

**Jerzy Paszkowski**

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

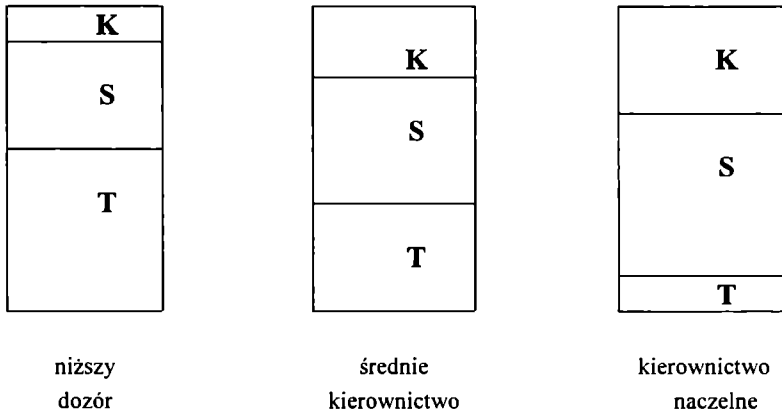
## **UMIĘJĘTNOŚCI MENEDŻERSKIE I STRUKTURA CZASU PRACY KADRY KIEROWNICZEJ W JEDNOSTKACH SŁUŻBY ZDROWIA**

Profesjonalne odgrywanie ról kierowniczych determinowane jest różnymi warunkowaniami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Szczególne i – jak się wydaje – kluczowe znaczenie ma w tym wypadku posiadanie szeregu różnych umiejętności menedżerskich i przywódczych oraz, co oczywiste, wykorzystywanie ich w praktyce kierowania.

Badania naukowe i klasyczna literatura z zakresu zarządzania<sup>1</sup> wskazuje na potrzebę istnienia trzech podstawowych typów umiejętności kierowniczych, tj. technicznych, społecznych i koncepcyjnych. Rozkład tych umiejętności i odpowiednich ról kierowniczych w zależności od szczebla kierowania zaprezentowano na ryc. 1.

---

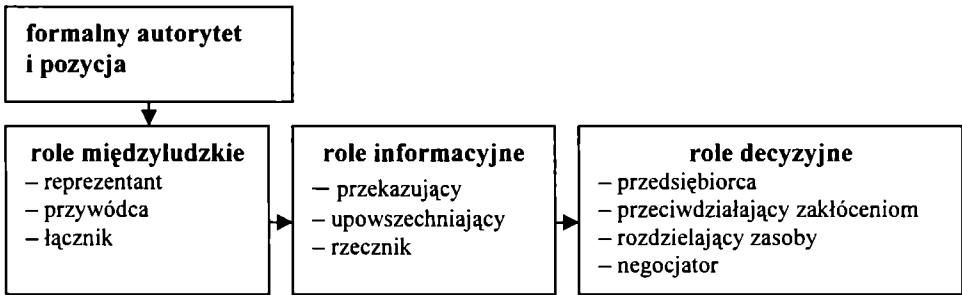
<sup>1</sup> Zob. np.: P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Warszawa 1994; R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996; J.Stoner, Ch.Wankel, *Kierowanie*, PWN, Warszawa, 1997; M. Albrright, C. Carr, *Największe błędy menedżerów*, Wydawnictwo Amber, 1997; G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności kierownicze*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1997; B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2003; B. R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.



**T** – umiejętności techniczne    **S** – umiejętności społeczne    **K** – umiejętności koncepcyjne

Ryc. 1. Struktura umiejętności kierowniczych

Źródło: P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Warszawa 1994; R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996; J.Stoner, Ch.Wankel, *Kierowanie*, PWN, Warszawa, 1997; M. Albrright, C. Carr, *Największe błędy menedżerów*, Wydawnictwo Amber, 1997; G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności kierownicze*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1997; B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2003; B. R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.



