

## **FACTORS MOTIVATING MEDICAL PERSONNEL TO WORK IN SELECTED MEDICAL ENTITIES**

### **Abstract:**

Management assumes that motivation is a leading function. It is the force that drives the employee to increase their productivity. Each person has different needs and each requires appropriate motivating factors leading to the aimed goal. The goals of the organization require putting constant attention to the needs and motives of the employees. Such an attitude will allow to improve the involvement of employees and the same – develop the organization. The main purpose of this thesis was to familiarize and analyze the motivating factors affecting health care professionals in selected medical entities. The research sample was collected through an author's survey questionnaire. The questionnaire consisted of 15 close-ended questions and 1 open – ended question. The research involved 105 respondents from medical professions (doctors, nurses, paramedics, physiotherapists, midwives and medical caregivers). The data was collected from 84 women and 21 men. In the statistical study for all respondents were used descriptive statistics. It was decided to divide the respondents into two groups (X and Y) due to employment in particular medical entities. The number of respondents: hospital X= 53, hospital Y=52.

Keywords: motivation, medical staff, medical entity

### **1. Wprowadzenie**

Motywacja w miejscu pracy to „stopień chęci jednostki do podejmowania i utrzymywania wysiłku w celu osiągnięcia celów organizacyjnych” (Franco, 2002). Ponadto jest ona ściśle związana z satysfakcją z pracy, dzięki której pracownicy zostają na swoich stanowiskach pracy przez długi czas (Luoma, 2006).

Zgodnie z teorią integracji organizmów jednostki są motywowane wewnętrznie, a także integrują zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne czynniki motywujące, przez co dążą do dobrego samopoczucia. Motywacja wewnętrzna odnosi się do robienia czegoś, ze względu na to, iż jest to z natury interesujące lub przyjemne, natomiast motywacja zewnętrzna dotyczy robienia czegoś dlatego, że prowadzi to do podzielnego wyniku (Ryan, 2000).

W celu lepszego zrozumienia motywacji do pracy w badaniach często wykorzystywano teorię samostanowienia, która wyróżnia motywację kontrolowaną i autonomiczną.

Kontrolowana motywacja to sytuacja, w której pracownicy pracują z powodu zewnętrznych regulacji, przy niskim poziomie samostanowienia. Z kolei autonomiczna motywacja występuje, gdy pracownicy pracują z powodu przyjemnych zadań w pracy przy wysokim poziomie samostanowienia (Ryan 2017).

Specyfika potrzeb do zaspokojenia u poszczególnych jednostek jest niejednorodna, co wymaga wykorzystania zróżnicowanych motywatorów, aby dążyć do wyznaczonego celu. Aby realizować cele organizacji należy ciągle rozpatrywać potrzeby i motywy działania pracowników, po to aby wprowadzać rozwiązania motywacyjne takie, które poprawią zaangażowanie pracowników, co następnie przyczyni się do dalszego rozwoju organizacji (Knap-Stefaniuk et. al., 2011).

Menegerowie wpływają na motywowanie pracowników oraz ich wydajność w pracy zarówno w sposób pośredni jak i bezpośredni, czego przykładem mogą być określone zachowanie w stosunku do podwładnych (Oleksyn, 2017). Niezwykle istotnym zadaniem przełożonego jest umiejętne wyciągnięcie z każdego pracownika wszystkich jego zalet i cech, które będą pomocne dla organizacji po to, aby mogła ona skutecznie dążyć do wyznaczonych celów (Osuch, 2012). Dzięki właściwie podjętym działaniom kierowników można wywołać pożądany efekt u swoich pracowników. Do motywowania można wykorzystać zarówno bodźce negatywne (kary) jak i pozytywne (nagrody) (Veling, Arts, 2010). Nagroda to coś otrzymanego w zamian za przysługę lub dobrze wykonaną pracę. Natomiast kara może być zastosowana jako konsekwencja niewykonania polecenia bądź sprzeciwienie się wykonania powierzonego zadania (Afko, Boateng, 2015). Motywacja materialna płacowa występuje najczęściej w postaci kary bądź nagrody. Kary spełniają swoją funkcję tylko w sytuacji, gdy są zastosowane po każdym niewłaściwym zachowaniu pracownika, a ich zadanie polega na neutralizowaniu nieodpowiedniego zachowania. Jednak stosowane zbyt często mogą okazać się nieskuteczne. Natomiast nagrody kojarzone są z konkretnym sukcesem osiągniętym przez pracownika (Mazur, 2013).

