

WPLYW PROCESÓW ZARZĄDCZYCH NA POZIOM ZAANGAŻOWANIA PIELEŃNIAREK W PRACĘ

Impact of management processes on the level of nurses' involvement in work

Maja Misztal

Wojewódzkie Centrum Szpitalne Kotliny Jeleniogórskiej w Jeleniej Górze

adres do korespondencji: maja.misztal@wp.pl

STRESZCZENIE

Wstęp. W pracy poddano badaniu wpływ realizowanych procesów zarządczych na zaangażowanie pielęgniarek w pracę z uwzględnieniem: planowania, organizowania pracy, kierowania i kontrolowania przebiegu pracy. Zwrócono uwagę na znaczenie procesów zarządczych dla prawidłowych relacji międzyludzkich w zespole świadczącym usługi zdrowotne i ich wpływu na uzyskiwane efekty pracy.

Cel pracy. Zbadanie wpływu procesów zarządczych na poziom zaangażowania pielęgniarek w pracę w wybranym podmiocie leczniczym.

Materiał i metody. Badanie ankietowe przeprowadzono w grupie 120 pielęgniarek pracujących w piętnastu oddziałach Wojewódzkiego Centrum Szpitalnego Kotliny Jeleniogórskiej w Jeleniej Górze. Wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety składający się z 20 pytań. Analizy materiału badawczego dokonano za pomocą wybranych metod statystycznych: testu Alfa Cronbacha i korelacji *rho*-Spearmana.

Wyniki. Badania własne pozwoliły na potwierdzenie głównych założeń tej pracy, że prawidłowo przebiegające procesy zarządcze w podmiotach leczniczych wpływają na większe zaangażowanie personelu pielęgniarskiego w pracę.

Wnioski. Zarządzanie placówkami leczniczymi nieustannie wymaga poszukiwań coraz to nowszych rozwiązań i przystosowania procesów zarządczych do specyficznej funkcji świadczenia usług medycznych.

Słowa kluczowe: procesy zarządcze, motywacja pielęgniarek, zaangażowanie w pracę.

SUMMARY

Background. The research of this work has shown the influence of management processes on nurses' commitment to work including: planning, work organization, management and monitoring the work process. This project shows the significance of management processes and how they can shape the correct human relationships in hospital staff and the influence of work effects.

Objectives. The purpose how the management processes can influence the level of nurses' commitment to work.

Material and methods. The survey forms were filled in a group of 120 nurses who work in fifteen wards of Wojewódzkie Centrum Szpitalne Kotliny Jeleniogórskiej in Jelenia Góra. The survey form contained 20 original questions. Collected material was examined with the use of some statistical methods: Alf Cronbach's test and *rho*-Spearman's correlation.

Results. Author's research confirmed formulated hypotheses. According to them, proper management processes cause better nursing commitment to work.

Conclusions. The management of medical facilities requires constant prospecting of new solutions and an adaptation of management processes to the special function of medical services.

Key words: management processes, nurses' motivation, commitment to work.

WSTĘP

Świadczenie usług medycznych to zaspokajanie jednej z najistotniejszych i najpilniejszych potrzeb ludzkości. Dobry stan zdrowia jest priorytetem każdego człowieka i każdej społeczności. Stanowi o jakości życia i funkcjonowania w nim. Wraz z rozwojem medycyny, świadomości społecznej oraz jakości usług medycznych, rośnie zapotrzebowanie na taki system opieki zdrowotnej, który zapewniłby najwyższy stopień wyleczalności przy perfekcyjnej opiece medycznej, pielęgniarskiej, rehabilitacyjnej. Stworzenie takiego systemu nie jest sprawą prostą. Społeczeństwa wysoko rozwinięte doskonaliły swoje systemy metodycznie i długofalowo, poszukując rozwiązań satysfakcjonujących zarówno odbiorców usług medycznych (pacjentów), jak i płatnika, którym w znacznej mierze jest zasób publicznych funduszy.

Państwo tworzy instytucje, za pomocą których zarządza usługami medycznymi i ludźmi, którzy je świadczą. Zarządzanie wymaga dobrej organizacji, profesjonalizmu, wiedzy o potrzebach rynku świadczeń zdrowotnych, o regulacjach prawnych dotyczących świadczenia tych usług, wreszcie o ludziach, którzy będą je świadczyć. Oznacza to, że zarządzanie w dziedzinie świadczeń medycznych wymaga poszukiwania nowych rozwiązań i przystosowania procesów zarządczych do specyficznej funkcji świadczenia usług zdrowotnych.

