

Podmioty lecznicze to specyficzne firmy usługowe. Świadczą usługi należące do najistotniejszych i najbardziej wartościowych dla człowieka. Nie inaczej niż u innych usługodawców ich największym kapitałem są ludzie i ich kompetencje. Kompetencje, rozumiane jako wiedza, umiejętności i postawa, w istotny sposób wpływają na jakość świadczonych usług. O ile wiedza i umiejętności zatrudnionych pracowników są częstym obiektem zainteresowania podmiotów leczniczych, to postawa zdaje się być ignorowana.

Jest to podejście o tyle nieuzasadnione, że na czynnik ten organizacja ma największy bezpośredni wpływ. Z posiadanego przez PwC doświadczenia w projektach doradczych realizowanych w kilkudziesięciu podmiotach leczniczych w Polsce wynika, że świadomość takiego stanu rzeczy jest nadal stosunkowo niska. Pytania o prowadzenie badania satysfakcji pracownika, wdrożony system promocji i retencji, czy stosowane narzędzia motywowania nadal zbyt często bardziej budzą zdziwienie niż zrozumienie. Wymienione narzędzia zarządzania personelem, od lat z powodzeniem stosowane przez wiele firm, nadal są nowością i rzadkością w tzw. publicznej ochronie zdrowia.

Z wymienionych obszarów zarządzania pracownikami motywowanie należy uznać za punkt wyjścia. Trudno jest bowiem utrzymać pracownika wewnątrz organizacji, nie wiedząc co go „napędza”, a badanie satysfakcji pracowników bez uprzedniego wdrożenia narzędzi motywacyjnych, zbada jedynie zadowolenie wynikające z motywacji wewnętrznej. Menedżerowie podmiotów leczniczych, którzy w myśl teorii zarządzania powinni motywować pracowników często albo nie doceniają istotności tego procesu, albo nie wiedzą jak do niego podejść. Należy pamiętać, że choć przełożeni mogą wywierać duży wpływ na zachowanie pracownika, to jednak nie mają takiej mocy by zmusić go do zaangażowania i działania.

Zwrócenie uwagi na potrzeby pracownika ma przełożenie na wyniki finansowe. Pracownik zmotywowany to efektywny pracownik. Według badań przeprowadzonych na Warwick Business School pracownicy szczęśliwi/zadowoleni są o 12 % bardziej produktywni niż średnia, a pracownicy nieszczęśliwi/niezadowoleni wypadają o 10% gorzej od grupy kontrolnej. Skalę nieefektywności wynikającą z braku motywacji w sposób dobitny obrazują badania Gallupa, z których wynika, że utrata produktywności w wyniku braku zaangażowania pracownika przekracza w USA 300 miliardów dolarów rocznie.

Zapewnienie pracownikowi motywacji do pracy przynosi korzyści wynikające ze spadku rotacji kadry. Z badania HC Saratoga Benchmarking prowadzonego corocznie przez firmę PwC wynika, że średni koszt samej tylko rekrutacji specjalisty w Polsce dla firm usługowych wynosił w 2011 r. prawie 3 tys. PLN. Wiele organizacji, w tym podmioty lecznicze mają, choć nie zawsze zidentyfikowany, zespół ludzi, którzy stanowią o ich przewadze konkurencyjnej. Utrzymanie ich wewnątrz organizacji jest rozwiązaniem tańszym od pozyskania i wyszkolenia nowego pracownika. Dzięki wdrożeniu skutecznego systemu motywacji możliwe jest ograniczenie kosztów rekrutacji, szkolenia, ale także utraconych korzyści.

Dla pracodawcy równie ważną korzyścią bardziej zmotywowanego pracownika jest wzrost jakości świadczonych usług. Choć argumenty ekonomiczne przemawiają mocniej do organizacji borykających się z problemami finansowymi (a do takich w dużej mierze należą podmioty lecznicze) to roli jakości, w szczególności w ochronie zdrowia nie można marginalizować, choćby dlatego, że jakość może się przełożyć na wyniki finansowe. Ginekologia, położnictwo, kardiologia czy inne świadczenia wysokospecjalistyczne to tylko wybrane przykłady obszarów, w których pacjenci, z korzyścią dla

