

**Magdalena Dunikowska**

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

## **WARUNKI WYKORZYSTANIA KONCEPCJI *HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS* W PRZEDSIĘBIORSTWACH UZDROWISKOWYCH**

### **1. Wstęp**

Bezpośrednio po kryzysie naftowym lat 70., wobec rosnącej przewagi japońskich przedsiębiorstw produkcyjnych, w teorii i praktyce zarządzania w Ameryce i Europie podjęto próby znalezienia możliwości poprawy efektywności funkcjonowania rodzimych przedsiębiorstw. W rezultacie pojawiły się m.in. takie idee, jak koncepcja HPO – *high performance organization* (wysokie efektywnej organizacji) A. de Waala [de Waal 2008] czy organizacji doskonałej T. Petersa i R. Watermana [Peters, Waterman 1984], w których – na podstawie badań empirycznych – określono listę cech charakterystycznych dla organizacji osiągających stosunkowo trwale lepsze wyniki od innych.

W tym samym czasie zainteresowanie wzbudziły próby opracowania zintegrowanego, systemowego podejścia do kwestii zapewniania wysokiej efektywności pracy. Określa się je jako *high performance work systems* (HPWS) – systemy wysokiej efektywnej pracy. Niektórzy autorzy preferują określenie *high involvement work practices* (HIWP), czyli praktyk opartych na wysokim zaangażowaniu. Zakłada się bowiem, że włączanie (*involvement*) pracowników w procesy decyzyjne realizowane w przedsiębiorstwie ma kluczowe znaczenie dla zwiększenia efektywności pracy [Woźniakowski 2007, s. 23-24].

S. Borkowska zauważa, że potrzeba kompleksowego spojrzenia na zagadnienie efektywności pracy wiąże się w dużej mierze z faktem, iż w praktyce trudno wykazać wpływ realizowanej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi na poprawę tej efektywności [*Systemy wysokiej efektywnej...* 2007, s. 11]. W HPWS eksponuje się aspekt kontekstualny, konfiguracyjny i najlepszych praktyk [Borkowska 2007, s. 35]. Oznacza to zasadność uwzględniania kontekstu sytuacyjnego określonej organizacji, jak również odpowiedniego wyboru i dopasowania elementów systemu mających znaczenie dla efektywności pracy w konkretnym przedsiębiorstwie. Spe-

cyfika tego systemu determinuje dobór najlepszych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.

Koncepcja HPWS odnosiła się początkowo do przedsiębiorstw produkcyjnych. Można ją jednak z pewnością wykorzystać także w organizacjach świadczących różnego typu usługi. Za przykład mogą posłużyć przedsiębiorstwa uzdrowiskowe. Są to podmioty działające na terenie miejscowości uzdrowiskowych, prowadzące sanatoria, przychodnie i szpitale uzdrowiskowe. Z kuracji opartej na naturalnych surowcach leczniczych, takich jak wody, borowiny czy klimat, korzystają pacjenci kierowani na leczenie w ramach publicznego systemu opieki zdrowotnej oraz klienci prywatni.

Celem artykułu jest określenie warunków wykorzystania HPWS w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych. Służy temu zidentyfikowanie działań realizowanych w tych przedsiębiorstwach w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które można uznać za charakterystyczne dla systemów wysoce efektywnej pracy. Odniesiono się przy tym do czterech składowych (filarów) HPWS, takich jak: dzielenie się informacją, rozwój wiedzy personelu, wynagradzanie powiązane z efektami i egalitaryzm. Jednocześnie zwrócono uwagę na niedomagania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, stanowiące w istocie bariery wdrażania HPWS. Na tej podstawie podjęto próbę wskazania działań, które stworzyłyby warunki sprzyjające wdrożeniu HPWS w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych.

Wnioski zawarte w artykule sformułowano na podstawie badań przeprowadzonych w latach 2007-2008 w 11 spośród 17 dolnośląskich przedsiębiorstw uzdrowiskowych. Badania polegały na przeprowadzeniu wywiadów skategoryzowanych przy użyciu kwestionariusza pytań oraz wywiadów luźnych z kierownictwem i pracownikami, na własnej obserwacji, a także na analizie udostępnionej dokumentacji organizacyjnej.

