, dany pracownik poczuje się zakłopotany. Sukcesem menadżera w tym przypadku jest umiejętne zastosowanie środków zaspokajających potrzeby niższego rzędu. Podobne działanie powinien zastosować kierownik w przypadku osoby, która ma bardzo rozbudowane potrzeby wyższego rzędu, ale praca jest dla niego przykrym obowiązkiem, karą. W tym przypadku dawanie możliwości rozwijania się intelektualnego nic nie da, jedynie pieniądze pomogą zaspokoić potrzeby wyższego rzędu, ale poza obszarem pracy. Inaczej natomiast kierownik powinien postąpić w przypadku pracownika, który również ma potrzeby wyższego rzędu, ale praca stanowi dla niego przyjemność. Taka osoba będzie chciała się realizować zawodowo, osiągać coraz większą satysfakcję z tego, co robi, i tu rolą menadżera jest stworzenie możliwości rozwijania się pracownika [7].

Steers i Porter przedstawili bardzo interesujące wnioski dotyczące zasad postępowania kierownika; brzmią one następująco:

1) każdy kierownik powinien świadomie i czynnie motywować pracownika;
2) każdy kierownik powinien znać swoje możliwości, wady, zalety, zanim podejmie próbę zmiany ich u podwładnych;
3) każdy kierownik powinien dostrzegać, że podwładni mają różne umiejętności i różną motywację;
4) każdy kierownik powinien nagrody wiązać z efektywnością pracy, a nie ze stażem pracy;
5) każdy kierownik powinien projektować tak zadania, aby stawiały one wyzwanie i powodowały różnorodność;
6) każdy kierownik powinien dbać o kulturę organizacyjną, która jest zorientowana na efektywność pracowników;
7) każdy kierownik powinien przebywać blisko pracowników i rozwiązywać problemy w trakcie ich powstawania;
8) każdy kierownik powinien dążyć do aktywnego współudziału pracowników w celu zwiększenia wydajności organizacji [5].

Skuteczne motywowanie jest niezmiernie trudne i wymaga bardzo dużej pracy. Często w dużych przedsiębiorstwach nie ma więzi pomiędzy pracownikiem a zarządzającym, co jest ogromnym błędem, gdyż silna

więź emocjonalna jednoczy pracownika z daną pracą, powoduje, że działa on dla dobra nie tylko swojego, ale również firmy. Każdy pracownik powinien znać zadania i cele firmy, powinien być w nie maksymalnie zaangażowany. Natomiast każdy menadżer powinien traktować podwładnego jak członka swojej rodziny, tzn. z szacunkiem i uprzejmością. Należy pamiętać, iż zasobem każdej organizacji są pracownicy. Chcąc utrzymać wysoką jakość, wydajność i nowoczesność, należy stosować nie tylko nowoczesną technologię, lecz przede wszystkim należy stawiać na samodzielność i wysiłek intelektualny [4].

Na cały proces motywowania powinniśmy spojrzeć szerzej i nie ograniczać się tylko do czynników ekonomicznych. Należy bowiem zwrócić uwagę na wiele bodźców pozaekonomicznych, które często okazują się znacznie lepszymi motywatorami [6].

Wyróżniamy trzy podstawowe grupy, do których należą narzędzia motywowania. Pierwsza grupa skupia środki przymusu, czyli wszelkie zakazy, nakazy, polecenia oraz pewne zobowiązania wobec danej organizacji. Do drugiej grupy zaliczamy środki zachęty, czyli nagrody, obietnice, przeważnie są to bodźce materialne. Do ostatniej grupy zaliczamy perswazje, które są bodźcami wewnętrznymi, ingerują w emocjonalną sferę człowieka [2].

Każda organizacja powinna mieć własny system motywacyjny, który by skutecznie oddziaływał na jej pracowników, który by zachęcał do korzystnych zachowań oraz zniechęcał do negatywnych działań. Brak takiego system powoduje ograniczenie aktywności zawodowej, gdyż nie ma jakiejkolwiek zachęty, motywacji i głównym celem pracownika staje się tylko terminowe pobieranie pensji [9].

Rozpoznanie systemu motywowania pracowników działalności podstawowej wybranego szpitala

Badanie zostało przeprowadzone w wybranym poznańskim szpitalu na Oddziale Urologii i Onkologii Urologicznej, Chirurgii Urazowej i Ortopedii oraz na Oddziale Neurologii i Chorób Naczyniowych Układu Nerwowego z Pododdziałem Leczenia Udarów. Łącznie w badaniu wzięło udział 47 osób: 21 z Oddziału Chirurgii, 13 z Oddziału Neurologii i 13 z Oddziału Urologii. Celem niniejszej ankiety było poznanie systemu motywowania w rozpatrywanym szpitalu.

