

**WARSZAWSKI UNIWERSYTET MEDYCZNY
II WYDZIAŁ LEKARSKI**



MAŁGORZATA CHMIELEWSKA

**Wpływ motywacji w zawodzie lekarza
na efektywność organizacji szpitala**

ROZPRAWA DOKTORSKA

Praca wykonana w Zakładzie Farmakoekonomiki

Promotor pracy: prof. dr hab. Tomasz Hermanowski
Promotor pomocniczy: dr inż. Jolanta Korkosz - Gębska

Warszawa 2018

I. STRESZCZENIE PRACY DOKTORSKIEJ

Wstęp. Badanie motywacji do pracy i jej wpływu na efektywność stanowi jedno z kluczowych zagadnień w badaniach zachowań organizacyjnych i zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawiona praca skupia się na motywacji personelu lekarskiego do pracy i analizuje ją z perspektywy społecznej efektywności organizacji szpitala publicznego.

W niewielu reformach sektora zdrowia przywiązuje się uwagę do motywacji personelu, choć świadczenia zdrowotne wymagają dużego nakładu pracy, a ich jakość i skuteczność zależy bezpośrednio od poziomu motywacji personelu.

Światowa Organizacja Zdrowia wskazując na złożoność problemu braku efektywności w sektorze zdrowia, sugeruje by właśnie motywację pracowników traktować jako determinantę jakości świadczonych usług zdrowotnych. Szpital to organizacja, która chcąc działać strategicznie powinna dążyć do zaspokojenia oczekiwań i potrzeb szczególnie tych interesariuszy, bez których nie jest w stanie przetrwać, tym bardziej, że istnieje ścisła zależność pomiędzy zaspokojeniem wymagań personelu a zaspokojeniem oczekiwań pacjentów. Personel lekarski należy do najważniejszych interesariuszy wewnętrznych szpitala. Dlatego w interesie całego systemu opieki zdrowotnej leży zapewnienie zadowolenia z pracy lekarzy gdyż jakość i skuteczność usług w sektorze zdrowia zależy bezpośrednio od poziomu motywacji personelu. Rosnąca presja na jak najefektywniejsze wykorzystywanie zasobów, w szczególności zasobów ludzkich, kwestię motywacji personelu lekarskiego może uczynić jednym z najistotniejszych zagadnień.

Metoda. W prezentowanym badaniu sprawdzono czy istnieje istotna statystycznie zależność pomiędzy motywacją lekarzy, a efektywnością organizacji szpitala publicznego. Narzędzie badawcze stanowiły kwestionariusze Światowej Organizacji Zdrowia (WHO), którymi posłużono się przy zastosowaniu dwóch metod: ankiety audytoryjnej i ankiety bezpośredniej. Badanie ankietowe przeprowadzono na 22 oddziałach/klinikach szpitali publicznych w grupie lekarzy (n=271), w tym ordynatorów oddziałów/kierowników klinik (n=22).

Cel pracy. W niniejszym badaniu analizowano wpływ określonych czynników motywujących na nastawienie personelu lekarskiego szpitala publicznego do pracy. Oceniono również poziom efektywności organizacyjnej szpitala oraz określono związek pomiędzy efektywnością organizacji szpitala a motywacją do pracy lekarzy.

Badanie miało również na celu ocenę motywacyjnej siły czynników społeczno – demograficznych (płeć, wiek, stan cywilny, utrzymywanie innych członków rodziny) i czynników związanych z wykonywaną pracą (stanowisko, specjalizacja zabiegowa/niezabiegowa, typ zatrudnienia) na badane zmienne.

Uzyskane informacje mogą posłużyć do przełożenia ich na propozycje interwencji zmierzających do zwiększenia motywacji i poprawy efektywności szpitala.