Ryc. 2. Role kierownicze

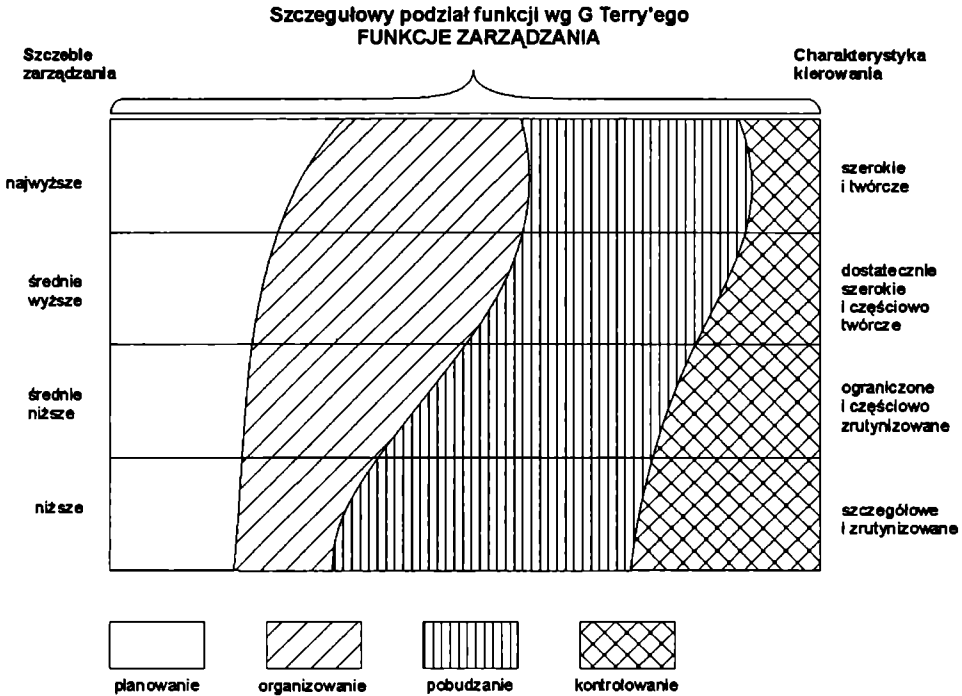
Źródło: P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Warszawa 1994; R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996; J.Stoner, Ch.Wankel, *Kierowanie*, PWN, Warszawa, 1997; M. Albrright, C. Carr, *Największe błędy menedżerów*, Wydawnictwo Amber, 1997; G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności kierownicze*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1997; B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2003; B. R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.

Umiejętności powyższe powinny być wspierane zdolnościami dotyczącymi analizy i syntezy zjawisk i problemów oraz umiejętnościami podejmowania decyzji.

Wzorce przywódcze to coś więcej niż powyższe umiejętności, przydatne w skutecznym zarządzaniu. Dodatkowo występują tu takie cechy, dane nielicznym, jak: charyzma, empatia, potrzeba władzy i kierowania czy wizjonerskie spojrzenie. Poza tymi cechami i umiejętnościami istotne znaczenie mają również doświadczenia z przeszłości, bieżąca praktyka kierowania czy możliwość uczenia się od innych i na dobrych przykładach, np. w relacji uczeń–mistrz.

Można oczywiście wymienić jeszcze wiele innych cech i umiejętności menedżerskich istotnych dla skutecznego kierowania. Wiązą się one z funkcjami zarządzania: planowaniem i prognozowaniem, organizowaniem, motywowaniem, zatrudnianiem, kontrolowaniem i ocenianiem, a także z takimi umiejętnościami, jak: komunikowanie, integrowanie, rozwój i doskonalenie (własne i innych), kreatywność, pomoc i wspieranie innych, delegowanie uprawnień. Katalog powyższy wzbogacony jest wiedzą o konkretnych obszarach działalności organizacji nie tylko we wzmiankowanym obszarze technicznym, ale również np. marketingowym, prawnym, technologicznym.

