

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
---	----

Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

Janusz Kraśniak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

DOSKONALENIE KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ PODMIOTÓW LECZNICZYCH

Streszczenie: W zakładach opieki zdrowotnej coraz większego znaczenia nabierają kompetencje zarządcze kierownictwa wszystkich szczebli. W literaturze przedmiotu poświęca się stosunkowo dużo uwagi kompetencjom zarządczym kierownictwa najwyższego szczebla, natomiast w odniesieniu do kierownictwa niższych szczebli dostrzegalna jest luka. Artykuł stanowi próbę jej wypełnienia. Zaprezentowano w nim wyniki badań diagnozujących wagę kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej jednostek organizacyjnych wchodzących w skład zakładów opieki zdrowotnej.

Słowa kluczowe: kompetencje zarządcze, wiedza ogólna, wiedza specjalistyczna, doświadczenie ogólnozawodowe, doświadczenie kierownicze, umiejętności kierownicze.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.14

1. Wstęp

Dokonująca się dynamiczna transformacja systemu opieki zdrowotnej wywołuje potrzebę intensywnego doskonalenia zawodowego kadr medycznych. Szczególnie potrzeba dostosowania się do nowych warunków dotyczy kadry zarządzającej, czyli osób realizujących funkcje kierownicze. Oczekuje się od nich bowiem, by potrafiły profesjonalnie realizować nie tylko zadania zdrowotne, a także zarządcze, polegające na planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu pracy zespołów, którymi kierują. By sprostać tym oczekiwaniom, zarządzający muszą dostosowywać metody i techniki zarządzania do zmieniających się warunków. Proces zmian wymaga podstawowych umiejętności zarządczych, takich jak dostrzeganie okazji, pokonywanie niepewności oraz orientacja na nowe działanie. Potrzebni są profesjonaliści, którzy dysponują umiejętnościami – ważnymi do opanowania nowych zadań i nowych sytuacji [Jeruszka 2006] – i wykazują odpowiednie predyspozycje osobowościowe.

Problematyka kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotami leczniczymi zainspirowała ośrodki naukowe w kraju do podjęcia badań w tym za-

kresie. Badania te jednak obejmowały głównie kadre zarządzającą najwyższego szczebla, nie określiły natomiast wyczerpująco poziomu i ważności tych kompetencji wśród kadry zarządzającej szczebla średniego. W postępowaniu badawczym założono, że kompetencje kierownicze kadry zarządzającej konstytuują wiedza i umiejętności. Celem postępowania badawczego była identyfikacja poziomu wiedzy oraz ważności umiejętności kierowniczych lekarskiej kadry menedżerskiej średniego szczebla podmiotów leczniczych przedstawionych w postaci zmiennych szczegółowych.

2. Charakterystyka kompetencji zarządczych

W postępowaniu badawczym przyjęto, że na kompetencje kierownicze kadry zarządzającej składają się wiedza i umiejętności [Armstrong 2007; Whetten, Cameron 2011].

1. Wiedza, którą tworzą:

- Wiedza ogólna rozumiana jako poziom wykształcenia.
- Wiedza specjalistyczna rozumiana jako wiedza dotycząca znajomości stosowanych w jednostkach zakładów opieki zdrowotnej narzędzi, metod i technologii.
- Doświadczenie ogólnozawodowe operacjonalizowane jako całkowity staż pracy.
- Doświadczenie kierownicze operacjonalizowane jako staż pracy na stanowiskach kierowniczych.

2. Umiejętności, które konstytuują [Whetten, Cameron 2011; Rakowska, Sitko-Lutek 2000]: umiejętności intrapersonalne (osobiste), tj. samoświadomość, kierowanie stresem, twórczość i innowacyjność, oraz umiejętności interpersonalne, do których zaliczane są komunikacja, władza i wywieranie wpływu na podwładnych, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów, kierowanie grupą i wprowadzanie zmian.