W badaniu wzięło udział prawie 100% pielęgniarek, tylko nieliczny odsetek lekarzy i salowych. Wśród ankietowanych przeważały osoby w wieku 41–50 lat, jednak na Oddziale Chirurgii prawie połowa ankietowanych była w wieku 31–40 lat. W procesie motywowania wiek odgrywa bardzo istotną rolę, gdyż to on kształtuje poglądy danych osób. Inne podejście mają do pracy młodzi ludzie bez rodziny, bez zobowiązań, inne – osoby, które już osiągnęły długi staż pracy. Dla osób zaczynających karierę zawodową ważnymi motywatorami są wdzięczność pacjentów, poczucie rozwoju, samorealizacji oraz miła atmosfera pracy. Natomiast osoby z dłuższym stażem zwracają uwagę przede wszystkim na kwestie finansowe, wynagrodzenie, podwyżkę jako ważny bodziec motywacyjny.

Na Oddziale Neurologii i Urologii przeważa wykształcenie średnie, natomiast na Oddziale Chirurgii dominują wyższe kwalifikacje, gdyż są one priorytetową sprawą z racji codziennych trudności i szczególnej odpowiedzialności, jaka istnieje na tym oddziale. Osoby z wyższym wykształceniem mają znacznie większe priorytety. Dążą do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, nie wystarczy im minimalne wynagrodzenie, dlatego ich wymagania w stosunku do pracodawcy są znacznie większe niż osób ze średnim wykształceniem.

W procesie motywacji niezmiernie istotnym jest czynnik wyboru określonego zawodu. Na Oddziale Urologii i Neurologii większość ankietowanych odpowiedziała, że powodem wyboru zawodu były predyspozycje i zamiłowanie do wykonywania danej profesji. W tym momencie osoby te mają wewnętrzną motywację oraz zadowolenie, że udało im się osiągnąć to, do czego w młodości zmierzały. Inaczej natomiast będą spostrzegać swoją pracę osoby, których los przypadkowo skierował do danego zawodu. Tezę tę potwierdzają wyniki badania na Oddziale Chirurgii, gdzie aż 77% ankietowanych odpowiedziało, że los spowodował, iż wykonują właśnie taki zawód. W tej sytuacji pracodawca musi zastosować znacznie silniejsze motywatory dla tej grupy osób, gdyż większość z nich nie ma motywacji wewnętrznej. Na Oddziale Chirurgii 8% ankietowanych pracuje w wyniku rodzinnych tradycji, co również nie wpływa korzystnie na motywację. Nikt spośród ankietowanych nie wybrał danego zawodu ze względu na wysokie zarobki bądź ze względu na popularność danego zawodu.

Każda placówka ma swoje cele, misje, według których podejmuje określone zadania. Każdy pracownik powinien dokładnie znać dane cele, gdyż to pozwala mu zjednoczyć się z firmą, a co najważniejsze – pozwala zrozumieć pewne decyzje pracodawcy. Podstawowy schemat efektywności pracy mówi, iż najpierw należy wiedzieć, następnie móc i na końcu chcieć, aby efektywnie wykonywać swoją pracę, dlatego znajomość misji i celów jest niezbędna. Niestety z badań wynikło, iż na Oddziale Neurologii aż 80% ankietowanych nie zna misji szpitala, w którym pracuje, natomiast na Oddziale Urologii i Chirurgii połowa osób odpowiedziała, że cele szpitala są im znane.

Wśród podstawowych czynników motywacyjnych najbardziej zachęcających do pracy ankietowani na wszystkich trzech oddziałach na pierwszym miejscu zaznaczyli atmosferę w miejscu pracy. Obala to wszelkie mity mówiące, iż motywatory ekonomiczne, a dokładniej wynagrodzenie jest priorytetowym bodźcem. Oczywiście jest on stosunkowo ważny, ale nie najważniejszy. Wyniki te potwierdzają teorię Maslowa, który potrzeby przynależności usytuował na trzecim miejscu, jako podstawowe potrzeby do prawidłowego funkcjonowania człowieka. Zdrowa atmosfera w miejscu pracy wpływa bardzo pozytywnie na pracowników. Wynagrodzenie w przeprowadzonych badaniach pojawia się na drugim miejscu, ale tylko na Oddziale Chirurgii. Jest to uwarunkowane tym, iż oddział ten cechuje się bardzo dużą odpowiedzialnością i codziennym stresem, który jest nieodłącznym elementem pracy każdego chirurga. Na Oddziale Neurologii i Urologii wciąż dominują bodźce pozaekonomiczne, ponieważ drugim najważniejszym motywatorem jest dla pracowników wdzięczność pacjentów, a trzecim – poczucie samorealizacji i rozwoju oraz odpowiedzialność. Pracownicy z Oddziału Chirurgii jako trzeci motywator wskazali podwyżkę.

