

## ARTYKUŁY POGLĄDOWE (REVIEW PAPERS)

# Motywowanie personelu stomatologicznego w państwowym i prywatnym sektorze usług medycznych

(Motivating Stomatology Employees in Public and Private Healthcare Sectors)

E Kacprzak-Biernacka<sup>1,A,D</sup>, A Skura-Madziąła<sup>1,F</sup>, Z Kopański<sup>1,2,E</sup>, I Brukwicka<sup>3,B</sup>,  
Y Lishchynskyi<sup>4,B</sup>, W Uracz<sup>1,C</sup>, D Krzemiński<sup>1,B</sup>

1. Collegium Masoviense – Wyższa Szkoła Nauk o Zdrowiu
2. Wydział Nauk o Zdrowiu Collegium Medicum Uniwersytet Jagielloński
3. Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu
4. Lwowski Uniwersytet Narodowy im. Danyła Halyckiego

**Abstract**— The paper presents the results of a survey conducted in multiple medical facilities whose aim was to determine the significance of various motivational factors and compare them between public and private healthcare.

**Key words** — motivational factors, public and private healthcare.

**Streszczenie**— Autorzy przedstawili wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w różnych ośrodkach medycznych, których celem było określenie istotności różnych czynników motywacyjnych oraz ich porównanie w państwowej i prywatnej ochronie zdrowia.

**Słowa kluczowe** — czynniki motywacyjne, państwowa i prywatna ochrona zdrowia.

**Wkład poszczególnych autorów w powstanie pracy**— A-Koncepcja i projekt badania, B-Gromadzenie i/lub zestawianie danych, C-Analiza i interpretacja danych, D-Napisanie artykułu, E-Krytyczne zrecenzowanie artykułu, F-Ostateczne zatwierdzenie artykułu

**Adres do korespondencji** — Prof. dr Zbigniew Kopański, Collegium Masoviense – Wyższa Szkoła Nauk o Zdrowiu, Żyrardów, ul. G. Narutowicza 35, PL-96-300 Żyrardów, e-mail: zkopanski@o2.pl

**Zaakceptowano do druku:** 2.07.2014.

## WSTĘP

Szefowie placówek ochrony zdrowia, którzy chcą osiągnąć szeroko rozumiany sukces mają świadomość, że w dużej mierze zależy on od odpowiedniej polityki personalnej. Zdają sobie również sprawę, że podejście personelu medycznego do pracy się zmienia, szczególnie lekarzy, którzy mają dziś wybór. Mogą zarabiać w państwowych szpitalach, prywatnych klinikach, a część z nich może wyjeżdżać za granicę w poszukiwaniu jeszcze lepszych warunków pracy. Przy wyborze miejsca zatrudnienia kierują się nie tylko kwestią finansową, ale także możliwością roz-

woju zawodowego, zakresem obowiązków, czy renomą miejsca pracy. Dlatego też wykwalifikowani menedżerowie coraz więcej uwagi oprócz wynagrodzenia poświęcają innym sposobom motywowania. [1-7]

## CZYNNIKI MOTYWACYJNE ORAZ ICH PORÓWNANIE W PAŃSTWOWEJ I PRYWATNEJ OCHRONIE ZDROWIA

W artykule tym zostaną przedstawione wyniki badań ankietowych, których celem było określenie istotności różnych czynników motywacyjnych oraz ich porównanie w państwowej i prywatnej ochronie zdrowia.

Ankiety przeprowadzono wśród lekarzy stomatologów zatrudnionych w Katedrze Protetyki Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego i prywatnej Przychodni Lekarsko Stomatologicznej AMODENT. W badaniu wzięło udział 78 lekarzy, z czego 54% stanowiły kobiety, po 39 z obydwu sektorów ochrony zdrowia. Warto dodać, że lekarze zatrudnieni w Katedrze Protetyki Stomatologicznej WUM pracują również w sektorze prywatnym, co uwzględniono w badaniach. Pytania dotyczące ośmiu czynników motywacyjnych opracowano na podstawie teorii potrzeb A. Masłowa. Ankietowani mogli określać czynnik motywacyjny w skali od 1 do 5. Na podstawie uzyskanych wyników określono najistotniejsze i najmniej ważne czynniki motywacyjne dla każdej z dwóch grup i wzajemne ich porównanie.