Na podstawie koncepcji, modeli, wyników badań oraz własnych doświadczeń ustalono zbiór potencjalnych zmiennych szczegółowych. Potencjalne zmienne szczegółowe to zbiór tych umiejętności, które autor na podstawie studiów literaturowych oraz doświadczeń praktycznych zidentyfikował jako mogące mieć wpływ na sprawność działań zarządczych realizowanych przez osoby zajmujące stanowiska kierowników jednostek organizacyjnych wchodzących w skład zakładów opieki zdrowotnej [Urbanowska-Sojkin 1992]. Przypuszczenie to zostanie zweryfikowane w toku postępowania badawczego, co pozwoli ze zbioru potencjalnych zmiennych wyodrębnić zmienne rzeczywiste, czyli te, które w największym stopniu wpływają na sprawność działań zarządczych realizowanych przez kadre kierowniczą zakładów opieki zdrowotnej. Umiejętności zarządcze przedstawiono w postaci 46 zmiennych szczegółowych.

3. Metodyka postępowania badawczego

Badania kompetencji kierowniczych przeprowadzone zostały w 2012 r. Obejmowały kierowników – lekarzy średniego szczebla, tj. kierowników, koordynatorów i ordynatorów (zwanych w dalszej części kierownictwem), oraz podległych im pracowników (podwładni) zatrudnionych w komórkach i jednostkach organizacyjnych szpitali zlokalizowanych na terenie miasta Poznania. Ogółem przebadano 108 osób (32 kierowników i 76 podwładnych). Dla diagnozy poziomu doświadczenia oraz ważności umiejętności zarządczych wykorzystano kwestionariusz ankiety składający się z dwóch części:

1. ankieta – w celu uzyskania informacji dotyczących doświadczenia ogólnozawodowego i doświadczenia kierowniczego,

2. kwestionariusz badający ważność umiejętności zarządczych kierowników.

Badani oceniali ważność umiejętności zarządczych kierowników, korzystając z pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 – oznacza umiejętności nieistotne; 2 – mało ważne; 3 – średnio ważne; 4 – ważne; 5 – bardzo ważne. W postępowaniu badawczym przyjęto założenie, że kadra zarządzająca posiada wysoki poziom wiedzy ogólnej i specjalistycznej.

4. Wyniki postępowania badawczego

Wyniki dotyczące doświadczenia ogólnozawodowego i kierowniczego kadry zarządzającej zawierają tabele 1 i 2.

Tabela 1. Rozkład doświadczenia ogólnozawodowego

Doświadczenie ogólnozawodowe (rozumiane jako całkowity staż pracy)							
Bardzo mały (5 lat i mniej)		Mały (6-10 lat)		Średni (11-20 lat)		Duży (21 i więcej lat)	
Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
0	0	1	3	14	44	17	53

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Rozkład doświadczenia kierowniczego

Doświadczenie kierownicze (rozumiane jako staż pracy na stanowisku kierowniczym)							
Bardzo mały (5 lat i mniej)		Mały (6-10 lat)		Średni (11-20 lat)		Duży (21 i więcej lat)	
Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
10	31	9	28	12	38	1	3

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład doświadczenia ogólnozawodowego kierownictwa jest progresywny. Nie stwierdzono kierowników z całkowitym stażem pracy do 5 lat. Małym stażem pracy (6-11 lat) legitymowało się 3% badanych, natomiast aż 97% średnim (11-20

lat) lub dużym (21 i więcej lat pracy) całkowitym stażem pracy (odpowiednio 44% i 53%). Świadczy to o dużym doświadczeniu ogólnozawodowym badanych kierowników, co powinno ułatwić sprawną realizację funkcji zarządczych. Należy jednak podkreślić, że ważnym elementem motywacji jest możliwość awansów pionowych, poprzez np. objęcie stanowiska kierowniczego. Wyniki badań dowodzą, że stanowisko kierownicze staje się osiągalne dopiero po przepracowaniu kilkunastu lat, co mocno ogranicza wykorzystanie tego elementu motywacji w pracy personelu. Może to być źródłem frustracji, niezadowolenia oraz braku identyfikacji z miejscem pracy.

Rozkład doświadczenia kierowniczego jest asymetryczny, gdzie wierzchołkiem został bardzo mały i średni staż pracy na stanowisku kierowniczym. 41% kierowników legitymuje się średnim i dużym stażem pracy na tym stanowisku (odpowiednio 38% i 3%), natomiast stażem bardzo małym i małym 59% (31% i 28%). Uzyskany rozkład wyników pozwala godzić konserwatyzm i zachowawczość kierowników doświadczonych z postawami kreatywnymi, proinnowacyjnymi przejawianymi przez kierowników o małym stażu pracy na stanowisku kierowniczym.