Poza czynnikami finansowymi takie aspekty jak stałe zatrudnienie oraz praca w prestiżowym, prężnie rozwijającym się przedsiębiorstwie stają się największą zachętą dla przyszłych pracowników. Coraz częściej zdarza się, że motywacja niematerialna ma większe znaczenie niż motywacja materialna (Rosak-Szyrocka, 2014). Wśród najczęściej wykorzystywanych bodźców motywacji niematerialnej można wyróżnić: pozycję przedsiębiorstwa na rynku pracy; stabilizację w zatrudnieniu, a także elastyczny czas pracy. Ponadto istotne znaczenie mają również takie czynniki jak odpowiednia atmosfera w pracy, jasne wymagania względem awansu, szacunek i uznanie pracowników, a także możliwość wyrażenia swojego zdania oraz swoich poglądów (Ciekanowski, 2013). Motywatory te, mogą wpływać na podniesienie samooceny pracowników, zwiększać przywiązanie do danej

Motywacja do pracy...

organizacji, co w konsekwencji może również zachęcać ich do aktywnego rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa (Beck-Karla et.al., 2017).

Do obecnie wykorzystywanych świadczeń pozapłacowe z jakich korzystają organizacje należą: samochód służbowy, laptop, dodatkowa opieka medyczna, finansowanie szkoleń, karnety na basen lub siłownię, własne miejsce na parkingu pracowniczym (Bombiak, 2010). Stosowanie takich motywatorów może stanowić pomoc materialną dla pracowników lub wyróżnienie za dobrze wykonywaną pracę, a także powodować dbałość o dobre samopoczucie oraz kondycję fizyczną osób zatrudnionych (Przewoźna-Krzemińska, 2010).

Zastosowanie odpowiednich motywatorów pozamaterialnych w danej organizacji może stanowić duże wyzwanie dla menedżera. Warto aby były one odpowiednio dostosowane do pracowników konkretnej organizacji, w innym przypadku nie będą z nich chętnie korzystał. Wykorzystanie takich motywatorów może skłaniać zatrudnionych do podejmowania większych wyzwań w pracy (Kowalczyk, 2014).

## **2. Specyfika motywowania w podmiotach leczniczych**

Ze względu na odmienny sposób zarządzania organizacjami w sektorze opieki zdrowotnej w odniesieniu do zarządzania organizacjami przemysłowymi, występują znaczne trudności w porównaniu tych sektorów. Wyróżniające czynniki sektora ochrony zdrowia obejmują takie elementy jak:

- a) dużą zmienność i wielokierunkowość pracy, co utrudnia regulację, pomiar wydajności i jakości;
- b) większość czynności powinna być wykonywana natychmiastowo i precyzyjnie, z minimalnym marginesem błędów;
- c) indywidualne czynności zawodowe są wysoce niezależne i wymagają doskonałej koordynacji między różnymi grupami profesjonalistów;
- d) wykształcenie personelu medycznego jest wysoce wyspecjalizowane i ci pracownicy czują się bardziej lojalni wobec swojej grupy zawodowej niż wobec swojej organizacji;
- e) lekarze wnoszą największy wkład w ogólną opiekę zdrowotną, dlatego są zobowiązani do autonomii i tylko niechętnie poddają się skutecznemu nadzorowi organizacyjnemu i wykonawczemu;
- f) w szpitalach istnieją dwa rodzaje podległości zawodowej: kliniczna i administracyjna (Kausche 2015).