Menedżerowie zarządzający podmiotami leczniczymi mają odpowiedzialne zadanie zorganizowania optymalnych warunków pracy wszystkim pracownikom placówki. Muszą łączyć umiejętności kierowania zasobami ludzkimi, doбором pracowników

i ich szkoleniem, koordynacją obowiązków. Muszą posiadać specyficzne zdolności układania prawidłowych relacji międzyludzkich, które w dużej mierze przekładają się na jakość wykonywanych obowiązków i sprawność w świadczeniu usług.

Od umiejętności kadry zarządzającej, prawidłowo realizowanych procesów zarządczych zależy sprawne funkcjonowanie placówki leczniczej oraz zaangażowanie personelu w wykonywanie powierzonych mu zadań. Prawidłowo funkcjonujący podmiot leczniczy, umiejętne kierowanie personelem, organizowanie możliwości doskonalenia się w zawodzie, tworzenie atmosfery grupowej solidarności, wzajemnej zależności i zaangażowania w pracę, jest niezbędne w tak specyficznej dziedzinie, jak świadczenie usług medycznych.

Niewątpliwie istotną rolę w działaniach pielęgniarek pełni odpowiedzialny menadżer o wysokim stopniu umiejętności zarządzania placówką i własnym zaangażowaniu w pracę. Poprawnie zorganizowane i konsekwentnie prowadzone procesy zarządcze wzmagają zaangażowanie personelu pielęgniarskiego, przynoszą efekty w postaci uzyskiwania wysokiej jakości oraz wydajności w pracy.

CEL PRACY

Celem pracy jest określenie wpływu procesów zarządczych na poziom zaangażowania pielęgniarek w pracę.

MATERIAŁ I METODY

Główną metodą badawczą wykorzystaną w pracy był sondaż diagnostyczny z jego najczęściej stosowaną techniką – ankietą.

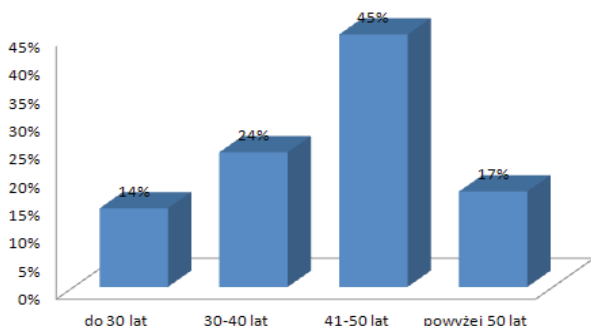
Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz zawierający metryczkę składającą się z 3 pytań, w których poproszono respondentki o podanie wieku, wykształcenia zawodowego i stażu pracy, oraz 17 pytań zamkniętych, powiązanych z przedmiotem badań. Każde pytanie ankiety zawierało propozycje odpowiedzi do wyboru.

Czynnym zawodowo pielęgniarkom, pracującym w 15 oddziałach Wojewódzkiego Centrum Szpitalnego Kotliny Jeleniogórskiej w Jeleniej Górze rozdano 120 kwestionariuszy. Badanie przeprowadzono w okresie od czerwca do sierpnia 2016 r.

WYNIKI BADAŃ

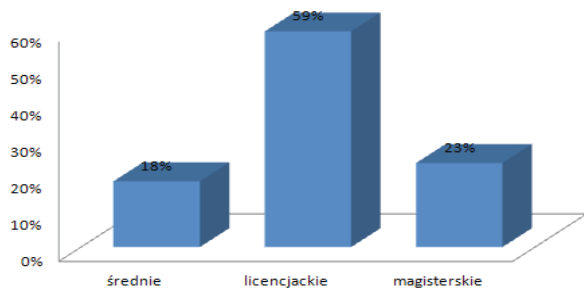
Charakterystyka badanej grupy

Analizę wyników oparto na materiale badawczym, który stanowią opinie 120 kobiet pracujących w zawodzie pielęgniarki. Szczegółową charakterystykę wieku respondentek pokazano na rycinie 1.



