

Katedra i Zakład Zarządzania w Pielęgniarstwie,  
Wydział Pielęgniarstwa i Nauk o Zdrowiu  
Akademii Medycznej im prof. F. Skubiszewskiego w Lublinie\*  
Chair and Department of Management in Nursing,  
Faculty of Nursing and Health Sciences, Skubiszewski Medical University of Lublin  
Zakład Zarządzania i Ekonomiki Ochrony Zdrowia  
Akademii Medycznej im prof. F. Skubiszewskiego w Lublinie\*\*  
Department of Management and Health Protection Economics  
Skubiszewski Medical University of Lublin

EWA STYCHNO\*, LESZEK WDOWIAK\*\*, KINGA KULCZYCKA\*

***Pressure exerted on the behaviour of managing nursing  
staff and using styles of managing***

---

**Presja wywierana na zachowanie kierowniczej kadry pielęgniarskiej  
a stosowane style kierowania**

---

Osoba, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania nazywana jest menadżerem, kierownikiem czy też zwierzchnikiem [2,3]. Zawód menedżera wymaga objęcia swoją działalnością trzech zagadnień:

- zarządzania zorganizowaną całością,
- kierowania zespołem pracowników,
- kierowania własnym rozwojem i działaniem [4,5,6,8].

Sprawowanie funkcji kierownika nie jest wrodzone, sprawność tą można wykształcić i rozwinąć poprzez doskonalenie pewnych predyspozycji i zdolności, które tkwią w człowieku [2]. Sprawując funkcję kierownika, wiele zachowań podyktowanych jest koniecznością poddania się różnym, najczęściej zewnętrznym naciskom, które mogą mieć wpływ na styl kierowania.

Styl kierowania jest utrwalonym repertuarem sposobów, jakimi posługuje się kierownik, aby skłonić podwładnych do zachowania się zgodnego z własną wolą lub z decyzjami przekazywanymi mu do wykonania z instancji nadrzędnych [1].

Celem niniejszego opracowania była próba oceny presji wywieranej na kierowniczą kadre pielęgniarską w korelacji ze stosowanymi stylami kierowania.

**MATERIAŁ I METODA**

Badania przeprowadzono w roku 1999 w pięciu szpitalach wojewódzkich w lubelskim i były to: SPSzW w Zamościu, SPZOZ w Chełmie, WSzS w Białej Podlaskiej, WSzS w Lublinie, SPSzW w Lublinie.

Badaniami objęto: 84 osoby stanowiące kierowniczą kadre pielęgniarską, czyli pielęgniarki naczelne/przełożone i oddziałowe.

Dla celów badawczych posłużono się narzędziem zmodyfikowanym przez autorkę pracy [9]. Modyfikacja dotyczyła stwierdzeń, które zostały dostosowane do rzeczywistego obrazu pielęgniarskich stanowisk kierowniczych. W badaniach pielęgniarska kadra kierownicza oceniała w skali od 1 do 10 siłę nacisku jaką odczuwa, aby zachowywać się w określony sposób.

Pod uwagę brano następujące rodzaje zachowań:

- być wymagającą oddziałową (numer 1. w tabeli)
- respektować potrzeby podwładnych (numer 2. w tabeli)
- poświęcać się pracy zawodowej (numer 3. w tabeli)
- zapewniać dyscyplinę w pracy (numer 4. w tabeli)
- być w stałej dyspozycji (numer 5. w tabeli)
- konstruktywnie odnosić się do zmian (numer 6. w tabeli)
- być samodzielną w sytuacjach trudnych (numer 7. w tabeli)
- inspirować innych do pracy (numer 8. w tabeli)
- wykonywać polecenia bez dyskusji (numer 9. w tabeli)
- godzić się z istniejącą biurokracją (numer 10. w tabeli)
- znać problemy swoich podwładnych (numer 11. w tabeli)
- umacniać dobre stosunki między pracownikami (numer 12. w tabeli)
- uwzględniać dobro organizacji (numer 13. w tabeli)
- zadawała się aktualnym poziomem wynagrodzenia (numer 14. w tabeli)
- nie obrażać ludzi (numer 15. w tabeli)
- być stanowczą w działaniu (numer 16. w tabeli)
- pozwalać na swobodę działania swoim pielęgniarcom (numer 17. w tabeli)
- znać swoje pielęgniarki (numer 18. w tabeli).