W celu podjęcia efektywnych działań motywacyjnych wśród swojego personelu, podmioty lecznicze powinny zacząć od orientacji potrzeb swoich pracowników (Pawlik,

2018). Należy zwrócić uwagę na fakt, iż zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne motywatory do pracy mogą przyczynić się do wystąpienia wypalenia zawodowego, jak również niezadowolenia z pracy wśród lekarzy (Tung, 2020). Ponadto wykazano, iż niska jakość opieki i błędy medyczne występują częściej, gdy świadczeniodawcy są zdemotywowani, co może być spowodowane nieodpowiednimi warunkami pracy, takimi jak brak podstawowych leków i sprzętu bądź personelu (Willis-Shattuck, 2008). Z kolei konsekwencje słabo zmotywowanych pracowników ochrony zdrowia mogą odzwierciedlić się w postaci negatywnego wpływu na poszczególne placówki, a także cały system opieki zdrowotnej (Mathauer, 2006).

Podmioty lecznicze należą do organizacji, które są zorientowane na rozwój kapitału ludzkiego. Kwalifikacje pracowników to czynnik warunkujący właściwe działanie ochrony zdrowia. Wykwalifikowany personel stanowi fundament w osiągnięciu celów przez placówkę medyczną (Wyszkowska, 2010). Między pacjentem a pracownikiem ochrony zdrowia powinna wytworzyć się więź zaufania. Jednak nie należy zapominać o profesjonalizmie i zadbaniu w najwyższy możliwy sposób o zdrowie pacjenta. Jest to główna przyczyna tworząca podstawę jakości, która dąży do osiągnięcia celów wyznaczonych przez placówkę (Burtsn, Stichler, 2010).

Aspekty wpływające na motywację do pracy w obszarze ochrony zdrowia są złożone i zróżnicowane. Dzięki przeprowadzonemu przeglądowi literatury przez Periera zidentyfikowano następujące czynniki motywujące do pracy w opiece zdrowotnej: wydajność pracy, sprawiedliwość organizacyjna, wynagrodzenie, status, cechy osobiste, relacje w pracy (w tym zastraszanie), autonomia, identyfikacja organizacyjna, szkolenie i sens pracy (Perreira 2016). Ponadto w innych badaniach wykazano, że istotne znaczenie mają dobre relacje z kolegami z pracy (Ahlstedt i in., 2019). Biorąc pod uwagę specyfikę podmiotu leczniczego celem badań była identyfikacja czynników motywujących do pracy, a także ocena stopnia zadowolenia z pracy i motywacji do pracy w placówkach medycznych X i Y.

### **3. Metody**

Materiał badawczy został zebrany za pomocą autorskiego kwestionariusza ankiety. Udział w badaniu był dobrowolny, a wyniki anonimowe. Badania zostały przeprowadzone w sierpniu 2019 roku. Dane zostały zebrane w dwóch szpitalach mieszczących się na terenie województwa śląskiego. W badaniu wykorzystano 5-stopniową skalę Likerta.

W opracowaniu statystycznym wykorzystano statystyki opisowe, które pokazują rozkład odpowiedzi, w podziale na dwie grupy badawcze. Baza danych została utworzona w arkuszu kalkulacyjnym Microsoft Office Excel. Obliczeń statystycznych dokonano w programie statystycznym Statistica 13.3.721.1 64-bit (PL) 2019 – 2020.

## 4. Wyniki

### 4.1 Grupa badawcza

W badaniu wzięło udział 105 osób wykonujących zawody medyczne (lekarze, pielęgniarki, ratownicy medyczni, położne, fizjoterapeuci oraz opiekunowie medyczni). Dane zostały zebrane od 84 kobiet oraz od 21 mężczyzn. Większa część badanych była w wieku 40 – 54 oraz posiadała wykształcenie wyższe. Zdecydowano się podzielić respondentów na dwie grupy (X oraz Y), ze względu na zatrudnienie w danym szpitalu.

W szpitalu X ilość respondentów wyniosła 53 osoby, co stanowi 50,48% wszystkich osób ankietowanych. Liczba kobiet, wśród których przeprowadzono badanie ankietowe była równa 45 (84,91%), natomiast mężczyzn 8 (15,09%). Wykształcenie wyższe posiadało 30 (56,6%) respondentów, natomiast wykształcenie średnie 23 (43,4%) ankietowanych. Większość osób badanych była pomiędzy 40 – 54 rokiem życia – 28 (52,83%). W wieku 25 – 39 lat było 17 osób badanych (32,08%), powyżej 55 roku życia – 5 (9,43%). Najmniej osób badanych było pomiędzy 18 – 24 rokiem życia – 3 (5,66%). Poszczególne zawody medyczne z podziałem na ilość wykonywanych osób: lekarz – 4 osoby (7,55%); pielęgniarka – 28 osób (52,83%); ratownik medyczny – 6 osób (11,32%); położna – 4 osoby (7,55%); fizjoterapeuta – 3 osoby (5,66%); opiekun medyczny – 8 osób (15,09%).