Z przeprowadzonych badań wynika, że dla lekarzy zatrudnionych w Katedrze Protetyki Stomatologicznej, wbrew przypuszczeniom, wysokość wynagrodzenia nie stanowi najistotniejszego czynnika motywacyjnego. Najwięcej respondentów oceniła ten czynnik między 1 a 3 w skali od 1 (najniżej) do 5 (najwyżej). Czynnik ten uzyskał średnią ocenę 2,49. Zupełnie inaczej przedstawiają się wyniki wśród lekarzy zatrudnionych w prywatnej przychodni. Większość z nich (64%) oceniła wysokość wynagrodzenia jako najważniejszy czynnik motywujący, przyznając wartość 5. Średnia wartość wyniosła 4,49. Dla grupy lekarzy zatrudnionych w Katedrze Protetyki Stomatologicznej najważniejszym czynnikiem motywującym jest atmosfera w miejscu pracy, która miała wartość 4,23. Spośród 39 lekarzy, aż 18 przyznało ocenę 5 temu czynnikowi. Biorąc pod uwagę osoby, które zaznaczyły 4 lub 5, to w tej grupie znalazło się aż 82% respondentów. Nikt w tej grupie lekarzy nie zaznaczył wagi 1. Zupełnie inaczej przedstawiają się wyniki w grupie lekarzy zatrudnionych w prywatnej przychodni. Ankietowani ocenili ten czynnik głównie na 3 – 36% i 1 - 31% badanych. Średnia ocena wyniosła 2,44. Powyższe dwa czynniki wykazywały największą rozbieżność. Kolejny czynnik motywacyjny, który był brany pod uwagę to renoma miejsca pracy. Obie porównywane grupy zaznaczyły najwięcej odpowiedzi 4 lub 5. Spośród ankietowanych lekarzy 11 osób zatrudnionych w Katedrze Protetyki Stomatologicznej i 15 pracujących w prywatnej przychodni zaznaczyło najwyższą z możliwych odpowiedzi tj. 5. W grupie odpowiedzi 4 i 5 znalazło się 59% lekarzy z pań-

stwowej ochrony zdrowia i 74% z prywatnej. Dosyć interesujące wyniki przyniosły odpowiedzi na pytanie o pewność zatrudnienia. Mogłoby się wydawać, że jest to istotny czynnik motywacyjny z punktu widzenia każdego pracownika. Wyniki pokazały, że obie badane grupy najczęściej zaznaczały wartość 3 w pięciostopniowej skali, odpowiednio 16 i 14 spośród lekarzy państwowego i prywatnego sektora ochrony zdrowia. Najmniej osób przyznało wartości 1 i 5. Następnym czynnikiem motywacyjnym jaki brany był pod uwagę to możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Stosunkowo wysoko oceniła go grupa lekarzy zatrudnionych na Uniwersytecie Medycznym. Ponad 66% ankietowanych przyznało ocenę 4 lub 5. Czynnik ten miał mniejsze znaczenie dla lekarzy z prywatnej przychodni, gdyż ponad 51% respondentów przyznało mu wartość 1 bądź 2. Wyraźną rozbieżność można zaobserwować porównując wyniki badania następnego czynnika motywacyjnego tj. możliwości otrzymania premii. Dla lekarzy zatrudnionych w państwowym sektorze ochrony zdrowia możliwość otrzymania premii została oceniona głównie między 1 i 2, co stanowiło 76% ocen respondentów. W przedziale od 1 do 3 mieściłoby się aż 95% ankietowanych. Czynnik ten został w tej grupie uznany za najmniej ważny i uzyskał średnią ocenę 1,95. Dla lekarzy pracujących w prywatnej przychodni to znacznie ważniejszy czynnik motywacyjny, ponieważ 77% ankietowanych przyznało wartość 4 lub 5 w pięciostopniowej skali. Nikt w tej grupie nie zaznaczył wartości 1. Najmniej istotnym czynnikiem dla lekarzy pracujących w prywatnej placówce był łatwy dojazd do pracy, który osiągnął ocenę zaledwie 2,1. W porównywalnej grupie czynnik ten osiągnął średnią ocenę 3,56.