Przeprowadzając badania dotyczące stylów kierowania posłużono się przestrzenną klasyfikacją stylów kierowania [7].

## WYNIKI

Kierownicy stosujący styl dezertera odczuwają większy nacisk na konieczność respektować potrzeby podwładnych ( $p < 0,01$ ) oraz pozwalaniem na swobodę działania swoim pielęgniarcom ( $p < 0,05$ ) (tab.1).

Kierownicza kadra pielęgniarska wykorzystująca styl biurokraty odczuwała presję na zapewnienie dyscypliny w pracy ( $p < 0,01$ ).

Styl autokraty miał związek z koniecznością utrzymania dyscyplin pracy ( $p < 0,05$ ) i wykonywaniem poleceń bez dyskusji ( $p < 0,01$ ).

Przełożeni prezentujący styl życzliwego autokraty wykazywali kilka korelacji do wyróżnionych stwierdzeń. Presję na umiarkowanym poziomie odczuwali do zachowania związanego z reprezentowaniem postawy wymagającego zwierzchnika ( $p < 0,01$ ), słaby nacisk do stanowczego postępowania w działaniu ( $p < 0,01$ ). Pozostałe naciski na poziomie  $p < 0,05$  odnosiły się do wymogu:

- zapewniania dyscypliny w pracy,
- stałej dyspozycyjności,
- inspirowania innych do pracy,
- umacniania dobrych stosunków między pracownikami,
- znajomości swoich pielęgniarek.

U osób stosujących styl życzliwego autokraty mały nacisk związany był z koniecznością zadawania się aktualnym poziomem wynagradzania ( $p < 0,05$ ).

Misjonarz jako styl używany przez pielęgniarki wykazywał związek z wymogiem respektowania potrzeb podwładnych ( $p < 0,01$ ) oraz znajomością ich problemów ( $p < 0,05$ ).

Zwierzchnicy stosujący styl rozwojowca najmniejsze naciski odczuwali na następujące stwierdzenia:

- zapewniać dyscyplinę w pracy ( $p < 0,01$ ),
- być wymagającym zwierzchnikiem ( $p < 0,05$ ),
- być w stałej dyspozycji ( $p < 0,05$ ),
- znać problemy swoich podwładnych ( $p < 0,05$ ).

Pielęgniarki będące kierownikami-kompromistami musieli kierować się przede wszystkim dobrem instytucji, w której są zatrudnione ( $p < 0,05$ ).

**Tabela 1. Korelacja stylów kierowania z siłą nacisku odczuwaną przez kierowniczą kadrę pielęgniarską zgodnie z ich oceną**