## Dyrektorze, zmotywuj swojego pracownika!

Kategoria: Polityka Zdrowotna

Opublikowano: sobota, 08, czerwiec 2013 00:00

Odsłony: 1881

---

świadczeniodawców, podążają za wysoką jakością usług. W dobie internetu dźwignia jakości nabiera szczególnego znaczenia. Dzięki sieci pacjenci wyposażeni są, z jednej strony w publiczne narzędzia oceny lekarzy i wyrażenia swojej opinii, a z drugiej strony możliwości wyszukania najlepszych specjalistów i świadczeniodawców. W efekcie jakościowe skutki systemu motywacji docierają do szerszego kręgu pacjentów w znacznie krótszym czasie. Na przestrzeni lat opracowano liczne teorie motywacji. Można je podzielić na trzy grupy. Pierwsza przedstawia motywację jako funkcję potrzeb pracownika.. Druga grupa bazuje na czynnikach zewnętrznych. Grupa trzecia zawiera teorie, u podstaw których leżą wewnętrzne czynniki motywacji. W praktyce wykorzystywana jest najczęściej kombinacja tych teorii, tak by stworzyć system motywacyjny najlepiej dopasowany do potrzeb. W podmiotach leczniczych nie powinno być inaczej. Trzeba tylko dobrze dobrać narzędzia. To, z czym się najczęściej spotykamy badając szeroko rozumiany system zarządzania zasobami ludzkimi w podmiotach leczniczych, to motywacja oparta na czynnikach finansowych. Jednak według wielu teorii zwiększony poziom wynagrodzenia nie prowadzi do większej motywacji. Jest raczej czynnikiem higieny w myśl teorii Herzberga, według której niesatysfakcjonujący poziom wynagradzania prowadzi do demotywacji. Wzrost wynagrodzenia zmniejsza niezadowolenie z pracy, nie koreluje jednak z większą motywacją.

Z badań przeprowadzonych przez Hay Group, w trakcie których przepytano 500 000 pracowników z 300 firm, wynika, że odpowiednie wynagrodzenie i dodatki zajmują ostatnie miejsce, spośród 10 czynników zapewniających chęć pozostania u obecnego pracodawcy. Pracownik postrzega otrzymywane wynagrodzenie jako przysługujące mu prawo, a nie motywator, zwłaszcza w odniesieniu do stałych jego składników. Skuteczność części zmiennych wynagrodzenia, która w założeniu ma służyć podniesieniu efektywności pracy, w dużej mierze zależy od sposobu ich dystrybucji. W podmiotach leczniczych składniki te przyjmują z reguły charakter nagród uznaniowych lub ustawowych. Ich otrzymanie nie jest uzależnione od wykonania zadania, a więc nie są w stanie być zachętą do pracy szybszej, dokładniejszej czy efektywniejszej. Co więcej niejasne i nieczytelne reguły podziału funduszu nagród przyczynić się mogą do wzrostu demotywacji.

Wachlarz narzędzi pozapłacowych pozwalających menedżerom zmotywować pracownika jest szeroki. Wśród nich warto wymienić: możliwość nauki i rozwoju, adekwatny podział zadań, swoboda przy ich wykonywaniu, zadania niosące ze sobą odpowiedzialność, wzbogacanie pracy, uznanie i wsparcie grupy, „zgrany zespół”, szacunek współpracowników oraz kierownik będący sprawnym liderem. Ponadto, jest jeszcze jeden czynnik wpływający na wysokie morale pracownika, który warto w tym miejscu podkreślić. Mianowicie jest to wykonywanie pracy, która ma znaczenie i pozytywny wpływ na życie innych ludzi. Zawód lekarza czy pielęgniarki niewątpliwie posiada znaczny potencjał do czerpania motywacji z takiego źródła. Zadaniem Zarządu, Dyrektorów Personalnych czy bezpośrednich przełożonych jest pozwolić lub pomóc w uwolnieniu się tego potencjału.

Podsumowując, w pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że motywacja to transakcja barterowa. Zapewnij realizację potrzeb pracownika, a on zrealizuje potrzeby twojej organizacji. Podmiot leczniczy jest pod tym względem podobny do innych firm usługowych. Poznanie i wspieranie motywów sprawiających, że dany pracownik będzie zaangażowany w wykonywane zadania przynosi wymierne efekty. Motywowanie jest umiejętnością wyuczoną, a nie wrodzoną. Każdy więc może nauczyć się tej sztuki. Dlatego Dyrektorze, jeśli chcesz zwiększyć efektywność i poprawić jakość, skutecznie motywuj zatrudnionych pracowników!

*źródło: artykuł autorstwa Jakuba Kuziela ukazał się na portalu <http://www.medicalnet.pl/>*