Warto dodać, że przeprowadzona analiza czynników motywacyjnych pod względem płci i stażu pracy okazała się nieistotna statystycznie.

Uzyskane wyniki rozłożyły się porównywalnie dla całej grupy respondentów. Ankietowanych poproszono również o odpowiedź na pytanie o „role czynników motywacyjnych w efektywności pracy”. Lekarze zatrudnieni w państwowym sektorze ochrony zdrowia przyznali wartość między 2 a 3, co stanowiło 74% udzielonych odpowiedzi. Inaczej rolę czynników motywacyjnych ocenili lekarze zatrudnieni w placówce prywatnej, gdzie prawie 70% respondentów udzieliło odpowiedzi między 4 i 5. Na podstawie zebranych wyników określono wagę czynników motywacyjnych od najistotniejszego dla obu badanych grup [8].

Tabela 1. Waga czynników motywacyjnych [8]

Kolejność czynników motywacyjnych od najistotniejszych dla danej grupy	Lekarze zatrudnieni w Katedrze Protetyki Stomatologicznej WUM	Lekarze zatrudnieni w NZOZ AMODENT
1	Atmosfera w miejscu pracy	Wysokość wynagrodzenia
2	Możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji	Renoma miejsca pracy
3	Renoma miejsca pracy	Zakres obowiązków
4	Łatwy dojazd do pracy	Pewność zatrudnienia
5	Zakres obowiązków	Możliwość otrzymania premii
6	Pewność zatrudnienia	Możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji
7	Wysokość wynagrodzenia	Atmosfera w miejscu pracy
8	Możliwość otrzymania premii	Łatwy dojazd do pracy

Powyższe dane skłaniają do stwierdzenia, że zysk finansowy jest główną siłą motywującą w prywatnym sektorze ochrony zdrowia, a miejscem gdzie można i warto podnosić kwalifikacje zawodowe są raczej placówki w sektorze państwowym. Niepokojące jest również to, iż mało istotnym czynnikiem motywacyjnym dla lekarzy pracujących w przychodniach prywatnych jest atmosfera w miejscu pracy. Jeżeli nie zostaną odpowiednio wzmocnione w tym sektorze czynniki pozafinansowe (atmosfera w miejscu pracy, możliwość rozwoju zawodowego), to trudno będzie na stałe związać lekarza z placówką. Podniesienie wagi tych czynników motywacyjnych pozwoli stworzyć wysokiej klasy specjalistów usatysfakcjonowanych zarówno warunkami materialnymi, jak i atmosferą w miejscu

pracy, renomą miejsca pracy oraz możliwością podnoszenia kwalifikacji zawodowych.[8-11]

#### MOTYWOWANIE PERSONELU STOMATOLOGICZNEGO – SZANSE I ZAGROŻENIA

Personel gabinetu stomatologicznego, czyli lekarze, asystentki, higienistki oraz pracownicy recepcji zawsze jest uzależniony od tego co planuje i wdraża jego właściciel. Właściciel, który niejednokrotnie jest lekarzem, dba jak może najlepiej o swój biznes, gdyż jest on przedsiębiorcą ponoszącym różnego rodzaju koszty wynikające z prowadzenia placówki (najem pomieszczeń, inwestycje w sprzęt, reklama, zatrudnienie pracowników, szkolenia, remonty itd.). Właściciel mający wizję i przekonanie o możliwości zrealizowania zakładanych celów szacuje również ryzyko zwią-