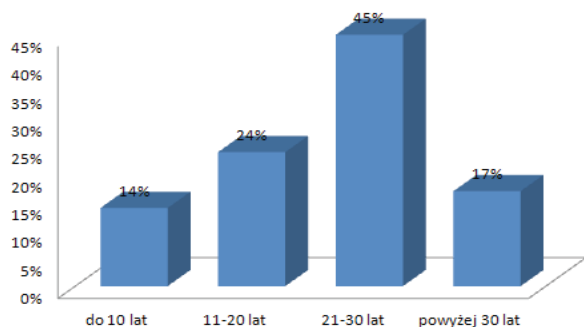
Rycina 1. Wiek badanych pielęgniarek

Blisko połowa badanych pielęgniarek, bo aż 54 osoby (45%), była w przedziale wiekowym od 41 do 50 lat, około jedna czwarta – 29 osób (24%) – była w wieku od 31 do 40 lat. Powyżej 50. roku życia było 20 osób (17%), z kolei 17 pielęgniarek (14%) reprezentowały respondentki w wieku do 30 lat.



Rycina 2. Poziom wykształcenia badanych pielęgniarek

Większość badanych pielęgniarek, bo 71 osób (59%), posiadała wykształcenie wyższe, licencjackie. Z wykształceniem wyższym magisterskim było 27 pielęgniarek (23%), natomiast z wykształceniem średnim w badaniu wzięły udział 22 osoby (18%).



Rycina 3. Staż pracy badanych pielęgniarek

Ponad połowę badanych – 54 osoby (45%) – stanowiły pielęgniarki pracujące zawodowo od 21 do 30 lat. Grupę 29 osób (24%) reprezentowały pielęgniarki posiadające staż pracy od 11 do 20 lat. Nieliczną grupę 20 osób (17%) stanowiły pielęgniarki powyżej 30 lat pracy, a 17 respondentek (14%) posiadało staż pracy do 10 lat (ryc. 3).

Do analizy wyników wykorzystano następujące metody statystyczne:

- test Alfa Cronbacha,
- test korelacji Spearmana.

Analiza statystyczna nie wykazała zależności między wiekiem, wykształceniem, stażem pracy, a poziomem zaangażowania w pracę badanych pielęgniarek.

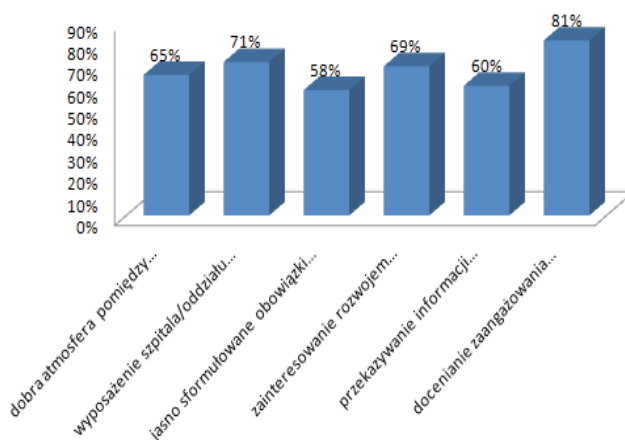
Jednym z głównych czynników wyzwalamym zaangażowanie pielęgniarek do pracy jest **wysokość płacy**. Nie ulega wątpliwości, iż przy tak niskim poziomie wynagrodzeń pielęgniarek menedżerowie powinni zainteresować się **innymi sposobami motywowania pracowników**.

Z przeprowadzonych badań własnych wynika, że na **większe zaangażowanie pielęgniarek do pracy ma wpływ:**

- zaangażowanie kadry kierowniczej w tworzenie dobrej atmosfery w pracy (30%),
- profesjonalnie zarządzająca pielęgniarka oddziałowa (62%),
- ergonomizacja pracy (100%),
- zainteresowania kierownictwa problemami i potrzebami pielęgniarek (61%),
- przywódca styl zarządzania (51%),
- bodźce pozafinansowe (dobre relacje z przełożonym, bardzo dobra organizacja pracy, spotkania, wyjazdy integracyjne, wyróżnienie przed personelem),
- stabilność zatrudnienia (92%).

