

Danuta Kunecka

Adiunkt w Zakładzie Zdrowia Publicznego, Wydział Nauk o Zdrowiu, Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie

Motywacja w pracy pielęgniarki

Motivation in nurse's work

STRESZCZENIE

Wstęp. „Motywacja w ujęciu atrybutowym jest gotowością człowieka do zachowań w określony sposób, stanem, który inicjuje pewne rodzaje i poziomy aktywności” [1], natomiast skuteczne motywowanie polega na umiejętnym kojarzeniu interesów ludzi pracujących w danej organizacji. W codziennej pracy osób kierujących zespołami pielęgniarskimi umiejętności odpowiedniego zmotywowania pracownika mają znaczenie decydujące.

Cel pracy. Celem poniższego opracowania było scharakteryzowanie czynników motywujących pielęgniarki/pielęgniarzy do pracy w latach 2001–2012.

Materiał i metody. Badanie przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego z użyciem kwestionariusza ankiety, corocznie wśród studentów kierunku pielęgniarstwo, studiów magisterskich uzupełniających, zarówno studiujących w trybie stacjonarnym, jak i niestacjonarnym w Pomorskim Uniwersytecie Medycznym.

Wyniki i wnioski. Uzyskane wyniki świadczą o tym, iż w ostatnich latach w obu grupach na motywację badanych osób w największym stopniu wpływa potrzeba przynależności, jednak wśród czynników w nieco mniejszym stopniu motywujących w badanych grupach zaobserwowano w ostatnim badaniu istotne różnice, być może będące wynikiem problemów organizacyjnych całego sektora zdrowia.

Problemy Pielęgniarstwa 2012, 20 (2): 180–184

Słowa kluczowe: motywacja, teoria potrzeb, pielęgniarki

ABSTRACT

Introduction. “Motivation, in attributive terms, is readiness of a human to behave in a certain way, a state which initiates certain types and levels of activity” [1]. However, effective motivation consists in combining skillfully the interests of people working in a specific organization. In a daily work of people who are in charge of nursing teams, appropriate skills to motivate the employee are crucial.

Aim of the study. Therefore, the aim of this study was to characterize the factors motivating nurses to work in the years 2001–2012.

Materials and methods. The study was conducted using a diagnostic survey with a questionnaire, yearly, among students of complementary MA nursing studies, both stationary and extramural ones in the Pomeranian Medical University.

Results and conclusions. The results obtained show that in the recent years in both groups motivation of the subjects was affected the most by the sense of belonging but among the factors motivating the examined groups in slightly lesser degree, significant differences were observed in the last examination, resulting perhaps from the problems organizational in the whole health sector.

Nursing Topics 2012; 20 (2): 180–184

Key words: motivation, theory of needs, nurses

Wstęp

„Siłą napędową każdego człowieka jest motywacja. Jest to coś, co skłania nas do działania, a czasem odbiera nam wszelką chęć ku temu” [2]. Motywowanie to działania ukierunkowane na pracownika, polegające na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, aby ich zachowania były zgodne z wolą kierującego i aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nimi zadań [3]. Jest to proces, który wywo-

luje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi w celu osiągnięcia określonych celów. Jest jedną z kluczowych funkcji zarządzania [4]. Motywacja obejmuje trzy główne fazy aktywacji (gotowości do działania, realizacji działania oraz satysfakcji z osiągniętego rezultatu, w tym potencjalnej nagrody z tego tytułu). Ponadto w dużej mierze zależy od wielu czynników wpływających na ich przebieg. Na czynniki te można oddziaływać za pomocą różnych narzędzi motywowa-

Adres do korespondencji: dr n. med. Danuta Kunecka, ul. Żołnierska 48, 71–210 Szczecin, tel. 504 582 770, e-mail: dankak@autograf.pl

Tabela 1. Liczba uczestników badania w kolejnych latach w grupach studentów**Table 1.** Number of participants in the years in groups of students