Łączna analiza danych zawartych w tabelach 2. i 3. pozwala stwierdzić, że stanowisko kierownicze stanowi ukoronowanie ścieżki kariery personelu medycznego. O jego objęciu decydują umiejętności ogólnozawodowe (doświadczenie, staż pracy), a nie predyspozycje do objęcia stanowiska kierowniczego. Ten stan rzeczy może prowadzić do sytuacji, że stanowisko kierownicze zostanie objęte przez doświadczonego lekarza, który nie posiada umiejętności zarządczych (dylemat fayolowski).

W toku postępowania badawczego zidentyfikowano poziom ważności umiejętności kierowniczych na podstawie odpowiedzi do ankiety skierowanej do kierowników. Wyniki badań zawarto w tabeli 3.

Tabela 3. Ocena grup umiejętności przez kierowników

Umiejętności	Ocena
• Wprowadzanie zmian	4,61
• Kierowanie stresem	4,57
• Komunikacja	4,46
• Rozwiązywanie konfliktów	4,35
• Kierowanie grupą	4,32
• Samoświadomość	4,15
• Motywowanie	4,10
• Władza i wywieranie wpływu	3,99
• Twórczość i innowacyjność	3,96

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wskazywanymi pożądanymi umiejętnościami kierowniczymi są wprowadzanie zmian (4,61), kierowanie stresem (4,57), komunikacja (4,46) i rozwiązywanie konfliktów (4,35). Wyniki badań dowodzą, że najważniejszą umiejętnością umożliwiającą sprawną realizację funkcji kierowniczych jest wprowadza-

nie zmian. Oznaczać to może, że respondenci nie akceptują *status quo*, dostrzegają konieczność wdrażania zmian jako niezbędnego warunku zapewnienia poprawy sprawności funkcjonowania podległych komórek organizacyjnych. Wskazują jednocześnie na kierowanie stresem jako ważną umiejętność kierowniczą, a stres jako czynnik nieodłączny w pracy kierowników jednostek zakładów opieki zdrowotnej.

Tabela 4. Ocena grup umiejętności przez podwładnych

Umiejętności	Ocena
• Wprowadzanie zmian	4,54
• Rozwiązywanie konfliktów	4,37
• Komunikacja	4,35
• Kierowanie grupą	4,34
• Kierowanie stresem	4,15
• Samoświadomość	4,12
• Motywowanie	4,01
• Władza i wywieranie wpływu	3,78
• Twórczość i innowacyjność	3,65

Źródło: opracowanie własne.

Postępowanie badawcze pozwoliło także na identyfikację poziomu ważności umiejętności kierowniczych na podstawie odpowiedzi do ankiety skierowanej do podwładnych (zob. tab. 4). Najczęściej wymienianymi pożądanymi umiejętnościami kierowniczymi są wprowadzanie zmian (4,54), rozwiązywanie konfliktów (4,37), komunikacja (4,35) oraz kierowanie grupą (4,34). Wyniki badań potwierdzają, że najważniejszą pożądaną umiejętnością jest wprowadzanie zmian. Ponadto badani będący jednocześnie podwładnymi jako bardzo ważne umiejętności wskazują rozwiązywanie konfliktów i kierowanie grupą. Sugerować to może, że kierownicy nie posiadają wystarczających umiejętności menedżerskich w tych obszarach, co dodatkowo generować może dysfunkcje organizacyjne.

Zestawienie umiejętności (zmiennych szczegółowych) od najważniejszych do najmniej ważnych (na podstawie wyników badań kierownictwa) zawarto w tabeli 5. Za najważniejszą uznano zapewnienie sprawnego obiegu informacji, zdolność do porozumiewania się z innymi ludźmi, zdolność do współzycia i zgodnej współpracy z innymi ludźmi oraz wytrwałość (ocena 4,92), za najmniej ważną – skłonność do ryzyka (2,69). Wyniki badań dowodzą, że najważniejsze znaczenie dla zapewnienia sprawnego realizacji funkcji kierowniczych ma grupa umiejętności komunikowania się, obejmująca nie tylko nawiązywanie właściwych relacji ze współpracownikami, ale także umiejętność budowania sprawnego systemu obiegu informacji. Zrozumiałe jest także uznanie skłonności do ryzyka jako najmniej istotnej umiejętności w pracy kierownictwa. Specyfika pracy, usytuowanie w hierarchii organizacyjnej oraz konieczność przestrzegania procedur medycznych ograniczają obszar decyzji podejmowanych w warunkach ryzyka.

