

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

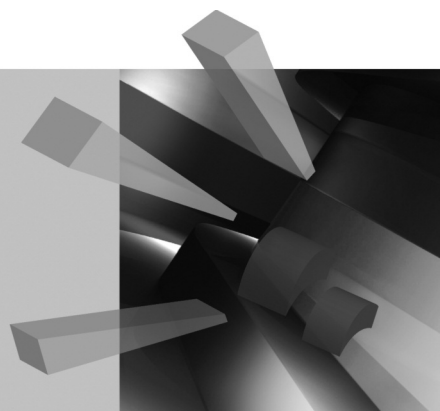
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**248**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Redaktorzy naukowi  
**Tadeusz Listwan**  
**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,  
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,  
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,  
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,  
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-296-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

---

<b>Zbigniew Antczak:</b> Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
<b>Ewa Głuszek:</b> Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
<b>Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka:</b> Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis) .....	34
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
<b>Anna Jawor-Joniewicz:</b> Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
<b>Joanna Jończyk:</b> Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach .....	63
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca .....	73
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
<b>Lukasz Sienkiewicz:</b> Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników .....	95
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Modelowanie elastycznej organizacji pracy .....	107
<b>Janusz Strużyna:</b> Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL .....	118
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach .....	128
<b>Weronika Toszewska:</b> Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

---

### Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

---

<b>Joanna Cewińska:</b> <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim .....	149
<b>Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal:</b> Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia .....	158

<b>Wacław Jarmolowicz, Michał Pilc:</b> Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
<b>Tomasz Sapeta:</b> Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
<b>Małgorzata Striker:</b> Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

---

### Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

---

<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne .....	201
<b>Urszula Feliniak:</b> Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
<b>Marta Juchnowicz:</b> Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
<b>Marek Kalinowski:</b> Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców .....	231
<b>Tomasz Kawka:</b> Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
<b>Magdalena Majowska:</b> Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej .....	261
<b>Zofia Sekuła:</b> Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
<b>Wojciech Ulrych:</b> Przeszość i terażniejszość oceniania pracowników .....	281

---

### Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

---

<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
<b>Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo:</b> Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
<b>Alicja Miś:</b> Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
<b>Łukasz Panfil:</b> Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe .....	326
<b>Adam Suchodolski:</b> Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

---

## Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

---

<b>Beata Buchelt:</b> Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce .....	355
<b>Magdalena Dunikowska:</b> Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	365
<b>Beata Jamka:</b> Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet .....	374
<b>Piotr Mrówczyński:</b> Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	384
<b>Joanna Mróz:</b> Gender a elastyczność organizacji .....	393
<b>Sylwia Przytuła:</b> Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy .....	402
<b>Barbara Sajkiewicz:</b> Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności .....	415
<b>Marzena Stor:</b> Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych .....	423
<b>Czesław Zajac:</b> Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych ....	438

## Summaries

---

### Part 1. Personal function in new organizational conditions

---

<b>Zbigniew Antczak:</b> Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
<b>Ewa Gluszek:</b> The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
<b>Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka:</b> Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations .....	45
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
<b>Anna Jawor-Joniewicz:</b> Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011 .....	62
<b>Joanna Jończyk:</b> Changes in human resource management in public hospitals	72
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation .....	86
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Management in inter-organizational networks .....	94
<b>Łukasz Sienkiewicz:</b> Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
<b>Janusz Strużyna:</b> Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

<b>Łukasz Sułkowski:</b> Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
<b>Weronika Toszewska:</b> Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

---

## Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

---

<b>Joanna Cewińska:</b> Freelancing – implications for human capital management .....	157
<b>Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal:</b> Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
<b>Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec:</b> The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries .....	179
<b>Tomasz Sapeta:</b> Using personnel audit in improving the flexibility of employment .....	188
<b>Małgorzata Striker:</b> Determinants of flexible working of health professionals in Poland .....	198

---

## Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

---

<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
<b>Urszula Feliniak:</b> Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
<b>Marta Juchnowicz:</b> Effective methods for improvement of flexibility of wages .....	230
<b>Marek Kalinowski:</b> Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
<b>Tomasz Kawka:</b> Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
<b>Magdalena Majowska:</b> The role of the institutional context in making compensation choices .....	260
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Motivation systems in insurance industry.....	269
<b>Zofia Sekuła:</b> Motivating employees in small companies .....	280
<b>Wojciech Ulrych:</b> Past and presence of performance appraisal .....	290

---

## Part 4. Improvement and personnel development

---

<b>Piotr Bohdziewicz:</b> The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market .....	303
---	-----