Ważna jest również wiedza dotycząca struktury czasu pracy kierowniczej. Struktura ta determinuje w znacznej mierze skuteczność podejmowanych decyzji i – w konsekwencji – realizowanych działań. Czas pracy kadry kierowniczej poświęcony powinien być przede wszystkim realizacji funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania (w różnych relacjach w stosunku do siebie i w zakresie różnym dla różnych grup kierowników).



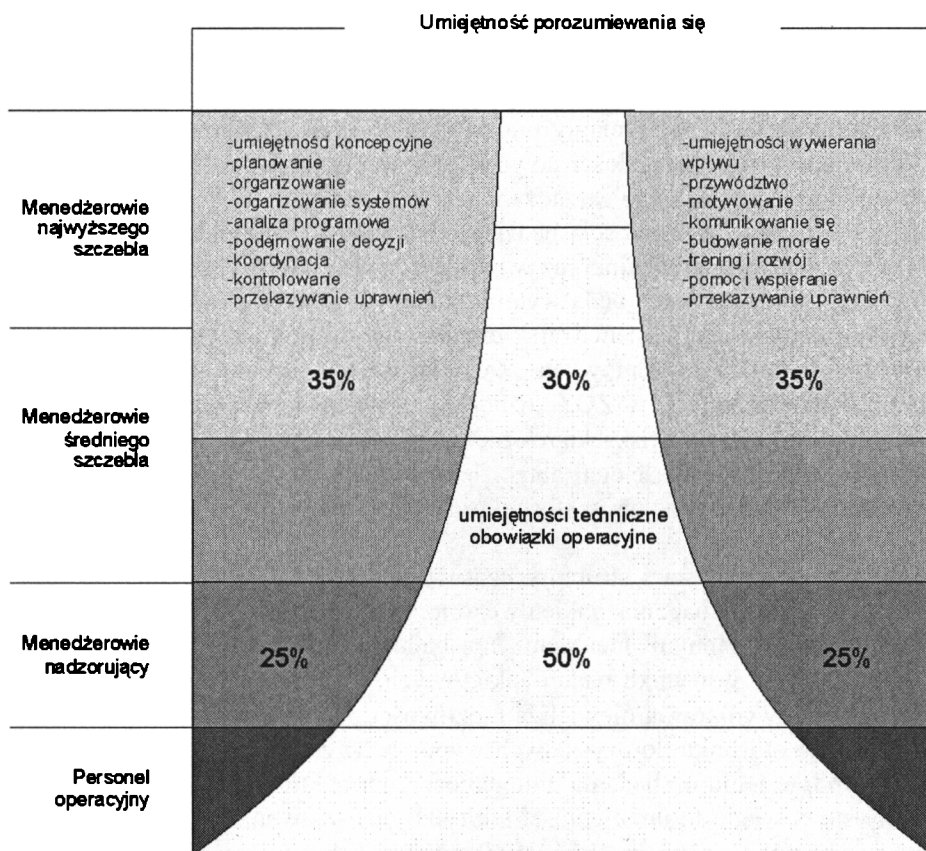
Ryc. 3. Model funkcji zarządzania według Terry'ego

Źródło: P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Warszawa 1994; R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996; J.Stoner, Ch.Wankel, *Kierowanie*, PWN, Warszawa, 1997; M. Albright, C. Carr, *Największe błędy menedżerów*, Wydawnictwo Amber, 1997; G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności kierownicze*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1997; B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2003; B. R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.

Tradycyjna formuła funkcji zarządzania w praktyce powiększana jest jeszcze o dwie funkcje, tj. kształtowanie kadr (głównie w aspekcie zatrudnieniowym i zwolnień pracowników) oraz kierowanie bieżące (kierowanie w wąskim znaczeniu).

