

Czynniki motywujące i satysfakcja z pracy pielęgniarek w wybranych placówkach publicznej i prywatnej służby zdrowia

Małgorzata Ostrowicka¹, Bożena Walewska-Zielecka², Dominik Olejniczak²

¹ Szpital Medicover, Warszawa

² Warszawski Uniwersytet Medyczny, Katedra i Zakład Zdrowia Publicznego

Adres do korespondencji: Dominik Olejniczak, Warszawski Uniwersytet Medyczny, Katedra i Zakład Zdrowia Publicznego, 02-097 Warszawa, ul. Banacha 1a, Blok F, dominikolejniczak@op.pl

■ Abstract

Motivation in nurse's work and job satisfaction

With the gradual expansion of the nurse scope of duties there is a necessity for a new definition of a nurse role in the therapeutic team. New skills must go hand in hand with the predisposition and extensive knowledge not only in medicine, but also in the management skills. The aim of research is to analyze the impact of different factors, which determine motivation and job satisfaction within their new role. The research comprised 200 nurses: 100 employees of public health care facilities and 100 nurses hired in private medical sector. The method used in the study was a questionnaire survey. The χ^2 test was used to check hypotheses. The majority of nurses (total 80%) made a conscious choice of profession. 80.5% of respondents indicated satisfaction with their work, most of them are employed in private medical facilities. Nurses employed in private medical sector are more satisfied and more motivated for job than nurses employed in public health care facilities. The reason to this conclusion may well be better work organization in private health care institutions. Job satisfaction affects work incentives and quality of services. Except money motivating factor can be for example training.

Key words: health cares system, motivators, nurse, satisfaction

Słowa kluczowe: motywowanie, pielęgniarka, satysfakcja, system ochrony zdrowia

■ Wprowadzenie

Wiek XXI stawia przed pielęgniarkami nowe zadania i na nowo określa ich rolę w zespole terapeutycznym. Zadania te mogą być zrealizowane przez osoby, które posiadają odpowiednie wykształcenie, kwalifikacje i kompetencje, a także wyznają wartości wywodzące się z filozofii zawodu, etyki i odpowiedzialności zawodowej [1].

Światowa Organizacja Zdrowia określiła model profilu zawodowego pielęgniarki XXI wieku. Zgodnie z przedstawionym modelem pielęgniarka powinna się charakteryzować profesjonalizmem zawodowym, dążeniem do ustawicznego kształcenia oraz elastycznością

wobec zmian otoczenia, dostosowując się do zaistniałych potrzeb. Pielęgniarka powinna także wykazywać decyzyjność w podejmowanych działaniach, wyrażać własną opinię oraz posiadać zdolności analityczne, aby móc formułować wnioski. Proponowany model określa także zdolności interpersonalne pielęgniarki, wyrażane poprzez zdolności w komunikowaniu się z otoczeniem oraz umiejętność pracy w złożonym zespole interdyscyplinarnym [2].

Określony model pielęgniarki wynika z misji i definicji współczesnego pielęgniarstwa. Misją pielęgniarstwa w społeczeństwie według Światowej Organizacji Zdrowia jest udzielanie pomocy jednostkom, rodzinom

i grupom w ocenianiu dobrostanu oraz osiąganiu ich fizycznego, psychicznego i społecznego potencjału, a także realizacja tego zadania w pełnym wyzwaniu środowisku, w którym ludzie żyją i pracują [3]. Profesjonalne pielęgnowanie najczęściej jest określone jako pomaganie i towarzyszenie człowiekowi w zdrowiu, chorobie i niepełnosprawności, przy zapewnieniu jednocześnie prawa do decydowania i odpowiedzialności za własne zdrowie i zdrowie najbliższych poprzez kształtowanie umiejętności samoopieki i samopielęgnowania [4].

Wymagania wobec osób wykonujących zawód pielęgniarstwa znacznie wzrosły. Z personelu pomocniczego pielęgniarstwa awansowały do roli partnera w zespole terapeutycznym. Do pełnienia tej roli niezbędna jest motywacja i satysfakcja z wykonywanej pracy jako koła napędowe aktywności zawodowej i pozazawodowej. Celem pracy było poznanie i zbadanie mechanizmów oraz czynników determinujących procesy motywacji i satysfakcji z pracy.

■ Materiał i metody

Badaniem objęto pielęgniarki i pielęgniarzy pracujących w placówkach leczniczych prywatnych i publicznych na terenie Warszawy i okolic. W badaniu uczestniczyło 200 osób. Grupę podzielono na dwie równoliczne grupy. Kryterium podziału stanowiło miejsce zatrudnienia. Pierwszą grupę liczącą 100 osób stanowił personel pielęgniarstwa podmiotu prywatnego, a drugą grupę – również liczącą 100 osób – personel pielęgniarstwa publicznych placówek leczniczych.

W analizie statystycznej uwzględniono 200 kwestionariuszy ankiet uzupełnionych kompletnie. Badanie przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego wśród losowo wybranych osób przy użyciu kwestionariusza ankiety audytoryjnej własnego autorstwa. Kwestionariusz składał się z 24 zamkniętych pytań jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru. Dane demograficzno-społeczne badanych określało 8 pytań, 16 pytań zaś dotyczyło zagadnień oceny satysfakcji i motywacji do pracy. Pytania oceniające satysfakcję oraz motywację do pracy badały obecne miejsce zatrudnienia respondentów.

Czynniki wpływające na satysfakcję i motywację do pracy ustalono na podstawie analizy dostępnej literatury.

W kwestionariuszu ankiety, za którego pomocą przeprowadzono badania, czynniki motywujące i demotywuujące wymieniono, uwzględniając następujący podział: czynniki określające uzgodnienia podstawowe (cele, kompetencje, warunki pracy, świadczenia finansowe), relacje w zespole, relacje z bezpośrednim przełożonym (docenianie, komunikacja) oraz motywy indywidualne (rozwój, osiągnięcia, wpływ).

Badanie przeprowadzono w okresie od marca do kwietnia 2013 r.

Analizy statystycznej zgromadzonych danych dokonano, wykorzystując komputerowy pakiet statystyczny PASW Statistics 17.0. Zestawienie uzupełniono wynikami testu χ^2 , który służy do analizy zależności między dwiema zmiennymi, spośród których każda dzieli osoby badane na grupy, oraz wynikami testu U Manna-Whitneya, służącego do porównywania dwóch grup osób badanych pod względem wyników określonych na skalach porządkowych.

■ Wyniki

Charakterystyka badanej grupy

Analizowano wyniki ankiet uzyskanych od 200 osób. Pracę w prywatnej placówce medycznej zadeklarowało 100 osób (99 kobiet i jeden mężczyzna), 100 osób (94 kobiety i 6 mężczyzn) zaś zadeklarowało zatrudnienie w publicznych placówkach leczniczych.

Badano różnice w odpowiedziach na pytania ankiety między osobami zatrudnionymi w placówkach leczniczych prywatnych i publicznych.

W Tabeli I przedstawiono rozkład wieku osób ankietowanych.

Większość osób pracujących w placówkach prywatnych to osoby w wieku od 33 do 48 lat. Najwięcej osób pracujących w publicznych placówkach leczniczych to osoby w wieku 33 lata lub młodsze. W obu grupach osoby w wieku 48 lat i starsze stanowiły mniejszość.

W Tabeli II pokazano staż pracy osób badanych. W placówkach prywatnych najwięcej osób miało ogólny staż pracy w przedziale 11–20 lat. W placówkach publicznych większość to osoby z ogólnym stażem pracy z przedziału do 5 lat.

| Rok ur. osób badanych/wiek | Placówka | | | | | |
|----------------------------|----------|------|-----------|------|--------|------|
| | Prywatna | | Publiczna | | Ogółem | |
| | n | % | n | % | n | % |
| >1980/poniżej 33 lat | 32 | 32,0 | 45 | 45,5 | 77 | 38,5 |
| 1965–1980/od 33 do 48 lat | 56 | 56,0 | 38 | 38,0 | 94 | 47,0 |
| <1965/powyżej 48 lat | 12 | 12,0 | 16 | 16,0 | 28 | 14,0 |
| Brak danych | 0 | 0,0 | 1 | 1,0 | 1 | 0,5 |
| Ogółem | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 |

n – liczba osób; % – procent grupy

Tabela I. Rozkład wieku osób badanych.

Źródło: Opracowanie własne.

Staż pracy w obecnym miejscu pracy w grupie osób pracujących w prywatnych placówkach leczniczych zawierał się w przedziale od pół miesiąca do 18 lat ($M = 6,24$; $SD = 4,27$). Staż pracy w obecnym miejscu pracy w grupie osób pracujących w publicznych placówkach leczniczych zawierał się w przedziale od pół miesiąca do 33 lat ($M = 9,42$; $SD = 8,87$).

W **Tabeli III** analizowano miejsca pracy osób badanych. Większość osób z placówek prywatnych pracowała w opiece ambulatoryjnej, natomiast większość personelu pielęgnarskiego placówek publicznych była zatrudniona w szpitalach.

Tabela IV przedstawia formy zatrudnienia osób badanych. Większość osób ankietowanych deklaruje umowę o pracę jako formę zatrudnienia.

Tabela V ukazuje wykształcenie osób badanych. Większość osób pracujących w placówkach publicznych miała wykształcenie wyższe licencjackie. Najwięcej osób pracujących w placówkach prywatnych miało wykształcenie wyższe magisterskie.

Satysfakcja zawodowa

W **Tabeli VI** i na **Rysunku 1** przedstawiono motyw wyboru zawodu pielęgniarka/pielęgniarki w porównywanych grupach. Zestawienie uzupełniono wynikami

testu χ^2 , który służy do analizy zależności między dwiema zmiennymi, spośród których każda dzieli osoby na badane grupy. W tym przypadku na dwie grupy dzieli miejsce pracy (placówka prywatna lub publiczna) oraz każdy z motywów (grupa osób, które wybrały dany motyw i grupa osób, które danego motywu nie wybrały). Nie zanotowano istotnych statystycznie zależności między przynależnością do jednej z porównywanych grup a wskazywanymi motywami. Większość osób badanych wskazywała na świadomy wybór.

W **Tabeli VII** uwidoczniono deklarację osób badanych dotyczącą chęci rezygnacji z pracy. Nie zanotowano istotnej statystycznie zależności między przynależnością do jednej z dwóch porównywanych grup a chęcią rezygnowania z pracy, $\chi^2(3) = 0,73$; $p > 0,05$. Najwięcej osób (44%) wskazało odpowiedź „raczej nie” i dotyczyło to obu grup badanych.

Tabela VIII i **Wykres 1** przedstawiają ocenę satysfakcji z pracy badanych osób. Otrzymano zbliżoną do istotności statystycznej zależność pomiędzy przynależnością do jednej z porównywanych grup a oceną pracy jako satysfakcjonującej, $\chi^2(3) = 6,83$; $p = 0,078$.

W grupie osób pracujących w prywatnych ośrodkach było najwięcej odpowiedzi „raczej tak”. W grupie osób pracujących w publicznych placówkach leczniczych więcej osób udzieliło odpowiedzi „raczej nie”.

| | Placówka | | | | | |
|-------------------|----------|------|-----------|------|--------|------|
| | Prywatna | | Publiczna | | Ogółem | |
| Ogólny staż pracy | n | % | n | % | n | % |
| Do 5 lat | 24 | 24,0 | 37 | 37,0 | 61 | 30,5 |
| 5–10 lat | 13 | 13,0 | 10 | 10,0 | 23 | 11,5 |
| 11–20 lat | 35 | 35,0 | 26 | 26,0 | 61 | 30,5 |
| 21–30 lat | 21 | 21,0 | 23 | 23,0 | 44 | 22,0 |
| Pow. 30 lat | 7 | 7,0 | 4 | 4,0 | 11 | 5,5 |
| Ogółem | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 |

n – liczba osób; % – procent grupy

Tabela II. Ogólny staż pracy osób badanych.

