Maria Danuta Głowacka, Beata Grochowiak

Problemy motywowania personelu pielęgniarskiego na podstawie badań ankietowych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, 29-36

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 559 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 42 2009

Maria Danuta Głowacka, Beata Grochowiak, Piotr Pagórski[1]

PROBLEMY MOTYWOWANIA PERSONELU PIELĘGNIARSKIEGO NA PODSTAWIE BADAŃ ANKIETOWYCH

Streszczenie

Rosnące wymagania społeczeństwa wobec personelu pielęgniarskiego wpływa na postawy i atmosferę pracy. Sprzyjają także wypaleniu zawodowemu tej grupy pracujących w zakładach opieki zdrowotnej. Dlatego stawiając na pierwszym miejscu dobro pacjenta, należy umiejętnie motywować potencjał ludzki, ograniczając niepożądane zjawiska, mimo skromnych zasobów będących w dyspozycji ZOZ. Interesujące badanie przeprowadzono wśród pielęgniarek Wojewódzkiego Szpitala Zespolonego w Lesznie, które pozwoliło na rozpoznanie jakości zarządzania personelem w szpitalu.

Wprowadzenie

Głównym celem artykułu jest przedstawienie sposobów zarządzania personelem w Wojewódzkim Szpitalu Zespolonym w Lesznie, ze szczególnym uwzględnieniem pielęgniarek. Autorzy podjęli również próbę rozpoznania stopnia i przyczyn wypalenia zawodowego w tej grupie zawodowej.

Zarządzanie potencjałem ludzkim jest niezwykłą sztuką. Każdy człowiek jest inny, ma inne doświadczenia, kwalifikacje, cechy charakteru, a także wymagania oraz oczekiwania. Należy więc stworzyć odpowiednie warunki dla rozwoju zawodowego człowieka. Aby to osiągnąć należy nie tylko dbać o pozyskiwanie wartościowych pracowników, ale też o utrzymanie ich w przedsiębiorstwie. Należy zadbać o dobrą atmosferę w pracy, stworzyć odpowiednie warunki komunikacji pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami, jak również zbudować zaufanie. Człowiek potrzebuje motywacji, by lepiej wykonywać swoją pracę. Należy umiejętnie stosować zarówno system kar, jak i nagród. Istotna jest pomoc w podnoszeniu przez personel swoich kwalifikacji oraz rozwoju zawodowym. Jest to ważna kwestia także dla pielęgniarek, gdyż postęp medycyny jest nieustanny. Nie można „stać w miejscu" i jednocześnie dobrze wykonywać swoją pracę. Coraz to nowsze leki, sprzęt, udoskonalane techniki wymagają ustawicznej aktualizacji wiedzy.

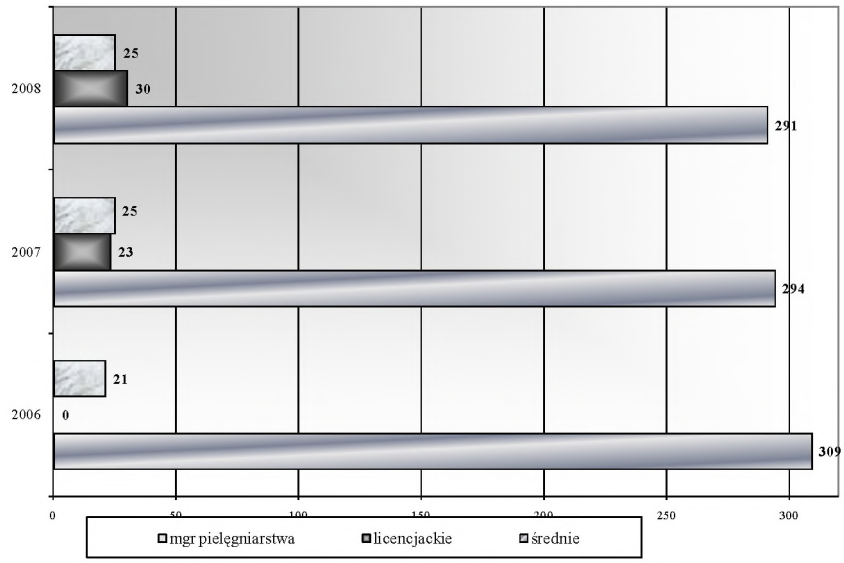
Kryzys panujący w polskiej służbie zdrowia, niewielkie zarobki oraz niski prestiż zawodowy nie skłaniają młodych ludzi do wyboru zawodu pielęgniarki. Coraz częściej podkreśla się, że niedługo może zabraknąć osób wybierających ten zawód. Osoby, które

[1] Maria Danuta Głowacka – dr hab. prof. UM, Zakład Organizacji i Zarządzania w Ochronie Zdrowia, Wydział Nauk o Zdrowiu, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu.