## 2. Filary systemów wysoce efektywnej pracy

Pojęcie HPWS jest coraz powszechniej znane. Jak dotąd jednak koncepcja ta nie ma jednolitego charakteru. Różni autorzy formułują własne ujęcia kwestii tworzenia systemów wysoce efektywnej pracy, akceptując podejście systemowe [Borkowska 2007, s. 34]. Można przyjąć, że idea HWPS oznacza niepowtarzalną – specyficzną dla danego przedsiębiorstwa – kombinację elementów dotyczących pracy, tworzących „system stanowiący nieimitowalny zasób wspierający efektywną implementację strategii korporacyjnej i osiąganie celów operacyjnych” [Becker, Huselid 1998, s. 53]. W istocie chodzi o „wewnętrznie dopasowaną konfigurację polityk i praktyk, dobranych pod kątem osiągnięcia wysokich efektów” [Belcourt i in. 2004, s. 16-2, za: Borkowska 2007, s. 34]. Dopasowanie to powinno dotyczyć [Woźniakowski 2007, s. 23]:

- polityk i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi,
- organizacji pracy,
- technologii,

i ma w sposób bezpośredni wspierać realizację strategii organizacji, zapewniając osiągnięcie wysokich efektów, w powiązaniu z pozostałymi obszarami w organizacji.

HWPS jest przedmiotem zainteresowania przede wszystkim badaczy obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Z tego też powodu najpełniej rozwinięte zostały idee dotyczące polityk i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, wspierających w sposób systemowy efektywność pracy. Poszczególni autorzy koncentrują swą uwagę na wybranych filarach HPWS, uznanych przez nich za podstawowe [Borkowska 2007, s. 35-37; Boxall, Macky 2007, s. 265].

Mając na uwadze specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw uzdrowiskowych, skupiono się na filarach wskazanych przez M. Belcourta, G.W. Bohlandera, S.A. Snella i A.W. Shermana. Filary te odnoszą się do polityk i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, warunkujących i wspierających wysoce efektywne systemy pracy poprzez możliwie szerokie włączenie pracowników w procesy zarządzania. Omawiane filary to [Belcourt i in. 2004, s. 16-3, za: Borkowska 2007, s. 35-37]:

1) dzielenie się informacją, traktowane jako niezbędny warunek optymalnej koordynacji działań i rozwoju wiedzy oraz współuczestnictwa (partycypacji) pracowników w zarządzaniu i wzroście ich autonomii;

2) rozwój wiedzy personelu, ważny dla zapewnienia wysokiej jakości pracy oraz elastyczności działania;

3) wynagradzanie powiązane z efektami, mające umożliwić pracownikom dostarczenie zależności między efektami ich pracy i efektami całej organizacji;

4) egalitaryzm – rozumiany jako eliminacja podziałów między menedżerami i pracownikami oraz poszczególnymi grupami pracowników, sprzyjająca współpracy, tworzeniu zespołów, a także przepływowi informacji i współuczestnictwu.

Powyższe filary HPWS stały się przedmiotem badań w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych, które cechuje wyraźna odrębność w zakresie warunków funkcjonowania.

### 3. Specyfika przedsiębiorstw uzdrowiskowych

Z usług przedsiębiorstw uzdrowiskowych korzystają kuracjusze skierowani tutaj przez Narodowy Fundusz Zdrowia, ZUS lub inne publiczne podmioty. Klientami omawianych firm są także osoby prywatne, tzw. klienci komercyjni (pełnopłatni), którzy w całości pokrywają koszty pobytu w sanatorium oraz koszty leczenia.

Badane podmioty to dawne państwowe lub branżowe przedsiębiorstwa uzdrowiskowe. Podobnie jak w przypadku wielu polskich przedsiębiorstw, konieczne było i tutaj przeprowadzenie głębokiej restrukturyzacji w celu dostosowania się do nowych warunków rynkowych. Sytuacja omawianych podmiotów jest o tyle specyficzna, że główny odbiorca usług – Narodowy Fundusz Zdrowia – jest partnerem „narzucającym” zasady i warunki współpracy. Te, a także inne czynniki, takie jak np. rozwiązania dotyczące podatku VAT dla usług medycznych, wpływają na trudną sytuację finansową badanych podmiotów. Warto dodać, że właścicielem większości

z nich jest Skarb Państwa. Fakty te determinują w sposób istotny priorytety i swobodę decyzyjną kierownictwa omawianych jednostek.