W praktyce trudno jest wskazać wielu kierowników, którzy realizują wyłącznie klasyczne cztery funkcje zarządzania i poświęcają im cały swój czas. **W większości przypadków więcej czasu zabiera kierownikom funkcja kierowania bieżącego w stosunku do poszczególnych funkcji zarządzania.** Konsekwencje tego stanu rzeczy są wyraźnie negatywne dla kierowanej organizacji/części organizacji. Często nie realizowana jest jej strategia lub brakuje wystarczającego czasu na jej przemyślenia oraz oddziaływania koncepcyjne i rzeczywiste, aby można ją było skutecznie realizować i wyciągać wnioski na przyszłe okresy działania. Równie często następują procesy realizacji działań, które z powodzeniem mogłyby zrealizować podwładni na różnych szczeblach. Związane jest to z działaniami zupełnie

prostymi, ale również z niskim poziomem, czasem też niechęcią i/lub brakiem dostatecznej wiedzy o delegowaniu uprawnień. Analiza rozkładu podstawowych funkcji zarządzania wskazuje również pośrednio na konieczną wiedzę i umiejętności w zakresie różnych funkcji kierowania, a przez to również na system szkoleń i doskonalenia kadry kierowniczej na różnych szczeblach.



Ryc. 4. Pożądana struktura umiejętności kierowniczych wg szczebli zarządzania

Źródło: P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Warszawa 1994; R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996; J.Stoner, Ch.Wankel, *Kierowanie*, PWN, Warszawa, 1997; M. Albright, C. Carr, *Największe błędy menedżerów*, Wydawnictwo Amber, 1997; G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności kierownicze*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1997; B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2003; B. R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.

Warto zauważyć, że **umiejętności menedżerskie i struktura czasu kierowników wyraźnie łączą się ze sobą**. Wynika to głównie z wpływania posiadanych

umiejętności menedżerskich na kształtowanie własnej (i w konsekwencji swoich podwładnych) struktury czasu pracy.

Wszystkie powyższe zależności dotyczą każdej organizacji, bez względu na np. rodzaj działalności czy formę prawną. W zasadzie tylko jednoosobowe i niewielkie liczebnie organizacje (ze względu głównie na konieczność posiadania dużej uniwersalnej i interdyscyplinarnej wiedzy przez zarządzających) wykazują się tutaj pewną odmiennością i specyfiką.

Organizacje działające w służbie zdrowia charakteryzuje stosunkowo krótki okres działania w nowych realiach gospodarczych i społecznych<sup>2</sup>. Na dodatek zmienność norm prawnych, ciągły brak długofalowych rozwiązań w skali makro oraz doświadczenia z przeszłości powodują, iż trudno wymagać w tych organizacjach bardzo profesjonalnego zarządzania. Ten profesjonalizm będzie jednak coraz bardziej potrzebny i z pewnością będzie podstawowym źródłem sukcesu i specyficznej przewagi konkurencyjnej już w najbliższej przyszłości.

Poniżej zaprezentowane będą wyniki badań nad strukturą czasu pracy kierowniczej i umiejętnościami menedżerskimi. Badania wykonano wśród ponad 120 słuchaczy studiów podyplomowych „Zarządzanie w ochronie zdrowia” w latach 2003-2005 zatrudnionych w ZOZ różnej wielkości w województwie podlaskim. Zajmują oni różne stanowiska kierownicze, od dyrektorów dużych szpitali przez kadrę kierowniczą do właścicieli aptek. Jest to grupa nieco specyficzna – wydaje się, że bardziej profesjonalna w stosunku do pozostałej kadry kierowniczej ZOZ-ów.