Tabela 5. Zestawienie umiejętności od najważniejszych do najmniej ważnych – podwładni

Lp.	Umiejętności	Ocena
1	Zapewnienie sprawnego obiegu informacji	4,92
2	Zdolność do porozumiewania się z innymi ludźmi	4,92
3	Zdolność do współzycia i zgodnej współpracy z innymi ludźmi	4,92
4	Wytrwałość	4,92
5	Dokładność	4,84
6	Sumienność	4,84
7	Radzenie sobie ze stresem	4,76
8	Zdolność do podejmowania decyzji	4,76
9	Ustne uznanie	4,69
10	Przyjmowanie i wysłuchiwanie uwag	4,69
11	Udzielanie rad podwładnym przy rozwiązywaniu problemów	4,53
12	Motywuujące rozdzielanie zadań	4,53
13	Wprowadzanie zmian organizacyjnych z podwładnymi	4,53
14	Ekspozowanie własnych umiejętności, wiedzy i doświadczenia	4,48
15	Zmiana sposobu postępowania pod wpływem samoanalizy	4,46
16	Szukanie istoty problemu	4,46
17	Elastyczność podejścia	4,46
18	Umiejętność rozsądnego rozwiązywania konfliktów i zatargów	4,46
19	Zdolność prezentacji grupy i występowania w jej imieniu	4,46
20	Delegowanie zadań podwładnym	4,38
21	Wywieranie wpływu poprzez nagrody	4,38
22	Stanowcze egzekwowanie ustalonych zadań	4,38
23	Spotkania informacyjne	4,30
24	Przyjmowanie krytyki i poszukiwanie rozwiązań	4,30
25	Kierowanie stresem poprzez właściwą organizację pracy	4,23
26	Pobudzanie pracowników do kreatywnych zachowań	4,23
27	Własne zaangażowanie w pracę jako źródło władzy	4,23
28	Asertywność	4,23
29	Postawa twórcza	4,15
30	Konstruktywna krytyka	4,15
31	Zapewnienie współdziałania podwładnych w podejmowaniu decyzji	4,15
32	Budowanie autorytetu osobistego	4,07
33	Jasne wskazywanie kar i nagród	4,07
34	Mediacje	4,07
35	Organizowanie i prowadzenie zebrań	4,07
36	Grupowe podejmowanie decyzji	4,00
37	Partnerstwo w relacjach z podwładnymi	3,92
38	Wprowadzanie zmian organizacyjnych z przełożonym	3,92
39	Zmiana sposobu postępowania pod wpływem uwag od innych osób	3,84
40	Formułowanie wielu wariantów decyzyjnych	3,76
41	Materialno-organizacyjne zabezpieczenie możliwości realizacji zadań	3,76
42	Selektywne przekazywanie informacji	3,69
43	Nagrody materialne (np. premie)	3,69
44	Konsekwentne karanie za pracę poniżej możliwości	3,49
45	Wywieranie wpływu poprzez kary	3,07
46	Skłonność do ryzyka	2,69

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Zestawienie umiejętności od najważniejszych do najmniej ważnych – podwładni

