ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN - POLONIA
VOL.LVIII, SUPPL. XIII, 240 SECTIO D 2003

Katedra i Zakład Zarządzania w Pielęgniarstwie,
Wydział Pielęgniarstwa i Nauk o Zdrowiu Akademii Medycznej w Lublinie
The Chair and Department of Management in Nursing,
Faculty of Nursing and Health Sciences Medical University in Lublin

EWA STYCHNO, KINGA KULCZYCKA

Styles of managing in practice management the midwives' teams

Style kierowania w praktyce zarządzania zespołami położnych

WSTĘP

Wielu praktyków i teoretyków zarządzania wyraża przekonanie, iż ludzie stanowią podstawę każdej organizacji [2, 3]. Kierownicy w swoim postępowaniu, bazują na pracy podwładnych [4] i rozwiązują na co dzień wiele problemów związanych z zachowaniem ludzi w organizacji. W trakcie kontaktów z podwładnymi stosują określone sposoby postępowania. Taki systematycznie stosowany przez kierownika sposób postępowania wobec podwładnych nazywa się stylem kierowania [1] .

Celem niniejszej pracy jest próba określenia stylów kierowania stosowanych przez kierowniczą kadrę pielęgniarską/położniczą pracującą w szpitalach oraz ocena ich przez zespoły położnicze.

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 im. Wyszyńskiego przy Al. Kraśnickiej w Lublinie, SPSzW im. Jana Bożego przy ul. Biernackiego w Lublinie.

Objęto nimi 51 respondentów. Ze względu na zajmowane stanowisko kwestionariusz ankiety wypełniło: 15 osoby stanowiących kierowniczą kadrę pielęgniarską/położniczą i położne odcinkowe – 36 osób.

Do badań wykorzystano technikę ankiety. Zastosowano kwestionariusz samooceny stylu kierowania [5]. Kierownicza kadra pielęgniarska/położnicza 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 przezna-

czone na jedno zdanie w każdej z ośmiu grup. Na jego podstawie możliwe było wyodrębnienie stylów kierowania stosowanych przez kierowników w szpitalach objętych badaniami. Przedmiotem oceny stały się style kierowania opisane przez J.W. Reddina i zmodyfikowane przez autorkę pracy.

Punktem wyjścia koncepcji stylów zarządzania Reddina stała się klasyfikacja dwuwymiarowa obejmująca stopień nastawienia menedżera na ludzi oraz stopień nastawienia na zadania. Dodając trzeci wymiar – efektywność Reddin stworzył trójwymiarowy model stylów zarządzania. Zauważył on, że styl kierowania jest bardziej efektywny wówczas, gdy jest dostosowany do sytuacji kierownika, natomiast jest mniej efektywny wtedy, gdy kierownik nie umie dobrać i dostosować technik zarządzania do wymagań konkretnej sytuacji decyzyjnej. Zgodnie z jego modelem, każdy styl podstawowy posiada swój bardziej lub mniej efektywny odpowiednik. Zestawiając trzy wymiary:

- nastawienie na zadania,
- nastawienie na pracowników,
- efektywność można uzyskać 8 stylów kierowania opisanych poniżej.

Style bardziej efektywne to:

- biurokrata jest człowiekiem sumiennym. Dba o przestrzeganie formalnych procedur i ustalonych reguł postępowania. Przywiązuje wagę do kontroli podległych pracowników. Za karę cofa podwładnym część uprawnień do podejmowania decyzji co zmniejsza ich prestiż w środowisku pracy.
- życzliwy autokrata - stara się wykonywać zadania bez zrażania sobie ludzi. Oceniany jest jako człowiek wiedzący czego chce. Pracowników traktuje instrumentalnie, lecz w miarę im ufa i pozostawia samodzielność w działaniu.
- rozwojowiec - skoncentrowany jest na indywidualnym rozwoju zawodowym i osobowościowym podległych pracowników. Chętnie deleguje uprawnienia na podwładnych. Uważa, że im bardziej zintegrowany jest zespół tym większe osiąga sukcesy.
- administrator preferuje pracę zespołową. Pracowników traktuje indywidualnie stawiając im wymagania odpowiednie do ich możliwości. Umie skłaniać ludzi do działania.