Równocześnie, w związku z zapowiadaną w najbliższych latach prywatyzacją zdecydowanej większości przedsiębiorstw uzdrowiskowych oraz reformą służby zdrowia, zmienia się otoczenie tych przedsiębiorstw. Zaczyna je cechować coraz większa nieprzewidywalność i konkurencyjność. W tej sytuacji celem strategicznym przedsiębiorstw uzdrowiskowych staje się rozwój osiągany poprzez świadczenie usług wysokiej jakości. Ma to służyć pozyskiwaniu i utrzymywaniu przede wszystkim klientów komercyjnych. Ceny kuracji w uzdrowisku są w ich przypadku znacznie wyższe niż stawki akceptowane przez NFZ. W zamian klienci oczekują odpowiedniego poziomu usług [Lewandowska 2005, s. 68]. Jakość tych usług odnieszona jest z jednej strony do standardu bazy materialnej obiektów uzdrowiskowych, z drugiej zaś do obsługi klienta. Wymaga to profesjonalizmu kadry, zwłaszcza tej, która bezpośrednio kontaktuje się z kuracjuszami, jej zaangażowania i doskonałej koordynacji działań.

Sprawną obsługa klienta wiąże się z redukcją zbędnych kosztów i powinna prowadzić do wzrostu wydajności pracy, co jest jedną z głównych przesłanek wdrażania systemów wysoce efektywnej pracy [Woźniakowski 2007, s. 16-17]. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że w celu zwiększenia jakości obsługi kuracjusza oraz kontroli kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw uzdrowiskowych podejmuje się obecnie takie działania, jak:

- szkolenia i spotkania informacyjne związane z wdrażaniem systemów ISO 9001, mające na celu m.in. podniesienie świadomości pracowników na temat znaczenia ich pracy dla zadowolenia klienta – kuracjusza;
- wyodrębnianie funduszu premiowego do dyspozycji kierownictwa liniowego;
- stopniowe wdrażanie nowoczesnych systemów informatycznych służących przetwarzaniu danych niezbędnych do sprawnej obsługi kuracjusza;
- ograniczanie wzrostu wynagrodzeń oraz redukcje zatrudnienia i zwiększanie zakresu obowiązków na poszczególnych stanowiskach.

Podejmowanie intensywnych działań zmierzających do ograniczenia wysokości kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw uzdrowiskowych, a zwłaszcza kosztów pracy, wynika ze wspomnianej trudnej sytuacji finansowej tych podmiotów. Jest ona rezultatem zarysowanej wyżej specyfiki warunków, w jakich prowadzą one działalność oraz ich historii. Obowiązek dostosowania się do wymagań prawnych dotyczących obiektów przeznaczonych na prowadzenie działalności w zakresie lecznictwa uzdrowiskowego, a także wymagania kuracjuszy komercyjnych dotyczące standardu bazy materialnej sprawiają, że wypracowane wolne środki finansowe przeznaczone są w pierwszej kolejności na inwestycje. Na nich też skupia się obecnie uwaga kierownictwa badanych podmiotów, co wiąże się nierzadko z zaniedbywaniem kwestii dotyczących funkcjonowania ludzi w organizacji. Tymczasem właśnie do sfery „człowiek i praca” odnoszą się filary systemów wysoce efektywnej pracy.

## 4. Możliwości wdrożenia HPWS w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych

Mając na uwadze wskazane wyżej filary HPWS określone przez M. Belcourta i in., podjęto próbę określenia warunków i możliwości wdrożenia HPWS w badanych przedsiębiorstwach uzdrowiskowych. W tab. 1 zestawiono informacje na temat działań realizowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które można uznać za przejawy stosowania elementów HPWS. Wskazano także na niedomagania w analizowanym obszarze.

Tabela 1. Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych z uwzględnieniem filarów HPWS

Filary HPWS	Przejawy stosowania elementów HPWS	Niedomagania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi
Dzielenie się informacją	<ul style="list-style-type: none"> <li>spotkania informacyjne kierownictwa z pracownikami, dotyczące najważniejszych spraw z zakresu funkcjonowania przedsiębiorstwa</li> <li>stosowanie przez kierownictwo naczelne polityki „otwartych drzwi”</li> <li>wdrożenie systemu ISO 9001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zakłócenia w komunikacji poziomej i pionowej</li> <li>ograniczony zakres informacji przekazywanych pracownikom wykonawczym, co skutkuje brakiem zrozumienia sensu i znaczenia wielu działań podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstw</li> <li>niewykorzystywanie możliwości powoływania zespołów ds. rozwiązywania określonych problemów organizacyjnych</li> </ul>
Rozwój wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>stosunkowo intensywne szkolenia personelu medycznego (lekarzy, pielęgniarek, rehabilitantów, fizjoterapeutów)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ograniczone inwestowanie w rozwój personelu obsługi (poza przygotowaniami do wdrożenia ISO)</li> <li>brak zainteresowania podnoszeniem poziomu kompetencji miękkich (<i>soft skills</i>), np. dotyczących komunikacji interpersonalnej, pracy zespołowej, motywowania itp.</li> </ul>
Wynagradzanie powiązane z efektami	<ul style="list-style-type: none"> <li>fundusz premiowy do dyspozycji kierownictwa liniowego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>niski fundusz premiowy i tym samym niewielkie działanie motywacyjne przyznawanej premii ze względu na bardzo ograniczone możliwości różnicowania jej wysokości</li> <li>brak zachęt finansowych do podnoszenia kwalifikacji oraz nagradzania inicjatywy w zakresie usprawniania organizacji pracy</li> </ul>
Egalitaryzm	<ul style="list-style-type: none"> <li>spotkania integracyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stosunkowo silne podziały między grupami zawodowymi</li> <li>zhierarchizowana i zbiurokratyzowana struktura – duże znaczenie podległości służbowej i formalnych regulacji (utrudnienia w przełamywaniu barier komunikacyjnych i wzrostu autonomii)</li> <li>silne związki w ramach grup zawodowych i działów, co w powiązaniu ze zhierarchizowaną strukturą i brakiem zrozumienia prowadzi do ograniczonej chęci współpracy oraz rywalizacji (tzw. silosy funkcjonalne)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jak wskazuje analiza informacji zawartych w tab. 1, sytuacja wyjściowa dla wdrażania HWPS w badanych przedsiębiorstwach jest dość trudna. Wykorzystanie tej koncepcji można jednak uznać za możliwe. Powinno ono dotyczyć przede wszystkim stanowisk i jednostek organizacyjnych bezpośrednio zaangażowanych w proces obsługi kuracjusza, których skoordynowane działania mają prowadzić do właściwej realizacji procesu usługowego, skutkującego tworzeniem wartości dla klienta. System zatem powinien objąć personel medyczny, pracowników administracyjnych mających kontakt z klientem, takich jak specjaliści ds. marketingu, pracownicy Biur Obsługi Kuracjusza oraz punktów informacyjnych i recepcji, a także pracowników pomocniczych i obsługi, takich jak kucharze, kelnerzy, kąpielowe, personel porządkowy (szerzej na temat warunków i zasad wdrażania HPWS w odniesieniu do poszczególnych grup zatrudnionych zob. w [Lepak, Snell 2002, s. 517-543]).

Działania, jakie należałoby podjąć, planując wdrożenie systemów wysoce efektywnej pracy w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych, to przede wszystkim:

1) przebudowa systemów wynagradzania w kierunku wyraźnego premiowania zachowań proefektywnościowych (w tym – polegających na przejawianiu inicjatywy oraz podnoszeniu kwalifikacji we własnym zakresie);

2) usprawnienie przebiegu komunikacji, połączone z podjęciem kroków w celu przełamania podziałów między grupami i działaniami realizującymi działania tworzące tzw. łańcuch wartości dla klienta (np. poprzez tworzenie mieszanych zespołów powoływanych do rozwiązywania określonych problemów);

3) stworzenie możliwości nabywania i doskonalenia umiejętności związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi przez menedżerów wszystkich szczebli, w celu stworzenia warunków do zwiększania kompetencji i autonomii podwładnych, włączania ich w proces podejmowania decyzji oraz właściwego motywowania.