Lp.	Umiejętności	Ocena
1	Zdolność do współzycia i zgodnej współpracy z innymi ludźmi	4,96
2	Zdolność do porozumiewania się z innymi ludźmi	4,89
3	Sumiennosc	4,72
4	Radzenie sobie ze stresem	4,68
5	Wytrwalosc	4,68
6	Przyjmowanie i wysluchiwanie uwag	4,65
7	Umiejtnosc rozsądnego rozwiązywania konfliktów i zatargów	4,65
8	Dokladnosc	4,58
9	Zdolnosc prezentacji grupy i występowania w jej imieniu	4,55
10	Przyjmowanie krytyki i poszukiwanie rozwiązań	4,51
11	Zdolnosc do podejmowania decyzji	4,44
12	Zmiana sposobu postępowania pod wpływem samoanalizy	4,37
13	Grupowe podejmowanie decyzji	4,37
14	Wprowadzanie zmian organizacyjnych z przełożonym	4,37
15	Wprowadzanie zmian organizacyjnych z podwładnymi	4,37
16	Stanowcze egzekwowanie ustalonych zadań	4,31
17	Partnerstwo w relacjach z podwładnymi	4,27
18	Zapewnienie sprawnego obiegu informacji	4,24
19	Elastycznosc podejścia	4,24
20	Konstruktywna krytyka	4,20
21	Budowanie autorytetu osobistego	4,20
22	Pobudzanie pracowników do kreatywnych zachowań	4,17
23	Materialno-organizacyjne zabezpieczenie mozliwosci realizacji zadań	4,13
24	Jasne wskazywanie kar i nagród	4,13
25	Eksponowanie własnych umiejtnosci, wiedzy i doświadczenia	4,10
26	Motywujsce rozdzielenie zadań	4,10
27	Asertywnosc	4,10
28	Nagrody materialne (np. premie)	4,06
29	Wlasne zaangażowanie w prace jako źródło władzy	4,00
30	Organizowanie i prowadzenie zebrań	4,00
31	Kierowanie stresem poprzez własciwą organizację pracy	3,96
32	Postawa twórcza	3,96
33	Wywieranie wpływu poprzez nagrody	3,96
34	Ustne uznanie	3,96
35	Zapewnienie współdziałania podwładnych w podejmowaniu decyzji	3,96
36	Mediacje	3,96
37	Udzielanie rad podwładnym przy rozwiązywaniu problemów	3,93
38	Zmiana sposobu postępowania pod wpływem uwag od innych osób	3,86
39	Spotkania informacyjne	3,82
40	Delegowanie zadań podwładnym	3,72
41	Szukanie istoty problemu	3,72
42	Selektywne przekazywanie informacji	3,41
43	Konsekwentne karanie za prace ponizej mozliwosci	3,41
44	Formulowanie wielu wariantów decyzyjnych	3,31
45	Wywieranie wpływu poprzez kary	3,00
46	Skłonność do ryzyka	2,48

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Porównanie ocen umiejętności dokonanych przez kierownictwo i podwładnych

Lp.	Umiejętności	Kierownicy	Podwładni	Różnica
1	2	3	4	5
	I Samoświadomość	4,15	4,12	0,03
1	Zmiana sposobu postępowania pod wpływem samoanalizy	4,46	4,37	0,09
2	Zmiana sposobu postępowania pod wpływem uwag od innych osób	3,84	3,86	0,02
	II Kierowanie stresem	4,57	4,15	0,42
3	Radzenie sobie ze stresem	4,76	4,68	0,08
4	Delegowanie zadań podwładnym	4,38	3,72	0,66
5	Kierowanie stresem poprzez właściwą organizację pracy	4,23	3,96	0,27
6	Zapewnienie sprawnego obiegu informacji	4,92	4,24	0,68
	III Twórczość i innowacyjność	3,96	3,65	0,31
7	Szukanie istoty problemu	4,46	3,72	0,74
8	Formułowanie wielu wariantów decyzyjnych	3,76	3,31	0,45
9	Postawa twórcza	4,15	3,96	0,19
10	Elastyczność podejścia	4,46	4,24	0,22
11	Pobudzanie pracowników do kreatywnych zachowań	4,23	4,17	0,06
12	Skłonność do ryzyka	2,69	2,48	0,21
	IV Komunikacja	4,46	4,35	0,11
13	Udzielanie rad podwładnym przy rozwiązywaniu problemów	4,53	3,93	0,60
14	Zdolność do porozumiewania się z innymi ludźmi	4,92	4,89	0,03
15	Zdolność do współzycia i zgodnej współpracy z innymi ludźmi	4,92	4,96	0,04
16	Konstruktywna krytyka	4,15	4,20	0,05
17	Spotkania informacyjne	4,30	3,82	0,48
18	Partnerstwo w relacjach z podwładnymi	3,92	4,27	0,35
	V Władza i wywieranie wpływu na podwładnych	3,99	3,78	0,21
19	Budowanie autorytetu osobistego	4,07	4,20	0,13
20	Własne zaangażowanie w pracę jako źródło władzy	4,23	4,00	0,23
21	Wywieranie wpływu poprzez nagrody	4,38	3,96	0,42
22	Wywieranie wpływu poprzez kary	3,07	3,00	0,07
23	Selektywne przekazywanie informacji	3,69	3,41	0,28
24	Ekspozowanie własnych umiejętności, wiedzy i doświadczenia	4,48	4,10	0,38
	VI Motywowanie	4,10	4,01	0,09
25	Ustne uznanie	4,69	3,96	0,73
26	Nagrody materialne (np. premie)	3,69	4,06	0,37
27	Motywujące rozdzielanie zadań	4,53	4,10	0,43
28	Materialno-organizacyjne zabezpieczenie możliwości realizacji zadań	3,76	4,13	0,37
29	Zapewnienie współdziałania podwładnych w podejmowaniu decyzji	4,15	3,96	0,19
30	Stanowcze egzekwowanie ustalonych zadań	4,38	4,31	0,07

Tabela 7, cd.