Według ankietowanych jednogłośnie dodatkowymi gratyfikacjami zachęcającymi do efektywniejszej pracy są dodatkowe świadczenia. Na Oddziale Neurologii 32% ankietowanych zaznaczyło dodatkowe kursy i szkolenia, natomiast 12% ankietowanych stwierdziło, iż podwyżka byłaby dodatkową gratyfikacją zachęcającą do pracy. Na Oddziale Urologii 31% ankietowanych również zaznaczyło dodatkowe kursy i szkolenia, natomiast 17% wybrało służbowe mieszkanie. Na Oddziale Chirurgii aż 45% podkreśliło, iż służbowy telefon zachęciłby ich do efektywniejszej pracy, tyle samo osób zaznaczyło również odpowiedź „inne", gdzie napisali, iż podwyżka byłaby dodatkową gratyfikacją.

Brak czynników, które najbardziej zachęcały ankietowanych do pracy, powinien powodować zniechęcenie do pracy. Jednakże badania pokazały, iż powyższe rozumowanie nie jest słuszne. Mianowicie we wszystkich trzech oddziałach czynnikami, które najbardziej zniechęcają do pracy, są brak podwyżek, następnie brak premii, a na trzecim miejscu w zależności od oddziału brak awansu, niemiła atmosfera, brak możliwości rozwoju. W związku z powyższym większość ankietowanych uważa, iż motywatory ekonomiczne powodują efektywniejsze wykonywanie danej pracy.

Na pytanie, który rodzaj motywatorów powoduje efektywniejsze wykonywanie pracy, większość ankietowanych wskazuje na bodźce ekonomiczne. Taka odpowiedź ankietowanych jest sprzeczna z ich wcześniejszymi wypowiedziami, gdyż pracownicy Oddziału Neurologii i Urologii uważali, iż najbardziej zachęcającymi motywatorami do pracy są motywatory pozaekonomiczne. Jednakże należy pamiętać, iż wynagrodzenie jest również bardzo istotne, gdyż zaspokaja nie tylko nasze podstawowe potrzeby, ale wpływa na naszą pozycję w społeczeństwie oraz kształtuje pozytywną samoocenę.

W szczególności na Oddziale Neurologii 33% ankietowanych odpowiedziało, iż satysfakcja z pracy jest najważniejszym czynnikiem motywującym, następnie 29% wskazało wysokość wynagrodzenia, a 26% zwróciło uwagę na atmosferę w miejscu pracy. Na Oddziale Urologii 26% ankietowanych zaznaczyło wysokość wynagrodzenia, atmosferę w miejscu pracy oraz satysfakcję z wykonywania danego zawodu jako najważniejsze czynniki motywacyjne w pracy. Na Oddziale Chirurgii aż 38% zaznaczyło wysokość wynagrodzenia, 31% atmosferę w miejscu pracy. Zatem najważniejszym czynnikiem w pracy dla ankietowanych jest zarówno wysokość wynagrodzenia, jak i atmosfera oraz satysfakcja z wykonywanej pracy. Bardzo korzystnie wpływa to na przyszłość, gdyż wyniki te pokazują, iż zmieniają się pewne tendencje w społeczeństwie, które nie dąży tylko i wyłącznie do spełnienia zawodowego, a co za tym idzie – ważne stają się poczucie szczęścia i czerpanie radości z życia.

Na pytanie, czy wynagrodzenie jest adekwatne do wykonywanej pracy, prawie wszyscy ankietowani odpowiedzieli, że pensja nie jest sprawiedliwa. Tylko dwie osoby będące na kontrakcie odpowiedziały, że są zadowolone ze swojego wynagrodzenia. Oczywiście takie wyniki nie są zaskakujące, gdyż prawie każdy obywatel narzeka na niską pensję. Ciekawy jednak jest fakt, iż na pytanie, czy dane osoby mają zamiar zmienić obecny zakład pracy, większość odpowiada, że nie chce zmieniać miejsca pracy, co po raz kolejny udowadnia, że wynagrodzenie nie jest najistotniejsze w karierze zawodowej.