Lp.	Rok akademicki	Liczba uczestników ogółem	Studenci studiów stacjonarnych	Studenci studiów niestacjonarnych
1.	2005/2006	72	33	39
2.	2006/2007	74	48	26
3.	2007/2008	81	47	34
4.	2008/2009	95	34	61
5.	2009/2010	144	67	77
6.	2010/2011	137	78	59
7.	2011/2012	90	19	71
	Razem	693	326	367

Źródło: Opracowanie własne

nia [5]. Ważny jest trafny ich dobór, dopasowany do rodzaju zadań i systemów wartości pracowników, oraz zapewnienie ich spójności, a także wzajemnego się wzmacniania. Pracowników można motywować na wiele sposobów, ale skuteczność dostrzeżemy jedynie w procesie długofalowym, w którym trudno jest dostrzec zarówno początek, jak i koniec. Dlatego też, aby jakiegokolwiek działania motywujące mogły przynosić korzyści, zawsze powinny być zaplanowane i systematyczne, ponieważ jedynie wówczas pozwolą zapewnić pracownikom ciągłość w rozwoju, zaspokoić ich potrzeby indywidualne, a tym samym realizować cele placówki, w której są zatrudnieni. W piśmiennictwie jest przytaczanych wiele przykładów systemów motywowania pracownika, jednak z racji, iż proces motywowania rozpoczyna się zawsze od potrzeby, jej odczucia (czyli braku czegoś), a następnie poszukiwania sposobów jej zaspokojenia, inspiracją do przeprowadzenia badania stała się teoria potrzeb Masłowa [6]. Według niej ludzie odczuwają różne potrzeby, dające się zaszereżować według hierarchii ważności. Potrzeby te można sklasyfikować w pięciu kategoriach: potrzeby fizjologiczne i potrzeby bezpieczeństwa, jako potrzeby niższego rzędu [7] oraz potrzeby przynależności, potrzeby szacunku — uznania, potrzeby samorealizacji, jako potrzeby wyższego rzędu [8]. Teoria ta należy do grupy teorii treści zajmujących się odpowiedzią na pytanie: Jakie czynniki motywują pracownika do pracy? Kierownicy, którzy potrafią na nie odpowiedzieć, jednocześnie intuicyjnie określają, co motywuje innych. A jeżeli następnie umiejętnie pokierują tymi osobami, odnoszą sukcesy w zarządzaniu potencjałem ludzkim [9].

Cel pracy

Zdaniem Masłowa istnieje ogólna zasada, zgodnie z którą stymulatorami ludzkiego działania są tylko te

potrzeby, które są niezaspokojone, ponieważ ludzie działają w taki sposób, by je zaspokoić [1]. Dlatego też celem poniższego opracowania było określenie potrzeb, które w zespołach pielęgniarskich ze względu na siłę oddziaływania determinują motywację w pracy zawodowej, a także dokonanie analizy zmian zachodzących w tym względzie na przełomie ostatnich lat.

Materiał i metody

Analizie poddano łącznie 969 kwestionariuszy ankiet, z czego 276 ankiet wypełnili pracownicy jednego ze szpitali szczecińskich i materiał ten stanowił swoisty punkt odniesienia dla dalszych analiz [9, 10]. Pozostałe 693 kwestionariusze ankiet zostały wypełnione przez osoby będące studentami kierunku pielęgniarstwo, studiów magisterskich uzupełniających w latach 2005–2012 w Pomorskim Uniwersytecie Medycznym (PUM, wcześniej Pomorskiej Akademii Medycznej) w Szczecinie, studiujących zarówno w trybie studiów stacjonarnych, jak i niestacjonarnych. Badanie to było wykonywane corocznie w ramach zajęć z przedmiotu „Zarządzanie w pielęgniarstwie”, przy realizacji tematu: Motywacja i motywowanie pracownika. Liczbę studentów uczestniczących w badaniu w kolejnych latach przedstawiono w tabeli 1.