Do **najbardziej pożądanym sposobów pozafinansowego motywowania należą:**

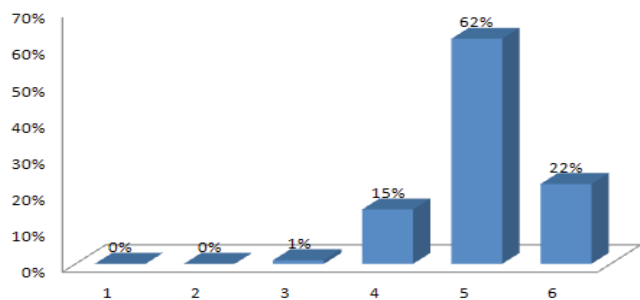
- 1) dobra atmosfera między współpracownikami zatrudnionymi w oddziale,
- 2) wyposażenie szpitala/oddziału w nowoczesny sprzęt medyczny,
- 3) jasno sformułowany zakres obowiązków,
- 4) zainteresowania kierownika rozwojem zawodowym pielęgniarek,
- 5) przekazywanie informacji zwrotnych z przeprowadzanych kontroli dotyczących wykonywania zadań,
- 6) docenianie przez przełożoną zaangażowania pielęgniarek w pracę.



Rycina 4. Najbardziej pożądane sposoby pozafinansowego motywowania

Respondentki zostały też poproszone o ogólną ocenę własnego poziomu zaangażowania do pracy. Pielęgniarki oceniały go w skali od 1 do 6, gdzie 1 oznaczało całkowity brak zaangażowania do pracy, a 6 – maksymalne zaangażowanie. Najwięcej wskazań otrzymała cyfra 5, tak wysoko swój poziom zaangażowania

zowania oceniło 75 pielęgniarek (62%). Na najwyższy poziom własnego zaangażowania (6) wskazało 25 pielęgniarek (22%), cyfrę 4 wskazało 18 pielęgniarek (15%). Tylko 2 pielęgniarki (1%) wskazały na cyfrę 3. Żadna z respondentek nie oceniła swojego zaangażowania w pracę na najniższych poziomach (cyfry 1 i 2).



Rycina 5. Samoocena ogólnego poziomu zaangażowania pielęgniarek do pracy

DYSKUSJA

Badania dotyczące oceny poziomu zaangażowania pielęgniarek w pracę oraz wpływu sposobu zarządzania na zaangażowanie pracowników w wykonywane działania wydają się być uzasadnione, ze względu na konieczność poszukiwania rozwiązań zmierzających do optymalizacji funkcjonowania organizacji. Ludzie stanowią najbardziej aktywne zasoby, dlatego efektywne wzbudzenie motywacji do pracy jest jednym z najistotniejszych problemów współczesnego zarządzania instytucjami opieki zdrowotnej. Motywowanie do pracy zespołów pielęgniarskich ma szczególne znaczenie dla jakości opieki pielęgniarskiej, zadowolenia pacjenta, a tym samym dla funkcjonowania placówek leczniczych.

Znaczenie systemów motywacji w pracy pielęgniarki badały także Błażucka i Cieślak [1]. Celem ich badań była między innymi próba określenia, jakie motywy – finansowe, pozapłacowe czy niematerialne – są najbardziej motywujące dla pielęgniarek. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety, a badania zostały przeprowadzone na próbie 100 studentek pielęgniarstwa Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego, przy czym wszystkie ankietowane były aktywnymi zawodowo pielęgniarkami. Główny wniosek z badań dotyczył tego, iż dopasowany do indywidualnych potrzeb system motywacji może pobudzić do efektywnej pracy i tym samym wpływać na lepsze funkcjonowanie zakładu pracy oraz na podniesienie poziomu świadczonych usług.

Można uznać, iż wniosek ten jest właściwy także w odniesieniu do badań własnych, z których wynika, że wskazania respondentek były na ogół rozbieżne w kwestiach oceny motywatorów i różnych elementów systemu zarządzania wpływających na zaangażowanie w pracę, co z kolei świadczy o różnych podejściach do kwestii motywacji. To, co dla jednych pielęgniarek jest czynnikiem mobilizującym do pracy, dla innych nie ma znaczenia lub może mobilizować w mniejszym stopniu. Tak więc system motywacji, w miarę możliwości, powinien być zindywidualizowany.

Wyniki badań własnych w kwestii dostosowania grafiku do potrzeb pielęgniarek jako silnego bodźca motywacyjnego okazały się także zbliżone z rezultatami, które uzyskały Błażucka i Cieślak. W pracy autorki dla 34% pielęgniarek bodziec ten jest motywatorem do pracy [1], a w badaniach własnych – dla 33% respondentek.