Według ankietowanych na Oddziale Neurologii wysokość wynagrodzenia powinna zależeć po pierwsze od stażu pracy pracownika, po drugie od wykształcenia, a po trzecie od dużej odpowiedzialności, jaka spoczywa na podwładnym. Pracownicy na Oddziale Urologii odpowiedzieli, iż na wynagrodzenie powinno wpływać to, w jaki sposób pracownik wykonuje swoje obowiązki, czy jest rzetelny, dokładny, następnie pracodawca powinien zwracać uwagę na wykształcenie, liczbę godzin pracy oraz odpowiedzialność. Na Oddziale Chirurgii ankietowani na pierwszym miejscu zaznaczyli dużą odpowiedzialność, następnie staż pracy, a na trzecim miejscu zakres obowiązków. Uogólniając, trzema najważniejszymi czynnikami, które pracodawca powinien brać pod uwagę, ustalając wysokość wynagrodzenia, są po pierwsze duża odpowiedzialność, po drugie rzetelność wykonywanej pracy, a po trzecie staż pracy.

Analizując system motywowania w rozpatrywanym szpitalu, szczególnie interesujące było określenie roli przełożonego w procesie zarządzania. Zdaniem ankietowanych przełożeni niestety nie spełniają pozytywnej funkcji w systemie motywowania, gdyż większość z nich nie motywuje swoich pracowników w żaden sposób. Na Oddziale Chirurgii aż 77% ankietowanych odpowiedziało, że przełożony nie motywuje ich do pracy, na Oddziale Urologii 58% ankietowanych odpowiedziało, że nie są motywowani przez swojego przełożonego. Podobnie na Oddziale Neurologii 45% wskazało tę samą odpowiedź, co poprzednie oddziały. Jednakże na Oddziale Urologii 48% wskazało, że są motywowani bodźcami pozaekonomicznymi, tę samą odpowiedź 25% ankietowanych wskazało na Oddziale Urologii oraz 15% na Oddziale Chirurgii.

Bardzo rzadko stosowane są pochwały ustne, które nic nie kosztują, a mogą wprowadzić bardzo dużo pozytywnych zmian. Pracownik, który zostanie pochwalony, chce za wszelką cenę udowodnić w dalszej pracy, że pochwała ta była słuszna, że na nią zasługiwał. W konsekwencji pracownik stara się jeszcze rzetelniej wykonywać swoje obowiązki. Jeszcze silniej oddziałuje pochwała publiczna, która zobowiązuje do wzorowego zachowania. Na Oddziale Neurologii 33% ankietowanych wskazało, że dostaje pochwałę ustną raz na 3 miesiące, 19% raz na rok, a 24% odpowiedziało, że w ogóle nie otrzymuje pochwał. Na Oddziale Urologii 30% ankietowanych dostaje co najmniej raz w miesiącu pochwałę ustną. Natomiast aż 46% wskazało, że nigdy nie usłyszało pochwały od swojego przełożonego. Na Oddziale Chirurgii aż 54% odpowiedziało, że ich przełożony w ogóle nie stosuje takiej metody motywowania, natomiast tylko 23% wskazało, że raz na rok dostaje pochwałę ustną.

Pozytywne należy ocenić fakt, że w rozpatrywanym podmiocie leczniczym stosuje się system ocen pracowniczych, który jest niezmiernie ważnym elementem w procesie motywowania, gdyż pozwala w pełni zobrazować każdego pracownika i zmotywować go do wprowadzenia korzystnych zmian zarówno dla niego, jak i przedsiębiorstwa. Często w organizacjach stosowana jest nie tylko ocena pracownika, ale również przełożonego, dlatego system ten daje obustronne korzyści, zarówno dla podwładnych, jak i przełożonych. Zaskakujące jednak jest to, iż na pytanie, czy istnieje coroczny system oceny pracowników, znaczna część osób odpowiedziała, że nie wie, czy istnieje taki system. Być może, wynika to z ich krótkiego pobytu w danej placówce opieki zdrowotnej.

Wnioski z przeprowadzonego badania

System motywowania w rozpatrywanym szpitalu niewątpliwie wymaga istotnego doskonalenia.

Motywowanie podwładnego rozpoczyna się już od procesu przyjmowania go na dane stanowisko. W tym momencie pracodawca powinien dokładnie przedstawić pracownikowi misje i cele placówki. Dzięki temu pokazuje mu, jak ważne stanowisko zajmuje w danej organizacji oraz uświadamia, że istotna jest nie tylko kadra zarządzająca, ale przede wszystkim podwładni mają znaczenie, gdyż od ich sumienności i dokładności wykonywanych zadań zależy sukces szpitala, a co za tym idzie – zdrowie pacjentów. W danym szpitalu ponad połowa pracowników nie zna misji, celów placówki, dlatego należałoby popracować nad tym aspektem.