Beata Grochowiak – mgr pielęgniarstwa, Wojewódzki Szpital Zespolony Leszno.

Piotr Pagórski – dr, Pracownia Finansów i Rachunkowości w Ochronie Zdrowia, Wydział Nauk o Zdrowiu, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu.

dokonały wyboru tej profesji, stale podnoszą swoje wykształcenie, kończą studia. Taką właśnie sytuację można zaobserwować w szpitalu leszczyńskim. W ciągu ostatnich lat przybyło pielęgniarek z wykształceniem wyższym – rys. 1.



Rys. 1. Struktura wykształcenia pielęgniarek w WSZ Leszno.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Działu Kadr WSZ Leszno.

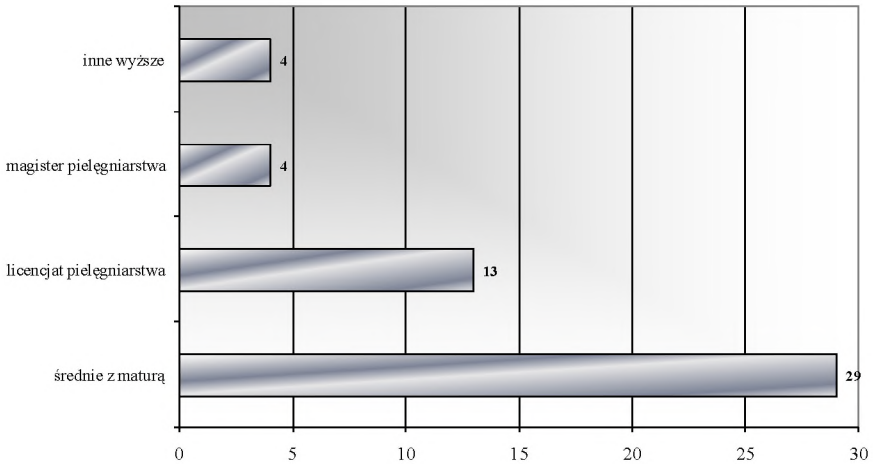
Znaczącą różnicę można zaobserwować w zatrudnieniu pielęgniarek z tytułem licencjata. Brak ich było w 2006 roku, by w roku 2008 osiągnąć liczbę 30 osób. Należy podkreślić, że w obecnym systemie oświaty nie kształci się pielęgniarek w liceach medycznych i szkołach pomaturalnych. Teraz każdy absolwent szkoły pielęgniarskiej ma minimum wykształcenie wyższe zawodowe.

Problematyka motywowania pielęgniarek w świetle przeprowadzonych badań

Wśród 50 pielęgniarek zatrudnionych w Wojewódzkim Szpitalu Zespolonym w Lesznie przeprowadzono ankietę. Wśród ankietowanych najwięcej było osób w przedziale wiekowym 31-40 lat − 26 osób, co stanowi 52% badanych. Przedział wiekowy 41-50 lat stanowiło 11 osób, czyli 22% ankietowanych, a w przedziale wieku 20-30 lat − 10 osób (20% badanych). 3 osoby (6%) znajdowało się w przedziale od 51 do 60 lat, brak było osób powyżej 61 roku życia.

Spośród wszystkich zatrudnionych najwięcej, bo 16 osób miało staż pracy 11-15 lat, po 9 osób miało staż pracy 6-10 lat oraz 21-25 lat. Natomiast 6 osób było ze stażem pracy 0-5 lat oraz 16-20 lat. Najmniej, bo 4 osoby pracowały w zawodzie powyżej 25 lat. Respondenci zajmowali różne stanowiska służbowe. 6 z nich było pielęgniarkami oddziałowymi, na stanowisku starszej pielęgniarki/pielęgniarza pracowało 26 osób, zaś 20 osób zatrudnionych było jako pielęgniarka/pielęgniarz pracujący na odcinku.