Wymienione tu działania powinny prowadzić przede wszystkim do istotnej przemiany postaw i wartości pracowników przedsiębiorstw uzdrowiskowych [Evans, Davis 2005, s. 758-775]. Chodzi o to, aby wspólna praca oraz elastyczna koordynacja działań, połączone z autentycznym zaangażowaniem, stały się powszechnie podzielaną normą i praktyką, prowadzącą do lepszego zaspokajania potrzeb kuracjuszy poprzez sprawną realizację zadań.

## 5. Zakończenie

Analiza zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych, przeprowadzona z uwzględnieniem filarów, na których opierają się systemy wysoce efektywnej pracy, wykazała spore niedomagania w tym obszarze. Dotyczą one przepływu komunikacji w przedsiębiorstwie, podziałów między grupami zawodowymi, zasad i poziomu wynagradzania oraz rozwoju i doskonalenia personelu. Uwzględniając specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw uzdrowiskowych oraz ich cele strategiczne, wynikające ze zmieniających się warunków działania, wskazano działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, których podjęcie stworzyłoby warunki

sprzyjające wykorzystaniu systemów wysoce efektywnej pracy. Wydaje się, że planowana w najbliższych latach prywatyzacja przedsiębiorstw uzdrowiskowych może ułatwić wprowadzenie postulowanych działań, co należy wiązać m.in. ze spodziewaną po zmianie właściciela poprawą sytuacji finansowej tych przedsiębiorstw.

## Literatura

- Becker B.E., Huselid M.A., *High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications*, „Research in Personnel and Human Resources Management” 1998 vol. 16.
- Belcourt M., Bohlander G.W., Snell S.A., Sherman A.W., *Managing human resources*, Fourth Canadian Edition, Nelson, Montreal 2004.
- Borkowska S., *Dwie koncepcje proefektywnościowego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Systemy wysoce efektywnej pracy*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2007.
- Boxall P., Macky K., *High-performance work systems and organizational performance: Bridging theory and practice*, „Asia Pacific Journal of Human Resources” 2007 no. 45.
- de Waal A., *The secret of high performance organizations*, „Management Online Review” 2008, www.andredewaal.eu.
- Evans W.R., Davies W.D., *High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure*, „Journal of Management” 2005 no. 31.
- Kapitał intelektualny Polski*, Warszawa 2008, www.innowacyjność.gwp.pl/kip/index.php.
- Lewandowska A., *Produkt turystyki uzdrowiskowej województwa zachodniopomorskiego*, [w:] *Turystyka a uzdrowiska*, Polskie Stowarzyszenie Turystyki, Warszawa 2005.
- Lepak D.P., Snell S.A., *Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations*, „Journal of Management” 2002 no. 28(4).
- Peters T., Waterman R., *In search of excellence: lessons from America's best run companies*, Warner Books, New York 1984.
- Pawłowski J., *Efektywność przedsięwzięć gospodarczych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004 nr 6.
- Systemy wysoce efektywnej pracy*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2007.
- Woźniakowski A., *Koncepcja High Performance Work System. Źródła i rozwój*, [w:] *Systemy wysoce efektywnej pracy*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2007.

## CONDITIONS OF THE IMPLEMENTATION OF THE HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS IN HEALTH RESORT COMPANIES

### Summary

The concept of the High Performance Work Systems is systematically presented in the most important journals dealing with management issues. The idea of HPWS is to build an inimitable resource,

---

giving support for the most effective implementation of the corporate strategy and the attainment of operational goals. The crucial element of the HPWS are appropriate HR-practices, leading to an intensive involvement of the employees in solving managerial problems of the strategy implementation and work organization. In this paper the conditions of the implementation of HPWS in Polish health resort companies are examined. HR-practices, common for the companies in the researched group, are confronted with the four basic principles of HPWS formulated by Belcourt and others. The conclusions of this comparison and the predictable changes in the nearer and further environment of the firms are basis for formulating some key indications, potentially bringing the analysed firms nearer towards the implementation of their own high performance work systems.