Grupy studentów objęte badaniem to osoby posiadające tytuł licencjata pielęgniarstwa, wśród których czynne zawodowo pielęgniarki/pielęgniarze stanowili 87,1% ogółu badanych. Studenci studiów stacjonarnych to osoby ze stażem najczęściej od 2 miesięcy do 2 lat. W zdecydowanej większości w tej grupie badanych znalazły się osoby w wieku poniżej 25. roku życia, natomiast studenci studiów niestacjonarnych to osoby, których średni staż pracy w zawodzie pielęgniarki/pielęgniarsza wynosił średnio 13–17 lat, zaś zróżnicowanie ze względu na wiek kalendarzowy grupy badanych

Tabela 2. Rozkład procentowy udzielonych odpowiedzi w zakresie odczuwanych potrzeb
Table 2. Percentage distribution of responses on range perceptible needs

	Potrzeby fizjologiczne	Potrzeby bezpieczeństwa	Potrzeby przynależności	Potrzeby uznania/ /szacunku	Potrzeba samorealizacji
Pielęgniarki w szpitalu (2001 r.)	17,5%	19,6%	32%	6,1%	24,8%
Studenci stacjonarni (2005 r.)	4,5%	20,3%	33,3%	14,8%	27,1%
Studenci niestacjonarni (2005 r.)	3,5%	18,7%	35,6%	22,1%	20,1%
Studenci stacjonarni (2009 r.)	4%	25,45%	34,35%	14,6%	21,6%
Studenci niestacjonarni (2009 r.)	3,9%	25,2%	33,95%	16,7%	20,25%
Studenci stacjonarni (2012 r.)	7%	24,6%	26,3%	14%	28,1%
Studenci niestacjonarni (2012 r.)	6,6%	23,9%	20,6%	23,9%	24,9%

Źródło: Opracowanie własne

w tej podgrupie było zbliżone do ogółu obserwowanych wśród pielęgniarek/pielęgniarzy w Polsce. Najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 35–44 lata, następnie osoby w wieku powyżej 45. roku życia, zaś najmniej liczną osoby poniżej 35. roku życia.

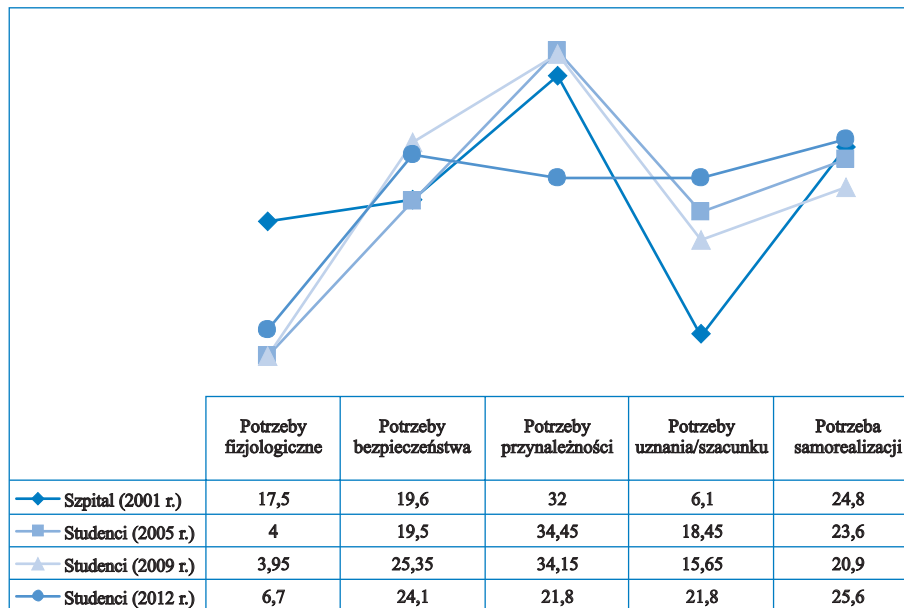
W badaniu zastosowano sondaż diagnostyczny z użyciem autorskiego kwestionariusza ankiety. Z uwagi na to, iż teoria motywacji oparta na piramidzie potrzeb Maslowa pozwala na uzyskanie w prosty sposób odpowiedzi na pytanie — jakie czynniki motywują nas do pracy, autorka, konstruując narzędzie badawcze dla grupy zawodowej pielęgniarek/pielęgniarzy, przyjęła je za najważniejsze. Za takim wyborem przemawiał również fakt, iż termin motyw jest pojęciem o szerokim zakresie znaczeniowym, a dla potrzeb jedynie analizy ilościowej czy obserwacji pewnych trendów przyjęcie założeń teorii potrzeb Maslowa, zdaniem autorki, było najtrafniejszym, dla realizacji celu badania. Do ułożenia pytań kwestionariusza posłużyło autorce 18 wskaźników charakteryzujących każdą z potrzeb [9, 10], jednocześnie będących czynnikami motywującymi, wskazywanymi jako najczęstsze motywy przez badaczy tej tematyki. Analizy statystyczne zebranego materiału badawczego wykonano za pomocą arkusza kalkulacyjnego Microsoft Excel. Uzyskane w badaniu wyniki opisano liczebnościami i/lub w wartościach procentowych, co pozwoliło na statystyczne uporządkowanie materiału badawczego, a także wykorzystanie go do jakościowej interpretacji danych oraz założonej w celu opracowania analizy zmian zachodzących na przełomie ostatnich 10 lat.