Źródło: Opracowanie własne.

| | Placówka | | | | | |
|-----------------------|----------|------|-----------|------|--------|------|
| | Prywatna | | Publiczna | | Ogółem | |
| Miejsce pracy | n | % | n | % | n | % |
| Szpital | 10 | 10,0 | 92 | 92,0 | 102 | 51,0 |
| Przychodnia | 87 | 87,0 | 7 | 7,0 | 94 | 47,0 |
| Indywidualna praktyka | 1 | 1,0 | 0 | 0,0 | 1 | 0,5 |
| Inne | 3 | 3,0 | 1 | 1,0 | 4 | 2,0 |

n – liczba osób; % – procent grupy

Tabela III. Analiza miejsca pracy osób badanych.

Źródło: Opracowanie własne.

| | Placówka | | | | | |
|------------------------------|----------|------|-----------|------|--------|------|
| | Prywatna | | Publiczna | | Ogółem | |
| Formy zatrudnienia | n | % | n | % | n | % |
| Umowa o pracę | 92 | 92,0 | 94 | 94,0 | 186 | 93,0 |
| Umowa cywilno-prawna | 7 | 7,0 | 4 | 4,0 | 11 | 5,5 |
| W ramach stosunku służbowego | 0 | 0,0 | 1 | 1,0 | 1 | 0,5 |
| W ramach praktyk zawodowych | 1 | 1,0 | 1 | 1,0 | 2 | 1,0 |
| Ogółem | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 |

n – liczba osób; % – procent grupy

Tabela IV. Formy zatrudnienia osób badanych.

Źródło: Opracowanie własne.

| | Placówka | | | | | |
|---------------------|----------|------|-----------|------|--------|------|
| | Prywatna | | Publiczna | | Ogółem | |
| Wykształcenie | n | % | n | % | n | % |
| Średnie | 19 | 19,0 | 13 | 13,0 | 32 | 16,0 |
| Wyższe licencjackie | 38 | 38,0 | 78 | 78,0 | 116 | 58,0 |
| Wyższe magisterskie | 43 | 43,0 | 9 | 9,0 | 52 | 26,0 |
| Ogółem | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 |

n – liczba osób; % – procent grupy

Tabela V. Wykształcenie osób badanych.

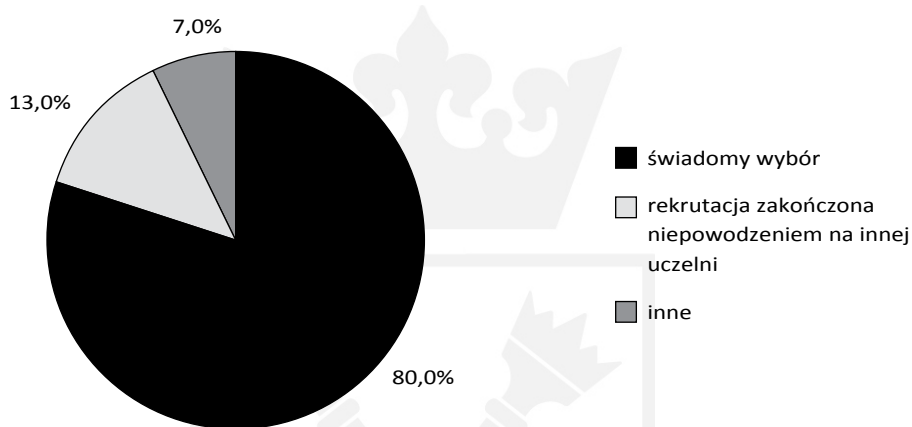
Źródło: Opracowanie własne.

| Motywy wyboru zawodu | Placówka | | | | | | χ^2 | df | p |
|---|----------|------|-----------|------|--------|------|----------|----|-------|
| | Prywatna | | Publiczna | | Ogółem | | | | |
| | n | % | n | % | n | % | | | |
| Świadomy wybór | 83 | 83,0 | 78 | 78,0 | 161 | 80,0 | 0,80 | 1 | 0,372 |
| Rekrutacja zakończona niepowodzeniem na innej uczelni | 13 | 13,0 | 13 | 13,0 | 26 | 13,0 | 0,01 | 1 | 0,999 |
| Inne | 4 | 4,0 | 10 | 10,0 | 14 | 7,0 | 3,12 | 1 | 0,210 |

n – liczba osób; % – procent grupy

Tabela VI. Motywy wyboru zawodu pielęgniarza/pielęgniarki.

Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 1. Motywy wyboru zawodu.

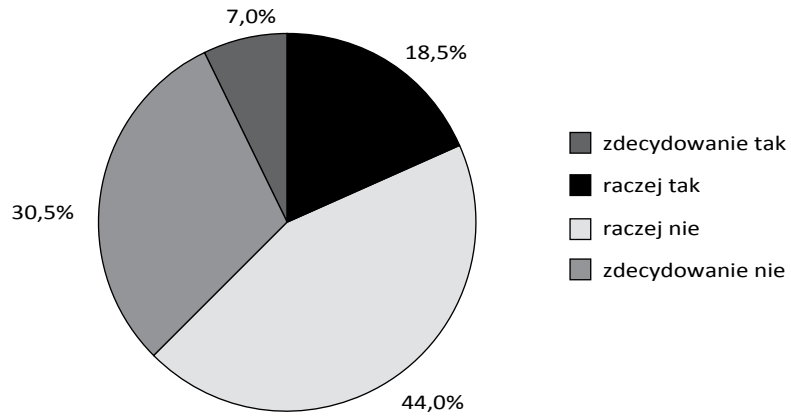
Źródło: Opracowanie własne.

| Rezygnacja z pracy | Placówka | | | | | |
|--------------------|----------|------|-----------|------|--------|------|
| | Prywatna | | Publiczna | | Ogółem | |
| | n | % | n | % | n | % |
| Zdecydowanie tak | 6 | 6,0 | 8 | 8,0 | 14 | 7,0 |
| Raczej tak | 17 | 17,0 | 20 | 20,0 | 37 | 18,5 |
| Raczej nie | 46 | 46,0 | 42 | 42,0 | 88 | 44,0 |
| Zdecydowanie nie | 31 | 31,0 | 30 | 30,0 | 61 | 30,5 |
| Ogółem | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 |

n – liczba osób; % – procent grupy

Tabela VII. Deklarowana chęć rezygnacji z pracy.

Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 2. Deklarowana chęć rezygnacji z pracy.

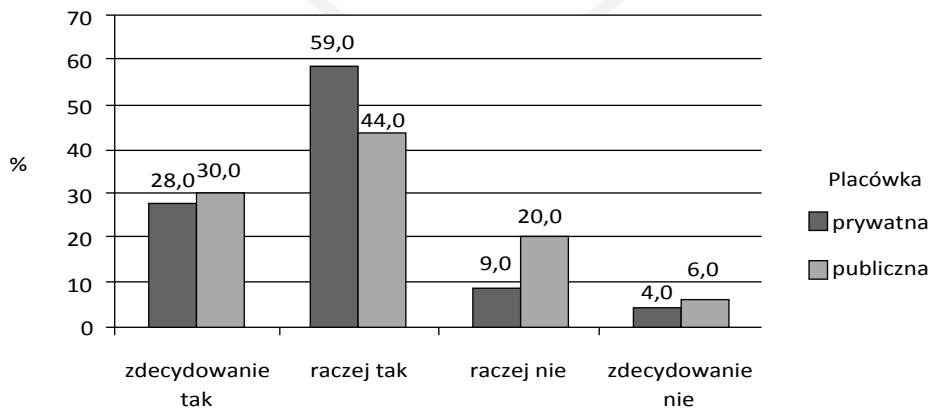
Źródło: Opracowanie własne.

| Satysfakcjonująca praca | Placówka | | | | | |
|-------------------------|----------|------|-----------|------|--------|------|
| | Prywatna | | Publiczna | | Ogółem | |
| | n | % | n | % | n | % |
| Zdecydowanie tak | 28 | 28,0 | 30 | 30,0 | 58 | 29,0 |
| Raczej tak | 59 | 59,0 | 44 | 44,0 | 103 | 51,5 |
| Raczej nie | 9 | 9,0 | 20 | 20,0 | 29 | 14,5 |
| Zdecydowanie nie | 4 | 4,0 | 6 | 6,0 | 10 | 5,0 |
| Ogółem | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 |

n – liczba osób; % – procent grupy

Tabela VIII. Ocena satysfakcji z pracy.

Źródło: Opracowanie własne.



Wykonywana praca jest satysfakcjonująca

Wykres 1. Ocena satysfakcji z pracy.

Źródło: Opracowanie własne.

W Tabeli IX przedstawiono średnie wartości wskaźników dotyczących satysfakcji z różnych aspektów pracy w grupach osób, które pracowały w placówkach prywatnych i w placówkach publicznych. Zestawienie uzupełniono wynikami testu U Manna-Whitneya, który służy do porównywania dwóch grup osób badanych pod względem wyników określonych na skalach porządkowych. Oznaczono różnice istotne statystycznie.

Zanotowano istotne statystycznie różnice między osobami pracującymi w placówkach prywatnych i publicznych w zakresie: satysfakcji z relacji między współpracownikami, relacji z bezpośrednim przełożonym, ze stylu zarządzania, liczby typowych zadań w trakcie dyżuru, z warunków fizycznych i wyposażenia. Różnice statystycznie znamienne obejmowały także ocenę satysfakcji z możliwości osobistego rozwoju, z możliwości podejmowania samodzielnych decyzji, z możliwości awansu, z wysokości wynagrodzenia, ze sposobu oceny pracy i nagradzania, z dodatkowych świadczeń socjalnych i z firmy lub instytucji jako całości (Wykres 2).

Otrzymano również zbliżone do istotności statystycznej różnice między grupami w zakresie satysfakcji z rodzaju i zróżnicowania zadań w pracy oraz w zakresie

satysfakcji z możliwości wykorzystania w pracy wiedzy i posiadanych umiejętności. Średnie wartości wszystkich tych wskaźników były wyższe w grupie osób pracujących w placówkach prywatnych.

Nie otrzymano natomiast istotnych statystycznie różnic w zakresie poczucia ważności wykonywanej pracy, poczucia prestiżu, pozycji społecznej, zadowolenia z systemu zmianowego, stabilności zatrudnienia ani w zakresie satysfakcji z relacji z pacjentami.

Tabela X przedstawia ocenę zadowolenia z życia wśród osób pracujących w placówkach prywatnych i w ośrodkach publicznych. Nie zanotowano istotnej statystycznie zależności między przynależnością do jednej z dwóch porównywanych grup a zadowoleniem z życia, $\chi^2(4) = 3,25$; $p > 0,05$. Większość osób określała siebie jako zadowolonych ze swojego życia. Łącznie zaś zadowolonych i bardzo zadowolonych z życia było aż 91% respondentów.