Badania umiejętności i struktury czasu pracy są dość trudne do wykonania. Powinny łączyć np. badania ankietowe oraz bezpośrednie obserwacje i analizy wykonane różnymi innymi metodami, np. badania migawkowe. Poniższe wyniki uzyskano głównie w wyniku badań ankietowych. Ze względu jednak na możliwe zniekształcenia wyników<sup>3</sup> i niewielkie możliwości przeprowadzenia badań i analiz kontrolnych w stosunku do uzyskanych wypowiedzi zastosowano specyficzne narzędzie w odniesieniu do badania umiejętności menedżerskich. Pytania w ankiecie odnosiły się bowiem do umiejętności nie tylko posiadanych, ale również potrzebnych i wykorzystywanych w ich pracy. Pozwoliło to nie tyle na określenie stopnia posiadania różnych typów umiejętności menedżerskich, ile na wykazanie różnic między umiejętnościami posiadanymi a potrzebnymi i wykorzystywanymi (przy danym typie umiejętności). To zaś pozwala na wyciągnięcie wniosków praktycznych dotyczących wiedzy najbardziej potrzebnej w praktyce kierowania ZOZ-ami i ewentualnych brakach w konkretnych typach umiejętności. W sposób tradycyjny badano strukturę czasu pracy kierowników. Narzędziem badawczym był wyłącznie klasyczny kwestionariusz ankietowy.

<sup>2</sup> Uwarunkowania te nie będą w tym miejscu szerzej omawiane, gdyż są powszechnie znane.

<sup>3</sup> Ankietowani pytani wprost o ocenę/stopień z reguły dość pozytywnie pokazują swoje umiejętności i mają tendencję do zawyżania ich poziomu.

**Struktura czasu pracy kadry menedżerskiej w ZOZ-ach w podziale według funkcji zarządzania przedstawia się następująco:**

- planowanie 14%,
- organizowanie 18%,
- zatrudnianie, zwalnianie 3%,
- motywowanie 10%,
- kontrolowanie 18%,
- kierowanie bieżące 37%.

Powyższe wskazania dotyczące przeciętnej struktury czasu pracy kierowników należy uznać za dość typowe dla współczesnej kadry kierowniczej w Polsce. Nie oznacza to, że struktura jest właściwa. Wyraźnie widoczna jest zdecydowana dominacja, którą można nawet określić jako **przerost ilości czasu pracy poświęcanego funkcji kierowania bieżącego w stosunku do innych funkcji zarządzania**. Nie bierzemy tu pod uwagę funkcji wynikającej z fluktuacji zatrudnienia, tj. kształtowania struktury tego zatrudnienia (zatrudnianie, zwalnianie), jest ona bowiem realizowana stosunkowo rzadko; stąd również otrzymany wynik. Trzeba natomiast zwrócić uwagę na jeden jej aspekt, a mianowicie na prowadzenie procesów derekrutacyjnych, stopniowo zaczynających nabierać istotnej wagi. Do konieczności takiego procesu trzeba być przygotowanym (również czasowo, choć przede wszystkim pod względem umiejętności), gdyż w wielu przypadkach wydaje się on nieuchronny.

Funkcja kierowania bieżącego zabiera kierownikom wiele czasu, co wynika z dwóch grup przyczyn: wewnętrznych i zewnętrznych. O przyczynach zewnętrznych wspomniano już wcześniej, często w pewnej mierze usprawiedliwiają one poświęcanie większości czasu na kierowanie bieżące. W przyczynach wewnętrznych dominują względy organizacyjne i istniejący system zarządzania oraz specyfika stylu kierowania. Kierownik wiele spraw, często drobnych, z różnych powodów realizuje samodzielnie. Dominacja autorytarnych stylów kierowania, brak umiejętności delegowania uprawnień, brak klarownych procedur działania w określonych sytuacjach, nieposługiwanie się uznanymi w zarządzaniu narzędziami i instrumentami, mała wiedza menedżerska – to najczęściej powody, dla których tak wiele czasu zabiera tzw. ręczne sterowanie organizacją. Wydaje się, że w większości przypadków uzasadnione jest stwierdzenie, iż **im więcej czasu zabiera kierownikom funkcja kierowania bieżącego, tym słabiej zorganizowana i zarządzana jest organizacja**. Potwierdzeniem tego stanu rzeczy jest również struktura wypowiedzi badanych dotycząca stopnia postrzegania i nasilenia poszczególnych cech firmy idealnie zarządzanej w odniesieniu do własnej organizacji. Najniższe ze wszystkich wartości (poniżej 50%) uzyskały takie cechy jak: autonomia i przedsiębiorczość (43%), prosta struktura, nieliczny sztab, niewiele szczebli zarządzania (45%), skuteczność i sprawność pracy kadry menedżerskiej (44%) oraz kultura i