Wyniki

Celem badań było wskazanie potrzeb, które w zespołach pielęgniarskich ze względu na siłę oddziaływania determinują motywację w pracy zawodowej. Z uwa-

gi na to, iż zaobserwowano istotne różnice na przełomie dłuższych wymiarów czasowych, a nie w kolejno następujących po sobie latach, w dalszej części pracy przedstawiono jedynie wyniki uzyskane w latach, w których najsilniej są widoczne zachodzące zmiany. Stąd zilustrowano jedynie wyniki uzyskane w grupach studentów w latach 2009/2010 oraz 2011/2012, zestawiając je z grupą pielęgniarek/pielęgniarzy z jednego ze szczecińskich szpitali, wśród których badanie wykonano w 2001 roku [10] wraz z wynikami uzyskanymi w badaniach autorki w pierwszej badanej grupie studentów w 2005 roku [9]. Szczegółowe wyniki uzyskane w poszczególnych grupach studentów przedstawiono w tabeli 2.

Ze względu na to, iż w badaniu uczestniczyły osoby, które wykonują zawód pielęgniarki/pielęgniarskiego, nie dziwi fakt, iż wszystkie badane grupy wskazały potrzeby przynależności (społeczne) jako najistotniejsze. Dominacja tej potrzeby sprzyja nawiązywaniu kontaktów interpersonalnych, więzi osobistych, prowadzeniu działalności społecznych i zbliżaniu się do innych w sensie psychologicznym. Osoby, u których dominującą jest potrzeba przynależności, pracując zespołowo, zawsze preferują współpracę [11]. Dlatego też na stworzeniu warunków sprzyjających jej zaspakajaniu w pierwszej kolejności powinny się skupiać osoby kierujące zespołami pielęgniarskimi, poprzez na przykład stworzenie możliwości doboru współpracowników w zespołach pielęgniarskich. Jest to związane ze społeczną naturą każdego człowieka, przejawia się w poszukiwaniu pozytywnych więzi z innymi ludźmi. W grupie łatwiej rozwiązuje się problemy, przyjemniej się pracuje. Istotne są zarówno stosunki panujące w miejscu pracy między członkami zespołu, jak i w kontaktach z przełożonymi, a nade wszystko sam kontakt i praca z pacjentem [9]. Wszystkie te elementy tworzą „przyjazną atmosferę” w pracy,