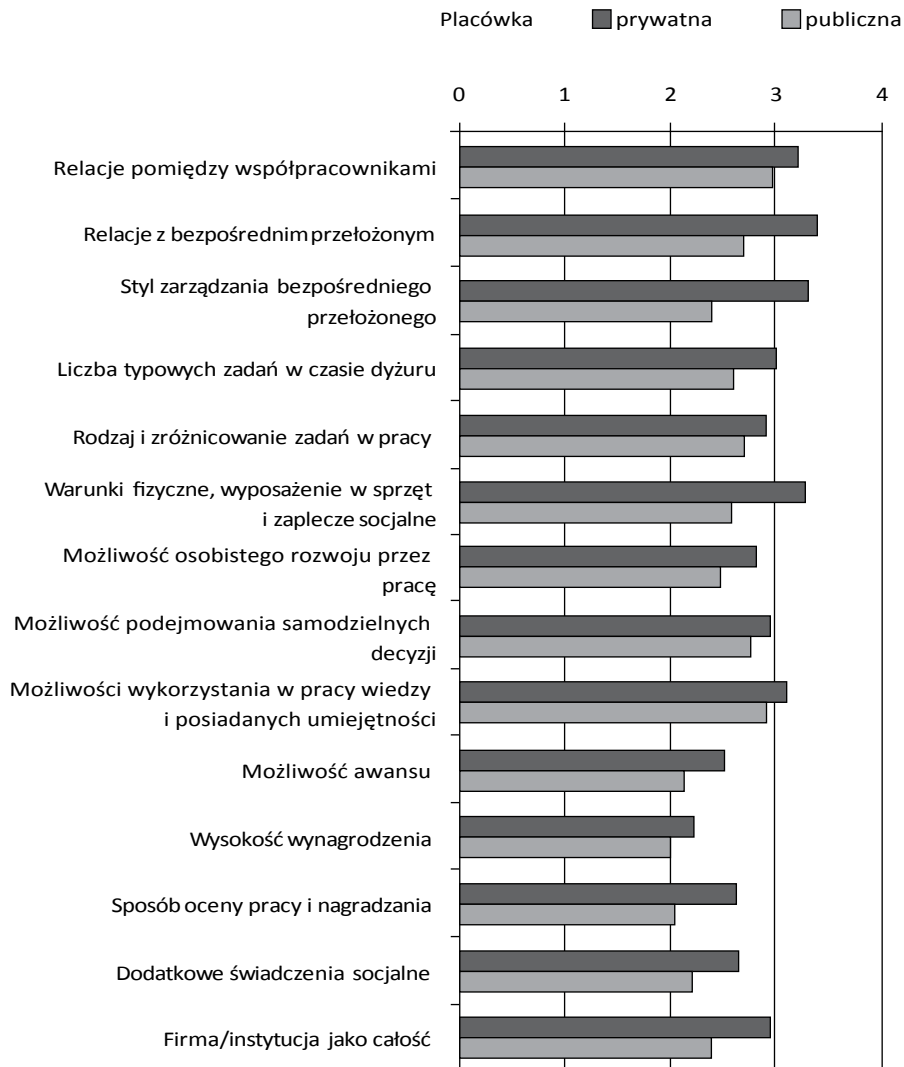
W Tabeli XI pokazano średnie wartości wskaźników sytuacji w pracy w grupach osób, które pracowały w placówkach prywatnych i w placówkach publicznych. Zestawienie uzupełniono wynikami testu U Manna-Whitneya. Oznaczono różnice istotne statystycznie.

| Satysfakcja z pracy | Placówka | | | | U | p |
|---|----------|------|-----------|------|-----------|-------|
| | Prywatna | | Publiczna | | | |
| | M | SD | M | SD | | |
| Relacje pomiędzy współpracownikami | 3,20 | 0,68 | 2,95 | 0,77 | 4129,5* | 0,020 |
| Relacje z bezpośrednim przełożonym | 3,38 | 0,62 | 2,69 | 0,91 | 2862,5*** | 0,001 |
| Styl zarządzania bezpośredniego przełożonego | 3,30 | 0,63 | 2,37 | 0,95 | 2326,5*** | 0,001 |
| Liczba typowych zadań w czasie dyżuru | 2,98 | 0,55 | 2,60 | 0,80 | 3654,0*** | 0,001 |
| Rodzaj i zróżnicowanie zadań w pracy | 2,89 | 0,67 | 2,69 | 0,78 | 4328,0# | 0,066 |
| Warunki fizyczne, wyposażenie w sprzęt i zaplecze socjalne | 3,28 | 0,70 | 2,57 | 0,96 | 2902,0*** | 0,001 |
| Możliwość osobistego rozwoju przez pracę | 2,80 | 0,83 | 2,47 | 0,86 | 3883,0** | 0,004 |
| Poczucie ważności wykonywanej pracy dla dobra innych | 3,06 | 0,78 | 3,02 | 0,88 | 4903,0 | 0,798 |
| Prestiż stanowiska pracy | 2,75 | 0,78 | 2,74 | 0,97 | 4966,5 | 0,930 |
| Pozycja społeczna dzięki pracy | 2,58 | 0,77 | 2,43 | 0,91 | 4497,5 | 0,190 |
| Możliwość podejmowania samodzielnych decyzji | 2,94 | 0,65 | 2,73 | 0,78 | 4263,0* | 0,046 |
| Możliwość wykorzystania w pracy wiedzy i posiadanych umiejętności | 3,10 | 0,64 | 2,89 | 0,83 | 4337,0# | 0,075 |
| Możliwość awansu | 2,50 | 0,75 | 2,13 | 0,84 | 3651,5*** | 0,001 |
| Wysokość wynagrodzenia | 2,21 | 0,74 | 1,98 | 0,83 | 4127,5* | 0,023 |
| Sposób oceny pracy i nagradzania | 2,61 | 0,76 | 2,02 | 0,78 | 2974,5*** | 0,001 |
| Dodatkowe świadczenia socjalne | 2,62 | 0,78 | 2,20 | 0,78 | 3618,0*** | 0,001 |
| Czas pracy/system zmianowy | 2,96 | 0,75 | 2,91 | 0,67 | 4743,0 | 0,470 |
| Stabilność zatrudnienia | 3,01 | 0,66 | 2,87 | 0,61 | 4431,5 | 0,101 |
| Relacje z pacjentami i ich rodzinami | 2,93 | 0,59 | 3,05 | 0,73 | 4449,5 | 0,120 |
| Firma/instytucja jako całość | 2,93 | 0,64 | 2,38 | 0,74 | 3052,5*** | 0,001 |
| Inne | 0,12 | 0,59 | 0,16 | 0,68 | 4902,0 | 0,526 |

M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; U – wartość testu U Manna-Whitneya; p – istotność statystyczna; *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; # $p < 0,1$

Tabela IX. Średnie wartości wskaźników dotyczących satysfakcji z różnych aspektów pracy w porównywanych grupach osób, w skali 1–4, gdzie 1 oznacza bardzo niezadowolony, a 4 – bardzo zadowolony.

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 2. Istotne statystycznie różnice w satysfakcji z pracy między badanymi grupami.

Źródło: Opracowanie własne.

| | Placówka | | | | | |
|------------------------|----------|------|-----------|------|--------|------|
| | Prywatna | | Publiczna | | Ogółem | |
| Zadowolenie z życia | n | % | n | % | n | % |
| Brak danych | 1 | 1,0 | 0 | 0,0 | 1 | 0,5 |
| Bardzo zadowolona/y | 20 | 20,0 | 17 | 17,0 | 37 | 18,5 |
| Zadowolona/y | 72 | 72,0 | 73 | 73,0 | 145 | 72,5 |
| Niezadowolona/y | 6 | 6,0 | 10 | 10,0 | 16 | 8,0 |
| Bardzo niezadowolona/y | 1 | 1,0 | 0 | 0,0 | 1 | 0,5 |
| Ogółem | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 |

n – liczba osób; % – procent grupy

Tabela X. Ocena zadowolenia z życia.

Źródło: Opracowanie własne.

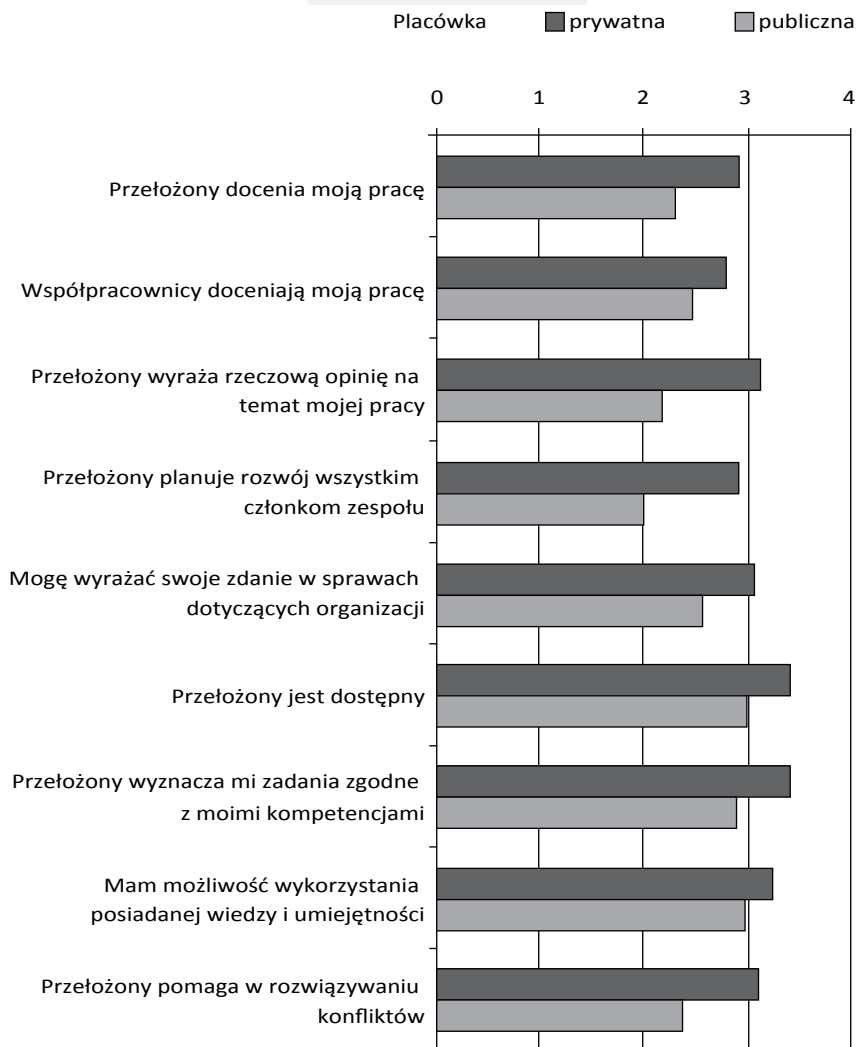
Zanotowano istotne statystycznie różnice w zakresie wszystkich wskaźników sytuacji w pracy z wyjątkiem otrzymywania pomocy od koleżanek. Na Wykresie 3 przedstawiono średnie wartości analizowanych wskaźni-

ków w porównywanych grupach. Średnie wartości otrzymane w grupie osób pracujących w placówkach prywatnych były wyższe od średnich wartości otrzymanych w grupie osób pracujących w placówkach publicznych.

| | Placówka | | | | U | p |
|--|----------|------|-----------|------|-----------|-------|
| | Prywatna | | Publiczna | | | |
| | M | SD | M | SD | | |
| Przełożony docenia moją pracę | 2,93 | 0,81 | 2,30 | 0,81 | 3054,0*** | 0,001 |
| Współpracownicy doceniają moją pracę | 2,78 | 0,72 | 2,45 | 0,70 | 3845,5** | 0,002 |
| Przełożony wyraża rzeczową opinię na temat mojej pracy | 3,12 | 0,84 | 2,18 | 0,82 | 2250,0*** | 0,001 |
| Przełożony planuje rozwój wszystkim członkom zespołu | 2,92 | 0,93 | 1,99 | 0,88 | 2460,5*** | 0,001 |
| Mogę wyrażać swoje zdanie w sprawach dotyczących organizacji | 3,06 | 0,86 | 2,56 | 0,97 | 3558,0*** | 0,001 |
| Otrzymuję pomoc od koleżanek, gdy mam trudności | 3,13 | 0,73 | 3,03 | 0,86 | 4728,0 | 0,479 |
| Przełożony jest dostępny | 3,41 | 0,71 | 2,99 | 0,79 | 3538,0*** | 0,001 |
| Przełożony wyznacza mi zadania zgodne z moimi kompetencjami | 3,40 | 0,70 | 2,90 | 0,86 | 3372,0*** | 0,001 |
| Mam możliwość wykorzystania posiadanej wiedzy i umiejętności | 3,24 | 0,79 | 2,96 | 0,75 | 3980,0** | 0,008 |
| Przełożony pomaga w rozwiązywaniu konfliktów | 3,10 | 0,89 | 2,36 | 0,95 | 2922,0*** | 0,001 |

M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; U – wartość testu U Manna-Whitneya; p – istotność statystyczna; *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; # p < 0,1

Tabela XI. Średnie wartości wskaźników dotyczących sytuacji w pracy w grupie osób, które pracowały w placówkach prywatnych i w grupie osób, które pracowały w placówkach publicznych, ocenione w skali 1–4, gdzie 1 oznacza nigdy, 2 – czasami, 3 – często, 4 – zawsze. Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 3. Istotne statystycznie różnice między grupami w zakresie wskaźników sytuacji w pracy.