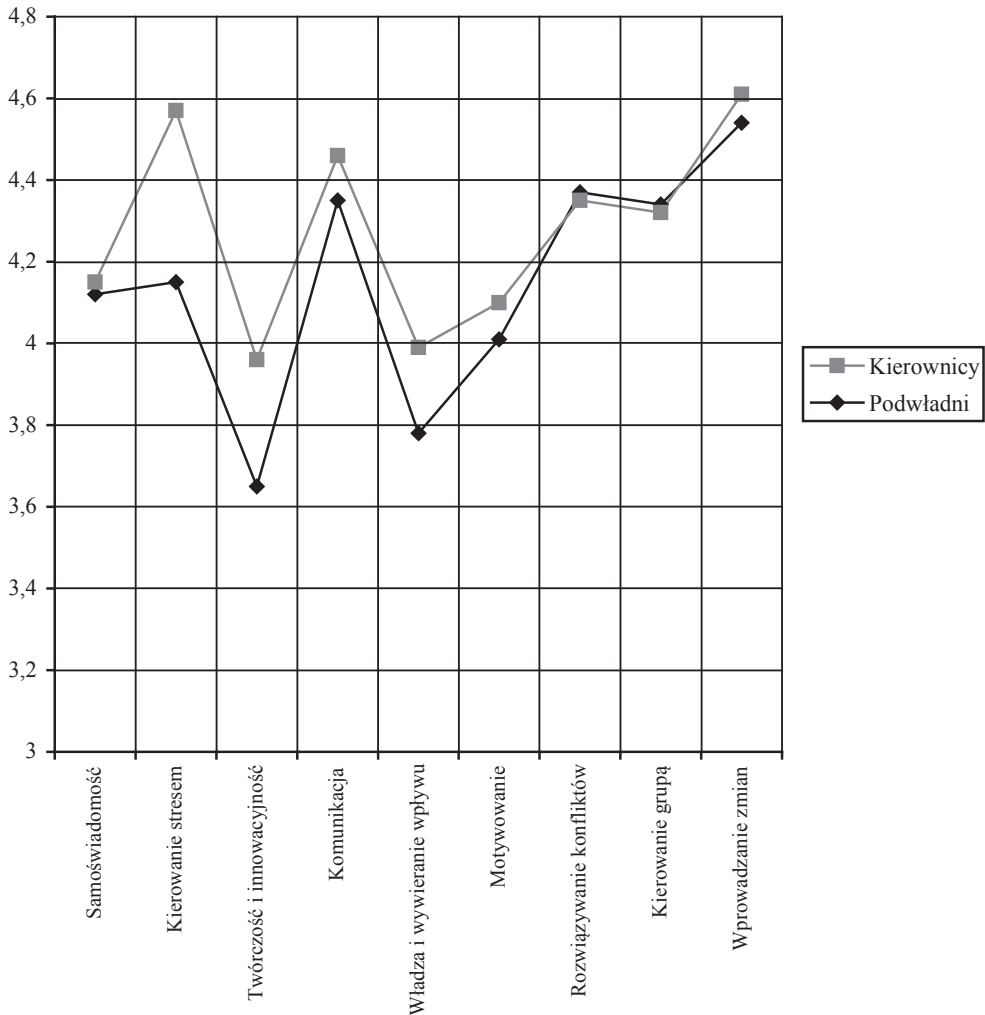
1	2	3	4	5
31	Konsekwentne karanie za pracę poniżej możliwości	3,49	3,41	0,08
32	Jasne wskazywanie kar i nagród	4,07	4,13	0,06
	VII Rozwiązywanie konfliktów	4,35	4,37	0,02
33	Przyjmowanie i wysłuchiwanie uwag	4,69	4,65	0,04
34	Przyjmowanie krytyki i poszukiwanie rozwiązań	4,30	4,51	0,21
35	Umiejętność rozsądnego rozwiązywania konfliktów i zatargów	4,46	4,65	0,19
36	Mediacje	4,07	3,96	0,11
37	Asertywność	4,23	4,10	0,13
	VIII Kierowanie grupą	4,32	4,34	0,02
38	Zdolność do podejmowania decyzji	4,76	4,44	0,22
39	Grupowe podejmowanie decyzji	4,00	4,37	0,37
40	Organizowanie i prowadzenie zebrań	4,07	4,00	0,07
41	Zdolność prezentacji grupy i występowania w jej imieniu	4,46	4,55	0,09
	IX Wprowadzanie zmian	4,61	4,54	0,07
42	Wprowadzanie zmian organizacyjnych z przełożonym	3,92	4,37	0,45
43	Wprowadzanie zmian organizacyjnych z podwładnymi	4,53	4,37	0,16
44	Dokładność	4,84	4,58	0,26
45	Sumienność	4,84	4,72	0,12
46	Wytrwałość	4,92	4,68	0,24