Rycina 1. Zmiany zachodzące w zakresie odczuwania potrzeb na przełomie lat 2001–2012

Figure 1. Changes in the perception the needs at the turn of 2001–2012

Źródło: Opracowanie własne.

motywującą nie tylko dla zespołów pielęgniarskich, ale dla każdego pracownika. Ponadto badani za istotną w motywowaniu uznali potrzebę samorealizacji. Jednak z uwagi na to, iż jest to potrzeba, którą każdy z pracowników odczuwa, ale i zaspokaja w sposób bardzo indywidualny, staje się tym samym swoistym wyzwaniem dla osób kierujących pracownikami, dla którego jest ona istotna. Kierujący może jedynie stać się pomocny, poprzez właśnie stwarzanie odpowiedniego klimatu, w którym ta samorealizacja byłaby możliwa. Wówczas pracownik, mając możliwość samorealizować się w pracy, nie myśli o jej zmianie, także w chwilach wystąpienia przejściowych trudności. Różnice uzyskane w badanych grupach są związane przede wszystkim z tym, że w rzeczywistości człowiek jest „wiązką potrzeb, a ponadto są one zmienne w czasie, w sposób ciągły ewoluują [2], a w miarę rozwoju osobowości mniejszą wagę przywiązuje się do potrzeb niższego rzędu, a znaczenia nabierają potrzeby wyższego rzędu. Związane jest to z przyjętą postawą, z tym, jak dalece jest ona ugruntowana i ukierunkowana. Niekiedy zdarzają się przypadki zmiany kolejności w ujawnianiu się potrzeb, niekiedy człowiek indywidualnie dokonuje swoistego odwrócenia piramidy [9], co może świadczyć o świadomym wyborze osoby, która zaspokaja potrzeby podstawowe na poziomie minimum, zaś całą swoją energię poświęca na zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu. Charakterystyczne jest to w badanych grupach, a wynika z ogólnie przyjętych wzorców wpisanych w zawód pie-

lęgniarki. Dlatego też analizując dane zgromadzone na przełomie 10 lat, na uwagę zasługuje fakt dość znaczącego spadku znaczenia potrzeb fizjologicznych, na rzecz potrzeb wyższego rzędu, jednak entuzjazm w tej kwestii studii zwiększenie w ostatnim roku znaczenia potrzeb bezpieczeństwa. Niepokoi tym bardziej, iż jest on obserwowany przede wszystkim w grupie osób pracujących stosunkowo długo (głównie studentów studiów niestacjonarnych), a zatem mających wgląd w codzienną sytuację w sektorze zdrowia oraz z uwagi na to, iż dzieje się to kosztem rezygnacji z potrzeb wyższego rzędu (potrzeb uznania/szacunku oraz potrzeby samorealizacji). Może to świadczyć o problemach coraz częściej podejmowanych na forum publicznym przez środowisko pielęgniarskie, takich jak: „trudności w awansowaniu”, „niedocenie grupy zawodowej” czy utrudnianie rozwoju lub o problemach wynikających z braku wsparcia nie tylko finansowego, ale przede wszystkim organizacyjnego, przy chęci doksztalcenia się pielęgniarek/pielęgniarzy itp. Szczegółowe wyniki badań pozwalające na zaobserwowanie trendów zachodzących w odczuwanych przez uczestników badań potrzebach na przełomie ostatnich 10 lat przedstawiono na rycinie 1.