<b>Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo:</b> Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
<b>Alicja Miś:</b> Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
<b>Łukasz Panfil:</b> The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies .....	336
<b>Adam Suchodolski:</b> Factors influencing the directions of employee development in the organization .....	343
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> European Union guidelines for development of human capital.....	352

---

## **Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices**

---

<b>Beata Buchelt:</b> Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
<b>Magdalena Dunikowska:</b> Human Resource Management and Diversity.....	373
<b>Beata Jamka:</b> Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation .....	383
<b>Piotr Mrówczyński:</b> Diversity management as a result of changes in human resource management .....	392
<b>Joanna Mróz:</b> Gender and flexibility of organization .....	401
<b>Sylwia Przytuła:</b> Expatriant – flexible international employee.....	414
<b>Barbara Sajkiewicz:</b> American and Japanese motivating for innovativeness .....	422
<b>Marzena Stor:</b> Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies .....	437
<b>Czesław Zajac:</b> Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies .....	448

**Łukasz Sulkowski**

Uniwersytet Jagielloński

---

## ELASTYCZNOŚĆ ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W POLSKICH SZPITALACH

---

**Streszczenie:** Artykuł jest propozycją analizy systemów zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach z perspektywy zróżnicowania ich elastyczności. W pierwszej kolejności krótko opisano cechy elastycznych systemów zarządzania zasobami ludzkimi, które zostały przeciwstawione systemom nieelastycznym. Następnie przedstawiono wyniki badań pilotażowych przeprowadzone w polskich szpitalach, które opisano z punktu widzenia analizy elastyczności zarządzania sferą kadrową. Zaproponowano, aby wymiar elastyczności zarządzania personelem w polskich szpitalach opisać również za pomocą dychotomii: kultury elastyczne *versus* kultury nieelastyczne. Charakterystyka systemu zarządzania kapitałem ludzkim w szpitalach publicznych wskazuje na kilka istotnych cech różniących szpitale od przedsiębiorstw. Generalnie szpitale polskie odznaczają się występowaniem mniej elastycznych systemów kadrowych oraz kultur organizacyjnych w porównaniu z przedsiębiorstwami. Zarządzający szpitalami nie mają wiedzy na temat elastycznych systemów zarządzania zasobami ludzkimi oraz rzadko rozumieją potrzebę ich stosowania.

**Słowa kluczowe:** elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi, elastyczne kultury organizacyjne, elastyczność w zarządzaniu szpitalami.

### 1. Wstęp

Artykuł stanowi propozycję analizy systemów zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach z perspektywy zróżnicowania ich elastyczności. W pierwszej kolejności krótko opisano cechy elastycznych systemów zarządzania zasobami ludzkimi, które zostały przeciwstawione systemom nieelastycznym. Następnie przedstawiono zostały wyniki badań pilotażowych przeprowadzone w polskich szpitalach, które opisano z punktu widzenia analizy elastyczności zarządzania sferą kadrową. Wreszcie zaproponowano, aby wymiar elastyczności zarządzania personelem w polskich szpitalach opisać również za pomocą dychotomii: kultury elastyczne *versus* kultury nieelastyczne.

### 2. Istota elastycznych systemów kadrowych

Przez wielu autorów elastyczność jest uznawana za kluczową strategiczną cechę systemu zarządzania zasobami ludzkimi [Mayne, Tregaskis, Brewster 1996, s. 5-24], która może rozstrzygać o przewadze konkurencyjnej organizacji [Wright, Snell



1988, s. 756-772]. Elastyczne zarządzanie zasobami ludzkimi można zdefiniować jako gotowość i szybkość w dokonywaniu adaptacyjnych zmian w sferze organizacji systemu zarządzania kadrami. W warunkach pogłębiającej się globalizacji, a więc rosnącej złożoności rynków i organizacji, orientacja na zmiany kadrowe, na którą przekłada się elastyczność, stanowi o pozycji konkurencyjnej organizacji [Arrow-smith, McGoldrick 1996, s. 46-62].

Systemy elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi odznaczają się kilkoma cechami, które przewijają się w różnych typach organizacji.

1. Strategia personalna jest otwarta i zakłada gotowość do przeprowadzania szybkich i głębokich zmian kadrowych.

2. Orientacja na zmiany przekłada się na gotowość stosowania nowych metod organizatorskich, np. systemów wysokowydajnych, outsourcingu, job sharingu, re-engineeringu i innych.

3. Organizacja pracy dopuszcza znaczne zróżnicowanie w sferze czasu pracy (elastyczne systemy), miejsca pracy (np. telepraca) oraz struktury organizacyjnej (np. struktura sieciowa, tensorowa).

4. Systemy naboru są zorientowane na konkurencyjność, a więc dopuszczają szybką derekrutację oraz możliwości rotacji pracowników.

5. Kultura organizacyjna jest proinnowacyjna, otwarta na zmiany i odrzuca konserwatyzm.

6. Systemy zatrudnienia i wynagradzania dopuszczają zróżnicowane i zmienne formy, w zależności od możliwości prawno-organizacyjnych (tzw. elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania).

### **3. Metodyka badań pilotażowych**

Badania kultur organizacyjnych polskich szpitali prowadzone są obecnie w ramach grantu badawczego „Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych w polskich szpitalach” (Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2011-2012). Projekt ten został poprzedzony w 2010 r. badaniami pilotażowymi, które służyły porównaniu systemów ZZL oraz kultur organizacyjnych szpitali.

Studia przypadków 4 badanych szpitali w województwie łódzkim miały charakter pogłębiony i opierały się na wielu technikach zbierania i analizy danych. Przede wszystkim przeprowadzone zostały wywiady swobodne, a następnie wywiady ustrukturyzowane z zarządzającymi, kadrą kierowniczą oraz lekarzami, pielęgniarkami i pracownikami administracji zatrudnionymi w tych jednostkach. Zgromadzona została dokumentacja dotycząca funkcjonowania tych podmiotów gospodarczych w postaci analiz strategicznych i strukturalnych. Przeprowadzona została również obserwacja nieuczestnicząca funkcjonowania tych jednostek.

Zbadane zostały 4 szpitale. Poniżej przedstawiono ich skróconą charakterystykę.

**Szpital nr 1** to jednostka publiczna zatrudniająca ponad 2500 pracowników. Jest to szpital specjalistyczny, ginekologiczno-położniczo-pediatryczny, będący w trudnej sytuacji finansowej, borykający się z procesami restrukturyzacyjnymi. Organem założycielskim jest Ministerstwo Zdrowia.

**Szpital nr 2** jest to szpital kliniczny zatrudniający 1000 osób. Organem założycielskim jest Uniwersytet Medyczny. Jest to szpital wielospecjalistyczny, który posiada m.in. oddziały: kardiologii, pulmonologii, diabetologii, dializ, alergologii, neurologii, neurochirurgii chirurgii ogólnej i transplantacyjnej, laryngologii. Szpital jest w dobrej kondycji finansowej i od kilku lat inwestuje w rozbudowę infrastruktury i specjalistyczny sprzęt medyczny.

**Szpital nr 3** jest to szpital wielospecjalistyczny zatrudniający 500 osób. Jego organem założycielskim jest Ministerstwo Spraw Wewnętrznych. Jednostka przeszła głęboki proces restrukturyzacji w ostatnich trzech latach, który doprowadził do szybkiej poprawy sytuacji finansowej. Szpital, mimo wcześniejszych długów, obecnie nie generuje zadłużenia.

**Szpital nr 4** jest to szpital powiatowy, który został w 2009 r. przekształcony w spółkę ze 100-procentowymi udziałami samorządu terytorialnego. Obecnie szpital zatrudnia 750 osób i specjalizuje się m.in. w: chirurgii, chorobach wewnętrznych, chorobach zakaźnych. Znaczna liczba usług jest wykonywana za pomocą outsourcingu usług medycznych świadczonych przez małe podmioty powiązane ze szpitalem. Jednostka przeszła bardzo głęboki proces restrukturyzacji, który mimo wcześniejszego wysokiego zadłużenia doprowadził podmiot do równowagi finansowej.

#### **4. Rezultaty badań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi**

W systemie zarządzania zasobami ludzkimi wyraźne są współzależności pomiędzy naborem, oceną, motywowaniem i rozwojem pracowników [Kostera 1999]. W przypadku szpitali skoncentrowanych w większym stopniu na działaniach ekonomicznych nabór jest bardziej otwarty na osoby z zewnątrz, motywowanie ma charakter efektywniejszy i mniej fasadowy, ocena jest silniej związana z efektami finansowymi indywidualnej pracy, kształcenie zaś jest w małym stopniu finansowane przez pracodawcę, a możliwości rozwoju wewnętrznego są ograniczone. W szpitalach, w których nie przeprowadzono restrukturyzacji, dominuje: nabór wewnętrzny, słaby, lecz sformalizowany system oceny i motywowania (często w ogóle nie powiązany z premiowaniem), większa koncentracja na kształceniu pracowników i większe szanse awansu wewnętrznego (jest to powiązane z silniejszym uzwiązkowaniem i bardziej rozwiniętą opieką socjalną). Opieka socjalna wykazuje związek z przeprowadzeniem procesów zmian w szpitalu pod presją ekonomiczną [Palmieri i in. 2010, s. 97-133]. Szpitale tkwiące w etatystycznym systemie lub po prostu większe wykazują się większym uzwiązkowaniem i występowaniem wielu przywilejów socjalnych. W tabeli 1 zamieszczono zestawienie porównawcze systemów ZZL w czterech badanych szpitalach.

**Tabela 1.** Porównanie systemu ZZL w badanych szpitalach

Obszar ZZL	Studium 1	Studium 2	Studium 3	Studium 4
Kultura organizacji	Kooperacyjna wspólnotowa, syndykalistyczna	Kooperacyjna, wspólnotowa, współpracujące grupy zawodowe	Konkurencyjna, rywalizacyjna, nastawiona na sukces	Konkurencyjna, rywalizacyjna, nastawiona na sukces
Styl kierowania	Mieszany, z dominacją autokratycznego	Mieszany, z dominacją autokratycznego na wyższym i partycypacyjnego na średnim szczeblu	Autokratyczny na każdym szczeblu, senioralny	Autokratyczny na każdym szczeblu, poza współpracownikami w strukturze sieciowej
Nabór pracowników	Bardzo duża stabilność kadrowa, nabór wewnętrzny	Bardzo duża stabilność kadrowa, nabór wewnętrzny	Ograniczona stabilność kadrowa, nabór zewnętrzny	Ograniczona stabilność kadrowa, nabór zewnętrzny
Ocena pracowników	Sformalizowane i fasadowe procesy ocen pracowniczych. Badania satysfakcji pacjentów	Sformalizowany i fasadowy proces ocen. Badania satysfakcji pacjentów	Ograniczony system ocen połączony z ograniczonym premiowaniem	Brak sformalizowanego systemu, dominuje ocena pacjentów i efektywność ekonomiczna. Badania satysfakcji pacjentów
Motywowanie Kadry	Premiowanie zgodne z regulaminem, niemotywuujące	Premiowanie zgodne z regulaminem, elementy premii uzależnionej od wykonań	Premiowanie zgodne z regulaminem i uzależnione od wykonań	Premie wyłącznie związane z wykonaniami
Rozwój, kształcenie pracowników	Ograniczane finansowanie kształcenia zawodowego	Rozległe finansowanie kształcenia zawodowego (kursy, konferencje, szkolenia)	Ograniczane finansowanie kształcenia zawodowego	Brak finansowania kształcenia pracowników
Rozwój kariery pracowniczej	Wewnętrzne awanse, możliwości przejść poziomych	Wewnętrzne awanse, możliwości przejść poziomych	Ograniczone awanse, brak możliwości przejść poziomych	Organizacja płaska, bardzo ograniczone możliwości awansu, zatrudnienie osób z zewnątrz
Opieka socjalna	Rozległa, bardzo wysokie uzwiązkowienie	Rozległa, choć stopniowo ograniczana, wysokie uzwiązkowienie	Rozległa, choć stopniowo ograniczana, wysokie uzwiązkowienie	Bardzo ograniczona, brak związków zawodowych

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Kultura organizacyjna polskich szpitali

Kultura elastyczna, a więc innowacyjna, jest zorientowana na zmiany i wiąże się z gotowością do działania w sytuacji deficytu informacji oraz skłonnością do podejmowania ryzyka. Organizacje odznaczające się wysoką tolerancją niepewności nie dążą do utrzymania *status quo*, lecz są gotowe do przyjmowania zmian zewnętrznych i dokonywania przekształceń. Zazwyczaj łatwiej przystosowują się do zmian w otoczeniu, są elastyczne. Większą wagę przywiązuje się w nich do otwartości organizacji niż do jej stabilności.

Kultura konserwatywna łączy się z dążeniem do redukcji niepewności, działaniem w warunkach małego ryzyka, stawianiem na utrzymanie *status quo* oraz z podkreśleniem stabilizacyjnej roli organizacji. Akcentowana jest rola tradycji w przedsiębiorstwie. Tworzone warianty działań i scenariusze mają charakter deterministyczny; zakłada się unikanie ryzyka, maksymalne ograniczanie deficytu informacji i planowanie jednowariantowe. Zmiany traktowane są przede wszystkim jako zagrożenie [Sułkowski 2002, s. 70-74].

Porównanie kultury elastycznej i nieelastycznej według wybranych cech zaprezentowano w tab. 2.

**Tabela 2.** Kultura elastyczna *versus* nieelastyczna

Cechy	Kultura elastyczna	Kultura nieelastyczna
Rdzeniowa wartość	Zmiana, innowacja	Trwanie, bezpieczeństwo, konserwatyzm
Orientacja na zmiany	Orientacja na zmianę w organizacji	Orientacja na utrzymanie <i>status quo</i> w organizacji
Przedsiębiorczość	Wysoka przedsiębiorczość	Niska przedsiębiorczość i innowacyjność
Podejście do tradycji	Dystans, tradycja traktowana jako ciężar	Szacunek, tradycja traktowana jako wzorzec
Szacunek dla autorytetów	Podważanie wartości autorytetów, stawianie na „nową krew”	Duży szacunek dla osób doświadczonych w organizacji
Podejście do informacji	Akceptacja działań w warunkach deficytu informacji	Dążenie do działania w warunkach pełnej informacji

Źródło: opracowanie własne.

Badane szpitale odznaczają się w większości nieelastyczną kulturą organizacyjną. Szczególnie sztywne i konserwatywne są kultury organizacyjne dużych szpitali publicznych. Mniejsze szpitale, które przeszły proces restrukturyzacji, powinny odznaczać się nieco większą elastycznością kultury organizacyjnej.

## 6. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza porównawcza prowadzi do kilku wniosków, które mogą stanowić hipotezy robocze do weryfikacji w badaniach reprezentatywnych i prowadzonych na większą skalę (por. [Kautsch 2010]). Charakterystyka systemu zarządzania kapitałem ludzkim w szpitalach publicznych wskazuje na kilka istotnych cech różniących szpitale od przedsiębiorstw. Generalnie rzecz biorąc, szpitale polskie odznaczają się występowaniem mniej elastycznych systemów kadrowych oraz kultur organizacyjnych w porównaniu z przedsiębiorstwami. Zarządzający szpitalami nie mają wiedzy na temat elastycznych systemów zarządzania zasobami ludzkimi oraz rzadko rozumieją potrzebę ich stosowania.

Szpitale nie dysponują strategią personalną, co różni je od dużych przedsiębiorstw. Badane szpitale odznaczały się dużą stabilnością kadrową, jednak wyraźna była tendencja do wyższej rotacji personelu w warunkach restrukturyzacji. Polityka personalna była spetryfikowana i zbliżona raczej do tradycyjnego modelu administrowania kadrami niż zarządzania kapitałem ludzkim. Rozbudowany i sformalizowany był właśnie aspekt administracji kadrowej. Dominowała rekrutacja segmentowa według podziału na grupy zawodowe, tj. lekarze, pielęgniarki, inni pracownicy medyczni (np. ratownicy medyczni) [Lammintakanen 2008]. Systemy motywowania i wynagradzania były nieelastyczne, skostniałe i słabo motywujące. Choć w większości szpitali występują systemy oceny pracowników, to nie przekładały się one na wynagrodzenia.

## Literatura

- Arrowsmith J., McGoldrick A.E., *HRM service practices: flexibility, quality and employee strategy*, "International Journal of Service Industry Management" 1996, vol. 7, iss. 3.
- Kautsch M., *Zarządzanie w opiece zdrowotnej – nowe wyzwania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999.
- Lammintakanen J., *Human resource development in nursing: views of nurse managers and nursing staff*, "Journal of Nursing Management" 2008, 16(5).
- Mayne L., Tregaskis O., Brewster C., *A comparative analysis of the link between flexibility and HRM strategy*, "Employee Relations" 1996, vol. 18, iss. 3.
- Palmieri P.A., Peterson L.T., Pesta B.J., Flit M.A., Saettone D.M., *Strategic Human Resource Management in Health Care*, [w:] *Advances in Health Care Management*, vol. 9, Emerald Group Publishing Limited, 2010.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Wright P.M., Snell S.A., *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, "The Academy of Management Review" 1998, vol. 23, no. 4.

## **FLEXIBILITY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN POLISH HOSPITALS**

**Summary:** The article is a proposal to the analysis of human resource management systems in Polish hospitals from the perspective of the diversity of their flexibility. The first part briefly describes the characteristics of flexible human resource management systems, which were opposed to inflexible systems. Then there are described the results of pilot studies conducted in Polish hospitals in terms of the sphere of personnel management flexibility. Finally, the article describes the flexibility dimension of personnel management in Polish hospitals using cultural dichotomy versus inflexible culture. The characteristics of human capital management system in public hospitals point to some important features making hospitals different from other companies. Generally speaking Polish hospitals are characterized by the presence of less flexible human resource systems and organizational cultures compared to the industry. Managers of hospitals do not have knowledge of flexible human resource management systems, and rarely understand the need for their use.

**Keywords:** flexibility of human resource management, flexible organizational culture, flexibility in the management of hospitals.