

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

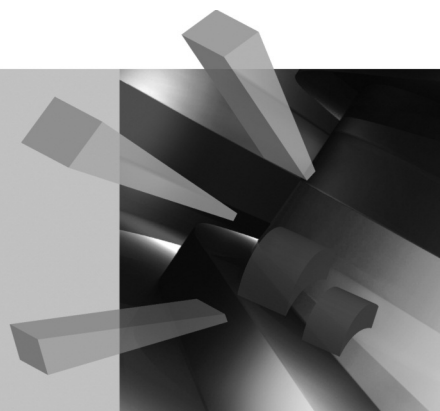
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**249**

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

**Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne**



Redaktorzy naukowi

**Stanisław A. Witkowski**

**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,  
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,  
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,  
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,  
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

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)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-233-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<hr/>	
<b>Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne</b>	
<hr/>	
<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk:</b> Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
<b>Janusz Rymaniak:</b> Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol:</b> Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
<b>Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów</b>	
<hr/>	
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej .....	77
<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
<b>Justyna Bugaj:</b> Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców .....	95
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
<b>Część 3. Przywództwo i style kierowania</b>	
<hr/>	
<b>Adela Barabasz:</b> Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139

<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
<b>Barbara Kozusznik:</b> Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych) .....	177
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Style kierowania – ile ich jest? .....	193

---

#### Część 4. Zachowania organizacyjne

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
<b>Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników .....	217
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

---

#### Część 5. Adaptacja i doskonalenie

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
<b>Katarzyna Januskiewicz:</b> Sukces zawodowy w perspektywie jutra .....	273
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim .....	281
<b>Iwona Kubica:</b> Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo .....	291
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS ( <i>Perceived Organizational Support</i> ) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy .....	314

<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

---

## Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego .....	347
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi .....	358
<b>Danuta Kunecka:</b> Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia .....	369
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i> .....	378
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

## Summaries

---

### Part 1. Methodological and methodical problems

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements .....	24
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk:</b> The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
<b>Janusz Rymaniak:</b> Flexibility as reistic dimension of work concept .....	44
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory .....	53
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemological and methodological problems of organizational flexibility .....	62
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol:</b> Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

---

### Part 2. Employees and managers competence

---

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
<b>Justyna Bugaj:</b> Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball .....	127
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Selected formal determinants for efficient communication in organization .....	136

---

### Part 3. Leadership and management styles

---

<b>Adela Barabasz:</b> Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> The issue of leadership in modern organization .	157
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership .....	167
<b>Barbara Kozusznik:</b> Flexibility of influence in the work team.....	176
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations) .....	192
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Leadership styles – how many are there?.....	204

---

### Part 4. Organizational behavior

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
<b>Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees .....	225
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization .....	235
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Factors motivating older people to the elongation of their professional activity .....	246
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

---

### Part 5. Adaptation and improvement

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

<b>Katarzyna Januskiewicz:</b> Professional success in the perspective of tomorrow .....	280
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Characterological determinants of human capital management flexibility .....	290
<b>Iwona Kubica:</b> The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations .....	301
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research .....	313
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market .....	322
<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching as a tool of flexible personnel creation .....	331
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Development of employees' skills in the aspect of coping with stress .....	343

---

## Part 6. Culture and organizational climate

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
<b>Danuta Kunecka:</b> Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research .....	389
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges .....	402
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

**Danuta Kunecka**

Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie

---

## **KLIMAT ORGANIZACYJNY W KONTEKŚCIE ELASTYCZNOŚCI ZATRUDNIENIA W SEKTORZE ZDROWIA**

---

**Streszczenie:** W Polsce odnotowuje się znaczny wzrost wykorzystania elastycznych form zatrudnienia w grupie zawodów medycznych. Celem takich działań jest przede wszystkim uzyskanie wzrostu wskaźników zatrudnienia w tych grupach oraz wzmocnienie mechanizmu dopasowywania się zasobów pracy do wymogów rynkowych. W przypadku przedstawicieli wolnych zawodów nie bez znaczenia jest możliwość wykorzystania elastycznych form zatrudnienia jako instrumentu warunkującego poczucie „samodzielności zawodowej”. Ponieważ „okoliczności organizacyjne” w czasie wprowadzania tych zmian mogą wywierać znaczny wpływ na klimat organizacyjny panujący w placówkach ochrony zdrowia, za cel przyjęto dokonanie analizy i oceny klimatu organizacyjnego towarzyszącego zmianom form zatrudnienia w jednostkach ochrony zdrowia na podstawie opinii grupy lekarskiej i pielęgniarskiej.