Częstkowe wyniki. Wyniki badań wykazały, że wśród czynników motywujących najwyżej ceniono „jakość pracy”, a w dalszej kolejności „status”, „autonomię” i „współpracowników”. Najniżej oceniono źródło utrzymania, pewność zatrudnienia i uznanie. W przypadku „źródła utrzymania”, „pewności zatrudnienia” i „uznania” stwierdzono istotne statystycznie różnice pod względem wieku i specjalizacji respondentów. Lekarze w wieku 60 lat i więcej oceniają te czynniki wyżej w porównaniu z grupą wiekową do 29 lat, a lekarze ze specjalizacją zabiegową oceniają je istotnie gorzej w porównaniu ze specjalizacją niezabiegową. Dla ponad 80% badanych lekarzy głównym motywem pracy w sektorze zdrowia są aspekty naukowe i humanitarne. Większość lekarzy (ponad połowa) spośród najbardziej lubianych aspektów pracy wymienia charakter pracy. Jako najbardziej frustrujące zostały wymienione: polityka szpitala, tzn. sposób zarządzania oraz wynagrodzenie (ponad połowa ankietowanych). Ogólna efektywność organizacji szpitala została oceniona przez ponad 50 % lekarzy nisko i bardzo nisko/poniżej oceny dostatecznej.

W dalszej części pracy, na podstawie wykonanych analiz korelacji, zaobserwowano związek pomiędzy efektywnością organizacji szpitala publicznego a motywacją pracujących w nim lekarzy. Stwierdzono bezpośredni wpływ motywacji o uwarunkowaniach organizacyjnych na efektywność organizacji szpitala. Dotyczy to również głównego motywu pracy lekarza tzn. powodu pracy w sektorze zdrowia. Główny powód nie ma wpływu na ogólną efektywność szpitala. Jednakże wpływa on w istotny statystycznie sposób na efektywność indywidualną lekarza, która to z kolei ma wpływ na ogólną efektywność szpitala. Na ich podstawie, zaproponowano rozwiązania, które mogą zostać wykorzystane do opracowania strategii zwiększających motywację personelu lekarskiego i poprawę efektywności szpitali publicznych.

Ważniejsze wnioski wynikające z pracy.

1. Istotnie większa część badanych lekarzy (ponad ½) jest niezadowolona z powodu braku „informacji zwrotnych o wynikach pracy”. Wydaje się, że istnieje

potrzeba wprowadzenia formalnych procesów oceny, które będą także stanowić podstawę do uznania indywidualnych osiągnięć lekarzy. Należałoby zatem rozważyć wprowadzenie, podobnie jak w NHS, metody indywidualnej oceny okresowej (ang. Individual Performance Review - IPR), ułatwiającej ustanawianie celów, oceny wyników i wsparcie rozwoju personelu.

2. Lekarze nisko oceniają – poniżej średniej (słabo lub przeciętnie) - wszystkie aspekty organizacji szpitali publicznych, w których pracują. To wskazuje na potrzebę rozwiązywania problemów organizacji przy uwzględnieniu wieloaspektowego działania szpitala. (Należałoby odejść od skupiania się jedynie na pojedynczych zmiennych organizacji, gdyż dają one błędne lub niezadawalające wyniki.) Istotnym jest także, by monitorowanie - ocena osiągniętych wyników na poziomie organizacji szpitala - miało tryb ciągły. Analiza danych powinna opierać się na wielu źródłach i dawać możliwość oceny różnych aspektów: realizacji planów, skuteczności i efektywności procesów w organizacji, zadowolenia interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, a także oceny kosztów, jakości, wyników zarówno finansowych, jak i rynkowych. Te dane mogłyby być następnie wykorzystane do benchmarkingu pomiędzy oddziałami, innymi komórkami organizacyjnymi i poza nimi. Może warto byłoby wprowadzić podobnie jak w NHS system oceny efektywności organizacji (NHS Performance Assessment Framework) i odejść od notowanej obecnie w szpitalach publicznych koncentracji na nadmiernym przestrzeganiu procedur, zamiast przywiązywania wagi do rezultatów.

3. Badanie wykazało, że efektywność organizacji szpitala jest istotnie zależna od wszystkich zmiennych dotyczących motywacji o uwarunkowaniach organizacyjnych (satysfakcji z różnych aspektów pracy) lekarzy, przy czym najsilniej powiązana jest z warunkami materialnymi pracy (warunki pracy, bezpieczeństwo i odpowiednie wyposażenie) oraz z nadzorem i uznaniem. Zatem motywacja lekarzy o uwarunkowaniach organizacyjnych ma bezpośredni wpływ na efektywność organizacji szpitala.