Źródło: Opracowanie własne.

Motywacja do pracy

W Tabeli XII przedstawiono motywację do pracy wśród osób pracujących w prywatnych i publicznych placówkach leczniczych. Nie zanotowano istotnej statystycznie zależności między przynależnością do jednej z dwóch porównywanych grup a poziomem motywacji do pracy, $\chi^2(3) = 6,32$; $p > 0,05$. Wyniki badania pokazu-

ją, że większość badanych osób deklaruje, iż jest raczej zmotywowana do pracy.

Tabela XIII pokazuje średnie wartości wskaźników czynników motywujących do pracy w grupie osób, które pracowały w placówkach prywatnych i w placówkach publicznych. Zestawienie uzupełniono wynikami testu U Manna-Whitneya. Oznaczono różnice istotne statystycznie.

| Motywacja do pracy | Placówka | | | | | |
|--------------------|----------|------|-----------|------|--------|------|
| | Prywatna | | Publiczna | | Ogółem | |
| | n | % | n | % | n | % |
| Zdecydowanie tak | 21 | 21,0 | 15 | 15,0 | 36 | 18,0 |
| Raczej tak | 59 | 59,0 | 50 | 50,0 | 109 | 54,5 |
| Raczej nie | 18 | 18,0 | 29 | 29,0 | 47 | 23,5 |
| Zdecydowanie nie | 2 | 2,0 | 6 | 6,0 | 8 | 4,0 |
| Ogółem | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 |

n – liczba osób; % – procent grupy

Tabela XII. Motywacja do pracy.

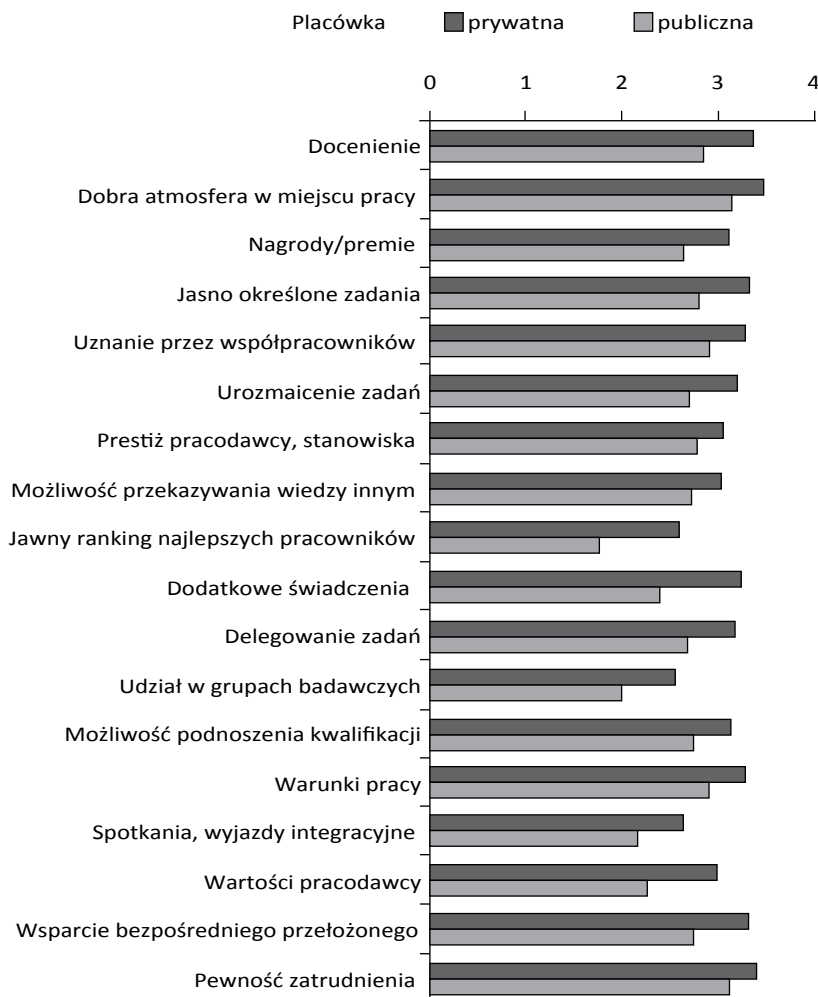
Źródło: Opracowanie własne.

| Czynniki motywujące | Placówka | | | | U | p |
|--|----------|------|-----------|------|-----------|-------|
| | Prywatna | | Publiczna | | | |
| | M | SD | M | SD | | |
| Docenienie przez przełożonego i współpracowników | 3,34 | 0,76 | 2,84 | 0,92 | 3464,0*** | 0,001 |
| Dobra atmosfera w miejscu pracy | 3,46 | 0,70 | 3,13 | 0,86 | 3947,0** | 0,005 |
| Nagrody/premie | 3,10 | 1,07 | 2,61 | 1,17 | 3805,0** | 0,002 |
| Jasno określone zadania, rozliczenie z wyników zadań | 3,30 | 0,81 | 2,80 | 0,96 | 3544,0*** | 0,001 |
| Uznanie przez współpracowników | 3,27 | 0,75 | 2,90 | 0,84 | 3765,0** | 0,001 |
| Urozmaicenie zadań, zróżnicowanie obowiązków | 3,18 | 0,76 | 2,70 | 0,85 | 3448,0** | 0,001 |
| Zadowolenie pacjentów | 3,31 | 0,73 | 3,31 | 0,81 | 4901,0 | 0,792 |
| Prestiż pracodawcy, stanowiska | 3,06 | 0,85 | 2,78 | 0,93 | 4150,0* | 0,028 |
| Możliwość przekazywania wiedzy innym | 3,04 | 0,84 | 2,71 | 0,94 | 3967,5** | 0,008 |
| Jawny ranking najlepszych pracowników | 2,57 | 0,95 | 1,76 | 0,88 | 2709,5*** | 0,001 |
| Dodatkowe świadczenia | 3,22 | 0,91 | 2,38 | 1,19 | 3032,0*** | 0,001 |
| Delegowanie zadań | 3,16 | 0,83 | 2,68 | 0,95 | 3596,0*** | 0,001 |
| Udział w grupach badawczych | 2,53 | 0,97 | 1,98 | 0,95 | 3439,0*** | 0,001 |
| Możliwość podnoszenia kwalifikacji | 3,13 | 0,92 | 2,73 | 1,11 | 4017,0* | 0,012 |
| Warunki pracy | 3,27 | 0,82 | 2,90 | 0,96 | 3917,5** | 0,005 |
| Samodzielność, decyzyjność w pracy | 3,13 | 0,75 | 2,95 | 0,83 | 4437,5 | 0,141 |
| Spotkania, wyjazdy integracyjne | 2,62 | 1,00 | 2,15 | 1,05 | 3729,0** | 0,001 |
| Wartości uznawane i realizowane przez pracodawcę | 2,98 | 0,84 | 2,24 | 0,91 | 2836,0*** | 0,001 |
| Wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego | 3,30 | 0,87 | 2,74 | 1,10 | 3551,0*** | 0,001 |
| Pewność zatrudnienia | 3,41 | 0,85 | 3,10 | 1,01 | 4153,0* | 0,023 |
| Inne | 0,09 | 0,53 | 0,01 | 0,10 | 4898,5 | 0,306 |

M – wartość średnia; *SD* – odchylenie standardowe; *U* – wartość testu U Manna-Whitneya; *p* – istotność statystyczna; *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; # $p < 0,1$

Tabela XIII. Średnie wartości wskaźników czynników motywujących do pracy w grupach personelu prywatnych i publicznych placówek leczniczych, ocenione w skali 1–4, gdzie 1 oznacza najmniej istotny czynnik, a 4 najistotniejszy.

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 4. Istotne statystycznie różnice między badanymi grupami w zakresie nasilenia czynników motywujących.
 Źródło: Opracowanie własne.

Zanotowano istotne statystycznie różnice między badanymi grupami w zakresie nasilenia większości czynników motywujących z wyjątkiem zadowolenia pacjentów, samodzielności i decyzyjności w pracy oraz innych czynników motywujących. Średnie wartości otrzymane w grupie osób pracujących w placówkach prywatnych były wyższe od średnich wartości otrzymanych w grupie osób pracujących w placówkach publicznych (Wykres 4).

W Tabeli XIV przedstawiono średnie wartości czynników demotywujących do pracy w grupach osób, które pracowały w placówkach prywatnych i w placówkach publicznych. Zestawienie uzupełniono wynikami testu U Manna-Whitneya. Oznaczono różnice istotne statystycznie.

Zanotowano istotną statystycznie różnicę w zakresie braku dodatkowych świadczeń oraz zbliżone do istotności statystycznej różnice międzygrupowe w zakresie niezadowolenia pacjentów, złej organizacji pracy i złych warunków pracy. Średnie wartości tych wskaźników przedstawiono na Wykresie 5. W grupie osób pracujących w placówkach prywatnych bardziej nasilonym czynnikiem było niezadowolenie pacjentów, natomiast w grupie osób pracujących w placówkach publicznych

bardziej nasilonymi czynnikami były: brak dodatkowych świadczeń, zła organizacja pracy, monotonia i złe warunki pracy, brak zaplecza socjalnego. Nie otrzymano natomiast istotnych statystycznie różnic w zakresie większości pozostałych czynników demotywujących.

Tabela XV przedstawia ocenę znajomości systemu motywacyjnego w porównywanych grupach. Na podstawie testu χ^2 zanotowano istotną statystycznie zależność między rodzajem placówki a znajomością systemu motywacyjnego, $\chi^2(3) = 9,26$; $p < 0,05$. W placówkach prywatnych znajomość systemu motywacyjnego była wyższa.

Tabela XVI zawiera opinie respondentów na temat zmiany systemu motywacyjnego w obecnym miejscu zatrudnienia. Opierając się na teście χ^2 , zanotowano istotną statystycznie zależność między rodzajem placówki a opinią w sprawie zmiany systemu motywacyjnego, $\chi^2(3) = 11,11$; $p < 0,05$. W placówkach państwowych jest więcej osób przekonanych o potrzebie zmiany systemu motywacyjnego niż w placówkach prywatnych (Wykres 6).