Zgodność wyników zaobserwowano również w przypadku takich motywatorów pozapłacowych, jak przyjazne stosunki w zespole i miła atmosfera w pracy – w obu grupach ankietowanych motywatory te są cenione. W badaniach przeprowadzonych przez Błażucką i Cieślak 56% respondentek wskazało na motywator w postaci przyjaznej atmosfery panującej między współpracownikami zatrudnionymi w oddziale, a w badaniach

przeprowadzonych w Wojewódzkim Centrum Szpitalnym Kotliny Jeleniogórskiej, aż 61% pielęgniarek uznało ten motywator za bardzo ważny do zaangażowania w pracę.

Motywację pielęgniarek badała również Tomaszewska [2], która doszła do wniosku, że czynnik ekonomiczny nie stanowi głównego motywatora do pracy pielęgniarek, lecz ważniejsze znaczenie mają czynniki pozapłacowe. W badaniach własnych nie sprawdzano, jak duże pieniądze motywują pielęgniarki do pracy, jednak z całą pewnością należy przyjąć, że motywator ten ma ogromne znaczenie. Badania Tomaszewskiej pokazały, że dla 30% pielęgniarek szczególne znaczenie w mobilizacji do pracy ma możliwość rozwoju i awansu. W przypadku badań własnych bodźcem motywującym pozafinansowo, najczęściej, do większego zaangażowania w pracę są: bardzo dobra organizacja pracy (36%) i dobre relacje z przełożonym (47%). Respondentki badań własnych zwracały także uwagę na znaczenie podejścia kadry zarządzającej do personelu i organizacji pracy jako czynnika motywującego. Z badań własnych i tych przeprowadzonych przez cytowaną powyżej autorkę wynika, że kadra kierownicza, czyli pielęgniarki oddziałowe, dyrektorzy czy kierownicy, powinni współpracować z pielęgniarkami, poznawać ich potrzeby w sferze rozwoju kompetencji pielęgniarskich, aby następnie skutecznie o nie zadbać i tym samym motywować personel do pracy.

Prace badawcze na temat motywacji pielęgniarek do pracy prowadziła również Kunecka [3]. Badania tej autorki miały charakter cykliczny i odbywały się wśród studentów kierunku pielęgniarstwa w Pomorskim Uniwersytecie Medycznym każdego roku (od roku akademickiego 2005/2006 do 2011/2012). Respondentami byli studenci studiów magisterskich uzupełniających, zarówno studium stacjonarnie, jak i niestacjonarnie.

Ważność potrzeby przynależności, wykazana w badaniach przez 89% respondentów, wiąże się ze współpracą personelu, bez której nie można efektywnie wykonywać zawodu pielęgniarki. To z kolei dotyczy atmosfery w pracy, która była także istotną sferą dla 61% respondentek badań własnych. Osoby badane przez Kunecką, podobnie jak respondentki w badaniach własnych, wysoko cenią sobie dobrą atmosferę panującą pomiędzy współpracownikami, która w znacznej mierze wpływa na zaangażowanie w pracę. Autorka dochodzi do wniosku, z którym należy się zgodzić w świetle badań własnych, że osoby kierujące zespołami pielęgniarskimi powinny w pierwszej kolejności skupiać się na stworzeniu warunków sprzyjających odpowiedniej atmosferze i zaspokajaniu potrzeby przynależności, a więc i na zapewnianiu możliwości owocnej i skutecznej współpracy, co ma niebagatelne znaczenie dla pacjentów [3]. Aspekt ten wiąże się ponadto ze społeczną naturą człowieka, który poszukuje pozytywnych więzi z innymi. W grupie łatwiej rozwiązywać problemy, a praca jest przyjemniejsza. Istotne są relacje między członkami zespołu oraz w kontaktach z przełożonymi, nade wszystko zaś ważny jest kontakt z pacjentem.

Badania nad motywacją i satysfakcją z pracy prowadziły także Ostrowicka i wsp. [4]. Badanymi osobami były pielęgniarki i pielęgniarze pracujący w prywatnych i publicznych placówkach leczniczych w Warszawie i okolicach. Wnioski z ich badań pokazują, że organizacja pracy w prywatnych podmiotach leczniczych jest na wyższym poziomie, co bezpośrednio przekłada się na większe zadowolenie z pracy i na odczuwaną satysfakcję wśród pielęgniarek i pielęgniarzy. Jest to istotna przesłanka dla osób organizujących pracę zespołów pielęgniarskich – sposób organizacji pracy wpływa na zaangażowanie i motywację, a zarazem na jakość usług. Im wyższa satysfakcja, tym większa motywacja do pracy i zaangażowanie w nią, a więc wyższy poziom usług i większe zadowolenie pacjenta.