Wykształcenie badanych osób było również zróżnicowane. Miały na to wpływ m.in. nowe zasady kształcenia pielęgniarek w Polsce. W latach 90. zamknięto licea medyczne, następnie szkoły policealne. Aktualny, europejski system kształcenia pielęgniarek jest dwustopniowy. Po uzyskaniu świadectwa dojrzałości można podjąć licencjackie studia I stopnia, następnie można kontynuować naukę na studiach drugiego stopnia, kończących się uzyskaniem tytułu magistra pielęgniarstwa. Obecnie istnieje możliwość uzupełnienia wykształcenia na tzw. studiach pomostowych, na których również istnieje II stopniowy system kształcenia. Czas trwania studiów pomostowych uzależniony jest od wcześniej ukończonej szkoły pielęgniarskiej i wynika z Ustawy o Zawodzie Pielęgniarki i Położnej z dnia 5 lipca 1996 roku. Wśród ankietowanych osób 29 posiadało wykształcenie średnie z maturą, 13 miało tytuł licencjata pielęgniarstwa, a 4 osoby uzyskały tytuł magistra pielęgniarstwa – rys. 2. 4 osoby posiadały wykształcenie wyższe niezwiązane z wykonywanym zawodem, jedna z nich miała wykształcenie wyższe pedagogiczne, zaś trzy − wyższe ekonomiczne.



Rys. 2. Wykształcenie badanych pielęgniarek
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Większość osób objętych badaniem zamierza w przyszłości podnieść swoje kwalifikacje zawodowe. 44 osoby wyraziły chęć dalszego kształcenia. 7 osób umotywowało ten wybór osiągnięciem własnej satysfakcji, 4 osoby wiązały to z większymi zarobkami, 4 stwierdziły, że jest to konieczne, niezbędne dla właściwego wykonywania pracy. Inne przyczyny dalszego kształcenia to: „nie zamierzam stać w miejscu" oraz „chcę dostosować kwalifikacje do wymogów europejskich".

Sześć pielęgniarek nie zamierza jednak dalej uczyć się. Motywuje to: „brakiem funduszy", „brakiem przełożenia finansowego" oraz „zbyt długim stażem pracy". Największym zainteresowaniem badanych cieszy się podniesienie kwalifikacji poprzez ukończenie studiów. Zadeklarowały tak 24 osoby. Specjalizację zamierza rozpocząć 16 osób, natomiast kurs specjalistyczny dziewięć. Studiami podyplomowymi zainteresowane są 2 osoby, a jedna chciałaby uczestniczyć w szkoleniu. Część osób zamierza skorzystać z kilku możliwości dokształcania.

Większość respondentów, bo 40 pracuje w systemie zmianowym. Stanowi to 80% wszystkich badanych. 20% (10 osób) pracuje tylko na jedną, dzienną zmianę. Satysfakcję z wykonywanej pracy odczuwają 43 osoby (86%). Na brak satysfakcji z wykonywanych czynności zawodowych wskazało 7 osób (14%).

Zapytano także respondentów, czy uważają wynagrodzenie za wykonaną pracę za wystarczające. Tylko trzy osoby (6%) były zadowolone z otrzymywanego wynagrodzenia. Zdecydowana większość – 47 osób (94%) uważało, iż zarobki są zbyt niskie za pracę, którą wykonują. 48 osób uznało, że wysokość zarobków ma wpływ na motywację do lepszej pracy. Najczęstsze uzasadnienia tej wypowiedzi to:

- „im wyższe wynagrodzenie, tym wyższa motywacja do pracy",
- „pozwala zaspokoić potrzeby bytowe",
- „dowartościowuje wysiłek, mobilizuje do większego",
- „odzwierciedla trudności naszej pracy".

Poproszono także respondentów, by określili, jakie czynniki powinny mieć wpływ na wynagrodzenie – tabela 1. Wymieniono takie czynniki, jak: wykształcenie, staż pracy, zajmowane stanowisko, wkład w podnoszenie kwalifikacji zawodowych (np. udział w kursach, szkoleniach ponadobowiązkowych, konferencjach itd.), posiadanie specjalizacji pielęgniarskiej. Czynnik najbardziej ważny miał otrzymać mógł uzyskać 3 punkty, zaś najmniej ważny 1 punkt. Zdaniem respondentów najważniejszym czynnikiem przy ustalaniu wysokości pensji powinno być wykształcenie oraz podnoszenie swoich kwalifikacji. W dalszej kolejności powinien to być staż pracy i posiadanie specjalizacji pielęgniarskiej.

Tabela 1. Czynniki mające wpływ na wysokość wynagrodzenia

	najważniejszy (3)	**średnio ważny (2)**	**najmniej ważny (1)**	**Suma**
Wykształcenie	17	8	12	37
Staż pracy	9	17	7	33
Zajmowane stanowisko	5	5	19	29
Wkład w podnoszenie kwalifikacji zawodowych	10	8	2	20
Posiadanie specjalizacji pielęgniarskiej	8	8	3	19

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

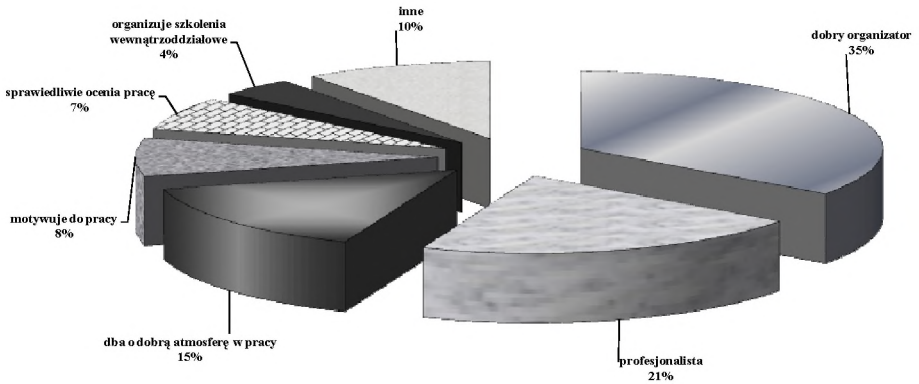
W dalszej części ankiety zastawiano się, jakie elementy wynagrodzenia działają najbardziej motywująco. Respondenci mieli do wyboru cztery warianty:

- premia uznaniowa,
- nagroda pieniężna,
- dodatkowy urlop,
- możliwość awansu.

48% respondentów wskazało, że najbardziej motywująca jest dla nich nagroda pieniężna. 34% wolałoby premię uznaniową, zaś 10% osób preferowało możliwość awansu, a 8% dodatkowy urlop. Niestety, żaden z tych sposobów motywowania nie jest stosowany w Wojewódzkim Szpitalu Zespolonym w Lesznie. Od kilku lat brak jest dodatkowego wynagrodzenia tzw. trzynastych pensji, brak też jest premii uznaniowych oraz innych nagród pieniężnych. Możliwość uzyskania awansu jest również trudną sprawą. W kwestionariuszu ujęto zatem pytanie, czy wszyscy mają równe szanse na awans. Jedna osoba nie miała zdania na ten temat. Zaledwie 12 osób stwierdziło, że

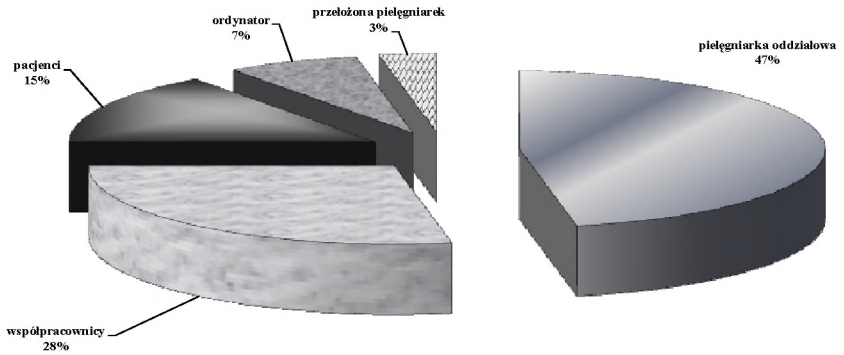
szanse są równe dla wszystkich, choć nie uzasadniła tej odpowiedzi. 37 osób odpowiedziało, że szanse na awans w firmie są nierówne. Najczęściej ten fakt tłumaczyło stwierdzeniem, że „w osiągnięciu awansu liczą się znajomości", jak również „dyrekcja nie bierze pod uwagę zaangażowania pracownika, ani jego szkoleń zawodowych", „awansują koleżanki, które nie mają ukończonych studiów, kursów, specjalizacji, ale są przemiłe dla swoich przełożonych", „nie wszystkie osoby nadają się do tego, by być kierownikami". W przypadku odpowiedzi oddziałowych − osób, które już awansowały zdania na temat możliwości awansu były podzielone po równo (po trzy odpowiedzi). Interesujący jest fakt, że spośród badanych oddziałowych jedna z nich ma tytuł magistra, jedna licencjata a cztery posiadają wykształcenie średnie. Wszystkie z tych osób chcą podnosić swoje kwalifikacje zawodowe.

W badaniu zastanawiano się również, jakimi cechami osobowości charakteryzuje się ich przełożony – rys. 3. Największa grupa osób uznała, że jest dobrym organizatorem, 21% ceni profesjonalizm, zaś najmniej (4%) stwierdziło, że przełożony zajmuje się organizacją szkoleń wewnątrzzakładowych.



Rys. 3. Cechy charakteryzujące przełożonego pielęgniarek
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nieodzownym elementem zarządzania jest ocenianie pracowników. W Wojewódzkim Szpitalu Zespolonym w Lesznie nie ma jasno określonych zasad oceniania pracowników – rys. 4.



Rys. 4. Osoby, które powinny dokonywać oceny pracy pielęgniarek
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pielęgniarki pracujące w szpitalu uznały, że oceny ich pracy powinna przede wszystkim dokonywać pielęgniarka oddziałowa. Wiele osób sądzi, że wpływ na ocenianie powinni mieć współpracownicy. 15% pielęgniarek stwierdziło, że najważniejsza jest ocena pacjenta. Najmniej osób uważa, że wyrażać opinię na temat ich pracy powinni przełożona pielęgniarek i ordynator.

Praca z ludźmi chorymi, cierpiącymi, często bezradnymi i na krańcu życia wymaga od pielęgniarek specyficznego podejścia do życia i cech charakteru. Szczególnie ważna jest duża odporność psychiczna. Niestety, brak jest pomocy psychologicznej dla tej grupy zawodowej. Nie przysługują również bezpłatne urlopy na podratowanie zdrowia. Często więc u pielęgniarek można spotkać objawy wypalenia zawodowego – tabela 2. Ankietowane najczęściej wymieniały takie objawy fizyczne wypalenia zawodowego jak: wyczerpanie w pracy oraz fizyczne zmęczenie, bóle głowy, osłabienie koncentracji (co w przypadku, gdy pielęgniarki odpowiadają za cudze życie, nie powinno mieć w ogóle miejsca) oraz wzrost podatności na infekcje. Sporadycznie występuje sięganie po różnego rodzaju używki. Pojawiają się również objawy niestrawności oraz trudności z zasypianiem.

Tabela 2. Objawy fizyczne i psychiczne syndromu wypalenia zawodowego wśród badanych pielęgniarek

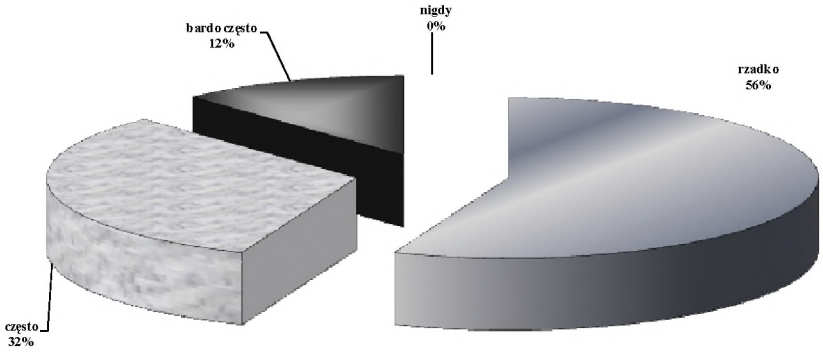
Wyszczególnienie	Liczba wskazań
Objawy fizyczne	
bóle głowy	19
niestrawność	1
zwiększona podatność na infekcje	10
bezsenność	1
osłabienie koncentracji	13
nadużywanie alkoholu, papierosów	5
wyczerpanie w pracy i fizyczne zmęczenie	29
Objawy psychiczne	
zwiększona obojętność wobec ludzi	10
traktowanie pacjentów jak przedmioty	5
brak satysfakcji z wykonywanej pracy	18
poczucie niskiej wartości	8
zmniejszenie zainteresowania pracą	8
uchylanie się od obowiązków	1
poczucie winy, niepowodzenia	4
uczucie osamotnienia	4
niezdolność do relaksu w wolnym czasie	14
przenoszenie niepowodzeń na grunt rodzinny	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęściej zaś występujące syndromy psychiczne wypalenia zawodowego to brak satysfakcji z wykonywanej pracy, nieumiejętność relaksowania się w wolnym czasie, częste „przenoszenie" niepowodzeń z pracy na grunt osobisty, zmniejszone poczucie własnej wartości oraz mniejsze zainteresowanie pracą. Zdarza się, że wyczerpanie psychiczne pielęgniarek przenosi się na jakość obsługi pacjenta. Objawia się to zwiększoną obojętnością wobec chorych, a także (choć zdecydowanie rzadziej) przedmiotowym traktowaniem pacjentów.