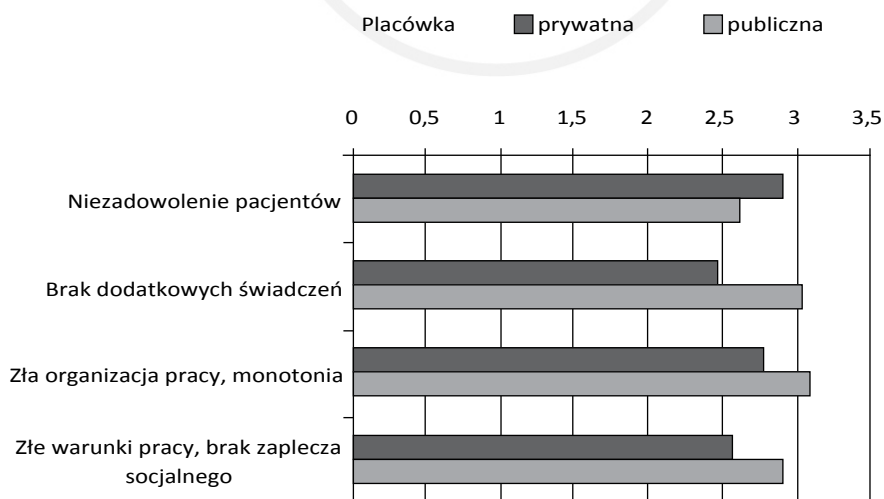
W Tabeli XVII przedstawiono rozkład częstości dla form motywowania wskazywanych w porównywanych grupach jako najbardziej oczekiwane. Zestawienie uzu-

| Czynniki demotywujące | Placówka | | | | U | p |
|---|----------|------|-----------|------|----------|-------|
| | Prywatna | | Publiczna | | | |
| | M | SD | M | SD | | |
| Niesprawiedliwa ocena przełożonego lub brak informacji zwrotnej | 2,75 | 1,27 | 2,94 | 1,14 | 4614,5 | 0,320 |
| Niedoceniaenie przez przełożonego | 2,85 | 1,21 | 2,99 | 1,11 | 4743,0 | 0,507 |
| Brak dobrej atmosfery w miejscu pracy | 2,85 | 1,22 | 3,00 | 1,08 | 4722,0 | 0,472 |
| Brak wyznaczonego celu, zadania niekonkretnie określone | 2,58 | 1,19 | 2,65 | 1,00 | 4869,0 | 0,741 |
| Niezadowolenie pacjentów | 2,88 | 1,00 | 2,60 | 1,04 | 4240,0# | 0,053 |
| Nieadekwatny do potrzeb styl zarządzania | 2,70 | 1,17 | 2,82 | 1,02 | 4782,0 | 0,580 |
| Brak możliwości przekazywania wiedzy | 2,35 | 1,16 | 2,36 | 1,04 | 4939,0 | 0,877 |
| Brak dodatkowych świadczeń | 2,47 | 1,23 | 3,02 | 1,05 | 3754,0** | 0,002 |
| Brak możliwości doksztalcenia | 2,58 | 1,12 | 2,79 | 0,97 | 4511,0 | 0,215 |
| Niski prestiż pracodawcy, stanowiska | 2,62 | 1,17 | 2,80 | 1,03 | 4610,0 | 0,323 |
| Brak nagród finansowych, premii | 3,23 | 0,97 | 3,31 | 0,99 | 4702,0 | 0,419 |
| Zadania poniżej kompetencji | 2,73 | 1,12 | 2,89 | 1,08 | 4596,5 | 0,304 |
| Zła organizacja pracy, monotonia | 2,77 | 1,21 | 3,08 | 1,03 | 4338,5# | 0,088 |
| Złe warunki pracy, brak zaplecza socjalnego | 2,56 | 1,22 | 2,88 | 1,05 | 4285,0# | 0,070 |
| Brak samodzielności, decyzyjności w pracy | 2,59 | 1,07 | 2,60 | 0,99 | 4965,0 | 0,929 |
| Brak delegowania zadań rozszerzających kompetencje | 2,54 | 1,10 | 2,67 | 0,99 | 4673,5 | 0,406 |
| Brak spotkań, wyjazdów integracyjnych | 2,41 | 1,10 | 2,33 | 1,05 | 4823,5 | 0,655 |
| Niepełność zatrudnienia | 2,88 | 1,25 | 2,89 | 1,06 | 4877,0 | 0,751 |
| Brak wyznaczonych wartości realizowanych przez pracodawcę | 2,41 | 1,11 | 2,52 | 1,00 | 4699,5 | 0,447 |
| Niskie wynagrodzenie | 3,32 | 1,00 | 3,32 | 0,96 | 4883,0 | 0,744 |
| Nadmierna kontrola przełożonego | 2,59 | 1,19 | 2,76 | 1,10 | 4608,5 | 0,322 |
| Niedoceniaenie przez współpracowników | 2,62 | 1,13 | 2,68 | 1,04 | 4872,0 | 0,746 |
| Inne | 0,08 | 0,56 | 0,00 | 0,00 | 4900,0 | 0,156 |

M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; U – wartość testu U Manna-Whitneya; p – istotność statystyczna; *** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; # p < 0,1

Tabela XIV. Średnie wartości czynników demotywujących do pracy w grupie osób, które pracowały w placówkach prywatnych i w grupie osób, które pracowały w placówkach publicznych, ocenione w skali 1–4, gdzie 1 oznacza najmniej demotywujący czynnik, a 4 najbardziej demotywujący.

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 5. Średnie wartości nasilenia czynników demotywujących wśród osób, które pracowały w placówce publicznej i wśród osób, które pracowały w placówce prywatnej.

Źródło: Opracowanie własne.

| Znajomość systemu motywacyjnego | Placówka | | | | | |
|---------------------------------|----------|------|-----------|------|--------|------|
| | Prywatna | | Publiczna | | Ogółem | |
| | n | % | n | % | n | % |
| Zdecydowanie tak | 16 | 16,0 | 12 | 12,0 | 28 | 14,0 |
| Raczej tak | 55 | 55,0 | 38 | 38,0 | 93 | 46,5 |
| Raczej nie | 18 | 18,0 | 31 | 31,0 | 49 | 24,5 |
| Zdecydowanie nie | 11 | 11,0 | 19 | 19,0 | 30 | 15,0 |
| Ogółem | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 |

n – liczba osób; % – procent grupy

Tabela XV. Znajomość systemu motywacyjnego.

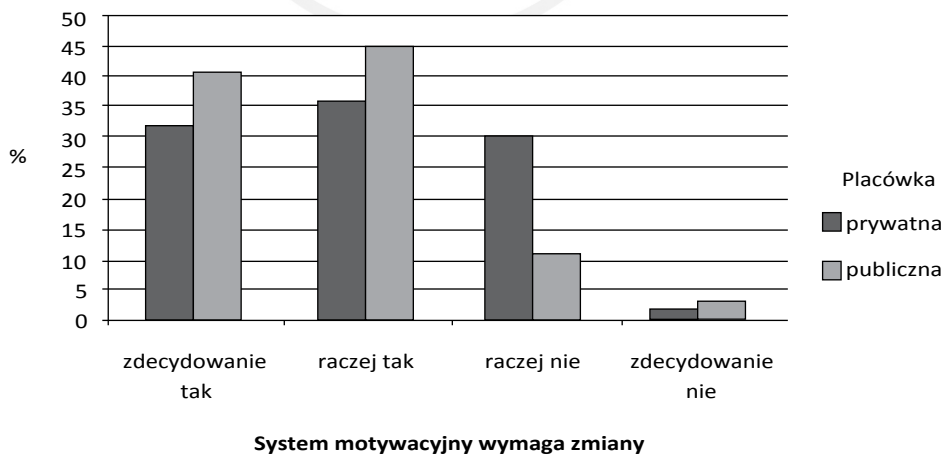
Źródło: Opracowanie własne.

| Zmiana systemu motywacyjnego | Placówka | | | | | |
|------------------------------|----------|------|-----------|------|--------|------|
| | Prywatna | | Publiczna | | Ogółem | |
| | n | % | n | % | n | % |
| Zdecydowanie tak | 32 | 32,0 | 41 | 41,0 | 73 | 36,5 |
| Raczej tak | 36 | 36,0 | 45 | 45,0 | 81 | 40,5 |
| Raczej nie | 30 | 30,0 | 11 | 11,0 | 41 | 20,5 |
| Zdecydowanie nie | 2 | 2,0 | 3 | 3,0 | 5 | 2,5 |
| Ogółem | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 |

n – liczba osób; % – procent grupy

Tabela XVI. Opinie na temat zmiany systemu motywacyjnego.

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 6. Opinie o systemie motywacyjnym wśród osób pracujących w placówkach prywatnych i wśród osób pracujących w placówkach publicznych.

Źródło: Opracowanie własne.

| Formy motywowania | Placówka | | | | | | χ^2 | df | p |
|---|----------|------|-----------|------|--------|------|----------|----|-------|
| | Prywatna | | Publiczna | | Ogółem | | | | |
| | n | % | n | % | n | % | | | |
| Motywowanie finansowe placowe | 59 | 59,0 | 49 | 49,0 | 108 | 54,0 | 2,01 | 1 | 0,156 |
| Motywowanie finansowe pozaplacowe | 37 | 37,0 | 39 | 39,0 | 76 | 38,0 | 0,08 | 1 | 0,771 |
| Motywowanie pozafinansowe materialne | 21 | 21,0 | 14 | 14,0 | 35 | 17,5 | 1,70 | 1 | 0,193 |
| Motywowanie pozafinansowe niematerialne | 25 | 25,0 | 15 | 15,0 | 40 | 20,0 | 3,12 | 1 | 0,077 |
| Nie mam zdania | 4 | 4,0 | 2 | 2,0 | 6 | 3,0 | 0,69 | 1 | 0,407 |

n – liczba osób; % – procent grupy; # p < 0,1

Tabela XVII. Formy motywowania wskazywane w porównywanych grupach jako najbardziej oczekiwane.

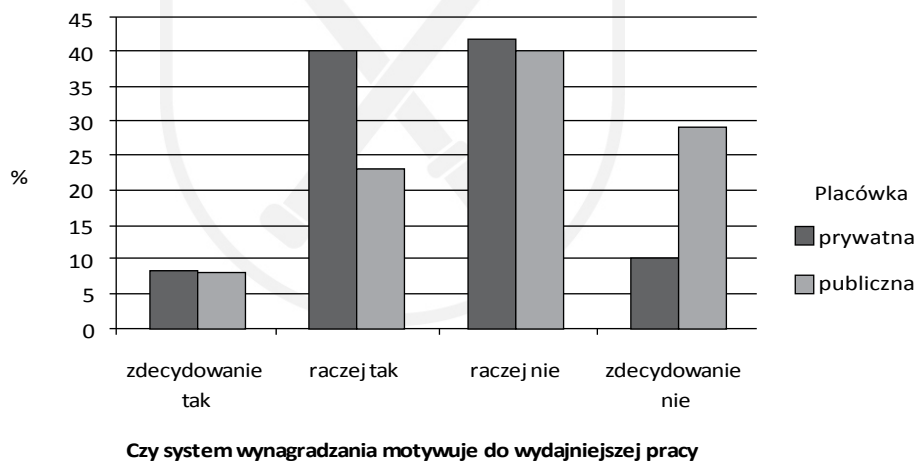
Źródło: Opracowanie własne.

| Czy system wynagradzania motywuje do wydajniejszej pracy | Placówka | | | | | |
|--|----------|------|-----------|------|--------|------|
| | Prywatna | | Publiczna | | Ogółem | |
| | n | % | n | % | n | % |
| Zdecydowanie tak | 8 | 8,0 | 8 | 8,0 | 16 | 8,0 |
| Raczej tak | 40 | 40,0 | 23 | 23,0 | 63 | 31,5 |
| Raczej nie | 42 | 42,0 | 40 | 40,0 | 82 | 41,0 |
| Zdecydowanie nie | 10 | 10,0 | 29 | 29,0 | 39 | 19,5 |
| Ogółem | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 |

n – liczba osób; % – procent grupy

Tabela XVIII. Opinie o systemie wynagradzania.

