

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*

Training period of work as determinant of managing style

Staż pracy jako wyznacznik stylu kierowania

W niniejszej pracy oparto się na klasyfikacji stylów kierowania zaproponowanych przez J.W. Reddina, który jest twórcą trójwymiarowej koncepcji stylów kierowania [1,4,6,7]. Zaproponował on typologię stylów zarządzania opartą na trzech kryteriach: nastawieniu kierownika na ludzi, nastawieniu na zadania oraz efektywności. Wyodrębnił tym samym osiem stylów kierowania, a kierowników prezentujących je nazwał: administratorem, rozwojowcem, misjonarzem, biurokratą, życzliwym autokratą, kompromistą, dezerterem, autokratą.

Celem pracy było wskazanie stylów kierowania stosowanych przez kierowniczą kadre pielęgniarską pracującą w szpitalach w kontekście stażu pracy na danym stanowisku.

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.

Do oceny stylów kierowania kierowniczej kadry pielęgniarskiej zastosowano metodę sondażu diagnostycznego. Do badań wykorzystano technikę ankiety, a za narzędzie badawcze posłużył kwestionariusz samooceny stylu kierowania. Kierownicza kadra pielęgniarska miała za zadanie, w każdej z ośmiu grup zdań, rozdzielić 10 punktów między stwierdzenia, które najlepiej określają jej zachowanie. 10 punktów mogło być dowolnie rozdzielone między kilka zdań, lub przeznaczona na jedno zdanie w każdej z ośmiu grup. Na jego podstawie możliwe było wyodrębnienie stylów kierowania preferowanych przez pielęgniarki - kierowników w szpitalach objętych badaniami. Przedmiotem oceny stały się style kierowania opisane przez Reddina i zmodyfikowane przez autorkę pracy [5].

WYNIKI

Kierownicza kadra pielęgniarska ze stażem pracy do 10 lat i z ponad 20-letnim na stanowisku kierowniczym stosowała styl administratora (średnia odpowiednio 17,73;16,08). Pielęgniarki, o tym stażu w postępowaniu kierowniczym, stosowały także rozwojowca (średnia odpowiednio 15,33 dla stażu do

10 lat; 13,83 powyżej 21 lat pracy). Rzadziej w swej pracy wspierały się stylem misjonarza (średnia odpowiednio 11,17;10,67) oraz biurokraty (średnia odpowiednio 11,06;10,75). Pozostałe style były znacznie rzadziej używane (średnia poniżej 10) (tab.1).

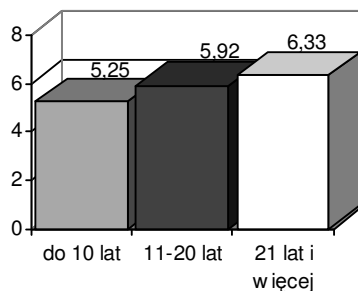
Wśród przełożonych ze stażem pracy od 11 do 20 lat na obecnym stanowisku najczęściej używanym stylem był rozwojowiec (średnia 17,38). Drugi styl to administrator (średnia 16,87). Kierownicy wspierali się stylem misjonarza (średnia 12,17). Pozostałe style były rzadziej stosowane, z najmniej popularnym w tym przedziale wiekowym autokratą (średnia 3,92).

Tabela 1. Style kierowania stosowane przez kierowniczą kadrę pielęgniarską zgodnie z ich opinią według stażu pracy na stanowisku (średnia)

Staż	Dezerter	Biurokrata	Autokrata	Życzliwy autokrata	Misjonarz	Rozwojowiec	Kompromista	Administrator
do 10 lat	5,25	11,06	4,04	8,44	11,17	15,33	6,98	17,73
11-20 lat	5,92	8,42	3,92	8,83	12,17	17,38	6,50	16,87
21lat i więcej	6,33	10,75	6,42	9,50	10,67	13,83	6,42	16,08

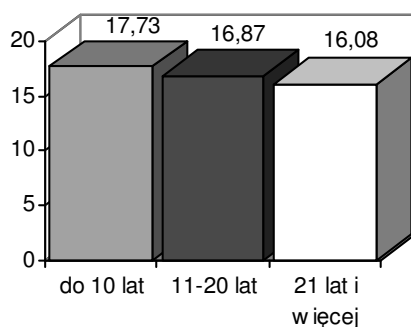
Korzystanie ze stylu dezertera (ryc.1) i życzliwego autokraty rosło wraz ze wzrostem długości stażu pracy na stanowisku.