Legenda: w kolumnie „różnice” wytłuszczoną czcionką oznaczono różnice ocen na korzyść podwładnych przy porównaniu ocen umiejętności dokonanych przez kierowników i podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie umiejętności (zmiennych szczegółowych) od najważniejszych do najmniej ważnych (na podstawie wyników badań podwładnych) zawarto w tabeli 6. Za najważniejszą uznano zdolność do współzycia i zgodnej współpracy z innymi ludźmi (4,96), zdolność do porozumiewania się z innymi ludźmi (4,89), sumienność (4,72) radzenie sobie ze stresem oraz wytrwałość (ocena 4,68), za najmniej ważną – skłonność do ryzyka (2,48). Wyniki badań w zasadzie potwierdzają wnioski sformułowane na podstawie odpowiedzi do ankiety kierownictwa. Także podwładni podkreślają ważność umiejętności komunikowania się, eksponując znaczenie tych o charakterze społecznym (np. dbałość o dobre relacje ze współpracownikami).

Porównanie ocen umiejętności dokonanych przez kierowników i podwładnych zaprezentowano w tabeli 7. Dane uzyskane w wyniku postępowania badawczego posłużyły do wykreślenia profilu kompetencyjnego. Analiza profilu dowodzi, że spośród dziewięciu grup umiejętności tylko w dwóch występują różnice ocen, na korzyść podwładnych (rozwiązywanie konfliktów i kierowanie grupą – różnica ocen 0,02). W pozostałych przypadkach występują różnice ocen na korzyść kierowników. Największe różnice dotyczą kierowania stresem (0,42) i twórczości i innowacyjności (0,31).



Rys. 1. Profil kompetencyjny

Źródło: opracowanie własne.

Interesujące wnioski nasuwają się na podstawie porównania ocen 46 umiejętności (zmiennych szczegółowych; zob. tab. 8, 9). Zidentyfikowane różnice są następstwem różnic w postrzeganiu ważności poszczególnych umiejętności między kierownictwem i podwładnymi.

Tabela 8. Zestawienie umiejętności o największych różnicach ocen na korzyść kierowników

Lp.	Umiejętności	Różnica
1	Szukanie istoty problemu	0,74
2	Ustne uznanie	0,73
3	Zapewnienie sprawnego obiegu informacji	0,68
4	Delegowanie zadań podwładnym	0,66
5	Udzielanie rad podwładnym przy rozwiązywaniu problemów	0,60
6	Spotkania informacyjne	0,48

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki zestawienia umiejętności o największych różnicach ocen między kierownictwem i podwładnymi na korzyść kierowników przedstawiono w tabeli 8. Analiza wyników pozwala na stwierdzenie, że największe różnice dotyczą grupy umiejętności związanych z procesem podejmowania i wdrażania decyzji (szukanie istoty problemu – różnica 0,74, zapewnienie sprawnego obiegu informacji – 0,68, delegowanie zadań podwładnym – 0,66, udzielanie rad podwładnym przy rozwiązywaniu problemów – 0,60 i spotkania informacyjne – 0,48). Niedoceniając tej grupy umiejętności przez podwładnych może wynikać z niezajomości istoty procesu decyzyjnego (podwładni nie podejmują decyzji zarządczych). Duża różnica dotyczy także postrzegania znaczenia umiejętności motywowania poprzez ustne uznanie. Różnica może wynikać z przekonania kierowników, że ustne uznanie może być skutecznym środkiem pobudzania motywacji, a zarazem przekonania podwładnych, że ustne uznanie jest nieskutecznym bodźcem. Zatem znaczenie tej umiejętności dla zapewnienia sprawnej realizacji funkcji kierowniczych jest niewielkie (w opinii podwładnych).