zane z prowadzeniem działalności i stara się je minimalizować. Pracownik ma tą wizję ograniczoną szczególnie co do kwestii pewności i formy zatrudnienia. Warunki finansowe, jakie proponują właściciele gabinetów lub klinik lekarzom wynikają najczęściej z umowy o współpracę, co nie obciąża dużymi kosztami potencjalnego pracodawcę [12]. Niestety na gorsze warunki zatrudnienia może liczyć personel pomocniczy gabinetu. Dotyczy to przede wszystkim małych gabinetów stomatologicznych w sektorze prywatnym. Proponowanymi formami nawiązania stosunku pracy są najczęściej: umowa – zlecenie, samozatrudnienie lub praca w niepełnym wymiarze czasu. Również wysokość wynagrodzenia stawia lekarzy w uprzywilejowanej sytuacji w stosunku do asystentek i higienistek stomatologicznych, mimo że coraz częściej posiadają one wyższe kwalifikacje zawodowe. Brak pewności zatrudnienia, zatrudnienie na tzw. umowach „śmieciowych” i niskie zarobki znacznie utrudnią właściwy proces motywacyjny. Jeżeli potrzeby przetrwania i bezpieczeństwa nie są odpowiednio zaspokajane to inne pozafinansowe bodźce motywacyjne mogą nie zadziałać. Niskie wynagrodzenie personelu nie zawsze jest konsekwencją minimalizacji ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej przez pracodawcę. Niekiedy działalność ta jest po prostu nastawiona na maksymalny zysk „przedsiębiorcy”. Optymalizacja zatrudnienia poprzez redukcję kosztów personalnych musi mieć swoje granice. Według Moczyłowskiej „wynagrodzenie uzyskane za pracę powinno być razem prestiżu dla wykonywanego zawodu. Praca trudna, odpowiedzialna, wymagająca wysokich kwalifikacji, poświęcenia, a nie rzadko wręcz oddania, musi być właściwie opłacana. W przeciwnym razie ranga wielu zawodów traci na znaczeniu” [11].

Szansą dla podniesienia rangi i rozwoju zawodu asystentki stomatologicznej jest wprowadzenie bezwzględnego wymogu zatrudniania w tym zawodzie osób, które posiadają formalnie zdobyte, co najmniej w systemie kształcenia policealnego, kwalifikacje zawodowe. Wiele małych prywatnych gabinetów stomatologicznych zatrudnia osoby bez jakichkolwiek kwalifikacji do tzw. „przyuczenia” w zawodzie, na stanowiskach pomocy dentystycznej. Zatrudnione osoby wynagradzane często według najniższych stawek krajowych podejmują, bez wymaganej wiedzy i praktyki, w pełnym zakresie czynności zawodowe, łącząc funkcje asystentki stomatologicznej, recepcjonistki a także sprzątaczkę. Ten problem częściowo znalazł rozwią-

zanie w regulacjach prawnych. Zgodnie z § 3 rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 20 lipca 2011 r. w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk pracy w podmiotach leczniczych niebędących przedsiębiorcami pracownik (w tym asystentka stomatologiczna) zatrudniony w publicznym zakładzie opieki zdrowotnej nieposiadający wymaganych kwalifikacji, może być zatrudniony na dotychczasowym stanowisku lub stanowisku równorzędnym, jeżeli był zatrudniony na tym stanowisku zgodnie z obowiązującymi dotychczas przepisami, najpóźniej do 20 lipca 2016 r. [13]. Oznacza to, że osoby w tym czasie muszą uzupełnić kierunkowe wykształcenie. Zauważyć jednak należy, że ten zapis prawny nie dotyczy podmiotów zatrudnionych w sektorze prywatnym, co negatywnie wpływa na motywacyjny prestiż zawodu. Należy mieć nadzieję, że to rozwiązanie zostanie również zastosowane w sektorze prywatnym.

Właściciel gabinetu wielokrotnie nie jest zadowolony z pracy swoich podwładnych. Źródła niezadowolenia z wyników pracy personelu gabinetu mogą być różne. Na początku pracownik stara się pracować jak najlepiej, ale naturalne jest, że w ciągu kilku miesięcy po zatrudnieniu jego motywacja spada. Mimo tego właściciel gabinetu wymaga poziomu najlepszego z możliwych, często nie wzmacniając zaangażowania swoich podwładnych innymi bodźcami motywującymi, najczęściej z powodu braku wiedzy. Personel z reguły nie będzie dbał o działania dodatkowe gabinetu, poza usługami stomatologicznymi, tak jak właściciel. Asystentka stomatologiczna nie poprawi funkcjonowania recepcji, choć wie, że są popełniane błędy przy zapisywaniu na wizyty pacjentów, dlatego, iż nie ma do tego uprawnień, nie ma chęci, bo nie leży to w zakresie jej obowiązków lub przełożony nie liczy się z jej zdaniem. Pracownicy nie pracują tak jak sobie wyobraża właściciel z różnych powodów [12]:

nie wiedzą, co i jak mają wykonywać, jeśli pracują bardzo dobrze nie jest to zauważone, nie mają przykładu pracy dobrej jakości, uważają, że narzucony przez właściciela sposób wykonywania pracy nie jest dobry, nie mają dostatecznej wiedzy i zdolności, nikt do tej pory nie zadowolili właściciela jakością swojej pracy.