**Słowa kluczowe:** kadry medyczne, formy zatrudnienia, kultura organizacji.

### **1. Wstęp**

W sektorze zdrowia w Polsce po roku 1989 można obserwować proces ciągłych zmian organizacyjnych mających na celu skuteczne jego zreformowanie, a tym samym doprowadzenie do poprawy efektywności funkcjonowania całego systemu. Szczególne znaczenie przypisywane jest optymalnemu wykorzystywaniu środków publicznych przeznaczanych na ten cel. Wpływ na to mają przede wszystkim: zmiany demograficzne, polityczne, ekonomiczne i kulturowe zachodzące w naszym kraju [Frączkiewicz-Wronka 2009, s. 16] jako konsekwencja zmiany ustroju polityczno-gospodarczego oraz przystąpienia Polski do struktur Unii Europejskiej. W ostatnich latach zmiany te polegają przede wszystkim na dostosowywaniu rosnących potrzeb społecznych w zakresie usług medycznych do odpowiedniej liczby kadr je świadczących. Zjawisko to występuje nie tylko w Polsce, ale także w Europie i na świecie. Również rosnące zjawisko migracji zarobkowej w grupach zawodów medycznych skłoniło kadrę zarządzającą w sektorze zdrowia do większego niż dotychczas za-



interesowania się możliwościami wykorzystania elastycznych form zatrudnienia stosowanych w grupach zawodów medycznych [Kunecka 2011, s. 127-128]. Od kilku lat w grupach lekarskich i pielęgniarских odnotowuje się rosnące wskaźniki zatrudnienia na podstawie form innych niż umowy o pracę [Kunecka 2012, s. 456-457]. Pozwala to niwelować brak równowagi pomiędzy popytem, podażą, a niekiedy i ceną pracy. Pozwala to także na wzmocnienie mechanizmu dopasowywania się zasobów pracy do wymogów rynkowych, a tym samym okazuje się jedną z metod i technik pozwalających na efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi do tego stopnia, iż daje przewagę nad konkurentami [Bartkowiak 2008, s. 316]. Możliwe jest to jednak jedynie wówczas, gdy zmiany form zatrudnienia są wynikiem porozumienia się obu stron, pracodawców i pracowników, a także świadomości konsekwencji takich zmian w kontekście funkcjonowania wcześniejszych zespołów. W przeciwnym wypadku zamiast korzyści mogą pojawić się jedynie trudności i problemy, prowadzące do niezadowolenia którejś ze stron, co tym samym może prowadzić do zmian w klimacie organizacyjnym danej placówki. Znaczenie „dobrowolności” wyboru formy zatrudnienia pracowników medycznych przyczyniło się do sformułowania celu poniższego opracowania, którym było dokonanie analizy i oceny klimatu organizacyjnego towarzyszącego zmianom form zatrudnienia w jednostkach ochrony zdrowia na podstawie opinii przedstawicieli dwóch najliczniej reprezentowanych grup zawodowych: lekarskiej i pielęgniarской.

## 2. Klimat organizacyjny – podstawy definicyjne

„Klimat organizacyjny jest to wytworzona u pracowników percepcja tego, jak się pracuje w ich środowisku – nie tyle w firmie, co konkretnie w ich zespole roboczym. To subiektywne odczucia pracowników co do tego, jaka jest atmosfera w ich konkretnym miejscu pracy” [Kuczkiewicz i in. 2012, s. 1]. Wpływ na poczucie klimatu organizacyjnego w wymiarze pozytywnym bądź negatywnym ma sześć elementów [Kuczkiewicz i in. 2012, s. 2], tj.:

- klarowność oczekiwań członków danej organizacji, jej pracowników oraz pracodawców,
- nagradzanie w kontekście zarówno atrakcyjności nagród, jak i poczucia sprawiedliwego ich podziału,
- standardy ukierunkowane na „ponadprzeciętność”, brak tolerancji dla przeciętności w wykonywaniu zadań przez członków organizacji,
- elastyczność jako miara postrzeganych w miejscu pracy ograniczeń, określających jej swoisty stopień zbiurokratyzowania,
- odpowiedzialność każdego z członków organizacji, przejawiająca się w sposobie nadzorowania pracy pracowników i swojej, co szczególnego znaczenia nabiera w odniesieniu do przedstawicieli zawodów medycznych, poczucia ich autonomii zawodowej,

- zaangażowanie będące miarą zadowolenia pracowników z przynależności do danej organizacji – zespołu, wyrażane przez chęć współpracy czy współdziałania, w tym także istnienie konfliktów oraz sposoby i sprawność ich rozwiązywania.