W szpitalu Y ilość respondentów wyniosła 52, co stanowi 49,52% ankietowanych. Badanie zostało przeprowadzone wśród 39 kobiet (75%) oraz 13 mężczyzn (25%). Z wykształceniem średnim były 23 (44,23%) osoby, natomiast z wykształceniem wyższym 29 (55,77%) osób. Najwięcej badanych osób było w wieku pomiędzy 40 a 54 rokiem życia (42,31%). Następną liczną grupą wiekową były osoby w wieku 25 – 39 lat – 15 osób (28,85%). Ilość osób badanych w wieku powyżej 55 roku życia wynosiła 12 osób (23,08%). Najmniejszą grupę respondentów stanowiły osoby pomiędzy 18 a 24 rokiem życia – 3 (5,77%). Wykonywane zawody medyczne w szpitalu Y, wraz z ilością personelu medycznego: lekarz 3 osoby (5,77%); pielęgniarka – 32 osoby (61,54%); ratownik medyczny – 13 osób (25%); położna i fizjoterapeuta – 0 osób (0%); opiekun medyczny – 4 osoby (7,69%).

### 4.2 Wyniki badania

Analizując opinie respondentów wykazano, że niespełna 10% zarówno w szpitalu X jak i szpitalu Y uznało, że atrakcyjne zarobki zdecydowanie nie motywują lub raczej nie motywują do pracy (Tabela I).

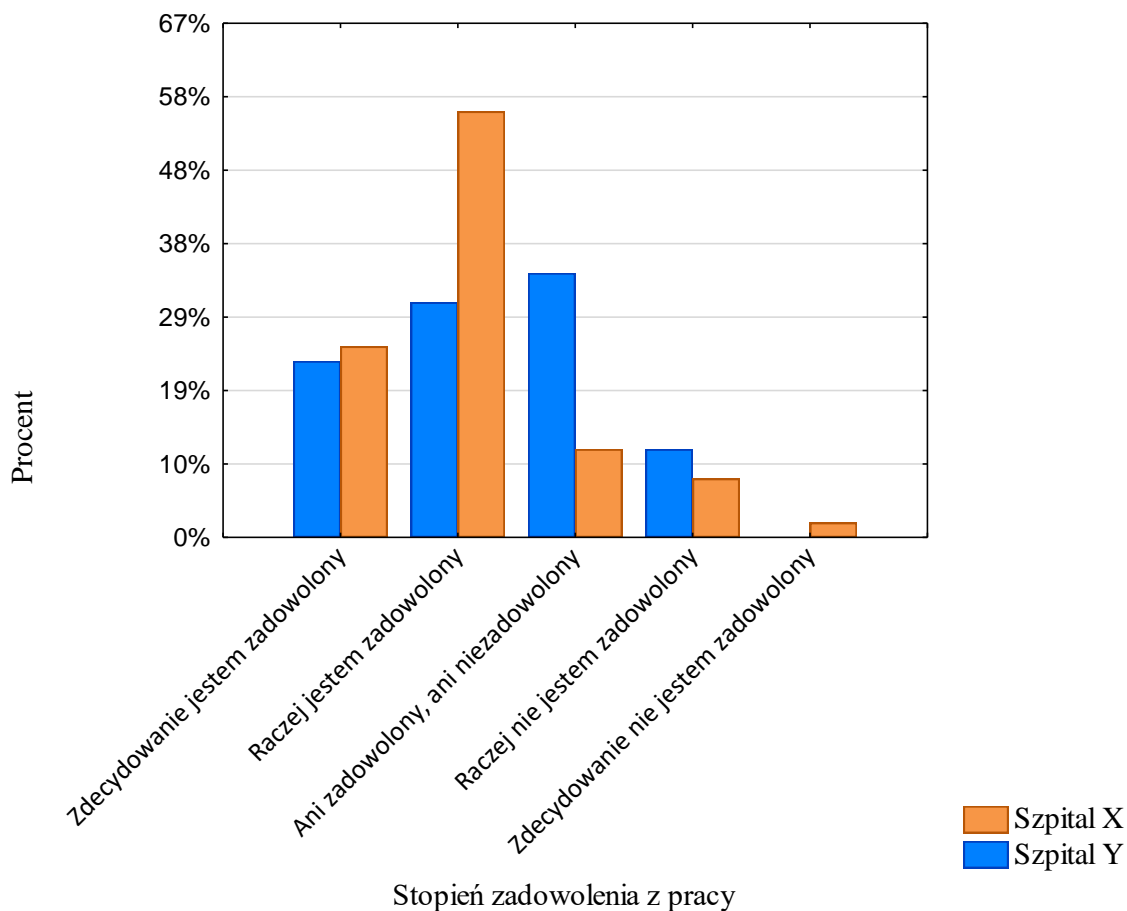
*Tabela I* Opinia respondentów na temat tego, w jakim stopniu atrakcyjne zarobki wpływają na motywację do pracy.