4. W badaniu nie wystąpiła istotna statystycznie zależność pomiędzy powodem pracy w służbie zdrowia a oceną efektywności organizacji. Zatem, by podnieść efektywność organizacji szpitala ogólnie, większą uwagę powinno się poświęcić czynnikom motywacji, wynikającym z uwarunkowań organizacyjnych, niż motywom indywidualnym jednostki.

5. W badaniu zaobserwowano istotną zależność ogólnej efektywności organizacji szpitala od efektywności indywidualnej lekarzy. Wskazane jest, by kadra zarządzająca,

w dwustronnym dialogu skutecznie komunikowała wyznaczone cele organizacji i dbała, by lekarze dostrzegali związek pomiędzy ich indywidualnymi staraniami, a celami organizacji szpitala publicznego, co wpłynie na wydajność pracy (personelu lekarskiego) i jakość usług medycznych.

6. Lekarzom, których głównym powodem podjęcia pracy w sektorze zdrowia jest chęć pomocy pacjentom istotnie większą satysfakcję dają aspekty wskazujące na indywidualną efektywność: „samoświadomość, że moja praca jest cenna” oraz „odpowiedzialność za rezultaty”. Zatem motywacja indywidualna ma wpływ na efektywność indywidualną lekarzy, a ta z kolei wpływa na ogólną efektywność organizacji. Można wnioskować, że motywacja indywidualna ma pośredni wpływ na ogólną efektywność organizacji szpitala.

7. Badanie wykazało silny związek danych dotyczących satysfakcji lekarzy z różnych aspektów pracy (na oddziale) z aspektami dotyczącymi cech organizacji szpitala, przy czym najsilniej skorelowane są „jakość i styl nadzoru” oraz „uznanie” na oddziale/klinice szpitalnej ze stylem zarządzania w szpitalu. Zatem należy przywiązywać szczególną uwagę do dobrej współpracy pomiędzy zarządem szpitala a ordynatorami oddziałów.

II. SUMMARY

Introduction Motivation to work and the relationship between motivation and performance are one of the key questions in studies on organizational behavior and human resource management. The analysis presented in this dissertation is mainly focused on work motivation among hospital-based physicians from the perspective of social viability of public hospitals.

Although healthcare services are labor intensive, while their quality and effectiveness depend directly on the motivation levels of medical staff, only few reforms of the healthcare system have recognized the importance of motivation among healthcare professionals.

The World Health Organization (WHO) points out that the problem of healthcare system underperformance is a complex one, and suggests that the quality of healthcare services is largely contingent on the motivation of healthcare professionals. As an organization determined to operate in a strategic way, a hospital should strive to meet demands and expectations of those stakeholders without whom it would not be able to exist, even more so that the levels of satisfaction of healthcare personnel and patients are closely correlated. Physicians are among the most important internal stakeholders of a hospital. Hence, it is in the general interest of the healthcare system to enhance physicians' job satisfaction as the motivation of medical staff directly shapes the quality and effectiveness of healthcare. In the face of the growing pressure to use all kinds of healthcare resources – including human resources – as effectively as possible, the question of physician motivation may become one of the most critical ones.

Method This study examined whether a statistically significant correlation exists between physicians' motivation and the organizational performance in public hospitals. Research tools included questionnaires of the World Health Organization, used either for a random employee survey, or a direct survey. The questionnaire survey was conducted among hospital-based physicians (n=271), including heads of departments/clinics, in 22 public hospital departments/clinics in Poland.

Objectives This research analyzed the effects of selected motivation determinants on the attitude to work among physicians working in public hospitals. In addition, the organizational performance of hospitals was assessed, and the relationship between the

hospital's organizational performance and the motivation to work among its physicians was examined.

The study also evaluated the motivation-related driving force of social and demographic factors (gender, age, marital status, earning income to support a family) and work-related factors (position, surgical and non-surgical specialty, type of employment) against the examined variables.

The findings can be translated into possible interventions designed to improve motivation and increase hospital performance.