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 7. Opinie o systemie wynagradzania wśród osób pracujących w placówkach prywatnych i wśród osób pracujących w placówkach publicznych.

Źródło: Opracowanie własne.

pełniono wynikami testu χ^2 . Zanotowano zbliżoną do istotności statystycznej zależność między przynależnością do jednej z porównywanych grup a wskazywaniem motywowania pozafinansowego niematerialnego. Ta forma motywowania była wskazywana jako najbardziej pożądana częściej w grupie osób pracujących w placówkach prywatnych niż w grupie osób pracujących w placówkach publicznych.

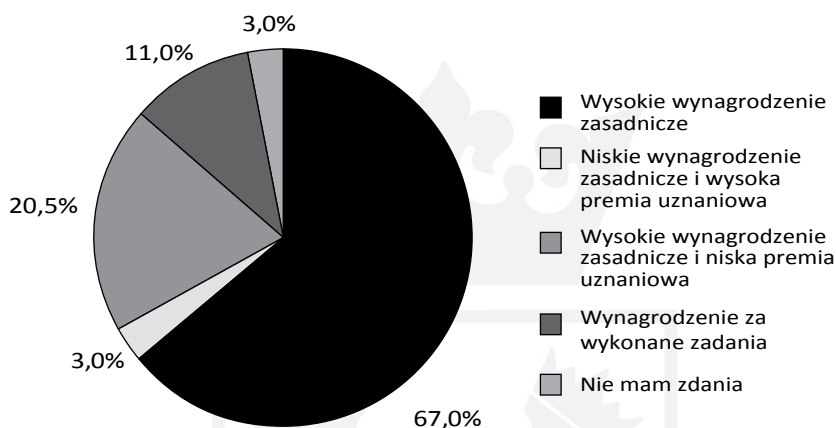
Tabela XVIII ukazuje rozkład opinii w sprawie motywującego działania systemu wynagradzania w porównywanych grupach. Wykorzystując test χ^2 , zanotowano istotną statystycznie zależność między rodzajem placówki a opinią w tej sprawie, $\chi^2(3) = 13,89$; $p < 0,01$. Opinie o systemie wynagradzania były korzystniejsze w grupie osób pracujących w placówkach prywatnych niż w grupie osób pracujących w placówkach publicznych (por. **Wykres 7**).

| Formy motywowania | Placówka | | | | | | χ^2 | df | p |
|---|----------|------|-----------|------|--------|------|----------|----|-------|
| | Prywatna | | Publiczna | | Ogółem | | | | |
| | n | % | n | % | n | % | | | |
| Wysokie wynagrodzenie zasadnicze | 67 | 67,0 | 67 | 67,0 | 134 | 67,0 | 0,01 | 1 | 0,999 |
| Niskie wynagrodzenie zasadnicze i wysoka premia uznaniowa | 3 | 3,0 | 3 | 3,0 | 6 | 3,0 | 0,01 | 1 | 0,999 |
| Wysokie wynagrodzenie zasadnicze i niska premia uznaniowa | 19 | 19,0 | 22 | 22,0 | 41 | 20,5 | 0,28 | 1 | 0,599 |
| Wynagrodzenie za wykonane zadania | 14 | 14,0 | 8 | 8,0 | 22 | 11,0 | 1,84 | 1 | 0,175 |
| Nie mam zdania | 4 | 4,0 | 2 | 2,0 | 6 | 3,0 | 0,69 | 1 | 0,407 |

n – liczba osób; % – procent grupy

Tabela XIX. Preferowana w porównywanych grupach struktura wynagrodzenia.

Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 3. Preferowana struktura wynagrodzenia.

Źródło: Opracowanie własne.

W Tabeli XIX przedstawiono opinie dla preferowanej struktury w porównywanych grupach wynagrodzenia. Zestawienie uzupełniono wynikami testu χ^2 . Nie zanotowano istotnych statystycznie zależności między przynależnością do jednej z porównywanych grup a opiniami w sprawie struktury wynagrodzenia. Większość osób badanych jako preferowane wskazywała wysokie wynagrodzenie zasadnicze (Rysunek 3).

W Tabeli XX analizowano deklarację chęci zmiany obecnego miejsca pracy w porównywanych grupach. W teście χ^2 zanotowano zbliżoną do istotności statystycznej zależność między rodzajem placówki a opinią w tej sprawie, $\chi^2(3) = 7,62$; $p = 0,055$. W grupie pracujących w placówkach publicznych było więcej osób, które zdecydowanie myślały o zmianie miejsca pracy. W grupie osób pracujących w placówkach prywatnych było więcej osób, które zdecydowanie zaprzeczyły, że myślą o zmianie miejsca pracy (por. Wykres 8).

Dyskusja

Aktywność zawodowa w życiu dorosłego człowieka ma bardzo istotne znaczenie, nie tylko ze względu na jej

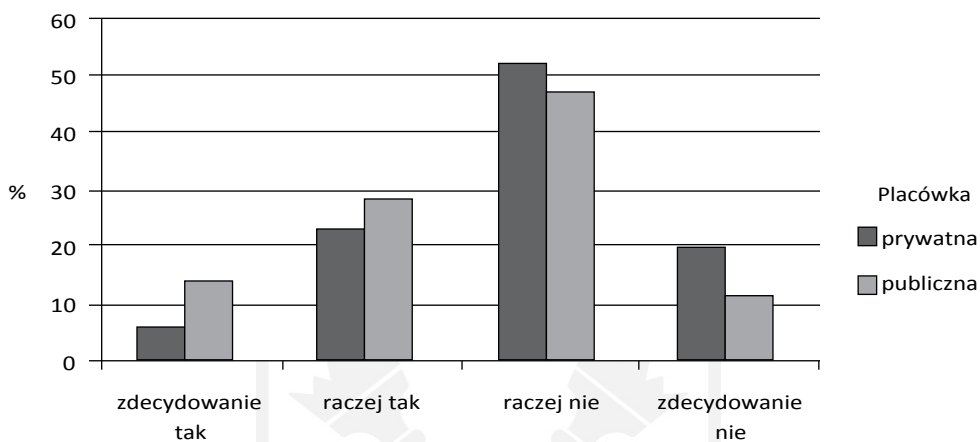
materialny wymiar i czas, jaki pochłania, lecz również ze względu na możliwość kształtowania się więzi społecznych [5]. Ponieważ praca staje się częścią naszego życia, może wpływać również na inne jego sfery. Jej wpływ może być pozytywny, ale także może być źródłem frustracji i dyskomfortu psychicznego. Uczucia te mogą bardzo istotnie rzutować na sferę życia prywatnego [6]. Ten aspekt jest szczególnie ważny w zawodach, które są narażone na stres z racji swojej specyfiki, a takim zawodem jest niewątpliwie zawód pielęgniarki. Z tego względu w pracy pielęgniarki tak istotne jest poczucie satysfakcji z wyników pracy i możliwości rozwoju [5]. Zadowolenie z pracy pielęgniarek i pozostałych pracowników ochrony zdrowia jest również ważne z innego powodu, determinuje ono bowiem jakość świadczonych przez nich usług, czyli jakość opieki, która jest nadrzędną cechą funkcjonowania placówek leczniczych. Usługi medyczne świadczone przez personel placówek leczniczych cechuje nierozdzielność i jednoczesność procesu ich świadczenia i konsumpcji, dlatego też kwalifikacje, umiejętności, predyspozycje i zyczliwy stosunek do pacjenta, który jest nabywcą tych usług, mają zasadnicze znaczenie w pozyskaniu i utrzymaniu z nim trwałych

| Rozważanie zmiany obecnego miejsca pracy | Placówka | | | | | |
|--|----------|------|-----------|------|--------|------|
| | Prywatna | | Publiczna | | Ogółem | |
| | n | % | n | % | n | % |
| Zdecydowanie tak | 5 | 5,0 | 14 | 14,0 | 19 | 9,5 |
| Raczej tak | 23 | 23,0 | 28 | 28,0 | 51 | 25,5 |
| Raczej nie | 52 | 52,0 | 47 | 47,0 | 99 | 49,5 |
| Zdecydowanie nie | 20 | 20,0 | 11 | 11,0 | 31 | 15,5 |
| Ogółem | 100 | 100 | 100 | 100 | 200 | 100 |

n – liczba osób; % – procent grupy

Tabela XX. Rozważanie zmiany miejsca pracy.

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 8. Rozważanie zmiany miejsca pracy wśród osób pracujących w placówkach prywatnych i wśród osób pracujących w placówkach publicznych.

Źródło: Opracowanie własne.

relacji [7]. Trwałość relacji z pacjentem jest ważna dla wszystkich placówek leczniczych, a już szczególnie dla placówek prywatnych, które muszą konkurować na rynku usług medycznych i dostosowywać się do bieżących potrzeb klienta. Podmioty zorientowane na klienta powinny się zatem charakteryzować właściwie skonstruowaną polityką motywacji oraz satysfakcji pracowników, aby rozwijać w nich świadomość, że przyszłość podmiotu zależy głównie od nich. W ten proces powinni być włączeni wszyscy pracownicy, ponieważ to od nich zależy jakość świadczonych usług, która z kolei przekłada się na lojalność klientów i przyszłość tego podmiotu [7].

Praca pielęgniarek jest zwykle bardzo wysoko oceniana przez pacjentów. Z badań przeprowadzonych przez Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia wynika, że wszystkie aspekty oceny pielęgniarek kształtują się na poziomie 90% ocen pozytywnych. Pacjenci doceniają odpowiednie życzliwe podejście, zawodowe umiejętności, dostępność oraz umiejętności nawiązywania bezpośrednich relacji interpersonalnych [7]. W przeprowadzonym co roku badaniu, w którym European

Trusted Brands sprawdza zaufanie społeczne do marek, instytucji i zawodów, zaufanie do zawodu pielęgniarki deklaruje 74% badanych, natomiast do zawodu lekarza 64% [8]. Praktyka oceny jakości usług przez ich nabywcę, czyli pacjenta, jest w większości placówek leczniczych często stosowana i stanowi bardzo cenny materiał dla kadry kierowniczej, ponieważ pozwala na bieżąco monitorować satysfakcję klienta, a także wcześniej reagować, wprowadzając usprawnienia. Równie ważnym aspektem dla kadry kierowniczej powinno być także bieżące monitorowanie satysfakcji pracowniczej, ponieważ – tak jak wspomniano wcześniej – to pracownicy w głównej mierze wpływają na lojalność klientów i są najważniejszym zasobem firmy.

W przeprowadzonych badaniach podjęto próbę oceny satysfakcji z pracy oraz analizę motywacji pielęgniarek i pielęgniarzy zatrudnionych w wybranych placówkach leczniczych, uwzględniając podział na ośrodki publiczne i prywatne, aby móc sprawdzić, czy istnieją różnice między tymi grupami. Wiadomo, że przyjęte kryterium ze względu na miejsce zatrudnienia jest tylko jednym z lic-

nych czynników determinujących tak złożone procesy, jak odczucie satysfakcji i motywacji w pracy.