Do stylów charakteryzujących się mniejszą efektywnością należą:

- dezerter, który przejawia postawę bierną w kierowaniu. Pojawiające się problemy nie są przez niego rozwiązywane lub są przekazane do rozwiązania innej osobie. Preferuje wypróbowane sposoby działania.
- autokrata- jest apodyktyczny, nieprzyjemny w kontaktach, nie ma zaufania do ludzi, zainteresowany jest wyłącznie wykonywaniem zadań na jak najwyższym poziomie. W kierowanym przez niego zespole nie ma klimatu pracy. Według niego kara jest dobrym narzędziem oddziaływania kierowniczego.
- misjonarz- troszczy się głównie o rozwiązywanie problemów podwładnych. Dąży do zapewnienia jak najlepszych stosunków międzyludzkich. Nie umie stawiać zadań i egzekwować ich.
- kompromista jest podatny na wpływy otoczenia. Zgadza się ze wszystkimi i zawsze. Koncentruje się przede wszystkim na rozwiązywaniu zagadnień bieżących

WYNIKI BADAŃ I OMÓWIENIE

Kierownicza kadra w zarządzaniu położnymi najczęściej posługiwała się stylem administratora (średnia 17,12). Ten styl kierowania zaznaczyły także podległe jej położne (średnia 16, 12), jako najczęściej obserwowany w postępowaniu zwierzchników. Drugim w kolejności używanym stylem według samooceny zwierzchników, także bardziej efektywnym, był rozwojowiec (średnia 14, 82). Zwierzchnik prezentujący ten styl zarządzania skupia swą uwagę przede wszystkim na pracownikach, w niewielkim stopniu na zadaniach. Podległe położne wskazały ten styl na drugiej pozycji (tab.I).

Następnym stylem stosowanym przez kierowników był życzliwy autokrata (średnia 10,93). Zgodnie z opinia wyrażoną przez położne ten typ zarządzania został wskazany na piątej pozycji. Czwarty, w hierarchii, stosowany styl, którym posługiwali się przełożeni to misjonarz (średnia 10,45), piąty biurokrata (średnia 10,13). Tymi trzema stylami przełożeni posługiwali się z podobną częstotliwością. Podległe położne wskazały misjonarza jako trzeci pod względem użycia przez kierowników (średnia13,08). Biurokrata zajął czwarte, a życzliwy autokrata piąte miejsce.

Rzadziej wskazywanymi, przez kierowników, stylami według częstotliwości korzystania był: kompromista (średnia 6,53), dezerter (średnia 5,19).

Tabela I. Style kierowania stosowane przez kierowniczą kadrę pielęgniarską zgodnie z ich oceną i style kierowania stosowane przez tę kadrę według opinii położnych (średnia)

Styl kierowania	Stanowisko	
	kkp	położna
Administrator	17,12	16,12
Rozwojowiec	14,82	14,15
Misjonarz	10,45	13,08
Biurokrata	10,13	9,77
Życzliwy autokrata	10,93	8,35
Kompromista	6,53	7,77
Dezerter	5,19	7,31
Autokrata	4,77	3,85

Najrzadziej używany styl, zgodnie z oceną kierowników, to autokrata (średnia 4,77) reprezentowany przez kierownika, który koncentruje się przede wszystkim na zadaniach, w małym stopniu na pracownikach. Położne stwierdziły, iż najrzadziej, w postępowaniu swoich zwierzchników można zauważyć styl autokraty (średnia 3,85).

Biorąc pod uwagę miejsce pracy w oddziale ginekologicznym osoby zajmujące stanowisko kierownicze najczęściej stosowały styl administratora (średnia 15,60). W tych samych oddziałach podległe im położne najczęściej widziały w postępowaniu swoich przełożonych także styl administratora (średnia 16,08). W oddziale położniczo-noworodkowym zwierzchnicy najczęściej sięgali do stylu rozwojowca (średnia 16,33), natomiast położne wskazały styl administratora za używany z największą częstotliwością (średnia 16,92) (tab.II).