Lp.	Zależność	Dezerter	Biurokrata	Autokrata	Życzliwy autokrata	Misjonarz	Rozwojowiec	Kompromista	Administrator
1.	Pearsona	-0,067	0,189	0,161	<b>0,421**</b>	-0,105	<b>-0,255*</b>	0,123	<b>-0,329**</b>
	Istotność	0,544	0,085	0,142	<b>0,000</b>	0,340	<b>0,019</b>	0,231	<b>0,002</b>
2.	Pearsona	<b>0,306**</b>	-0,172	-0,015	0,071	<b>0,332**</b>	-0,124	0,125	<b>-0,264*</b>
	Istotność	<b>0,005</b>	0,118	0,896	0,522	<b>0,002</b>	0,261	0,256	<b>0,015</b>
3.	Pearsona	0,165	-0,008	0,128	0,071	0,087	-0,188	0,136	-0,192
	Istotność	0,133	0,942	0,247	0,524	0,433	0,087	0,217	0,080
4.	Pearsona	0,019	<b>0,290**</b>	<b>0,254*</b>	<b>0,233*</b>	-0,037	<b>-0,302**</b>	0,137	<b>-0,386**</b>
	Istotność	0,862	<b>0,007</b>	<b>0,020</b>	<b>0,033</b>	0,740	<b>0,005</b>	0,214	<b>0,000</b>
5.	Pearsona	0,127	0,058	0,155	<b>0,264*</b>	0,028	<b>-0,267*</b>	0,173	<b>-0,305**</b>
	Istotność	0,251	0,598	0,160	<b>0,015</b>	0,800	<b>0,014</b>	0,116	<b>0,005</b>
6.	Pearsona	0,044	-0,153	-0,003	0,081	0,170	-0,121	0,022	0,015
	Istotność	0,689	0,163	0,978	0,463	0,121	0,274	0,841	0,889
7.	Pearsona	0,087	0,039	0,053	0,107	0,029	-0,003	-0,053	-0,180
	Istotność	0,432	0,724	0,632	0,332	0,793	0,977	0,630	0,101
8.	Pearsona	0,021	0,042	-0,002	<b>0,234*</b>	0,160	-0,180	-0,008	-0,194
	Istotność	0,847	0,706	0,987	<b>0,032</b>	0,146	0,100	0,945	0,077
9.	Pearsona	0,096	0,192	<b>0,314**</b>	-0,001	-0,170	-0,111	0,165	<b>-0,275*</b>
	Istotność	0,383	0,080	<b>0,004</b>	0,993	0,121	0,316	0,132	<b>0,011</b>
10.	Pearsona	-0,081	0,152	0,149	-0,091	-0,207	-0,026	0,181	-0,035
	Istotność	0,466	0,167	0,176	0,411	0,058	0,813	0,100	0,754
11.	Pearsona	0,105	0,023	0,123	0,130	<b>0,218*</b>	<b>-0,256*</b>	-0,022	-0,181
	Istotność	0,342	0,834	0,265	0,239	<b>0,047</b>	<b>0,019</b>	0,840	0,099
12.	Pearsona	0,158	-0,080	0,003	<b>0,230*</b>	0,164	-0,108	0,054	<b>-0,248*</b>
	Istotność	0,152	0,468	0,976	<b>0,035</b>	0,135	0,328	0,625	<b>0,023</b>
13.	Pearsona	0,145	0,035	0,045	0,162	-0,084	-0,191	<b>0,232*</b>	-0,171
	Istotność	0,187	0,753	0,682	0,142	0,448	0,081	<b>0,034</b>	0,120
14.	Pearsona	-0,132	0,201	0,068	<b>-0,278*</b>	-0,193	0,028	-0,076	<b>0,220*</b>
	Istotność	0,233	0,067	0,540	<b>0,010</b>	0,079	0,801	0,494	<b>0,045</b>
15.	Pearsona	-0,027	0,009	-0,056	0,213	0,087	-0,122	0,151	-0,170
	Istotność	0,809	0,937	0,611	0,051	0,429	0,268	0,169	0,122
16.	Pearsona	-0,004	0,193	0,189	<b>0,301**</b>	-0,116	-0,075	-0,050	<b>-0,328**</b>
	Istotność	0,973	0,079	0,085	<b>0,005</b>	0,294	0,498	0,651	<b>0,002</b>
17.	Pearsona	<b>0,245*</b>	-0,124	-0,130	0,029	0,191	-0,011	0,047	-0,132
	Istotność	<b>0,025</b>	0,260	0,237	0,795	0,082	0,923	0,671	0,232
18.	Pearsona	0,102	0,059	0,053	<b>0,217*</b>	0,024	-0,079	0,029	<b>-0,268*</b>
	Istotność	0,358	0,594	0,634	<b>0,048</b>	0,831	0,475	0,792	<b>0,014</b>

\* p<0,05

\*\*p<0,01

Osoby postępujące jak administratorzy odczuwali mniejszy nacisk (p<0,01), do:

- reprezentowania postawy wymagającego zwierzchnika,
- zapewniania dyscypliny w pracy,
- dyspozycyjności,
- stanowczości w działaniu,
- a na poziomie p<0,05 do:
- respektowania potrzeb podwładnych,
- wykonywania poleceń bez dyskusji,
- umacniania dobrych stosunków między pracownikami,
- znajomości swoich pielęgniarek.