Motywowanie jest świadomym i celowym oddziaływaniem na zachowania ludzi w procesie pracy, przy wykorzystaniu wiedzy na temat determinujących to zachowanie czynników [12]. Teoria potrzeb Maslowa stanowi modelowe ujęcie motywacji pracowniczej. Może być podstawą do budowania systemu motywacyjnego

opierającego się na jej przesłankach i założeniach [2], mając na celu umiejętne kojarzenie interesów przede wszystkim ludzi pracujących w danej organizacji oraz samej organizacji. Nie należy zapominać jednak o tym, że w przypadku bezpośredniej konfrontacji pomiędzy potrzebami wyższego i niższego rzędu silniejsze okazują się potrzeby podstawowe, co w przypadku zawodów „misyjnych”, do których zaliczamy pielęgniarstwo, może stać się niebezpieczne. Tym bardziej, iż ostatnie lata pokazują niedoskonałości systemu ochrony zdrowia w Polsce właśnie w sferach ściśle związanych z jego wymiarem finansowym. Dlatego też celem każdej organizacji powinno być wprowadzenie wszystkich pracowników, jakimi dysponuje, na najwyższy poziom hierarchii potrzeb, czyli potrzebę samorealizacji [2] z uwagi na to, iż wówczas proces motywowania każdego pracownika opiera się na jego automotywacji [9], a pracodawcy (przełożeni, kierownicy) muszą ten proces jedynie podtrzymywać. System motywacyjny oparty na modelu Masłowa w praktyce sprowadza się do zdefiniowania potrzeb, na poziomie których funkcjonują poszczególne grupy pracownicze, w tym przypadku zespoły pielęgniarskie, a w dalszej kolejności wdrożenia w miarę możliwości usprawnień systemowych determinujących bezpośrednio i pośrednio indywidualne motywy pracownicze. Dlatego w procesie skutecznego motywowania pracowników istotne znaczenie przypada monitorowaniu tego procesu oraz systematyczne analizowanie uzyskiwanych efektów [2]. Skuteczność zarządzających w kontekście motywowania pracowników to przykład działań wymagających nie tylko odpowiednich umiejętności kadry zarządzającej, ale i systematyczności czy konsekwencji działania, niezbędnej przy działaniu zorganizowanym.

Wnioski

1. Uzyskane wyniki świadczą o tym, iż w ostatnich latach w obu grupach na motywację badanych osób w największym stopniu wpływa potrzeba przynależności.
2. Wśród czynników w nieco mniejszym stopniu motywujących (potrzeba uznania, potrzeby bezpieczeństwa) zaobserwowano istotne różnice, być może jest to wynikiem problemów całego sektora zdrowia.

Piśmiennictwo

1. Kawka T., Listwan T. Motywowanie pracowników. W: Zarządzanie kadrami (red.). Listwan T. Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2010: 169, 171.
2. Kozłowski W. Zarządzanie motywacją pracowników. Wyd. CeDeWu, Warszawa 2010; 11: 41–42.
3. Bartkowiak G. Psychologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach opieki zdrowotnej. Wyd. ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010: 230.
4. Oleksyn T. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje. Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008: 205.
5. Borkowska S. Motywacja i motywowanie. W: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji (red.). Król H., Ludwiczynski A. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006: 352.
6. Griffin R.W. Podstawy zarządzania organizacjami. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004: 521–523.
7. Kijowska V. Zarządzanie zasobami ludzkimi. W: Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe wyzwania (red.). Kautsch M. Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010: 253.
8. Golnau W. Zagadnienia wstępne. W: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (red.). Golnau W., Kalinowski M., Litwin J. Wyd. CeDeWu, Warszawa 2010: 20–21.
9. Kunecka D., Kamińska M. Analiza czynników wpływających na motywację w pracy pielęgniarki. *Family Med. Prim. Care Rev.* 2008; 10 (2): 158–161.
10. Kunecka D. Rola motywacji w pracy pielęgniarki na przykładzie SPWSZ w Szczecinie. Niepublikowana praca dyplomowa. Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2001: 17–31.
11. Mikula B. Wybrane teorie motywacji. W: Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia (red.). Potocki A., Wyd. Difin, Warszawa 2005: 256.
12. Poczowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyd. PWE, Warszawa 2003: 233.