Podstawowym elementem systemu motywowania jest coroczny system ocen pracowniczych. W badanym szpitalu występuje taka metoda oceny pracowników, dzięki czemu w pełni można zobrazować każdego członka załogi i zmotywować go do wprowadzania korzystnych zmian zarówno dla niego, jak i przedsiębiorstwa.

Następną rzeczą, nad którą należy się skupić w systemie motywowania, jest postawa przełożonego. Niestety ponad połowa ankietowanych odpowiedziała, iż przełożony w ogóle nie motywuje ich do pracy. Stosowanie pochwał ustnych również jest bardzo ubogie. Używanie pozaekonomicznych motywatorów przez przełożonego daje bardzo szybkie i efektywne rezultaty oraz nie obciąża budżetu szpitala. Dlatego warto byłoby zorganizować szkolenia dla kadry zarządzającej i uświadomić jej, jak ważne jest stosowanie chociażby pochwały ustnej.

W szpitalu stosowane są przede wszystkim motywatory ekonomiczne pozapłacowe, w szczególności organizowane są szkolenia. Bardzo dobrze świadczy to o danej placówce, gdyż inwestując w pracownika, dajemy mu poczucie bezpieczeństwa oraz powodujemy, że utożsamia się z podmiotem leczniczym, w którym pracuje.

Ponadto spora część ankietowanych odpowiedziała, że dany szpital daje im poczucie samorealizacji i rozwoju, co w dzisiejszych czasach jest niezmiernie ważne, gdyż każdy powinien nieustannie się dokształcać.

Niestety większość pracowników nie jest zadowolona ze swojego wynagrodzenia, taki syndrom występuje współcześnie prawie w każdej placówce opieki zdrowotnej. Jednakże wysokość wynagrodzenia w rozpatrywanym szpitalu nie jest niska, gdyż większość pracowników nie chce zmieniać obecnego zakładu pracy, co oznacza, iż akceptują oni daną sytuację.

Inne bodźce ekonomiczne również stosowane są w badanym szpitalu, jednakże w znacznie mniejszym stopniu niż bodźce pozaekonomiczne. Wynika to z faktu, że w budżecie szpitala jest ograniczona pula środków pieniężnych i tę kwestię ciężko zmienić z dnia na dzień, gdyż szpital nie jest w stanie pozyskać dodatkowych funduszy w krótkim czasie.

Nie ulega wątpliwości, iż system motywowania w badanym szpitalu powinien ulec zmianie, jednak należy dostrzec, że dany szpital zmierza w dobrym kierunku poprzez stosowanie corocznych ocen pracowniczych oraz poprzez inwestowanie w swoich pracowników. Radykalnie powinna zmienić się postawa przełożonych, którzy powinni być bardziej otwarci na stosowanie pochwał każdego dnia. Na szczęście pewne zachowania i postawy przełożonych łatwo korygować, nie naruszając budżetu szpitala.

Piśmiennictwo

1. Pocztowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: PWE; 2003. 233.
2. Król H, Ludwiczyński A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Warszawa: PWN; 2007. 31, 336.
3. Robbins SP, Decenzo DA. Podstawy zarządzania. Warszawa: PWE; 2002. 429.
4. Penc J. Kreowanie zachowań w organizacji konflikty i stresy pracownicze zmiany i rozwój organizacji. Warszawa: Agencja Wydawnicza PIACET; 2001. 243–256.
5. Bańka W. Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek; 1998. 115–123.
6. Penc J. Motywowanie w zarządzaniu. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu; 2000. 137–140, 179–182, 183–202.
7. Webber RA. Zasady zarządzania organizacjami. Warszawa: PWE; 1996. 39, 100–101.
8. Penc J. Zarządzanie w praktyce – menedżerskie myślenie i działanie. Warszawa: Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR; 1998. 199.
9. Koźmiński AK, Piotrowski W. Zarządzanie. Teoria i praktyka. Warszawa: PWN; 1995. 261.

Artykuł przyjęty do redakcji: 27.06.2014
Artykuł przyjęty do publikacji: 27.12.2014

Źródło finansowania: Praca nie jest finansowana z żadnego źródła.
Konflikt interesów: Autorzy deklarują brak konfliktu interesów.

Adres do korespondencji:
Piotr Pagórski
ul. Mariana Smoluchowskiego 11
60-179 Poznań
tel.: 61 861 22 54
e-mail: ppp54@poczta.onet.pl
Pracownia Finansów i Rachunkowości w Ochronie Zdrowia
Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu