

*Małgorzata Manuszak*Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Profile kompetencyjne menedżerów sektora publicznego

Streszczenie

Budowanie modelu kompetencyjnego menedżerów, jakkolwiek prosto zazwyczaj przedstawiane w kilku krokach, jest procesem żmudnym i czasochłonnym, a rzeczywiste sprawdzenie profilu kompetencji menedżerów niełatwe. W globalnym świecie pełnym zalet i wad funkcjonujemy w obrębie złożonych systemów, pełnych wzajemnych, trudnych do wykrycia współzależności oraz nieliniowych reakcji na zakłócenia porządku. Te złożone systemy mają skłonność do wytwarzania niekontrolowanych reakcji łańcuchowych, które zmniejszają, a nawet eliminują przewidywalność. Gdy dołączą się do tego ciągle nowe problemy i wymagania społeczno-ekonomiczne, technologiczne i kulturowe, mamy do czynienia z sytuacją, która stawia przed menedżerami wymagania wykraczające poza to, co jest ich specjalnością, czy poza nabyte przez nich w swoim czasie w wyniku edukacji i doświadczenia umiejętności. W tekście zaprezentowano teoretyczne modele kompetencji oraz zdefiniowano najbardziej oczekiwane profile kompetencyjne menedżerów dla efektywnego zarządzania instytucjami sektora publicznego. Zaproponowano przeprowadzenie badań profili kompetencyjnych menedżerów publicznych podmiotów leczniczych. Przeprowadzone w pracy rozważania o zakresie kompetencji menedżerów części sektora publicznego i zadań, jakie pozostają w obszarze ich obowiązków, pokazały, jak wielka odpowiedzialność spoczywa na osobach zarządzających podmiotami sektora publicznego zarówno w zakresie realizacji dotychczasowych zadań ich modyfikacji, jak i podejmowania nowych wyzwań.

Słowa kluczowe: model kompetencyjny menedżerów, profile kompetencyjne menedżerów, sektor publiczny, luka kompetencyjna, metody redukcji luki kompetencyjnej

Kody klasyfikacji JEL: L30, M54

1. Wprowadzenie

Procesy globalizacji oraz integracji wymuszają poszukiwanie nowych wzorców efektywności i konkurencyjności. Szczególnego znaczenia nabierają więc kompetencje zarówno w odniesieniu do kadry kierowniczej, personelu, jak i całych organizacji. Pojęcie kompetencji wywodzi się od łacińskiego słowa *competentia*, oznaczającego odpowiedniość, zgodność i jako takie historycznie ulegało naturalnej przemianie odniesień oraz znaczeń. W starożytności traktowane jako zbiór cnót dla właściwych człowiekowi czynności, przeszło wraz z rozwojem naszej cywilizacji wiele różnych opisów uszczegóławiających i rozwijających to określenie, w tym poprzez pogłębioną analizę rzeczywistości czy refleksję religijną aż do XIX-wiecznego opisu jako zakresu uprawnień wynikających z wiedzy i doświadczenia – czy obecnie często akcentowanego znaczenia kompetencji jako także umiejętności społecznych, psychologicznych czy emocjonalnych [Konarski, 2006].

Model kompetencji to zespół podstawowych cech i zachowań, które są najważniejsze dla sprawnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Pomaga on stworzyć strategię konkurencyjności i intensyfikować działania do osiągnięcia celu; pogrupowany i dopasowany do poszczególnych stanowisk nie powinien on podlegać częstym zmianom [Filipowicz, 2016, s. 98–99]. Twórcami współczesnego określenia tzw. kompetencji podstawowych czy kluczowych i rywalizacji / konkurencji przyszłości są G. Hamel i C.K. Prahalad.

Restrukturyzacja działalności przedsiębiorstw, również przedsiębiorstw użyteczności publicznej świadczących usługi ogólnospołeczne, niematerialne, nieadresowane, kierowane do ogółu społeczeństwa lub dużych zbiorowości w postaci m.in. edukacji, usług kulturalnych, zaopatrzenia w energię (elektryczną, gazową i ciepłą), usług medycznych zmieniła również oczekiwania wobec menedżerów. Przy tym nowe problemy i wymagania społeczno-ekonomiczne, kulturowe oraz rozwój nowych technologii i rosnąca konkurencja kreują zapotrzebowanie na menedżerów o nowych, specyficznych kompetencjach. Rola menedżera staje się trudniejsza niż kiedykolwiek wcześniej. Wymogi, które są i będą w przyszłości stawiane kadrze zarządzającej są niełatwe do spełnienia, dlatego rozwój zarówno kompetencji kierowniczych, jak i osobistych, to fundament kariery każdego menedżera.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie profili kompetencyjnych menedżerów sektora publicznego oraz próba określenia najważniejszych kompetencji dla efektywnego zarządzania w przyszłości.

2. Przedstawienie sektora publicznego

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych zalicza do sektora publicznego jednostki takie, jak organy władzy publicznej, jednostki samorządu terytorialnego oraz ich związki, jednostki budżetowe, samorządowe zakłady budżetowe, agencje wykonawcze,

np. Agencja Rynku Rolnego, instytucje gospodarki budżetowej, państwowe fundusze celowe, Narodowy Fundusz Zdrowia, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, KRUS, samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, uczelnie publiczne, Polską Akademię Nauk i tworzone przez nią jednostki organizacyjne, państwowe i samorządowe instytucje kultury oraz inne państwowe lub samorządowe osoby prawne utworzone na podstawie odrębnych ustaw w celu wykonywania zadań publicznych. Zarządzanie takimi instytucjami, ze względu na to, iż jednostki sektora finansów publicznych gospodarują środkami publicznymi, wykonują zadania publiczne, a podstawowym celem działalności takiej jednostki jest cel inny niż zarobkowy, nie jest proste.

2.1. Definicja i rola menedżera

Według EGPA (European Group of Public Administration) za menedżera organizacji publicznych uznaje się osobę, która spełnia wszystkie lub większość określonych kryteriów, m.in. odpowiada za wykonanie programu albo realizację produktu lub usługi, bezpośrednio i pośrednio jest odpowiedzialna przed instytucją publiczną, w procesie podejmowania decyzji ma znaczący poziom autonomii zarówno w dysponowaniu zasobami finansowymi organizacji, jak i ludzkimi [Barlow et al., 1996, s. 7].

Tabela 1. Przegląd definicji menedżera w ujęciu wybranych autorów

Autor	Definicja
M. Armstrong [2005, s. 85–86]	Menedżer bierze udział w tworzeniu i wdrażaniu strategii organizacyjnej, rozumie wpływ otoczenia na działania związane z zarządzaniem, rozumie czynniki wpływające na efektywność organizacji. Analizuje i rozwiązuje problemy pracownicze, przyczynia się do tworzenia kompleksowego systemu zarządzania, rozwija swoje umiejętności i wiedzę
J. Bendkowski [2008, s. 29]	Menedżer (kierownik) to osoba, która jest odpowiedzialna za funkcjonowanie danej struktury organizacyjnej, tj. za realizację jej celów. W związku z tym kierownik jest uprawniony do planowania, organizowania i kontrolowania pracy zespołu, którym kieruje, oraz do zarządzania środkami, jakimi dysponuje dla realizacji poszczególnych zadań
G. Bartkowiak [2003, s. 9]	Menedżerowie to osoby posiadające mandat społeczny lub upoważnione przez właścicieli organizacji do kierowania na bieżąco jego działalnością. Potocznie terminu „menedżer” używa się jednak zarówno w odniesieniu do najemnych pracowników na stanowiskach kierowniczych, jak i do właściciela organizacji bezpośrednio zaangażowanego w zarządzanie nią, szczególnie w przypadku spółek Skarbu Państwa lub mniejszych podmiotów gospodarczych
S. Bohdziewicz [Kubik, 2008, s. 76]	Menedżer to osoba trudniąca się zawodowo zarządzaniem firmą lub jej częścią przy wykorzystaniu wiedzy fachowej, metod i technik zarządzania
M. Ciesielska [Tomaszuk, 2013, s. 71]	Menedżer to osoba posiadająca: umiejętność przywództwa, autorytet, umiejętność komunikacji, umiejętność szerokiego i syntetycznego myślenia, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność podejmowania decyzji
P.F. Drucker [1994, s. 81]	Menedżer to autorytet wiedzy – jest profesjonalistą, posiada umiejętność adaptacji do zmian, rozwiązuje problemy i jest skuteczny w działaniu, cechuje go praktycyzm, racjonalizm i stanowczość. Osoba, która zarządza powierzonym kapitałem

Autor	Definicja
L. Gawrecki [2003, s. 21]	Menedżer to kierownik samodzielnie i twórczo, a jednocześnie sprawnie i efektywnie – w ramach szerokich kompetencji – zarządzający instytucją, czyli właśnie dyrektor profesjonalny
E. Gołębiowska [2013, s. 38–39]	Menedżer to osoba posiadająca kompetencje, które obejmują zestaw umiejętności (np. analityczne myślenie, planowanie), wiedzę (np. z zakresu zarządzania, rachunkowości, prawa pracy) oraz cechy osobowe (np. temperament, postawy, wartości). Natomiast kluczowe kompetencje menedżera obejmują umiejętności: interpersonalne, osobiste i zawodowe
T. Janusz, L. Lewandowska [1992, s. 102]	Menedżer oznacza osobę zajmującą się organizacją i zarządzaniem przedsiębiorstwem
H. Johannsen, G.T. Page [1995, s. 196]	Menedżer to osoba odpowiedzialna za kształtowanie i koordynowanie pracy innych
K. Kubik, [2008, s. 76]	Menedżer to osoba posiadająca kompetencje niezbędne do kierowania organizacją lub jej częścią oraz zespołem pracowników, z którymi wspólnie pracuje na sukces firmy i każdego z nich
R.B. Kuc [Kubik, 2008, s. 76]	Menedżer to człowiek odpowiedzialny za pomaganie innym
T. Listwan [2005, s. 16, 59]	Menedżer to osoba, która zarządza organizacją czy wydziałem
B. Nogalski [Nogalski, Śniadecki, 2001, s. 24]	Menedżer oznacza osobę zatrudnioną na stanowisku kierowniczym, posiadającą wielostronną wiedzę i umiejętności, niezbędne do kierowania organizacjami w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia, w którym te organizacje działają
H. Steinmann, G. Schreyogg [1992, s. 17]	Menedżerami są wszyscy pracownicy firmy, którzy objęli funkcje przełożonych – poczynając od mistrza, kończąc zaś na prezie zarządu

Źródło: opracowanie własne.

W praktyce zarządzania dominuje podejście intuicyjne, dotyczące diagnozy istniejących kompetencji, nastawione na odkrycie tych posiadanych i wykorzystywanie ich w grze rynkowej czy po prostu działalności. Analiza treści tabeli 1 pozwala na skomponowanie własnej teorii menedżera w zależności od określonego obszaru jego działania. Zatem menedżer sektora publicznego powinien charakteryzować się efektywnością działania, która jest wypadkową skuteczności i sprawności [Cabała, 2007]. Efektywność można postrzegać jako relację wartości efektów (wyników) osiągniętych w zaplanowanym czasie i wartości nakładów poniesionych na ich uzyskanie. Niedostosowanie potencjału kompetencyjnego organizacji do wymagań w zakresie urzeczywistnienia strategii jej rozwoju można określić mianem luki kompetencyjnej. Pojawia się ona w kontekście celów strategicznych, jakie aktualnie realizuje przedsiębiorstwo (luka bieżąca) bądź jakie zamierza realizować w przyszłości (luka antycypowana). Występowanie luki bieżącej utrudnia, a często wręcz uniemożliwia, sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Luka antycypowana oznacza, iż obecny potencjał kompetencyjny organizacji jest niewystarczający do urzeczywistnienia jej przyszłych celów. Sygnalizuje ona konieczność umocnienia potencjału kompetencyjnego, aby w chwili, gdy przyszłość stanie się teraźniejszością, w przedsiębiorstwie nie występowała luka bieżąca. Niezbędne jest zatem terminowe niwelowanie luki kompetencyjnej występującej w organizacji. Menedżer publiczny, tak jak każdy inny menedżer, odgrywa zasadniczą rolę w zarządzaniu organizacją, wykorzystując instrumentarium menedżerskie, a jego wiedza, doświadczenie,

zdolności i predyspozycje pozwalają na osiągnięcie celów organizacji, wykonywanie profesjonalnych działań z uwzględnieniem etycznych wartości kulturowych [Kožuch, 2004, s. 226].

W funkcjonowaniu instytucji publicznych coraz częściej dostrzega się zmiany charakterystyczne dla nowego zarządzania publicznego, rozumianego jako pewien zbiór technik zarządzania w administracji publicznej lub też ideologię i system wartości, z których wynikają przesłanki skłaniające do wdrażania rozwiązań opartych na efektywności działań i racjonalności wydatków [Hensel, 2008].

2.2. Kompetencje menedżera instytucji publicznych

Wszyscy menedżerowie – niezależnie od zajmowanego szczebla, rozmiarów organizacji i od tego, czy jest nastawiona na zysk czy nie – wykonują w jakimś stopniu wszystkie podstawowe funkcje zarządzania. W związku z tym powstaje pytanie o kluczowe kompetencje związane z pracą menedżera instytucji publicznej, które wiążą się z wartościami lub zachowaniami, pozwalającymi osiągnąć sprawność zarządzania organizacją na gruncie teorii i praktyki organizacji i zarządzania. Istnieje powszechna zgodność poglądów, że skuteczni menedżerowie muszą mieć trzy ogólne rodzaje umiejętności, które są potrzebne, lecz w różnych proporcjach wykorzystywane przez wszystkich menedżerów bez względu na sektor ich działalności. Są to umiejętności: techniczne, społeczne i koncepcyjne [Katz, 1974, s. 90–102; Hławacz-Pajdowska, 2004; Dębicka, Dmochowski, Kudrycka, 2004, s. 132; Kapuścińska, 2013, s. 187–190].

Współcześnie bardziej niż w przeszłości praca menedżera nabiera charakteru zespołowego z tendencją dalszego rozwoju.

2.2.1. Profile kompetencyjne menedżerów i kadry kierowniczej uczelni wyższych

W zakresie tej kategorii wyodrębniono dwie podkategorie dwóch poziomów hierarchicznych: kompetencje kierownicze członków rady rektorskiej (prorektorów, dziekanów, kanclerza, kwestora) oraz kompetencje kierownicze kadry zarządzającej (poziom kierowników). Każdej grupie odpowiednio przypisano po trzy kompetencje. Dla członków rady rektorskiej są to: strategiczne zarządzanie uczelnią i poszczególnymi wydziałami, podejmowanie decyzji oraz delegowanie uprawnień i odpowiedzialności. Natomiast dla kierowników wymagane kompetencje określono jako: zarządzanie zespołem, podejmowanie decyzji oraz motywowanie i rozwijanie pracowników.

Jakość jako efekt kształcenia w ujęciu ogólnym to stopień spełnienia naszych wymagań. Definicja opracowana przez United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) przedstawia jakość kształcenia jako „rodzaj edukacji oferującej wszystkim młodym ludziom oraz pozostałym osobom uczącym się, kompetencje dostosowane do specyficznego kontekstu, w którym żyją i pozwalające im na aktywne uczestnictwo w życiu społecznym” [Kwaśny, 2015].

Priorytetem w działalności edukacyjnej jest wysoki poziom kształcenia, który pozwala uzyskać odpowiednie kwalifikacje i umiejętności nie tylko teoretyczne, lecz także praktyczne. Dlatego zajęcia teoretyczne powinny nawiązywać do realiów, w których mają one zastosowanie praktyczne. Poza taką formą zajęć należałoby zapewne wprowadzić (lub poszerzyć) możliwości odbywania praktyk i staży ze sposobnością praktycznego zastosowania wiedzy teoretycznej nabytej na odpowiednim poziomie. Rozwój edukacji w tym kierunku pozwoliłby absolwentom szybciej i łatwiej odnaleźć się w czynnościach zawodowych po ukończeniu studiów. Jak najszybsze włączenie studentów w kontakt z ewentualną przyszłą działalnością pozwoliłoby ocenić, czy wybrano właściwą drogę i dać możliwość zmiany na wczesnym jeszcze etapie edukacji [Bęben et al., 2015, s. 50–53].

Rektor kieruje działalnością uczelni i reprezentuje ją na zewnątrz, jest przełożonym pracowników, studentów i doktorantów uczelni. Opracowuje i realizuje strategię rozwoju uczelni, uchwalaną przez organ kolegialny uczelni wskazany w statucie. Sprawuje nadzór nad działalnością dydaktyczną i badawczą uczelni oraz nad wdrożeniem i doskonaleniem uczelnianego systemu zapewnienia jakości kształcenia, a także nad administracją i gospodarką uczelni. Dba o przestrzeganie prawa oraz zapewnienie bezpieczeństwa na terenie uczelni. Określa zakres obowiązków prorektorów. Z kolei kierownicy podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni opracowują strategię rozwoju jednostki, zgodną ze strategią rozwoju uczelni. Wskazane kompetencje określone są w przepisach ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym.

Jak wynika z powyższych rozważań, na osobach zajmujących kierownicze stanowiska w uczelniach wyższych spoczywa ogromna odpowiedzialność za przyszłość zarówno studentów podejmujących kształcenie, jak i samej uczeni jako instytucji nabierającej coraz większego znaczenia, lub wprost przeciwnie – na rynku edukacji szkolnictwa wyższego. Aby w tego typu instytucjach zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu, warto podjąć próbę określenia kompetencji i modelu kompetencyjnego osób zarządzających i pełniących funkcje kierownicze dla tak istotnego obszaru, jakim jest kształcenie i rozwój.

Uniwersalne kompetencje menedżerskie opracowane przez S. Motowidło, amerykańskiego psychologa polskiego pochodzenia, można zaproponować jako elementy profilu kompetencyjnego dla obu poziomów kierowniczych uczelni wyższych [Pająk, 2003, s. 148–150]. Należą do nich:

- przywództwo – osiąganie celów wraz z innymi i dzięki nim; kierowanie ludźmi w celu wykonywania określonych zadań, motywowanie podwładnych, ocenianie, szkolenie, korygowanie zachowań;
- praca w zespole – współpraca z innymi, stawianie interesów grupy i firmy ponad własne cele, okazywanie zainteresowania;
- zdecydowanie – przejawianie inicjatywy oraz wykorzystywanie nadarzających się okazji;
- umiejętność prowadzenia negocjacji – kierowanie się kompromisem w sytuacjach konfliktowych, uważne słuchanie opinii ludzi, umiejętne korygowanie swego stanowiska po uzyskaniu konkretnych informacji;

- organizacja – przyswajanie metodycznego i systematycznego podejścia przy rozwiązywaniu wszystkich aspektów problemu, zwracanie uwagi na szczegóły, tworzenie i ocenianie rozwiązań alternatywnych, przewidywanie trudności i wskazywanie priorytetów postępowania;
- pomysłowość – szybkie przyswajanie informacji, rozumienie związków pomiędzy różnymi jej składnikami, tworzenie w razie potrzeby nowych rozwiązań;
- energia i motywacja – wychodzenie naprzeciw trudnościom, wykonywanie swojej pracy na jak najwyższym poziomie, nieustępliwość w pokonywaniu przeszkód;
- odporność na stres – okazywanie zrównowazenia i umiaru pod wpływem presji, akceptowanie niepowodzeń i konstruktywne wychodzenie z kryzysu, chłodne, rozważne reagowanie na pojawianie się kryzysów;
- komunikacja pisemna – prosty i zrozumiały sposób pisania, używanie urzędowego słownictwa i gramatyki;
- komunikacja werbalna – prosty i zrozumiały sposób mówienia, używanie urzędowego słownictwa, wykorzystanie niewerbalnych środków komunikacji takich, jak: mimika twarzy, kontakt wzrokowy, ruchy dłoni, układ ciała.

Nadal hasło: „Więcej praktyki, mniej teorii” nie jest powszechne na publicznych uczelniach, dlatego obszar ten nadal czeka na skuteczne działania. Również bardzo istotna jest modyfikacja teoretycznych zajęć w odniesieniu do praktyki, co byłoby zapewne dużym ukłosem w kierunku kandydatów zamierzających podjąć kształcenie oraz już kształcących się.

2.2.2. Kompetencje kierownicze menedżerów przedsiębiorstw zaopatrzenia w energię (elektryczną, gazową i ciepłą)

Podstawowe założenia Polityki Energetycznej Polski to:

- zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego, tzn. zapewnienie pokrycia zapotrzebowania odbiorców na paliwa i energię,
- koordynacja celów strategii rozwoju społeczno-gospodarczego z planami przedsiębiorstw energetycznych,
- minimalizacja negatywnego oddziaływania sektora energii na środowisko naturalne oraz jakość życia społeczeństwa,
- harmonijne gospodarowanie energią w warunkach społecznej gospodarki rynkowej,
- integracja polskiej energetyki z europejską i światową,
- wypełnienie zobowiązań traktatowych Polski,
- wsparcie rozwoju rynku odnawialnych źródeł energii.

Długoterminowe kierunki działań do 2025 r. obejmują [Sołowiej, 2012, s. 7]:

- zdolności wytwórcze krajowych źródeł paliw i energii,
- wielkości i rodzaje zapasów paliw,
- zdolności przesyłowe, w tym połączenia transgraniczne,
- efektywność energetyczną gospodarki,

- ochronę środowiska,
- wykorzystanie odnawialnych źródeł energii,
- restrukturyzację i przekształcenia własnościowe sektora paliwowo-energetycznego,
- badania naukowe i prace rozwojowe,
- współpracę międzynarodową.

Z powyższej prezentacji zakresu działań przedsiębiorstw sektora publicznego realizującego zadania w zakresie zaopatrzenia w energię elektryczną, gazową i ciepłą wynika, iż menedżer z tego obszaru odpowiada za bardzo szerokie spektrum działań. Są to nie tylko działania produkcyjne, dystrybucyjne, ochrony środowiska naturalnego, przestrzeganie umów i traktatów, ale również badania naukowe i prace rozwojowe mające na celu rozwój technologiczny, a w tym poszukiwanie nowych możliwości w zakresie odnawialnych źródeł energii [Palarski, 2010, s. 105–106].

Inne, często opisywane w literaturze umiejętności menedżerskie, mające istotnie znaczącą pozycję wśród kompetencji menedżerów przedsiębiorstw sektora energetycznego, to przede wszystkim [Griffin, 2007, s. 20–26]:

- umiejętności techniczne, czyli zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologiami w określonych specjalnościach, niezbędne do wykonania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją;
- umiejętności społeczne, czyli zdolność współpracy z ludźmi;
- umiejętności koncepcyjne, czyli zdolność do koordynacji aktywności poszczególnych grup w organizacji oraz integrowanie działań realizowanych w polu jej wpływu;
- umiejętności interpersonalne – gotowość do nawiązania kontaktu zarówno z jednostkami, jak i z grupami oraz rozumienie ich i motywowanie;
- umiejętności diagnostyczne – zdolność menedżera do wyobrażenia sobie najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji;
- umiejętności komunikowania się – zdolność do skutecznego przekazywania pomysłów i informacji oraz do przyjmowania ich od innych;
- umiejętności decyzyjne – zdolność do poprawnego rozpoznawania i definiowania problemów i możliwości, a następnie do wyboru odpowiedniego trybu działania w celu rozwiązania problemów;
- umiejętności gospodarowania czasem – ustalanie priorytetów w sferze zawodowej, zdolność do sprawnej pracy i właściwego delegowania zadań i uprawnień.

2.2.3. Kompetencje kierownicze menedżerów publicznego sektora ochrony zdrowia

W obliczu wznoszącej konkurencji w sektorze ochrony zdrowia organizacje w nim funkcjonujące są zmuszone do szukania nowych możliwości rozwoju, zwłaszcza w odniesieniu do zwiększających się oczekiwań względem jakości dostarczanych usług oraz efektywności wykorzystania powierzanych środków, szczególnie środków publicznych, o które organizacje

– zarówno publiczne, jak i prywatne podmioty lecznicze – zabiegają na rynku wewnętrznym [Szymaniec, 2014, s. 117–118].

Obok wymogów formalnych, pozostają faktyczne umiejętności i kompetencje menedżerów placówek medycznych, zarówno w sferze administracyjnej, jak i klinicznej, których posiadanie powinno zostać potwierdzone w procesie konkursowym czy w innej formie rekrutacji – w przypadku podmiotów niepublicznych, gdzie postępowanie konkursowe nie jest wymagane. Należą do nich: uzdolnienia strategiczne przekładające się na umiejętności wytyczania kluczowych celów na podstawie rozumienia procesów zachodzących wewnątrz i na zewnątrz organizacji, kompetencje zadaniowe pozwalające na ustalenie najlepszego podejścia do realizacji złożonych celów placówki medycznej przy wykorzystaniu posiadanych zasobów, umiejętności współpracy z ludźmi, konieczne do zespołowej realizacji celów, zdolności do samokontroli, umożliwiające przyjęcie odpowiedzialności za własne postępowanie w pracy i poza nią [Pillay, 2009]. Wśród umiejętności szczególnie przydatnych w kierowaniu placówkami medycznymi eksperci eksponują także posiadanie umiejętności przywódczych [Kautsch, 2006, s. 92–95]. A.D. Kałużny w charakterystyce wyzwań stojących przed menedżerami placówek medycznych eksponuje tzw. triadę funkcji kierowniczych, składającej się z funkcji projektanta, stratega oraz lidera [Kałużny, Shortell, 2001]. Wpływ wymagań, związanych ze specyfiką procesów medycznych, stosowanymi technologiami oraz potrzebami i oczekiwaniami pacjentów, na organizację, układ i cechy pomieszczeń może skutkować dobrym zarządzaniem przestrzenią w podmiotach leczniczych.

Jednym z największych wyzwań kadry menedżerskiej, zarządzającej placówkami medycznymi, obok niestabilnych warunków finansowania usług medycznych w warunkach nieograniczonego popytu na usługi medyczne, jest bez wątpienia zarządzanie zasobami ludzkimi – profesjonalistami wykonującymi zawody medyczne, do których należą nie tylko lekarze, ale także pielęgniarki i położne, ratownicy medyczni, farmaceuci oraz diagnosty laboratoryjni. Jak podkreśla się w literaturze przedmiotu, efektywność organizacji zdrowotnych oraz jakość realizowanych w nich usług zależy przede wszystkim od wiedzy, umiejętności oraz motywacji personelu medycznego [Domagała, 2008, s. 7].

Menedżer kierujący daną organizacją jest więc projektantem, strategiem i liderem tych procesów dla personelu medycznego.

U podstaw sprawnego zarządzania jakością m.in. w podmiotach leczniczych, zgodnie z założeniem Total Quality Management (TQM), leżą cztery elementy [Kautsch, 2010, s. 324–325]:

- 1) planowanie (ang. *plan*) – na tym poziomie odbywa się określenie, gromadzenie i analiza informacji o wszystkich działaniach niezbędnych do tworzenia usługi o najwyższej jakości i opracowanie czynności dla poprawy jakości;
- 2) wykonanie (ang. *do*) – realizacja planu zgodnie z zamierzonymi punktami, zgodnie z ideą TQM, z zaangażowaniem całego zespołu;
- 3) sprawdzanie (ang. *check*) – w tym etapie ocenia się, czy wszystkie działania były skuteczne i jakie są wyniki oraz co należy zrobić, by były lepsze;

4) poprawa/działanie (ang. *act*) – działania korygujące i zapobiegające błędom oraz doskonalenie sprawdzonych procesów i umocnienie dokonanych zmian.

Menedżerowi obszaru ochrony zdrowia podlegają następujące elementy realizacji działań:

- formalno-prawne aspekty funkcjonowania organizacji ochrony zdrowia,
- marketing usług medycznych,
- zarządzanie kadrami w podmiotach leczniczych,
- zarządzanie strategiczne w zakładzie opieki zdrowotnej,
- zarządzanie finansami w podmiocie leczniczym,
- standaryzacja jakości w ochronie zdrowia,
- aktualne problemy zarządzania podmiotów publicznych,
- pomiar i ocena efektywności w ochronie zdrowia,
- systemy informatyczne w podmiotach leczniczych,
- kontrola w podmiotach leczniczych,
- etyka biznesu.

Sprawny menedżer m.in. organizacji ochrony zdrowia powinien [Żukowski, 2006, s. 112; Frąckiewicz-Wronka, Austin, 2011, s. 2, 26; Kaczmarska-Krawczak, 2013]:

- być komunikatywny, doskonale informować,
- być praktykiem znającym realia – dzięki talentowi i praktycznemu doświadczeniu,
- być zdolnym do stworzenia systemu z tego, co dobrze funkcjonuje,
- być wizjonerem o nieustającej motywacji, kimś, kto potrafi skupić wokół siebie zespół ludzi przekształcających jego wizję w rzeczywistość,
- wyczuwać zmiany i odpowiednio na nie reagować,
- podejmować decyzje, które mogą okazać się słuszne dopiero w przyszłości,
- utrzymywać równowagę między poszanowaniem podwładnych a konsekwencją podejmowanych decyzji,
- być cierpliwy, zdolny do wysłuchiwanie innych i chętny do udzielania pomocy,
- być otwarty na wszystkie pomysły i poglądy,
- umiejętnie reprezentować organizację wobec osób z zewnątrz.

Jednocześnie, szczupłe zarządzanie w ochronie zdrowia [Miller, 2005 s. 1–20] poprzez zwiększanie wiary w siebie menedżerów jest siłą napędową zmian [Kahm, Ingelsson, 2017, s. 49–56].

3. Model kompetencji wspólny w polskich warunkach dla zaprezentowanych w pracy menedżerów.

Nie została jeszcze wypracowana solidna osobowościowa charakterystyka polskich menedżerów, oczywiście ogólna i zawierająca cechy wspólne, niezależnie od formy organizacyjnej i obszaru działania. Ponieważ wszyscy menedżerowie, niezależnie od zajmowanego szczebla, rozmiarów organizacji i od tego, czy jest nastawiona na zysk czy nie, wykonują w jakimś

stopniu wszystkie podstawowe funkcje zarządzania. Natomiast szczegółowy model menedżerów powinien uwzględniać specyficzne okoliczności jego pracy, np. w zależności od branży, struktur czy kultur organizacyjnych. Trudno jest też stwierdzić, czy są oni dobrze przygotowani do podejmowania wyzwań, jakie stoją przed polskim menedżmentem w warunkach globalizacji i integracji, mających wpływ również na firmy działające lokalnie, choć podjęto już pewne próby w tym zakresie. Badania cech osobowych (osobowości) polskich menedżerów, przeprowadzone przez naukowców (psychologów z Uniwersytetu Wrocławskiego), pozwoliły określić (wyodrębnić) następujące ich słabości [Szczupaczyński, 1998]:

- niechęć do brania odpowiedzialności,
- powolność w podejmowaniu decyzji,
- spora emocjonalność w stosunkach międzyludzkich,
- brak ducha innowacyjności,
- mała elastyczność działania,
- preferowanie poczucia bezpieczeństwa,
- stosunkowo mała skuteczność i efektywność działania.

Wyniki badań kompetencji polskiego menedżera ukazują wiele elementów proponowanych zmian, np. odnośnie do relacji z pracownikami, oceny ich kompetencji oraz stymulowania do innowacyjności i rozwoju [Juchnowicz, Kinowska, 2018]. Analizowane są również np. pożądane i niepożądane zachowania menedżera [Makowiec, Potocki, 2013, s. 7–9].

Inne badania wykazały, że polski menedżer jest mało kreatywny, preferuje standardowe, nawykowe rozwiązania, jedynie nieliczni zdobywają się na twórcze, nowatorskie, dość ryzykowne, ale właściwe decyzje [Witkowski, 1996]. Ta preferencja sprawdzonych schematów działania może spowodować niezdolność do przewidywania następstw aktualnych sytuacji w przyszłości.

Nowoczesne zarządzanie organizacją wymaga menedżerów odważnych, zmierzających ku lepszej organizacji, którzy potrafią wprowadzać zmiany i szybko reagować na ich pojawienie się oraz wykorzystywać je do podejmowania nowych, ryzykownych działań [Stoner, Wankel, 1997, 2001].

Menedżer powinien wprowadzać zmiany, dlatego musi planować swoją przyszłość i przyszłość swojej organizacji długofalowo. Musi umieć przewidywać i oceniać przyszłe wydarzenia, stany rzeczy i ich skutki. P.F. Drucker za najważniejszą cechę menedżera uważa efektywność. W jego rozumieniu efektywność jest wypadkową dwóch cech: sprawności (robienie rzeczy we właściwy sposób) i skuteczności (robienia właściwych rzeczy). Sprawni menedżerowie odznaczają się umiejętnością przyjmowania różnych postaw w zależności od okoliczności. Drucker [1994], oprócz efektywności, wyróżnia inne cechy składające się na osobowość menedżera:

- dobrą organizację czasu własnej pracy,
- osobistą aktywność,
- umiejętność współpracy z ludźmi (zarówno podwładnymi, jak i przełożonymi),
- komunikatywność,
- ciągłe samodoskonalenie,
- umiejętność podejmowania decyzji kierowniczych.

Również badanie R. Markowskiego [2013] pokazuje, jak zmienia się profil zawodowy menedżera; m.in. podkreśla znaczenie takich atrybutów kandydatów na stanowiska menedżerskie, jak: pasja, odporność emocjonalna, empatia w stosunku do ludzi i umiejętność dzielenia się władzą.

Menedżer powinien posiadać zmysł praktyczny oraz dużą elastyczność w pracy kierowniczej. Powinien także mieć zmysł spostrzegawczy i umiejętność obserwowania faktów, obiektywnego badania przyczyn i wyciągania wniosków. Za dodatnie cechy tworzące osobowość menedżera zbliżoną do idealnej można, z pewnym uproszczeniem, uznać [Nawrat, 2013, s. 36–38; Załoga, 2013, s. 463–466]:

- twórczą wyobraźnię i inwencję, szeroki horyzont myślowy,
- umiejętność przewidywania przyszłych zdarzeń, stanów rzeczy i ich skutków,
- zdolności przywódcze,
- odwagę, zdecydowanie i zdolność podejmowania decyzji, nawet ryzykownych, stosownie do okoliczności,
- nieprzeciętną energię, silną wolę i stałość charakteru,
- komunikatywność oraz umiejętności wzbudzania zaufania i przekonywania,
- umiejętność pracy w zespole i współdziałanie z nim, poczucie więzi grupowej oraz poświęcenie dla organizacji,
- inteligencję, przejawiającą się w wyborze właściwego postępowania w nieprzewidywalnych sytuacjach,
- elastyczność w działaniu, takt i życzliwość,
- inicjatywę i przedsiębiorczość, przejawiającą się w poszukiwaniu nowych rozwiązań i podejmowaniu nowych przedsięwzięć,
- poczucie osobistej odpowiedzialności,
- uczciwość, sprawiedliwość i poszanowanie prawa,
- stałe podnoszenie umiejętności kierowniczych i poszerzanie wiedzy ogólnej,
- zdolność jasnego i zwięzłego wyrażania myśli.

Niezbędne są też profesjonalizm (kwalifikacje zawodowe, kompetencje menedżerskie) i wysoki poziom etyczno-moralny.

Menedżer przyszłości to menedżer etyczny. Rosnąca uwaga, jaką przywiązuje się do wpływu biznesu na prawa człowieka, wywołują oczekiwania ludzi, że kultura firm i ich działania spowodują, iż wdrożenie programów etycznych stanie się niezbędnym warunkiem utrzymania się na rynku. Kodeksy etyczne są spisaniem zespołem standardów działania, których przestrzegania firma wymaga od swojego kierownictwa i pracowników. Normy znajdujące się w kodeksach obowiązują wszystkich pracowników firmy, niezależnie od zajmowanego przez nich stanowiska w hierarchii służbowej [Gasparski et al., 2002, s. 31]. Zasadniczo kodeksy zawierają zestaw zasad, reguł obowiązujących w danym środowisku i zbiór ograniczeń (często związanych z sankcjami). Wskazane jest, aby zasady te były zakorzenione w systemach wartości pracowników i w kulturze organizacyjnej, a także, jak wskazują badania nowoczesnej polityki personalnej by istniała możliwość zaspokojeni potrzeby bezpieczeństwa

[Zbiegień-Maciąg, 1996, s. 105; Dylkiewicz, 2013, s. 95–97]. Często kodeksy etyczne są elementem programów etycznych, które zawierają także zasady firmowe, strategię działania, standardy zachowań, stałą ocenę działań pod względem etycznym [Szulczewski, 2001, s. 622]. Równie istotna jest zgodność z obowiązującym prawem.

4. Planowane badania w zakresie profili kompetencyjnych

Ogólnie problematyczne funkcjonowanie większości branżowych organizacji, jaką przykładowo jest publiczna ochrona zdrowia skłania do poszukiwań najwłaściwszych dróg wpływu na zarządzanie, np. podmiotami leczniczymi w celu poprawy ich funkcjonowania.

Pomijając tutaj dla uproszczenia drogi wpływu poprzez przepisy prawa, kulturę organizacyjną, formę własności i zakres działalności, wydaje się, że postawienie właściwej diagnozy, umożliwiającej dokonanie istotnych zmian, przekładających się na sprawniejsze funkcjonowanie podmiotów leczniczych, może w istotnej części opierać się na badaniu kompetencji kadry zarządzającej podmiotów leczniczych. Badania możliwe do przeprowadzenia w tym zakresie to np. badania, którym zostaliby poddani menedżerowie i dyrektorzy dużych publicznych podmiotów prowadzących działalność leczniczą w zakresie kompetencji, a także predyspozycji psychologicznych, istotnych do pełnienia funkcji menedżera w obszarze ochrony zdrowia.

Badanie będzie polegało na przeprowadzeniu bezpośredniej rozmowy badającego z badanym z wykorzystaniem ankiety sporządzonej we współpracy ze specjalistami psychologii i socjologii zarządzania. Będzie dotyczyło m.in. samoświadomości, kierowania stresem, umiejętności koncepcyjnych, komunikowania się, motywowania, wykorzystania władzy, rozwiązywania konfliktów, pracy z zespołem, wprowadzania zmian, właściwego nadzoru i kontroli instytucji jako całości i każdego pionu organizacyjnego osobno.

Badanie będzie częścią kilkuetapowej pracy. Wyniki z każdego etapu pozwolą na sformułowanie konkretnych wniosków, dotyczących w sposób bezpośredni menedżerów i kadry kierowniczej podmiotów leczniczych, a docelowo i sumarycznie podmiotu leczniczego jako organizmu zależnego strukturalnie, funkcjonalnie od czynnika ludzkiego, a więc głównego menedżera, pozostałej kadry kierowniczej oraz innych pracowników.

Pierwszy etap badań ma na celu ocenę predyspozycji do zarządzania menedżerów i kadry kierowniczej, zarządzających dużymi podmiotami leczniczymi o skomplikowanej strukturze i wysokich wymaganiach dla zarządzających. W pierwszym etapie badań zostanie również przeprowadzona analiza i ocena sytuacji majątkowej oraz finansowej i dokonań podmiotu leczniczego na podstawie sprawozdań finansowych. Pozwoli nam to na wstępną ocenę jakości zarządzania w danym podmiocie w odniesieniu do konkretnych profili menedżerskich.

4.1. Efekt naukowy badań

Efektym naukowym przeprowadzonych badań byłoby:

- opisanie profili kadry zarządzającej, które miałyby przełożenie na wyniki zarządzania w badanych podmiotach leczniczych; kolejne badania w obrębie tych samych podmiotów pozwoliłyby na opisanie pożądanego modelu menedżera podmiotu ochrony zdrowia;
- opracowanie ścieżki edukacyjnej dla kadry kierowniczej w obszarze ochrony zdrowia w zależności od docelowo pełnionych funkcji;
- uzyskanie podstawowej wiedzy do prowadzenia dalszych badań.

4.2. Efekty praktyczne

Efekty praktyczne przeprowadzonych badań byłyby następujące:

- ocena kompetencji badanej kadry zarządzającej dużymi podmiotami leczniczymi w kraju,
- ocena jakości zarządzania w dużych polskich podmiotach leczniczych,
- prowadzenie dalszych badań diagnozujących problemy w podmiotach leczniczych o złych wynikach zarówno finansowych, jak i organizacyjnych z możliwością wskazania działań naprawczych,
- ulepszenie zasad rekrutacji na stanowiska menedżerów i kadry kierowniczej w podmiotach leczniczych,
- wdrożenie ścieżki edukacyjnej dla kadry kierowniczej w obszarze ochrony zdrowia w zależności od docelowo pełnionych funkcji.

5. Ważność tematu

Trudna sytuacja podmiotów leczniczych w Polsce niezależnie od regionu kraju jest od lat faktem, którego wycinkowe szczegóły – najczęściej jednak nie dla celów naprawczych – ujawniają czasem media. Temat jest, niestety, ciągle nierozwiązany, a niezwykle ważny z punktu widzenia choćby zdrowia publicznego. Jak wiadomo, nie było i nie ma też na chwilę obecną doskonałego systemu ochrony zdrowia na świecie, a i obowiązujący w Polsce nie przyczynia się do sprawniejszego funkcjonowania ośrodków leczniczych. Jeżeli nie zostanie przeprowadzona proponowana diagnoza w zakresie zarządzania nimi, to żadna konstruowana odgórnie reforma nie będzie w stanie wiele pomóc. Najistotniejsze jest wypracowanie modelu kompetentnego i sprawnego zarządzania.

6. Podsumowanie

Jak dotąd, teoria cech kierowniczych jak również modele kompetencyjne menedżerów nie mają empirycznego potwierdzenia i choćby z tego powodu konieczne są dalsze różnorodne badania, analizy czy publikacje. Wydaje się jednak, że w wielu obszarach nowoczesne zarządzanie wymaga (więcej) elementów demokracji i współdziałania, szczerzej i pełnej komunikacji, otwartych i swobodnych dyskusji, wspólnego ustalania celów i środków realizacji [Penc, 1994, s. 43–47]. Niezwykle istotne i pożądane są (a będą w przyszłości prawdopodobnie jeszcze bardziej znaczące) wartości (zasady) etyczno-moralne menedżerów. Autorytet, podobnie jak władza, jest ważnym czynnikiem wpływającym na efektywność kierowania. Może on mieć charakter formalny (funkcyjny) i nieformalny (osobisty). Posiadanie władzy nie jest więc równoznaczne z posiadaniem autorytetu, co daje się zauważyć nawet w tak odmiennych zdawałoby się instytucjach jak wojsko czy wyższe uczelnie, w rdzeniu zarządzania opartych przecież na hierarchicznej wręcz autokracji.

W praktyce obsadzania stanowisk często te dwie wartości rozmijają się, działa wówczas tzw. paradoks Mancura Olsona, w myśl którego o awansie nie decydują kwalifikacje, fachowość, troska o wspólne dobro itp., lecz czynniki irracjonalne, jak: poczucie odrębności, wspólnie przeżyte wydarzenia, solidarność uczuciowa, upodobania, identyczność akceptowanych norm. Menedżerowi potrzebny jest zarówno autorytet formalny, jak i nieformalny. Aby go zdobyć, trzeba wykształcić w sobie pewne cechy osobowości i osiąść umiejętność współpracy z ludźmi, a nawet służenia im. Trzeba zwłaszcza być dobrym specjalistą w danej dziedzinie wiedzy czy sztuki, odznaczać się inteligencją i jasnym formułowaniem myśli. Być energicznym, odważnym i odpowiedzialnym, posiadać umiejętność przewodzenia. Być wrażliwym na sprawy ludzkie i społeczne, umieć stwarzać atmosferę szczerości, otwarcia i zaufania. Wykazywać inicjatywę i zachęcać innych do jej przejawiania. Umieć forsować swoje pomysły i mieć siłę przekonywania o słuszności własnych idei i koncepcji [Penc, 1994, s. 47–49]. Realizacja funkcji zarządzania wymaga posiadania określonych cech psychofizycznych. Dlatego menedżer musi być odporny na zmęczenie i zdolny do wykonywania bardzo zróżnicowanych zadań w całkowicie nienormowanym czasie pracy. W takich okolicznościach konieczna jest podzielność uwagi, a zarazem zdolność do koncentracji i szybkiego reagowania. Mimo rozbudowy ścieżek kształcących menedżerów nadal mamy ogromny niedostatek kadry zarządzającej właściwie wykształconej, o właściwych postawach etyczno-moralnych. Wśród obecnej kadry zarządzającej dominuje formalne zajmowanie stanowisk. Przyszłość oczekuje jednak bardziej innowacyjnego i kreatywnego menedżera, który powinien przewodzić a nie rządzić [Witkowski, 1996; Markowski, 2013]. Warto też pamiętać, że system kształcenia nie wyposaża bądź nie jest w stanie wyposażyć menedżerów w część wymienionych pożądanych kompetencji. Przy tym stopień ogólności niektórych kompetencji menedżerów pozwala na różnorakie ich rozumienie i interpretacje. Jednocześnie, mimo zagęszczenia i intensyfikacji wzajemnych powiązań na poziomie lokalnym czy regionalnym,

a nawet globalnym, dochodzi jednak – nawet bez uprzedniego wystąpienia realnych problemów – do sytuacji konfliktowych i następnie do niezgodności określonych cech kompetencyjnych menedżerów czy wręcz ich blokady w związku z powstałym już konfliktem, który jest już wtedy realnym problemem.

Bibliografia

1. Armstrong M. [2005], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Barlow J., Farnham D., Horton S., Ridley F.F. [1996], *Comparing Public Managers*, w: *New Public Managers in Europe. Public Servants in Transition*, red. D. Farnham, S. Horton, J. Barlow, A. Hondeghem, Macmillan Business, London.
3. Bartkowiak G. [2003], *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
4. Bendkowski J. [2008], *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
5. Bęben R. et al. [2015], „Menedżer Jutra”, czyli kształcenie umiejętności praktycznych studentów jako element tworzenia przedsiębiorczości akademickiej, cz. 1, „Journal of Management and Finance”, nr 4,
6. Cabała P. [2007], *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*, Wydawnictwo AE Kraków, Kraków.
7. Dębicka A., Dmochowski M., Kudrycka B. [2004], *Profesjonalizm w administracji publicznej*, Stowarzyszenie Edukacji Administracji Publicznej, Białystok.
8. Domagała A. [2008], *Kadry medyczne w ochronie zdrowia. Tendencje zmian w kraju i na świecie*, „Polityka Społeczna”, nr 7.
9. Drucker P.F. [1994], *Menedżer skuteczny*, seria: Biblioteka Nowoczesności, Czytelnik, Kraków.
10. Dylkiewicz B. [2013], *Zarządzanie przez motywację w procesach podejmowania decyzji gospodarczych*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, z. 3, *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji, Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji zarządzania*, Politechnika Koszalińska.
11. Filipowicz G. [2016], *Zarządzanie kompetencjami – perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa.
12. Frąckiewicz-Wronka A., Austin A. [2011], *Wyzwania nowego zarządzania publicznego dla menedżerów w ochronie zdrowia. Wyniki badań empirycznych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych”, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
13. Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulcewski G. [2002], *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*, w: *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych – inicjatywy, programy, kodeksy*, red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulcewski, Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN i WSPiZ oraz Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce, Warszawa.
14. Gawrecki L. [2003], *Kompetencje menedżera oświaty*, eMPI², Poznań.
15. Gołębiowska E. [2013], *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, t. XIV, z. 12, cz. I, *Rola kadry menedżerskiej w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju organizacji jutra*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

16. Griffin R.W. [2007], *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Hensel P. [2008], *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*, Elipsa, Warszawa.
18. Hławacz-Pajdowska E. [2004], *Menedżer służb publicznych – nowy zawód, nowe wymagania*, w: *Profesjonalizm w administracji publicznej*, red. A. Dębicka, M. Dmochowski, B. Kudrycka, Stowarzyszenie Edukacji Administracji Publicznej, Białystok.
19. Janusz T., Lewandowska L. [1992], *Podręczny słownik menedżera*, RES POLONIA, Łódź.
20. Johannsen H., Page G.T. [1995], *International Dictionary of Management*, wyd. 5, Kogan Page, London.
21. Juchnowicz M., Kinowska H. [2018], *Proinnowacyjne kompetencje polskich menadżerów*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, ZN 161.
22. Kaczmarska-Krawczak J. [2013], *Zadania menedżerów w procesie transformacji jednostek ochrony zdrowia*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie”, z. 50.
23. Kahm T., Ingelsson P. [2017], *Lean From the First-Line Managers' Perspective – Asurredness about the Effects of Lean as a Driving Force for Sustainable Change*, Management and Production Engineering Review, Poznań.
24. Kałużny A.D., Shortell S.M. [2001], *Podstawy zarządzania opieką zdrowotną*, Vesalius, Kraków.
25. Kapuścińska K. [2013], *Rola naczelnego kierownictwa w procesie kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie”, z. 50.
26. Karna W.J. [2013], *Kompetencje menedżera publicznego a działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich w organizacji publicznej*, „Studia Ekonomiczne, Zarządzanie Publiczne: Koncepcje, Metody, Techniki”, nr 169, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
27. Katz R.L. [1974], *The Skills of an Effective Administrator*, „Harvard Business Review”, vol. 52, no. 5.
28. Kautsch M. [2006], *Po co nam przywódcy?*, „Służba Zdrowia”, nr 92–95.
29. Kautsch M. [2010], *Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe Wyzwania*, Wolters Kluwer, Warszawa.
30. Konarski S. (red.) [2006], *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
31. Koźuch B. [2004], *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.
32. Kubik K. [2008], *Kultura menedżerska*, Wydawnictwo Warszawskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej im. Edwarda Wiszniewskiego, Warszawa.
33. Kwaśny A. [2015], *Jakość w procesie kształcenia*, Magazyn TÜV Rheinland Polska, nr 01.
34. Listwan T. [2005], *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
35. Makowiec M., Potocki A. [2013], *Komunikacyjne zachowania menedżerów w organizacjach małopolskich w kryzysie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie”, z. 50.
36. Markowski R. [2013], *Polski przedsiębiorca drugiej dekady 21 wieku: analiza porównawcza*, PAN i SWPS, PKPP Lewiatan,

37. Miller D. [2005], *Going Lean in Health Care*, Institute for Health Care Improvement, Cambridge, MA.
38. Nawrat D. [2013], *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 4, Wydawnictwo SAN, Łódź.
39. Nogalski B., Śniadecki J. [2001], *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, Bydgoszcz.
40. Pająk K. [2003], *Kierownik w XXI wieku*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa–Poznań.
41. Penc J. [1994], *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
42. Pillay R. [2009], *Kompetencje menedżerów szpitali w RPA*, „Ogólnopolski Przegląd Medyczny”, nr 3.
43. Palarski J. [2010], *Pozyskiwanie metodami niekonwencjonalnymi energii z pozabilansowych pokładów węgla z uwzględnieniem ograniczenia emisji CO₂*, „Górnictwo i Geologia”, t. 5 z. 1.
44. Sołowiej P. [2012], *Projekt założeń do zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe gminy Morąg*, Warmińsko-Mazurska Agencja Energetyczna, Olsztyn.
45. Steinmann H., Schreyogg G. [1992], *Zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
46. Stoner J.A.F., Wankel Ch. [1997, 2001], *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
47. Szczupaczyński J. [1998], *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
48. Szulczewski G. [2003], *Programy etyczne firm i ich wykorzystanie w działalności public relations*, w: *Public relations w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji*, t. 1, red. S. Ślusarczyk, J. Świda, D. Tworzydło, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław.
49. Szymaniec K. [2014], *Orientacja zasobowa w procesie podejmowania decyzji w publicznych podmiotach leczniczych – wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie”, z. 68.
50. Ślusarczyk S., Świda J., Tworzydło D. [2001], *Public relations w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów.
51. Tomaszuk A. [2013], *Sylwetka menedżera w świetle teorii zarządzania i badań własnych*, „Economics and Management”, nr 4.
52. Witkowski S. (red.) [1996], *Psychologiczne czynniki sukcesu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
53. Witkowski T. [1996], *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
54. Załoga W. [2013], *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Administracja i Zarządzanie”, z. 9.
55. Zbiegień-Maciąg L. [1996], *Etyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
56. Żukowski P. [2006], *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera*, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz.

Competency Profiles of Managers in the Public Sector

Summary

Although usually presented as a simple process that can be accomplished in a few steps, the building of a competency model for managers is an arduous and time-consuming and the real testing of managers' competency profile is not easy. In a globalised world full of advantages and disadvantages we operate within complex systems filled with interdependencies that are hard to reveal and non-linear responses to the disruptions. These complex systems tend to generate uncontrolled chain reactions, which reduce or even eliminate predictability. If we add on continuously emerging new problems and social, economic, technological, and cultural requirements we are faced with a situation which requires managers to go beyond their specialty or beyond skills they have acquired through education and experience. The goal of the paper was to outline competency profiles of managers from the public sector and try to identify the most suitable competencies for efficient management in the future. Theoretical competency models are presented and the most expected manager competency models for effective management of public sector institutions are defined.

An investigation into competency profiles of managers of public healthcare institutions is proposed. Considerations conducted in this paper about the scope of managers' competencies in some areas of the public sector and tasks entrusted to them have demonstrated how big responsibility rests on managers of public sector units when it comes to their regular scope of competencies, its modification and facing new challenges.

Keywords: competency model for managers, managers' competency profiles, public sector, competency gap, methods of closing the competency gap