Odpowiedzi	Szpital X		Szpital Y	
	Częstość	Procent	Częstość	Procent
Zdecydowanie nie motywuje	4	7,55	1	1,92
Raczej nie motywuje	1	1,89	4	7,69
Nie wiem	0	0	1	1,92
Raczej motywuje	10	18,87	14	26,92
Zdecydowanie motywuje	38	71,7	32	61,54
Ogółem	53	100	52	100

Badając opinię a temat tego, w jakim stopniu dobra atmosfera w zespole wpływa na motywację do pracy szpitalu X jak i również w szpitalu Y odpowiedzi były jednoznaczne. W szpitalu X dla 79,25% (n=42) dobra atmosfera zdecydowanie motywuje, a dla 16,98% (n=9) raczej motywuje do pracy. Tylko 3,77% (n=2) uznało, że zdecydowanie nie jest to czynnik motywujący do pracy. Natomiast w szpitalu Y dla 63,46% (n=33) dobra atmosfera w pracy jest zdecydowanie motywująca, a dla 25% (n=13) raczej motywująca. Tylko 5,77% (n=3) uważa, że jest to czynnik raczej nie motywujący, a 5,77% (n=3) nie ma zdania na ten temat.

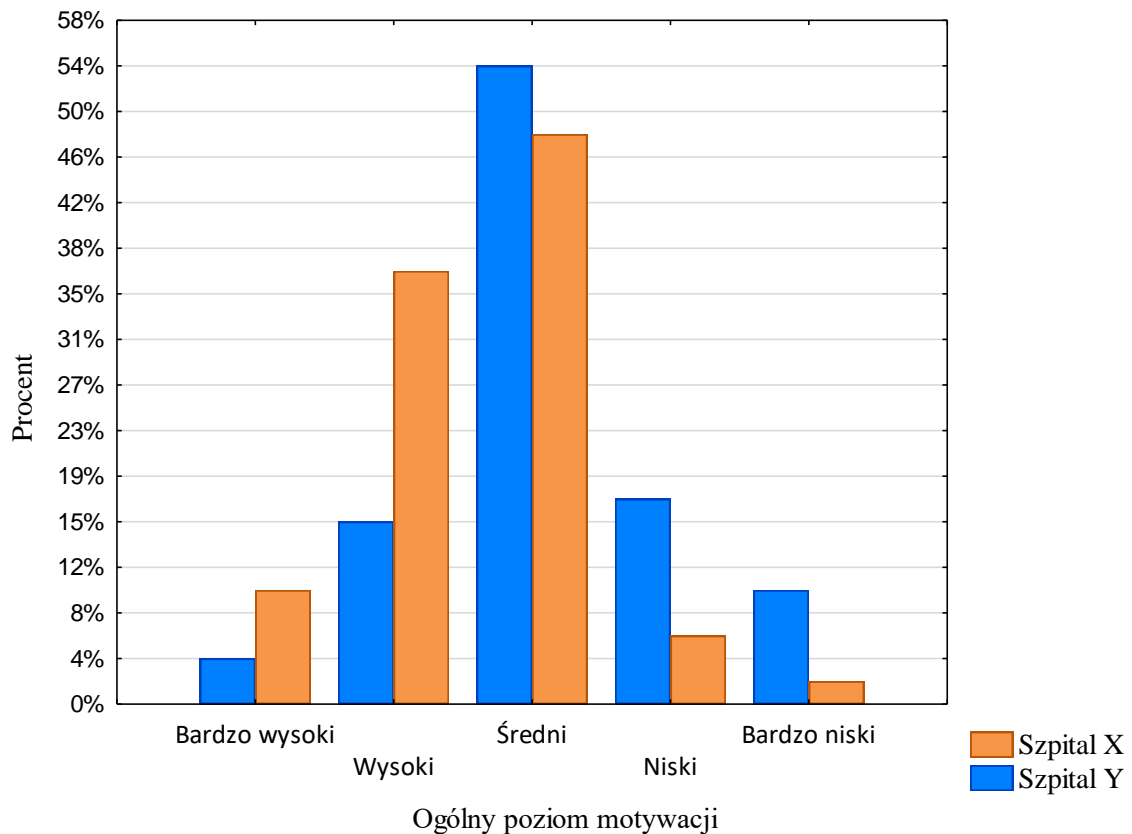
Analizując stopień zadowolenia z pracy za pomocą 5 stopniowej skali Likerta wykazano, że większość ankietowanych ze szpitala X jest raczej zadowolona ze swojej pracy. Natomiast najwięcej respondentów ze szpitala Y odpowiedziało, że jest ani zadowolona, ani nie zadowolona ze swojej pracy (Rycina.1).