W obecnej sytuacji, gdy ustawodawcy dążą do prywatyzacji usług zdrowotnych, przeprowadzone badania znajdują uzasadnienie i mogą być pomocne dla kadry kierowniczej.

Wyniki badania własnego wykazują, że personel pielęgnarski w zdecydowanej większości określa swoją pracę jako satysfakcjonującą, aż 87% respondentów z placówek prywatnych oceniło pozytywnie własną satysfakcję z wykonywanej pracy, a w grupie pracowników publicznych placówek leczniczych taką opinię wyraziło 74% badanych. Podobne wyniki zostały opublikowane w komunikacie z badań BS/10/2013 przeprowadzonych przez Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) na temat zadowolenia z pracy i jej oceny. W przeprowadzonym sondażu zdecydowana większość aktywnych zawodowo Polaków (78%) wyraża ogólne zadowolenie ze swojej obecnej pracy [9]. Pojedyncze pytanie o całkowitą satysfakcję z pracy nie wyczerpuje jednak oceny, różni się ono bowiem od średniego zadowolenia z poszczególnych czynników pracy. Kompleksowe uwzględnienie wszystkich czynników determinujących satysfakcję z pracy jest bardzo trudne i wymaga wysoce indywidualnego podejścia. Pozwala ono jednak pracodawcy mieć realny wpływ na zadowolenie pracowników, ponieważ może sprawować kontrolę nad tymi elementami. Wśród tych elementów możemy wyróżnić niektóre aspekty dotyczące pracy, takie jak: finansowy system motywacyjny, wyposażenie stanowiska pracy itp., oraz niektóre cechy pracownika wyselekcjonowane dzięki rekrutacji i wdrażane poprzez opracowany system wartości, a także kulturę organizacyjną zależną od pracodawcy [10].

W badaniach własnych dotyczących aspektów pracy personelu pielęgnarskiego prywatnych i publicznych placówek leczniczych zanotowano znamienne statystycznie różnice między badanymi grupami. Stwierdzono różnice w zakresie satysfakcji z relacji pomiędzy współpracownikami, relacji z bezpośrednim przełożonym, ze stylu zarządzania, liczby typowych zadań w trakcie dyżuru, z warunków fizycznych, z możliwości osobistego rozwoju i podejmowania samodzielnych decyzji, z możliwości awansu, wysokości wynagrodzenia, sposobu oceny pracy, nagradzania i dodatkowych świadczeń socjalnych. Otrzymano również zbliżone do istotności statystycznej różnice między grupami w zakresie: satysfakcji z możliwości wykorzystania w pracy wiedzy i umiejętności. Średnie wartości wszystkich wskaźników były wyższe w grupie pracowników sektora prywatnego.

Na uwagę zasługuje fakt różnej gradacji czynników wpływających na satysfakcję w poszczególnych grupach. Pracownicy prywatnych placówek wyrażają największe zadowolenie z relacji z bezpośrednim przełożonym, z warunków fizycznych i wyposażenia w sprzęt i zaplecze socjalne, stylu zarządzania bezpośredniego przełożonego, relacji między współpracownikami oraz możliwości wykorzystania w pracy wiedzy i posiadanych umiejętności. Pracownicy sektora publicznego przede wszystkim wymieniają relację między współpracownikami, następnie możliwość wykorzystania w pracy wiedzy i umiejętności,

możliwości podejmowania samodzielnych decyzji, relacje z bezpośrednim przełożonym oraz rodzaj i zróżnicowanie zadań w pracy. Natomiast obie grupy wspólnie wymieniają czynniki, które powodują ich niezadowolenie z pracy, a do nich należy na pierwszym miejscu wysokość wynagrodzenia, następnie możliwość awansu, sposób oceny i nagradzania oraz możliwość uzyskania dodatkowych świadczeń socjalnych. Prezentowane wyniki pokrywają się z wnioskami badań przedstawionych w analizowanej literaturze. Zdaniem wielu autorów niezadowolenie z wysokości wynagrodzenia deklaruje większość badanych – nawet 98% [5, 11–18]. Jest to zbliżone z potocznie obserwowanym brakiem satysfakcji finansowej z wykonywanej pracy, któremu towarzyszy uczucie frustracji środowiska pielęgnarek, co potwierdziła w swoich badaniach A. Andruszkiewicz [15]. Niezadowolenie z materialnego aspektu pracy deklarują również inne środowiska zawodowe, tylko 45% osób pracujących uważa, że praca przynosi dobre zarobki oraz łączy się z zadowalającymi świadczeniami socjalnymi [9].

Należy zauważyć, że brak satysfakcji finansowej nie wpływa jednak na ogólną satysfakcję z pracy, której wysoki wskaźnik zaprezentowano wcześniej. Taką postawę pielęgnarek tłumaczy przede wszystkim specyfika tego zawodu i wpisany weń system wartości. W zawodzie pielęgnarki bardzo ważne są wartości pozamaterialne, takie jak współpraca z pacjentem, pomaganie innym w cierpieniu, możliwość zdobycia nowej wiedzy i umiejętności oraz dobra współpraca w zespole [12]. W badaniach własnych także wykazano, że poczucie ważności wykonywanej pracy dla dobra innych jest bardzo wysoko oceniane przez obie grupy badanych. Na tej podstawie można by stwierdzić, że specyfika zawodu pielęgnarki działa jak pewnego rodzaju filtr selekcjonujący czynniki determinujące satysfakcję z pracy. Wcześniej przedstawione aspekty pracy, które wpływały na największe zadowolenie respondentów pomimo zaobserwowanej różnicy pomiędzy grupami, także głównie dotyczyły relacji interpersonalnych w zespole i możliwości rozwoju poprzez nabywanie doświadczenia oraz wykorzystanie nabytej wiedzy i umiejętności. Podobne wnioski przedstawiali też inni autorzy, którzy wymieniali możliwość samorealizacji i dobrą atmosferę w pracy, której źródłem są dobre relacje w zespole zarówno z przełożonym, jak i współpracownikami, jako główne aspekty wpływające na zadowolenie z pracy [9, 11–16, 19].

Badając wskaźniki dotyczące sytuacji w obecnym miejscu pracy, zanotowano istotne statystycznie różnice w zakresie wszystkich wymienionych czynników. Wyniki ocenianych parametrów satysfakcji były wyższe w grupie personelu prywatnych podmiotów leczniczych, co przemawia za korzystniejszą oceną tych placówek.

Analizując piśmiennictwo, zapoznano się również z wynikami badań z 2009 r. określającymi satysfakcję z pracy pielęgnarek polskich na poziomie 62%, pomiar średniej wartości satysfakcji z życia dla tych pielęgnarek wynosił 19,6 punktu, co stanowiło niższy rezultat od wyniku dla populacji dorosłych Polaków [20]. W badaniach własnych pielęgnarki deklarują zadowolenie z życia na poziomie 91% i nie zanotowano istotnej sta-

tystycznie zależności między przynależnością do jednej z dwóch porównywanych grup a zadowoleniem z życia, $\chi^2(4) = 3,25$; $p > 0,05$. W mojej ocenie ma to również związek z wyższą oceną satysfakcji z wykonywanej pracy badanych grup (placówki lecznicze prywatne 87%, publiczne 74%). Wniosek ten znajduje także potwierdzenie w wynikach badań własnych, ponieważ ponad 70% respondentów nie rozważa rezygnacji z zawodu, a w zdecydowanej większości przypadków wybór zawodu był w pełni świadomy (około 80%). Nie zanotowano też istotnej statystycznie zależności między przynależnością do jednej z dwóch porównywanych grup a motywem wyboru zawodu i możliwością rezygnacji z pracy $\chi^2(3) = 0,73$; $p > 0,05$. Podobne zdanie wyrażają autorki A. Lipińska-Grobelny i K. Głowacka [21]. Według ich opinii stopień zadowolenia z pracy zależy od tzw. dopasowania do danego zawodu. Odpowiednie dopasowanie do zawodu wyznacza wyższe zadowolenie zarówno na płaszczyźnie emocjonalnej, jak i poznawczej. Zdaniem tych autorek osoby dopasowane do zawodu w wysokim stopniu charakteryzują się dużym zadowoleniem z takich czynników środowiska pracy, jak: kadra kierownicza, współpracownicy, treść i warunki pracy, organizacja, możliwość rozwoju i wynagrodzenie w porównaniu z pracownikami dopasowanymi w niskim lub średnim stopniu do zawodu, który wykonują [21].

Reasumując przedstawione wyniki badań satysfakcji z pracy, należy zwrócić uwagę, jak wielkie znaczenie w tym zakresie ma pracodawca, który może zapewnić odpowiednie środowisko pracy, a przede wszystkim zadba o rekrutację do organizacji odpowiednio dopasowanych do zawodu pracowników i zapewni im rozwój. Jak obrazują przeprowadzone badania, taka inwestycja w satysfakcję pracowników jest opłacalna głównie dla samego pracodawcy, ponieważ – jak już wspomniano we wstępie – poziom satysfakcji wyraźnie poprawia jakość pracy. Zadowoleni pracownicy, jak wynika z obserwacji, są bardziej kreatywni i budują bardziej pozytywne relacje ze współpracownikami oraz pacjentami, jak również wykazują większe zaangażowanie, lojalność, trwałość zatrudnienia i niską absencję [22–24].

Założenia tej teorii zostały skrytykowane za zbyt uproszczenie rzeczywistości, badania własne także nie potwierdzają pewnych założeń tej teorii. Jak wskazywano wcześniej, respondenci wyrażali niezadowolenie z powodu wynagrodzenia, natomiast motywację własną ocenili bardzo wysoko (pracownicy placówek prywatnych 80%, a publicznych 65%). Nie zanotowano też istotnej statystycznie zależności między przynależnością do jednej z dwóch porównywanych grup a poziomem motywacji do pracy. Większość respondentów uważała, że raczej są zmotywowani do pracy $\chi^2(3) = 6,32$; $p > 0,05$. Pomimo niezaspokojenia czynnika higieny na respondentów miały wpływ czynniki motywujące. Jeszcze inne wyniki badań przedstawili G. Beczkiewicz i P. Pagórski, w których stwierdzili, że pomimo oceny wynagrodzenia jako dobre badani respondenci nie deklarowali motywacji do pracy [25].

Zarówno wyniki badań własnych, jak i przegląd dostępnej literatury oraz liczba przedstawionych teorii do-

wodzą, jak bardzo złożonym procesem jest motywacja do pracy. U konkretnej osoby jest ona zmienna w czasie i przestrzeni i, jak dotąd, nikt nie stworzył gotowej recepty na skuteczne motywowanie [26]. Motywowanie pracowników, aby mogło być skuteczne, powinno zatem opierać się na założeniach różnych teorii motywowania oraz być dostosowane do indywidualnych potrzeb pracownika i organizacji [27]. W toku przeprowadzonej analizy zanotowano istotne statystycznie różnice między grupami dotyczące większości czynników motywujących z wyjątkiem zadowolenia pacjentów, samodzielności i decyzyjności w pracy. Średnie wartości ocen kadry pielęgniarskiej placówek prywatnych były znacznie wyższe. Takie czynniki, jak dobra atmosfera w pracy, pewność zatrudnienia, docenienie przez przełożonego i współpracowników, warunki pracy i możliwość podnoszenia kwalifikacji, zostały wybrane jako najbardziej motywujące przez obie grupy badanych. Podobne wyniki badań zaprezentowali także inni autorzy zajmujący się tematyką motywacji [12, 25, 28, 29].