W tym momencie należy dodać, że zaangażowanie pracowników obniża także niedostosowana struktura i wielkość personelu do rzeczywistych potrzeb gabine-

tu. W każdym gabinecie określenie struktury i wielkości personelu musi być kształtowane indywidualnie. Inne wymagania będą co do składu personelu pomocniczego w gabinecie, w którym stomatolog obsługuje pacjentów na jednym stanowisku, a inne gdy w gabinecie pracuje dwóch lub kilku stomatologów. Jeszcze inna sytuacja będzie dotyczyła kliniki, w której zatrudnionych jest wielu lekarzy pracujących w systemie dwuzmianowym [14].

Z motywacyjnego punktu widzenia w środowisku pracy nie ma rzeczy obojętnych. Każda dysfunkcja organizacyjna może demotywować. O czynnikach wpływających na zadowolenie i zaangażowanie była już mowa w poprzednim rozdziale. W zdecydowanej większości mają one charakter uniwersalny i dotyczą środowiska pracy niemal każdej grupy zawodowej.

Warto jednak pamiętać, że to co kształtuje z jednej strony motywację w gabinecie, z drugiej strony będzie „wizytówką tego miejsca” pod warunkiem, że zatrudniony personel będzie miał zapewnione właściwe warunki pracy i rozwoju oraz będzie włączony do działań podejmowanych przez stomatologa. Istotny jest również właściwy marketing wewnętrzny, który przyczynia się do tworzenia wizerunku wewnętrznego, tzn. tego co można usłyszeć o gabinecie z ust zatrudnionych tam pracowników. Sfrustrowani pracownicy, dający tego wyraz w kontaktach z pacjentami, mogą zepsuć wizerunek gabinetu ponieważ wiarygodność ich negatywnych opinii znacznie przewyższa wiarygodność głosów pochwalnych [1,4,14].

## PIŚMIENNICTWO

1. Kopytyńska WM. Motywacje pracowników. Teoria i praktyka. Warszawa; Placet, 2009.
2. Kozioł L. Motywacje w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne. Warszawa-Kraków; PWN, 2002.
3. Lenik P. Motywatory pozapłacowe. Warszawa; Wydawnictwo Delfin, 2012.
4. Niermeyer R. Motywacja. Warszawa; Wydawnictwo C.H. Beck, 2009.
5. Pyszczek-Pietroń A. Motywowanie pracowników. Wrocław; Wydawnictwo Marina, 2007.
6. Niemczyk A, Mądry J. Motywacja pod lupą. Gliwice; Wydawnictwo HELION, 2009.
7. Woźniak J. Współczesne systemy motywacyjne; teoria i praktyka. Warszawa; PWN, 2012.
8. Kurpiel P. Sztuka motywowania personelu stomatologicznego w państwowym i prywatnym sektorze usług medycznych. Protet stomatol 2009; LIX, 2:134 – 139.
9. Niżankowski R. Zarządzanie jakością w placówkach służby zdrowia. Rola motywacji w zarządzaniu pracownikami służby zdrowia. Opinie i Ekspertyzy OE-166. Kancelaria Senatu, Warszawa, 2011.

10. Sabat. M, Sekuła Z. Motywowanie średniego personelu medycznego. Zarządzanie zasobami ludzkimi 2008; 2: 94-104.

11. Moczydłowska J. Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników. Warszawa; Wydawnictwo Difin Sp. z o. o., 2008.

12. Szumska M. Sztuka motywacji. Med Trib Stomatol 2010, 8: 8.

13. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 lipca 2011 r. w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk pracy w podmiotach leczniczych niebędących przedsiębiorcami (Dz. U. Nr 151, poz. 896).

14. Bukowska-Piastrzyńska. Organizacja i zarządzanie gabinetem stomatologicznym. Lublin; Wydawnictwo CZELEJ Sp. z o. o, 2011.