## Motywacja do pracy...



Rycina 1 Opinia respondentów na temat stopnia zadowolenia z pracy.

Oceniając ogólny stopień motywacji do pracy za pomocą 5 stopniowej skali Likerta respondenci ze szpitala X w większość (48%) ocenili, że jest on średni. Podobne wyniki uzyskano w szpitalu Y, gdzie 54% ankietowanych zadeklarowało średni poziom motywacji do pracy (Rycina.2).



Rycina 2 Opinia respondentów na temat ogólnego stopnia motywacji do pracy.

W kwestionariuszu ankiety pytano również o opinię na temat tego w jakim stopniu postawy przełożonych wpływają niekorzystnie na pracę. W szpitalu X odpowiedzi zdecydowanie tak udzieliło 54,72% (n=29), raczej tak 20,75% (n=11), natomiast w szpitalu Y po równo, czyli 28,85% (n=15) ankietowanych zadeklarowało, że zdecydowanie tak i tyle samo osób uznało, że raczej tak.

Badano również opinie na temat tego, czy brak szacunku i uznania ze strony przełożonych wpływa negatywnie na pracę i w szpitalu X wyniki były następujące: zdecydowanie tak (49,06; n=26); raczej tak (24,53%; n=13); nie wiem (11,32%; n=6); raczej nie (9,43%; n=5) oraz zdecydowanie nie (5,66; n=3). Z kolei w szpitalu Y odpowiedź zdecydowanie tak zadeklarowało 34,62 (n=18); raczej tak 28,85% (n=15); nie wiem 15,38% (n=8); raczej nie 17,31 (n=9), a zdecydowanie nie 3,85% (n=2).

## 5. Podsumowanie

Porównując wyniki przeprowadzonych badań w dwóch podmiotach leczniczych wykazano zarówno podobieństwa, jak i pewne różnice w odpowiedziach respondentów. W szpitalu Y mniej respondentów oceniało swój poziom motywacji jako bardzo niski



## Motywacja do pracy...

w porównaniu do pracowników szpitala Y. Porównywalne są natomiast odpowiedzi respondentów ze średnim oraz wysokim zaangażowaniem w pracę. Wynika to z systemu motywacji finansowej stosowanej w szpitalu. Szpital X zapewnia premie finansowe miesięczne oraz roczne natomiast szpital Y nie. W badaniu wykazano także różnice pomiędzy szpitalami odnośnie czynników demotywujących pracowników. W szpitalu X większą część pracowników zdecydowanie demotywuje postawa przełożonych w porównaniu do pracowników szpitala Y.