Tabela II. Style kierowania stosowane przez kierownicza kadrę piel/położn. zgodnie z ich oceną i style kierowania stosowane przez tę kadrę według opinii położnych

Styl kierowania	Stanowisko	Oddz. ginekologiczny		Oddz. położniczo-noworodkowy	
		x	δ	x	δ
Dezerter	położne	6,85	3,00	7,58	3,45
	kkp	6,10	3,25	5,33	0,58
Biurokrata	położne	7,92	5,06	7,67	4,19
	kkp	10,20	6,29	8,33	2,08
Autokrata	położne	3,23	2,49	4,08	3,12
	kkp	4,30	2,91	3,67	3,51
Życzliwy autokrata	położne	9,00	6,28	7,58*	3,60
	kkp	11,40	3,98	12,33*	1,15
Misjonarz	położne	13,15	5,34	13,00	5,78
	kkp	9,90	3,28	12,33	2,08
Rozwojowiec	położne	13,15	5,77	15,17	5,65
	kkp	14,50	3,69	16,33	4,93
Kompromista	położne	10,69*	4,05	8,75	3,93
	kkp	8,00*	1,49	7,00	3,61
Administrator	położne	16,08	7,53	16,92	7,94
	kkp	15,60	3,98	14,67	1,53

*p<0,05, x – średnia arytmetyczna, δ – odchylenie standardowe

W oddziale ginekologicznym istotna statystycznie zależność (p<0,05) wystąpiła w stylu kompromisty. Przełożone rzadziej używały tego stylu niż uważały ich podwładne (średnia odpowiednio 8,00; 10,69). Różnica średnich 2,69. Najrzadziej zwierzchnicy pracujący w tym oddziale zgodnie z ich własną opinią i według położnych korzystali z autokraty (średnia 4,30; 3.23).

W oddziale położniczo-noworodkowym zależność istotna statystycznie dotyczyła stylu życzliwego autokraty. Kadra kierownicza przyznała temu stylowi wyższe wartości niż wskazały to podległe położne. Różnica średnich 4,75. Najrzadziej stosowanym stylem zarządzania był autokrata. Korzystanie z tego stylu przez przełożonych jest zgodne ze wskazaniami podległych pracowników.

WNIOSKI

Kierownicza kadra pielęgniarska/położnicza pracująca w szpitalach wojewódzkich w lubelskim w kierowaniu zespołami położnych najczęściej posługiwała się styl administratora z wysoką orientacją na ludzi i na zadania. Kolejnym stylem stosowanym przez zwierzchników był rozwojowiec z wysoką orientacją na ludzi i niską na zadania. Oba są bardziej efektywne. Pozostałe style są rzadziej wskazywane przez respondentów objętych badaniami. W postępowaniu kierowniczym należy skoncentrować uwagę na posługiwaniu się wszystkimi stylami bardziej efektywnymi.

Podległe położne wskazują style administratora i rozwojowca jako najczęściej używane przez przełożonych, co jest zbieżne z rankingiem stylów kadry kierowniczej.
Najrzadziej używanym przez kadrę kierowniczą stylem jest autokrata, co zbieżne jest z opinią podległych położnych.

PIŚMIENNICTWO

1. Borkowska-Kalwas T.: Przełożeni w oczach podwładnych. Doskonalenie Kadr Kier., 1989, 6, 37.
2. Drucker P. F.: Praktyka zarządzania. Nowoczesność. Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998.
3. Kautsch M. i wsp. (red.): Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Wyd. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.
4. Kostera M. i wsp.: Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna. W: Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) Zarządzanie. Teoria i praktyka. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, 397.
5. Srzednicki A., Perechuda K.: Modele i metody zarządzania. Ćwiczenia decyzyjne. Skrypt AE, Wrocław 1986.

STRESZCZENIE

Wielu praktyków i teoretyków zarządzania uważa, iż ludzie stanowią podstawę każdej organizacji. Kierownicy w swoim postępowaniu, bazują na pracy podwładnych. W trakcie kontaktów z ludźmi stosują określone sposoby postępowania. Taki systematycznie stosowany przez kierownika sposób postępowania wobec podwładnych nazywa się stylem kierowania.

Celem niniejszej pracy była próba określenia stylów kierowania stosowanych przez kierowniczą kadrę pielęgniarską/położniczą pracującą w szpitalach oraz ocena ich przez zespoły położnicze. W tym celu wykorzystano kwestionariusz samooceny stylu kierowania.

SUMMARY

Many practicians and theoreticians of management seems that people were base of every organisation. Managers base on subordinate's work in your behaviour. The specific ways of conduct are used in moment of contacts with people. Style managing is called systematically used method behaviour in relation of subordinate.

The aim of the paper was an attempt to check what managing styles are used by the nursing/obstetrical management staff working in hospitals. To determinate the managing style a self-opinion questionnaire was applied.