Ostrowicka i wsp. wykazali, że pielęgniarki i pielęgniarze pracujący w podmiotach publicznych znacznie częściej, aniżeli osoby pracujące w placówkach prywatnych, uważają, iż stosowany system motywacyjny wymaga zmiany [4]. Jest to zbliżone z wynikami badań własnych, które pokazały między innymi, że kadra kierownicza niewystarczająco angażuje się w tworzenie

dobrej, sprzyjającej pracy atmosfery (21%). Klimat zaś, jako pochodna korzystnych relacji w zespole, jest zdaniem respondentek, istotnym czynnikiem powodującym zaangażowanie w wykonywaną pracę. Do podobnych wniosków dochodzi Stańczak, która w swojej publikacji cytuje wypowiedzi pielęgniarek z przeprowadzonych z nimi wywiadów na temat motywacji do pracy i satysfakcji z wykonywanego zawodu [5].

Respondentki w przytoczonym badaniu stwierdzały m.in., że:

„Dobra współpraca, to dobra opieka nad pacjentem, aż do ostatnich jego chwil”.

„Atmosfera w pracy jest bardzo przyjemna. Wszyscy tworzymy zespół, uzupełniamy się i darzymy zaufaniem. Są to kluczowe elementy, które głównie motywują mnie do pracy”.

„ (...) menedżer może zachęcać swoich ludzi do pracy zespołowej, uatrakcyjnić zadania i nadać im głębszy sens”. Wielu zwierzchników cieszy się szacunkiem i sympatią podwładnych właśnie dlatego, że potrafią stworzyć motywujące środowisko pracy w swoim bezpośrednim obszarze działania, nawet jeśli ogólne warunki panujące w firmie temu nie sprzyjają. Bywa też odwrotnie; zwierzchnicy mogą też stworzyć toksyczny klimat pracy (...)” [5].

Badania przeprowadzone na potrzeby pracy pokazały, że system motywowania pielęgniarek pozostawia wiele do życzenia i w znacznym stopniu powinien ulec zmianie. Do takich samych wniosków dochodzą Pagórski i Markiewicz, którzy prowadzili badania nad kierunkami, siłą i rodzajami bodźców motywacyjnych, które stosowane są w podmiotach leczniczych [6]. Rezultaty cytowanych badań skłoniły do wniosków, że system motywowania w placówkach leczniczych wymaga doskonalenia. Znaczna część respondentów Pagórskiego i Markiewicza, podobnie jak ankietowane w badaniach własnych, przyznała, że przełożeni niewystarczająco motywują pielęgniarki do pracy (68%). Ubogiej jest stosowanie pozapłacowych motywatorów, jak choćby pochwały ustne (49%). Wynik ten jest zbliżony z badaniami własnymi, w których respondentki wskazywały, że w większości przypadków zaangażowanie w pracę tylko czasami jest doceniane przez pielęgniarkę oddziałową. Są to niekorzystne zjawiska, zwłaszcza zważywszy na fakt, że pozaekonomiczne czynniki motywujące są efektywne, dają szybkie rezultaty, a jednocześnie nie obciążają budżetu szpitala.

Pozafinansowe czynniki angażujące personel pielęgniarski do pracy są stałym elementem dyskusji menedżerów i naukowców, także poza granicami naszego kraju. Stały się między innymi przedmiotem badań przeprowadzonych w angielskim szpitalu Doncaster and Bassetlaw Hospitals w Worksop w 2009 r. Respondentkami było 38 pielęgniarek pracujących w oddziale Royal National Orthopaedic. Autorka artykułu Jana E. Dutton przytaczając wnioski z badań wskazuje na fakt, iż dla 62% respondentek najważniejszym bodźcem bardziej angażującym

w pracę jest „szybka możliwość awansu zawodowego”. Pielęgniarki w badaniach własnych zasygnalizowały, że w ich przypadku taka sytuacja praktycznie nie istnieje (94% nie doświadczyło takiej możliwości).