W obu placówkach medycznych najważniejszymi motywatorami dla pracowników są atrakcyjne zarobki oraz dobra atmosfera panująca w zespole. Pracownicy ochrony zdrowia w szpitalu X są w większości zadowoleni ze swojej pracy, natomiast w szpitalu Y respondenci mają mieszane odczucia w stosunku do zadowolenia z pracy. Personel w badanych szpitalach nie jest dostatecznie zmotywowany do pracy. Te różnice w odpowiedziach respondentów sugerują występowanie zróżnicowanego sposobu zarządzania pomiędzy tymi podmiotami, w tym być może również stosowania odmiennej strategii zarządzania i motywowania personelu szpitala.

## **Bibliografia:**

1. Ahlstedt C, Eriksson Lindvall C, Holmström IK, Muntlin Athlin Å. What makes registered nurses remain in work? An ethnographic study. *Int J Nurs Stud.* 2019 Jan;89:32-38. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2018
2. Bombiak E. Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Seria: administracja i zarządzanie.* 2010; 85: str. 65-79.
3. Ciekankowski Z. Pozapłacowe instrumenty motywowania w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego w Siedlcach. seria: Administracja i zarządzanie.* 2013; 99: str. 177 – 185.
4. Franco LM, Bennett S, Kanfer R: Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Social science & medicine* 54, no. 8 (2002): 1255-1266
5. Kautsch M: Charakterystyka zarządzania zakładem opieki zdrowotnej. *Zarządzanie w opiece zdrowotnej Nowe wyzwania.* Warszawa 2015, str. 88-104
6. Knap-Stefaniuk A, Karna WJ, Ambrozová E. Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji. 2011; 56: 186 – 202.
7. Kowalczyk A. Ochrona wynagrodzenia za pracę. Prawo rzymskie a współczesne regulacje prawa pracy. *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego.* 2014; nr 82: Str. 66-77.
8. Luoma, Marc.: "Increasing the Motivation of Health-care Workers." *Capacity Project Technical Brief 7* (2006).
9. Mazur M. Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją. *Nauki społeczne. Social sciences.* 2013; 2(8): str. 156 – 182.
10. Oleksyn T. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji.* Warszawa: Wydawnictwo Jak; 2017: t. V, str. 297 – 350.
11. Osuch J. Motywacja jako czynnik zarządzania. *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, Zeszyty Naukowe Sectio A. Ostrowiec Świętokrzyski:* 2012; str. 101 – 120.
12. Pawlik A. Motywacja i jej wpływ na jakość pracy pielęgniarek w wybranych oddziałach szpitalnych publicznej placówki ochrony zdrowia. *Zeszyt Naukowy Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie.* 2018; 48: str.77 – 86.
13. Perreira TA, Innis J, Berta W: Work motivation in health care: a scoping literature review. *Int J Evid Based Healthc.* 2016;14(4):175-182. doi: 10.1097/XEB.0000000000000093. PMID: 27552534.
14. Przewoźna – Krzemińska A. Modalities of non-financial motivation of employees within organizations. *Annals of the University of Petroasni. Economics.* 2010; str. 41-54.

## Motywacja do pracy...

15. Rosak - Szyrocka J. Employee's motivation at hospital as a factor of the organizational success. *Human resources Management and ergonomic*. 2014; 8(2): 103 – 111 .
16. Ryan RM, Deci EL: Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemp Educ Psychol*. 2000; 25(1):54-67.
17. Ryan, RM. , Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford Press.
18. Tung YC, Chou YY, Chang YH, Chung KP. Association of intrinsic and extrinsic motivating factors with physician burnout and job satisfaction: a nationwide cross-sectional survey in Taiwan. *BMJ Open*. 2020;10(3):e035948 doi:10.1136/bmjopen-2019-035948
19. Veling H, Arts H. Cueing task goals and earning money: Relatively high monetary rewards reduce failures to act on goals in a Stroop task. In *Motivation and Emotion*. 2010; 34(2): str. 184 – 190.
20. Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S. et al. Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review. *BMC Health Serv Res* 8, 247 (2008). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-8-247>
21. Wyszowska Z. Współczesne tendencje w zarządzaniu kadrami w zakładach opieki zdrowotnej. *Współczesne Zarządzanie*. 2010; 2: str. 90 – 99.