Preliminary results The results of the survey revealed that the respondents considered 'work quality', followed by 'status', 'autonomy', and 'co-workers' to be the most important motivating factors. On the other hand, 'source of income', 'security of employment', and 'recognition' were deemed least important. Also, statistically significant differences were observed for 'source of income', 'security of employment', and 'recognition' in terms of respondents' age and medical specialty. Physicians aged 60 years and over considered these factors to be more important than respondents aged 20-29, whereas lower ratings were given by physicians with a surgical specialty as compared to those with a non-surgical one. Over 80 percent of physicians recognized scientific and humanitarian aspects to be the main motivating factor to work in the healthcare sector. In terms of the most appreciated aspects of work, the majority of physicians (over half of all respondents) favored the 'nature of their work' the most. Hospital policies, i.e. management standards and payroll, were considered the most frustrating aspects of work (over half of physicians surveyed). General organizational performance of hospitals was rated low or very low/unsatisfactory by over fifty percent of respondents.

At a later stage of the research, based on an analysis of correlations, a relationship was observed between the organizational performance in a public hospital and the motivation levels among hospital-based physicians. Hospitals' organizational performance was shown to be directly affected by motivation driven by organizational aspects. The same is true for the main reason why respondents chose to work in healthcare, which has no apparent bearing on the general performance of hospitals. However, it does have a statistically significant effect on physicians' individual performance, which in turn influences the hospitals' general performance. Based on these findings, solutions were proposed that could help to develop strategies for increasing motivation among medical staff and to improve the performance of public hospitals.

Key conclusions

1. A significantly higher share of respondents (over fifty percent of the physicians surveyed) is dissatisfied with 'lack of feedback about my performance at work'. There seems to be a need to introduce formal assessments of physicians' performance, which could be also used as a measure for recognizing individual achievements. Therefore consideration should be given to whether individual performance review (IPR) tools should be introduced, as was done in the NHS, to facilitate goal-setting and performance rating, and to support staff development.

2. Physicians give low ratings – below average (poor or mediocre) – to all organizational aspects of public hospitals in which they work. This articulates the need to solve organizational problems emerging in public hospitals, taking into consideration the complex way in which hospitals operate (less attention should be devoted to individual organizational variables, which may produce unreliable or poor-quality findings). It is also very important to monitor and evaluate the organizational performance of hospitals on a continuous basis. Data analysis should encompass multiple data sources; it should examine various aspects, such as the implementation of action plans, the efficiency and effectiveness of processes in an organization, satisfaction of internal and external stakeholders, and it should include proper assessments of costs, quality, and performance, both financial and market-specific. The data could be then used to benchmark between departments, different hospital units and beyond. A performance assessment system, similar to the NHS Performance Assessment Framework, would perhaps have some merit, accompanied by departure from the common approach followed by public hospitals, in which the highest priority is assigned to compliance with procedures instead of outcomes.

3. The study has shown that the organizational performance of a hospital significantly depends on all variables of physician work motivation driven by organizational aspects (satisfaction with various aspects of work), most notably with the material conditions (working conditions, safety, proper equipment) as well as supervision and recognition. Thus, the organizational performance of a hospital is directly affected by physicians' motivation driven by organizational aspects.

4. The study did not reveal any statistically significant relationship between the reason for choosing a career in healthcare and the organizational performance. Therefore, in order to improve the organizational performance of hospitals in general, greater attention

needs to be paid to the motivating factors driven by organizational conditions rather than individual motivators.

5. A significant correlation was demonstrated between hospitals' organizational performance and the individual performance of physicians. It is desirable that the hospital management effectively communicates its policies through mutual dialogue, and takes care to ensure that physicians recognize the connection between their individual efforts and the general objectives of the hospital in which they work, thus ensuring that the performance of medical staff and the quality of medical services improve.

6. Physicians whose primary reason for choosing a career in the healthcare sector was to help patients gained more satisfaction from aspects focused on individual performance, i.e. 'awareness that my work is important' and 'responsibility for results'. Thus, individual motivation has an impact on the individual performance of physicians, which in turn affects the general performance of an organization. In other words, individual motivation has an indirect effect on the hospitals' organizational performance in general.

7. The study revealed a strong correlation between physicians' satisfaction with various aspects of their work (in a hospital) and aspects related to the organizational characteristics of a hospital, the strongest correlations being observed between 'quality and style of supervision' and 'recognition' at a hospital department/clinic, and the hospital's management style. Hence, particular attention should be paid to good cooperation between hospital management and heads of departments.