Atmosfera, jaka panuje w pracy w dużej mierze zależy od samych pracowników. Niejednokrotnie traktuje się współpracowników, tak jak jest się samemu traktowanym.

Gdy do pacjentów podchodzi się z empatią, sumiennie wykonując obowiązki, pacjenci odwzajemniają się zaufaniem. Zdarza się jednak, że sytuacje konfliktowe występują w pracy niezależnie od pracowników – rys. 5.



Rys. 5. Częstość występowania sytuacji konfliktowych w miejscu pracy
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Większość ankietowanych (56%) stwierdziło, że sytuacje konfliktowe w ich miejscu pracy występują rzadko. Jest to pozytywne. 32% jednak wskazało, że sytuacje te są częste, a 12% uznało, że bardzo częste. Żaden z respondentów nie podał, że sytuacja konfliktowa nie wystąpiła w ich pracy w ogóle

Zakończenie

Analiza przeprowadzonych badań ukazuje wybrane elementy motywowania personelem, szczególnie pielęgniarek, w Wojewódzkim Szpitalu Zespolonym w Lesznie. Większość ankietowanych pracuje w systemie zmianowym. Dla większości respondentów wykonywana praca daje satysfakcję, choć jednocześnie duża liczba osób wymienia brak satysfakcji z wykonywanej pracy jako jeden z syndromów wypalenia zawodowego.

Coraz więcej jest pielęgniarek z wykształceniem wyższym. Zamierzają również podnosić swoje kwalifikacje zawodowe. Największym zainteresowaniem wśród personelu pielęgniarskiego cieszą się studia medyczne. Część osób zamierza ukończyć specjalizację. Ponad 84% respondentów uważa za niewystarczające organizowanie szkoleń wewnątrzzakładowych. Wiele z nich sądzi, że w firmie trudno jest uzyskać awans.

Niewiele spośród ankietowanych (6%) jest zadowolonych z otrzymywanego wynagrodzenia za pracę. Najważniejszymi czynnikami decydującym o wynagrodzeniu powinny być zdaniem respondentów: wykształcenie, staż pracy oraz zajmowane stanowisko. Ponad połowa z badanych podkreśliło, że istotnym elementem dodatkowego wynagrodzenia, działającym najbardziej motywująco jest nagroda pieniężna. W omawianym zakładzie nie istnieje jednak system motywacyjny, polegający na dodatkowej gratyfikacji pieniężnej.

Cechy, które ankietowani najbardziej cenią w swych przełożonych to: umiejętność organizowania oraz profesjonalizm. W leszczyńskim szpitalu brak jest jasnej oceny

pracowniczej. Badane pielęgniarki uważają, że oceny ich pracy powinny dokonywać pielęgniarki oddziałowe, a także w mniejszym stopniu, współpracownicy.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że większość ankietowanych pielęgniarek znajduje u siebie symptomy wypalenia zawodowego, które kojarzy z niesprawnością systemu zarządzania personelem, szczególnie brakiem skutecznego motywowania (głównie ekonomicznego). Pielęgniarki zdają sobie jednocześnie sprawę, że proces wypalenia zawodowego szczególnie negatywnie wpływa na jakość obsługi pacjenta.

THE PROBLEMS OF MOTIVATING MEDICAL STAFF ON THE BASICS OF SURVEY RESEARCH

Summary

The rising society demands towards medical staff have an influence on attitudes and atmosphere in the workplace. Moreover it causes occupational burnout of medical staff in medical establishments. As the good of a patient should always come first, the human potential should be properly motivated, restricting the negative phenomena, in spite of limited resources at the disposal of a clinic. An interesting research was conducted in Leszno Province Hospital (Wojewódzki Szpital Zespolony w Lesznie). It allows recognizing the quality of medical staff management in the hospital.