zasady pracy organizacji (55%)<sup>4</sup>. Są to cechy w większości związane najsilniej z umiejętnościami z zakresu wewnętrznej sprawności organizacji i zarządzania. Przypomnieć należy, że powyższa struktura czasu pracy wywołuje konsekwencje nie tylko dla kierującego (mało czasu na realizację kluczowych funkcji strategicznych), ale również dla skuteczności kierowania organizacją oraz sposobu kierowania pracownikami. Tworzy często znane w zarządzaniu dylematy „wycuczonej bezradności”, przerostu lub niedorozwoju formalizacji i wiele innych, związanych głównie z zachowaniami pracowników. Wpływa to na utrwalanie się niekorzystnych wzorców kultury organizacyjnej, dodatkowo potęgowanych wcześniejszymi, nie zawsze najlepszymi doświadczeniami w zarządzaniu i często istniejącymi do dziś nieformalnymi zależnościami. Taka sytuacja jest później bardzo trudna do zmiany.

**W zakresie umiejętności kierowniczych w trzech wspomnianych już grupach (potrzebne, posiadane i wykorzystywane) poddano analizie następujące umiejętności:**

- techniczne,
- przywódcze,
- motywacyjne,
- komunikowania się,
- integracji zespołu,
- rozwoju i doskonalenia,
- pomocy i wspierania innych,
- przekazywania (delegowania) uprawnień,
- planowania, przewidywania,
- organizowania, koordynowania,
- analizy sytuacji i problemów,
- podejmowania decyzji,
- kontrolowania,
- oceniania innych.

Uzyskane wyniki są dość niepokojące. Praktycznie w każdym typie umiejętności badani wykazali, że **umiejętności potrzebne są większe niż posiadane**. Największe niekorzystne rozbieżności wystąpiły w zakresie umiejętności przywódczych (–29 p.p.), delegowania uprawnień (–18 p.p.) oraz planowania i przewidywania (–18 p.p.). Pozostałe wymienione wyżej umiejętności – poza technicznymi, w których umiejętności posiadane są większe od potrzebnych (wynik +2 p.p.), pomocy i wspierania innych (–4 p.p.) oraz analizy sytuacji i problemów (–4 p.p.) wykazują wyniki niekorzystne między – 11 p.p. a –16 p.p. Ponadto w każdym typie umiejętności wskazywane jako potrzebne są większe niż wykorzystywane.

---

<sup>4</sup> Z drugiej strony najwyższe wartości wystąpiły w odniesieniu do takich cech, jak: trzymanie się swojej specjalności (77%), wydajność dzięki ludziom (73%) oraz jednoczesna dyscyplina i swoboda (65%).



Z drugiej strony wykorzystywane umiejętności są w zdecydowanej większości przypadków mniejsze od umiejętności posiadanych, co niby jest oczywiste, ale stanowi też o prawidłowości narzędzia badawczego. Największa luka między umiejętnościami posiadanyimi (większymi) i wykorzystywanymi w praktyce (mniejszymi) jest w zakresie umiejętności technicznych (+14 p.p.) i motywacyjnych (+11 p.p.). Pozostałe wykazywały mniejszą pozytywną różnicę (między +6 a +2 p.p.). Wyjątkiem w tym zakresie są umiejętności motywacyjne (-11 p.p.) i przywódcze (-4 p.p.), w nich umiejętności wykorzystywane są większe niż posiadane. Wydaje się, że kierownicy w tak ważnych umiejętnościach społecznych nadrabiają braki intuicją, wyczuciem i doświadczeniami, co częściowo jest usprawiedliwione.