Osoby ze stażem pracy do 10 lat wskazywały te style najrzadziej (średnia odpowiednio 5,25; 8,44). Decydenci zatrudnieni na danym stanowisku od 11 do 20 lat częściej posługiwali się tymi stylami niż kierownicy legitymujący się stażem do 10 lat. Najczęściej wskazywali wyżej omawiane style przełożeni z ponad 20-letnim stażem na stanowisku kierowniczym.



Ryc. 1. Stosowanie stylu dezertera przez kierowniczą kadrę pielęgniarską zgodnie z ich opinią według stażu pracy na stanowisku (średnia)

Odwrotna sytuacja, do poprzednio opisanej, wystąpiła w stylu kompromisty i administratora (ryc.2). Najwyższe oceny otrzymały te style ze strony osób najkrócej zajmujących stanowisko kierownicze do 10 lat; kompromisty średnia - 6,98, administratora - 17,73. Przełożeni z dłuższym stażem stosowali te style rzadziej. Najrzadziej osoby z ponad 20-letnim, najdłuższym stażem, korzystały z tych stylów.



Ryc. 2. Stosowanie stylu administratora przez kierowniczą kadrę pielęgniarską zgodnie z ich opinią według stażu pracy na stanowisku (średnia)

OMÓWIENIE

Rozpatrując stosowanie stylu kierowania, w kontekście stażu pracy na stanowisku kierowniczym zauważa się, że najmłodszy kierownicy, ze stażem do 10 lat na danym stanowisku, oraz pracownicy ze stażem przekraczającym 21 lat pełnienia tej funkcji, posługiwali się stylem administratora. Natomiast przełożone pomiędzy 11-20 rokiem sprawowania funkcji kierownika, najczęściej wskazywały styl rozwojowca za dominujący w swym postępowaniu.

Podobne wyniki badań, w kontekście stażu pracy i stosowanego stylu kierowania, uzyskała Kosińska [3]. Jej grupę badawczą stanowiły przełożone lecznictwa otwartego. Swoje badania empiryczne oparła na czterech podstawowych stylach kierowania według Reddina. W grupie przełożonych o najkrótszym i najdłuższym stażu pracy dominował styl zintegrowany, natomiast pomiędzy 11-20 rokiem pracy na danym stanowisku, styl zintegrowany i towarzyski.

Badania Filus [2] mogą wyjaśnić stosowanie na początku swojej kariery zawodowej stylu wysoko zorientowanego na ludzi i zadania, a później stylu z jedynie wysokim zainteresowaniem pracownikami. Wg niej młodzi menedżerowie, na początku swej kariery zawodowej, są pełni zapału i inicjatywy. Po pewnym czasie tracą energię, popadają w apatię i stagnację. Dzieje się tak dlatego, że pomimo nabytego doświadczenia, nie ma się wpływu na pewne aspekty funkcjonowania zakładu. Powoduje to zanik aktywności, niedostrzeganie nowych możliwości działania na istotne zdarzenia oraz niemożność kontrolowania zachodzących zmian, a także niesprzyjający pracy nastrój.

WNIOSKI

Kierownicza kadra pielęgniarska z najkrótszym i najdłuższym stażem pracy w kierowaniu zespołem pielęgniarskim najczęściej posługiwała się stylem administratora.

Kadra kierownicza powinna podnosić kwalifikacje zawodowe i doskonalić swoje umiejętności w zarządzaniu zespołem pracowniczym.

PIŚMIENNICTWO

1. Dworzecki Z.: Style zarządzania. SGPiS, Warszawa 1978.
2. Filus M.: Menedżerska ruletka. *Personel*, 1997, 7-8, 46.
3. Kosińska M.: Metody pracy pielęgniarek oddziałowych i przełożonych. *Piel. Poł.*, 2002, 2, 10.
4. Reddin B: Testy dla menedżerów stawiających na efektywność. *Poradnik psychologiczny*. Oficyna wydawnicza Alma Press, Warszawa 1993.
5. Stychno E.: Style kierowania w podsystemie pielęgniarstwa w szpitalach. Akademia Medyczna, Lublin 2003 (komputeropis pracy doktorskiej).
6. Wachowiak P.: Profesjonalny menedżer. Difin, Warszawa 2001.
7. Zimmewicz K.: Nauka o organizacji i zarządzaniu. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1984.

STRESZCZENIE

Celem niniejszej pracy była analiza stylów kierowania stosowanych przez kierowniczą kadre pielęgniarską pracującą w szpitalach a także znalezienia związku pomiędzy nimi a długością stażu pracy. 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.

SUMMARY

The aim of present paper was analysis of managing styles employed by senior nursing executives working in hospitals and finding the relationships among them and training period of work. 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.