Analizując czynniki demotywujące do pracy, zanotowano istotną statystycznie różnicę w zakresie braku dodatkowych świadczeń oraz zbliżone do istotności statystycznej różnice w zakresie niezadowolenia pacjentów, złej organizacji pracy i złych warunków pracy. W grupie osób pracujących w placówkach prywatnych najbardziej nasilonym czynnikiem demotywującym było niezadowolenie pacjentów, natomiast w grupie osób pracujących w placówkach publicznych najczęściej wymieniano brak dodatkowych świadczeń, złą organizację pracy, monotonię i złe warunki pracy oraz brak zaplecza socjalnego.

Otrzymane wyniki w ocenie autorów są bardzo istotne dla kadry zarządzającej, ponieważ podlegają one jej kontroli i mogą być przez nią zmodyfikowane. Wyjątek może tu stanowić pewność zatrudnienia w kontekście wpływu na ten czynnik kierownictwa niższego szczebla. Jak wykazały badania własne, dla pielęgniarek prywatnych placówek leczniczych niezadowolenie pacjentów jest czynnikiem najbardziej demotywującym w pracy. Mając na uwadze duże zaangażowanie emocjonalne pielęgniarek i alarmujące badania na temat wypalenia zawodowego w tej grupie zawodowej, należy dołożyć wszelkich starań, aby udzielić wsparcia pielęgniarkom w zakresie radzenia sobie ze stresem [30].

Na większość wymienionych czynników, które wpływają demotywująco na pielęgniarki, pracodawca lub przełożony ma wpływ. Zastrzec należy jednak sytuację dotyczącą ciągłości zatrudnienia, o której mowa powyżej, oraz brać pod uwagę szczebel kadry kierowniczej, który ma na ten czynnik realny wpływ, bezpośrednio odpowiada za zapewnienie odpowiednich warunków pracy i płacy. Pośrednio zaś poprzez odpowiednią politykę firmy, jak i stałą dbałość o jakość świadczonych usług oraz odpowiednio skonstruowany system motywacyjny wpływa na zadowolenie pacjentów.

Jak wykazały dalsze badania, w ocenie pracowników obu sektorów placówek leczniczych stosowany obecnie system motywacyjny wymaga zmiany. W placówkach prywatnych za zmianą opowiedziało się 68% badanych, w publicznych zaś 86%. W ocenie respondentów poza

motywowaniem finansowym płacowym, które wskazywały najczęściej obie grupy pielęgniarek (około 50%), najbardziej oczekiwaną formą motywowania jest motywowanie pozafinansowe niematerialne. Ta forma motywowania była wskazywana jako najbardziej pożądana, częściej w grupie osób pracujących w placówkach prywatnych niż w grupie osób pracujących w placówkach publicznych. Do metod tej formy motywowania możemy zaliczyć: awans, pochwały, wyróżnienia, pracę w „dobrym zespole”, samorealizację, komfort i bezpieczeństwo pracy, warunki, standardy pracy itp. Ten rodzaj motywowania daje przełożonym naprawdę duży wybór narzędzi, które powinni często świadomie stosować w swojej pracy. Wyniki badań własnych dotyczące potrzeby zmian systemu motywacyjnego oraz wyboru innej formy motywowania były zgodne z opracowaniem E. Jakubek et al. [28], w którym potrzebę zmiany deklarowało 66% badanych pielęgniarek. Najczęściej zgłaszane propozycje dotyczące usprawnienia systemu motywacyjnego obejmowały: szkolenia dla wybranych pracowników finansowane przez pracodawcę, wyższą płacę, wprowadzenie systemów premiowych adekwatnych do wykonanych czynności, przeprowadzanie okresowych kontroli wyników pracy [28].

Również w badaniach własnych większość osób badanych wskazywała wysokie wynagrodzenie zasadnicze jako podstawę wynagrodzenia i nie zanotowano istotnych statystycznie zależności między przynależnością do jednej z porównywanych grup a opiniami w sprawie struktury wynagrodzenia.

W ocenie obecnego wynagrodzenia i jego wpływu na motywację do pracy zanotowano jednak istotną statystycznie zależność między rodzajem placówki a opinią w tej sprawie, $\chi^2(3) = 13,89$; $p < 0,01$. Opinie o systemie wynagradzania były korzystniejsze w grupie osób pracujących w placówkach prywatnych niż w grupie osób pracujących w placówkach publicznych.

W prezentowanych wynikach badań własnych personel pielęgniarstwa w aspekcie motywacji i satysfakcji z pracy opowiedział się na korzyść placówek prywatnych w porównaniu z publicznymi placówkami leczniczymi. Potwierdzeniem tego wniosku jest również końcowy wynik badania własnego, w którym chęć zmiany obecnego miejsca pracy deklaruje 42% pracowników publicznych placówek leczniczych, a w prywatnych chęć rezygnacji z obecnego pracodawcy wyraża jedynie 28% badanych pielęgniarek.

Autorzy uważają, że omawiana tematyka wymaga jeszcze dalszych badań na grupach reprezentatywnych oraz przeprowadzania analizy zgromadzonych danych uwzględniającej zależności od pozostałych czynników determinujących proces motywacji i satysfakcji pracowniczej, a na pewno powinna być poznana przez kadry zarządzające placówkami leczniczymi.

Interpretując wyniki i wyciągając wnioski, należy jednak brać pod uwagę różnice między badanymi grupami, takie jak wiek, płeć, charakter zakładów, w których są zatrudnieni respondenci (np. opieka ambulatoryjna, szpitale), czy też staż pracy, i te zmienne brać pod uwagę, budując konkluzje.

Wnioski

Na podstawie przeprowadzonych analiz literatury oraz badań własnych sformułowano następujące wnioski:

1. Personel pielęgniarstwa prywatnych placówek leczniczych jest bardziej zadowolony i zmotywowany do wykonywanej pracy niż personel pielęgniarstwa publicznych placówek leczniczych.
2. Specyfika zawodu pielęgniarstwa działa jak pewnego rodzaju filtr selekcyjny, który wpływa na satysfakcję z pracy – odpowiednie dopasowanie do zawodu.
3. Większość czynników determinujących satysfakcję i motywację do pracy może i powinna być modyfikowana przez pracodawcę i bezpośredniego przełożonego. Konieczna jest edukacja kadry kierowniczej w tym zakresie.
4. Poza motywowaniem finansowym płacowym najbardziej oczekiwaną formą jest motywowanie pozafinansowe niematerialne.
5. Satysfakcja z pracy wpływa na motywację do pracy i jakość świadczonych usług.

Piśmiennictwo

1. Wrońska I., *Determinanty rozwoju pielęgniarstwa. Historyczne i społeczne uwarunkowania rozwoju pielęgniarstwa*, w: Ślusarska B., Zarzycka D., Zahradniczek K. (red.), *Podstawy pielęgniarstwa*, Wydawnictwo Czelej, Lublin 2004.
2. Wrońska I., Krajewska-Kułak E. (red.), *Wybrane zagadnienia z pielęgniarstwa europejskiego*, Wydawnictwo Czelej, Lublin 2007.
3. Światowa Organizacja Zdrowia (WHO), *Pielęgniarstwo w działaniu*, Seria EUR nr 48, Kopenhaga 2001.
4. Piątek A., *Misja, funkcje i cele podsystemu pielęgniarstwa*, w: Ksykiewicz-Dorota A. (red.), *Zarządzanie w pielęgniarstwie*, Wydawnictwo Czelej, Lublin 2005: 28–33.
5. Lubrańska A., *Psychologia w pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
6. Andruszkiewicz A., *Typy zachowań w pracy i wpływ na zdrowie psychiczne pielęgniarek*, „Problemy Pielęgniarstwa” 2010; 18(2): 91–96.
7. Bukowska-Piastrzyńska A., *Marketing usług zdrowotnych od budowania wizerunku do zadowolenia klientów*, Wydawca CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2007: 49–72.
8. www.praca.wp.pl; data aktualizacji strony 18.04.2012; dostęp: 1.05.2013.
9. CBOS komunikat BS/10/2013.
10. Parsons S.K., Simmons W.P., Penn K., Furlough M., *Determinants of satisfaction and turnover among nursing assistants. The results of a statewide survey*, „J. Gerontol. Nurs.” 2003; 29(3): 51.
11. Kunecka D., *Satysfakcja pracownika a jakość usług medycznych*, „Probl. Hig. Epidemiol.” 2010; 91(3): 451–457.
12. Kunecka D., Kamińska M., Karakiewicz B., *Analiza czynników wpływających na zadowolenie z wykonywanej pracy w grupie zawodowej pielęgniarek. Badanie wstępne*, „Problemy Pielęgniarstwa” 2007; 2–3(15): 192–196.

13. Zielińska-Więczkowska H., Buśka A., *Satysfakcja zawodowa pielęgniarek na tle wybranych czynników środowiska pracy*, „Pielęgniarstwo XXI wieku” 2010; 3–4(32–33): 5–8.
14. Kaniewska E., Stawny P., *Satysfakcja zawodowa pracowników sektora ochrony zdrowia*, „Pielęgniarstwo Polskie” 2012; 2(44): 81–84.
15. Andruszkiewicz A., *Typy zachowań i przeżyć w pracy w grupie pielęgniarek*, „Problemy Pielęgniarstwa” 2007; 2–3(15): 159–160.
16. Kosińska M., Pilarz Z., *Satysfakcja pielęgniarek z pracy zawodowej i jej uwarunkowania*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Lublin 2007; LX, Suppl. XVI, 236: 47–48.
17. Wiederszal-Bazyl M., *Źródła stresu i satysfakcji w pracy pielęgniarki. Czy istnieje polska specyfika?* Materiały konferencyjne „Pielęgniarek polskich portret własny z Europą w tle, czyli raport z badań europejskiego projektu NEXT”, Warszawa 2005: 5–17.
18. Kęcka K., Jasińska M., Brzeźniak H., *Tożsamość zawodowa pielęgniarek i położnych*, „Family Medicine & Primary Care Review” 2011; 13, 4: 719–723.
19. Bajcar B., Borkowska A., Czerw A., Gąsiorowska A., *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Sp. z o.o., Gdańsk 2011: 13–36.
20. Wysokiński M., Fidecki W., Walas L., Sienkiewicz Z., *Satysfakcja z pracy polskich pielęgniarek*, „Problemy Pielęgniarstwa” 2009; 17, 3: 167–173.
21. Lipińska-Grobelny A., Głowacka K., *Zadowolenie z pracy a stopień dopasowania do zawodu*, „Przegląd Psychologiczny” 2009; 52(2): 181–194.
22. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
23. Argyle M., *Psychologia szczęścia*, przekł. N. Oparska, Astrum, Wrocław 2004.
24. Jachnis A., *Psychologia organizacji: kluczowe zagadnienia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
25. Beczkiewicz G., Pagórski P., *Motywowanie pracowników publicznych i niepublicznych zakładów opieki zdrowotnej*, „Pielęgniarstwo Polskie” 2008; 3(29): 207–211.
26. Sidor-Rządkowska M., *Kompetencje – pożyteczna moda, Personel i zarządzanie*, PWN, Warszawa 2006: 25.
27. Berny J., Leśniewski M., Górski P., *Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria Administracja i Zarządzanie 2012; 92(19): 77–89.
28. Jakubek E., Koligat D., Michalczyk J., *Wpływ motywatorów placowych oraz pozapłacowych na proces motywacji pracowników jednego z wielkopolskich ZOZ*, „Pielęg. Pol.” 2008; 3: 180–183.
29. Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J., *Motywacja pod lupą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009: 19–20, 250–266.
30. Dłużewska M., *Eksploracja uwarunkowań w powstawaniu procesu wypalenia zawodowego – analiza na podstawie badań własnych*, „Pielęgniarstwo Polskie” 2012; 2(44): 63–72.