Tabela 9. Zestawienie umiejętności o największych różnicach ocen na korzyść kierownictwa

Lp.	Umiejętności	Różnica
1	Wprowadzanie zmian organizacyjnych z przełożonym	0,45
2	Nagrody materialne (np. premie)	0,37
3	Materialno-organizacyjne zabezpieczenie możliwości realizacji zadań	0,37
4	Grupowe podejmowanie decyzji	0,37
5	Partnerstwo w relacjach z podwładnymi	0,35
6	Przyjmowanie krytyki i poszukiwanie rozwiązań	0,21

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki zestawienia umiejętności o największych różnicach ocen między kierownictwem i podwładnymi na korzyść podwładnych zaprezentowano w tabeli 9. Największa różnica dotyczy umiejętności wprowadzania zmian organizacyjnych z przełożonym – 0,45. Podkreślenie znaczenia tej umiejętności przez podwładnych może wynikać z niewłaściwej interpretacji treści ankiety. Prawdopodobnie badani stwierdzenie „z przełożonym” odnosili do swoich przełożonych, a nie do przełożo-

nych badanych kierowników. Zwrócenie uwagi na konieczność zwiększenia współudziału podwładnych w procesie podejmowania decyzji może wskazywać także silne dowartościowanie takich umiejętności, jak grupowe podejmowanie decyzji (różnica 0,37), partnerstwo w relacjach z podwładnymi (0,35) oraz przyjmowanie krytyki i poszukiwanie rozwiązań (0,21). Podkreślono także znaczenie materialno-organizacyjnego aspektu funkcjonowania ZOZ. Wyniki badań potwierdzają ograniczone znaczenie dla podwładnych bodźców niematerialnych (znaczenie nagród materialnych, np. premii). Podwładni podkreślają także znaczenie materialno-organizacyjnego zapewnienia realizacji zadań (różnica 0,37) co wynikać może z trudnej sytuacji finansowej ZOZ i w związku z tym konieczności realizacji zadań bez pełnego materialno-organizacyjnego zabezpieczenia.

5. Podsumowanie

Badania kompetencji zarządczych kadry zarządzającej średniego szczebla pozwoliły sformułować pięć kluczowych wniosków:

- kierownicy średniego szczebla posiadają zadowalający poziom wiedzy ogólnej,
- o obsadzie stanowiska kierowniczego decydują głównie umiejętności ogólnozawodowe,
- większość kierowników legitymuje się bardzo małym i małym stażem pracy na stanowisku kierowniczym,
- najważniejszą grupą umiejętności umożliwiającą sprawną realizację funkcji kierowniczych jest wprowadzanie zmian,
- najważniejszymi umiejętnościami umożliwiającymi sprawną realizację funkcji kierowniczych są zapewnienie sprawnego obiegu informacji, zdolność do porozumiewania się z innymi ludźmi, zdolność do współzycia i zgodnej współpracy oraz wytrwałość.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2007.
- Jeruszka U., *Kwalifikacje zawodowe. Poglądy teoretyczne a rzeczywistość*, IPSS, Warszawa 2006.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji zarządczych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Urbanowska-Sojkin E., *Organizacyjne uwarunkowania sprawności kierowania przedsiębiorstwem handlowym*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, seria II, z. 122, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992.
- Whetten D., Cameron K.S., *Developing Management Skills*, Prentice Hall, New Jersey 2011.

IMPROVEMENT OF MANAGERIAL SKILLS OF THE MANAGEMENT IN HEALTH CARE ENTITIES

Summary: The research allowed to introduce the following conclusions: The most important group of skills enabling effective implementation of management functions are changes. The most important skills enabling effective implementation of management functions are ensuring a smooth flow of information, being able to communicate with other people and to co-exist and harmoniously cooperate and persevere.

Keywords: management skills, general knowledge, expertise, general work experience, leadership experience, managerial skills.