Duży nacisk odbierali na konieczność zadawania się aktualnym poziomem wynagrodzenia (p<0,05).

### WNIOSKI

1. W stylach bardziej efektywnych jakimi są: życzliwy autokrata, rozwojowiec i administrator, występuje najwięcej korelacji do konieczności poddawania się naciskom ze strony zwierzchników na określone zachowania.
2. Presja wywierana przez kadrę kierowniczą wyższego szczebla może warunkować stosowanie przez kadrę kierowniczą niższego szczebla bardziej efektywnych stylów zarządzania.

## PIŚMIENNICTWO

1. Dobrzyński M., Kwiatkowski S.: Psychologiczne podstawy kierowania ludźmi. TNOiK, Warszawa 1970, 45.
2. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.
3. Gulski B.: Zarządzanie. W: Szeloch Z.M.(red.): Podstawy organizacji i zarządzania. CSzSiA, Lublin 2000.
4. Kuc B.R.: Zarządzanie doskonałe. Oskar-Nazter of Biznes, Warszawa 1999.
5. Orawski M.: Zarządzanie czasem pracy menedżera. Zarządzanie i Marketing, 1996, 3, 173.
6. Pankowska E.: Administrowanie - kierowanie - zarządzanie. Ekonomia i Organizacja Pracy, 1996, 10, 10.
7. Reddin B.: Testy dla menedżerów stawiających na efektywność. Poradnik psychologiczny. Oficyna wydawnicza Alma Press, Warszawa 1993.
8. Rogowski A.: Styl dla każdego. Personel, 2001, 8, 35.
9. Stychno E.: Style kierowania w podsystemie pielęgniarstwa w szpitalach. Akademia Medyczna, Lublin 2003 (komputeropis pracy doktorskiej).

## STRESZCZENIE

Celem niniejszej pracy była próba analizy presji wywieranej na zachowanie kierowniczej kadry pielęgniarstwa i stosowanych stylów kierowania. Badania przeprowadzono w roku 1999 w pięciu szpitalach wojewódzkich w lubelskim i były to: SPSzW w Zamościu, SPZOZ w Chełmie, WSzS w Białej Podlaskiej, WSzS im. Wyszyńskiego w Lublinie, SPSzW im. Jana Bożego w Lublinie. W badaniach uczestniczyły pielęgniarki naczelne, ewentualnie przełożone oraz pielęgniarki zajmujące stanowisko oddziałowej, zatrudnione w pięciu wyżej wymienionych szpitalach, stanowiące 95,46% wszystkich pielęgniarek na stanowisku kierowniczym. Do badań wykorzystano technikę ankiety. Przedmiotem oceny stały się style kierowania opisane przez Reddina. Do określenia stosowanego stylu zarządzania posłużono się autorskim kwestionariuszem samooceny stylu kierowania. W stylach bardziej efektywnych, poza biurokrata, występuje najczęściej korelacja do konieczności poddawania się naciskom ze strony zwierzchników na określone zachowania.

## SUMMARY

The aim of present paper was the test of analysis pressure exerted on the behaviour of managing nursing staff and using styles of managing. The tests were conducted in 1999, in five *voivodship* (provincial-level) hospitals in the Lublin Province, including: 'SPSzW' of Zamość, 'SPZOZ' of Chełm, 'WSzS' of Biała-Podlaska, 'Primate Wyszyński' 'WSzS' of Lublin, 'Juan-a-Deo' 'SPSzW' of Lublin. In the research, head nurses took part and at times also superior nurses as well as nurses holding the title of ward sister (matron, departmental nurse), employed in the five above-enumerated hospitals, and amounting to 95.46% of all nurses holding managerial posts. In the research, a questionnaire technique has been used. The subject-matter of assessment became management styles as described by Reddin. For determining the management style employed, an original questionnaire re. self-assessment of management style has been used. As to more effective styles, apart from the bureaucrat, the highest rate occurs of correlation with necessity of rendering oneself subject to pressures exerted by the superiors on certain determined types of behaviour.