Dla 49% angielskich pielęgniarek, podobnie jak dla pielęgniarek ankietowanych na potrzeby pracy, ważne jest uznanie przełożonych i dobre stosunki z przełożonym (51%). Nie bez znaczenia pozostaje fakt stabilności zatrudnienia, który odgrywa kluczową rolę w życiu każdego dorosłego i odpowiedzialnego człowieka. W tym temacie pielęgniarki (po ok. 78%) wypowiedziały się podobnie i uznały pewność zatrudnienia za bardzo ważny motywator służący do zaangażowania w pracę. Kwestia konstruktywnych relacji międzyludzkich w pracy ma kluczowe znaczenie dla zaangażowania w pracę i zależy nie tylko od samych pracowników, lecz w znacznej mierze również od przełożonych.

WNIOSKI

1. Zestawienie i analiza porównawcza rezultatów badań prowadzonych w 15 oddziałach Wojewódzkiego Centrum Szpitalnego Kotliny Jeleniogórskiej w Jeleniej Górze pozwala na pewne uogólnienia.
2. Zdaniem pielęgniarek niewłaściwe zarządzanie oddziałuje negatywnie na zaangażowanie w pracę.
3. Najbardziej pożądanymi sposobami motywowania są dobre relacje z przełożonym, bardzo dobra organizacja pracy i przywódczy styl zarządzania.
4. Nie bez znaczenia pozostają starania kierownictwa o wyposażenie szpitala/oddziału w nowoczesny sprzęt medyczny, zainteresowania przełożonych zadaniami i ludźmi, w tym ich rozwojem zawodowym.
5. Prawie zawsze praca pielęgniarek doceniana jest przez przełożoną.
6. Kadra kierownicza szpitala, poza pielęgniarkami oddziałowymi, niezupełnie bierze udział w tworzeniu atmosfery sprzyjającej zaangażowaniu do pracy, przełożeni zbyt rzadko motywują pozafinansowo do większego zaangażowania w pracę. Jednak nie ma to większego wpływu na atmosferę panującą wśród współpracowników.
7. Czytelny, jednoznaczny zakres zadań do wykonania ma bezpośredni wpływ na zwiększoną aktywność zawodową pielęgniarek – jest priorytetowym wyznacznikiem do zaangażowania w pracę. Jednak kontrolowanie i ocenianie pracy przez przełożonych nie zawsze przyczynia się do wzrostu zaangażowania pielęgniarek w pracę.
8. Poczucie bezpieczeństwa związane ze stabilnością zatrudnienia przyczynia się do wzrostu zaangażowania pielęgniarek w pracę.
9. Samoocena zaangażowania w pracę pielęgniarek jest wysoka.

Źródło finansowania: Praca sfinansowana ze środków własnych autorki.
Konflikt interesów: Autorka nie zgłasza konfliktu interesów.

BIBLIOGRAFIA

1. Błażucka U, Cieślak H. Systemy motywacyjne w pracy pielęgniarki. *Pielęg Pol* 2015; 3(57): 283–287.
2. Tomaszewska T. Motywacja w pracy pielęgniarki. *Pielęg Pol* 2015; 3(57): 283–287.
3. Kunecka D. Motywacja w pracy pielęgniarki. *Prob Pielęg* 2012; 20(2): 180–184.
4. Ostrowicka M, Walewska-Zielecka B, Olejniczak D. Czynniki motywujące i satysfakcja z pracy pielęgniarek w wybranych placów-

kach publicznej i prywatnej służby zdrowia. *Zdr Publ Zarz* 2013; 11(2): 191–209.

5. Stańczyk I. Motywacja pracowników służby zdrowia. W: Bugdol M, Bugaj J, Stańczyk I, red. *Procesy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie zdrowia*. Wrocław: Wydawnictwo Continuo; 2012: 44–55.
6. Pagórski P, Markiewicz D. Motywowanie pracowników wybranych oddziałów szpitalnych, ze szczególnym uwzględnieniem pielęgniarek. *Pielęg Pol* 2015; 2(56): 216–224.

Adres do korespondencji:

Mgr Maja Misztal
Wojewódzkie Centrum Szpitalne Kotliny Jeleniogórskiej
ul. Ogińskiego 6
58-506 Jelenia Góra
Tel.: 75 753-71-00
E-mail: maja.misztal@wp.pl

Praca wpłynęła do redakcji: 03.02.2020 r.

Po recenzji: 15.02.2020 r.

Zaakceptowano do druku: 17.02.2020 r.