Można dokonywać szczegółowej analizy (w tym porównawczej) w każdym typie umiejętności, już jednak powyższa krótka z konieczności analiza pozwala na wyciągnięcie szeregu wniosków i nakazuje zastanowić się nad przyczynami i konsekwencjami takiego stanu rzeczy.

**Uzyskane wyniki świadczą o dużym krytycyzmie w odniesieniu do własnych umiejętności oraz postrzeganiu konieczności posiadanej wiedzy w różnych zakresach działalności menedżerskiej.** Trudno jest na tej podstawie wnioskować o przyczynach takiego stanu rzeczy. Wydaje się, że tkwią one głównie w stopniu wykształcenia i przygotowania do pełnienia funkcji i ról kierowniczych. Stopień ten należy uznać za niewystarczający, konieczne zatem jest kształcenie ustawiczne kadr kierowniczych w jednostkach służby zdrowia na poziomie nie tylko studiów podyplomowych, ale przede wszystkim MBA oraz dodatkowo menedżerskich szkoleń specjalistycznych. Najlepiej, gdyby te ostatnie realizowane były w zależności od sytuacji danej placówki. Jest to już bliskie działaniom konsultingowym, od których, jak należy sądzić, nie ma ucieczki. Wręcz przeciwnie – są one pilnie potrzebne, przede wszystkim w zakresie analizy struktur organizacyjnych i wdrożenia profesjonalnych zasad organizacji i zarządzania, uruchomienia prawidłowej struktury i właściwej realizacji etapów procesu kadrowego. W dalszej kolejności (choć w zasadzie wraz z powyższymi działaniami) niezbędne są działania dotyczące kształtowania misji, wizji i strategii, controllingu rozbudowywanego na coraz szersze obszary funkcjonalne organizacji czy ukształtowania polityki i programów oraz procedur postępowania. Działania i umiejętności w obszarach typu marketingowego czy umiejętności pozyskiwania środków finansowych, szczególnie zewnętrznych, już teraz są możliwe i oczywiście niezbędne w coraz szerszym zakresie. Ponieważ jedna osoba nie ma możliwości posiadania wszystkich tych umiejętności i wystarczającej wiedzy w tylu złożonych i zmiennych obszarach, konieczne jest dobranie odpowiednich pracowników (zastępców w określonych dziedzinach) oraz współpracowników (kadry doradczej). Ranga więc funkcji zatrudnieniowej i derekrutacyjnej (wymiana części kadry) już ma cechy strategiczne o najwyższym poziomie istotności, a będzie nabierała w najbliższej przyszłości jeszcze więcej.

## Literatura

- [1] Albright M., Carr C., *Największe błędy menedżerów*, Wydawnictwo Amber, 1997.
- [2] Bartkowiak G., Januszek H., *Umiejętności kierownicze*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1997.
- [3] Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Warszawa 1994.
- [4] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- [5] Kuc B. R., *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2003.
- [6] Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- [7] Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWN, Warszawa, 1997.

## MANAGERIAL SKILLS AND WORK TIME STRUCTURE OF THE MANAGERS IN HEALTH CARE UNITS

### Summary

The author analyzes results of examination which refer to management's work time structure and managerial skills in health care units. Among all managerial functions such as planning, organizing, recruiting, firing, motivating, controlling and current directing, the most time consuming for managers is just the last one - current directing. But the more time managers devote on current directing, the more indifferently organization is managed. As far as technical, motivating and communicating skills are concerned, almost in all cases there should be bigger than managers have in reality. The results proofed that managers have a critical approach to their own skills and think that they should have a knowledge in all ranges of management activity. An insufficient education level and preparation to managing are mainsprings of such estate, so constant trainings of managers in health care units are necessary. The actions which refer to mission, vision, strategy forming and controlling, which inclusive wider functional fields in organization, are necessary. One single person do not have the ability to posses all skills and knowledge in all compound areas so new workers recruiting is necessary. In conclusion the recruiting function has a strategic meaning.