O „dobrym klimacie” możemy mówić wówczas, gdy ww. czynniki osiągają maksymalną wartość w odczuciu indywidualnym każdego z pracowników w kontekście jego subiektywnie postrzeganych oczekiwań. Dla identyfikacji klimatu organizacyjnego istotnym pojęciem jest tzw. luka w oczekiwaniach, czyli różnica pomiędzy rzeczywistością, którą odczuwają pracownicy, a ich oczekiwaniami. Oczekiwania wyraża się w punktach procentowych. Kiedy luka przekracza 20 punktów w danym czynniku warunkującym klimat organizacyjny, wynik powinien już budzić niepokój. Gdy występuje w kilku czynnikach jednocześnie, należy uznać, iż mamy do czynienia z negatywnym klimatem, zaś jego poprawa może nastąpić jedynie wówczas, gdy zarządzający, podejmując określone działania wobec pracowników, ograniczają do minimum lukę pomiędzy stanem obecnym a tym, czego oczekują pracownicy [Kuczkiewicz i in. 2006, s. 3].

Podając tematykę klimatu organizacyjnego, nie można pominąć definicji pojęcia kultury organizacyjnej [Antczak, Listwan 2010, s. 53-54; Oleksyn 2008, s. 428; Król 2006, s. 131; Terelak 2005, s. 206], w myśl której pojęcie kultury sprowadza się do „schematycznych sposobów myślenia, odczuwania i reagowania, nabytych i przekazywanych głównie przez symbole, będące tworem grup ludzi i zawierające konkretyzacje w postaci artefaktów; samo sedno kultury stanowią tradycyjne wyobrażenia, a w szczególności przypisane im wartości” [Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 165]. Ze względu na „(...) mnogość definicji kultury” [Sułkowski 2008, s. 12-13] można ją przypisać do następujących kategorii, takich jak: kultura organizacyjna jako sama organizacja, jako jeden z kręgów kulturowych, jako społeczne „reguły gry”, jako „tożsamość organizacji”, jako filozofia organizacji, jako system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości, jako wzory i wzorce zachowań, tworzących całościowy jej obraz [Sułkowski 2002, s. 57].

Kultura organizacyjna jest zjawiskiem rozpatrywanym w kontekście znacznie dłuższego wymiaru czasu aniżeli klimat organizacyjny. Wynika to z „zakorzenionego” charakteru firmy, swoistego osadzenia w dotychczasowych zarówno formalnych, jak i nieformalnych systemach wartości oraz z zasad przyjętych w danej organizacji. Natomiast klimat organizacyjny to zjawisko krótkoterminowe, tworzone przez obecnych zarządzających – kierujących – liderów danej organizacji [Kuczkiewicz i in. 2006, s. 2]. Każde miejsce pracy jest częścią jakiejś kultury organizacyjnej. Każdy z pracowników może być zarówno odbiorcą wywieranego przez innych wpływu, jak i sam może stanowić jego źródło. Swoim zachowaniem każdy z nas może w znacznym stopniu determinować klimat organizacyjny panujący w miejscu pracy. W okresie zmian restrukturyzacyjnych zachodzących obecnie w sektorze zdrowia należałoby więc szczególną wagę przywiązywać do kształtowania jego pozytywnego wymiaru.

### 3. Klimat organizacyjny a zmiany restrukturyzacyjne w sektorze zdrowia

W myśl definicji restrukturyzacja to zespół znaczących (niekiedy fundamentalnych) zmian, wprowadzanych w organizacji w celach zarówno bieżących – operacyjnych, jak i długofalowych – strategicznych. To również zespół zmian kształtujących atrybuty jej podmiotowości w wyniku procesów zachodzących w otoczeniu organizacji, a także będących efektem wewnętrznych potrzeb samej organizacji. Celem restrukturyzacji jest poprawa efektywności funkcjonowania i konkurencyjności organizacji oraz wzrost jej wartości [Skalik 2011, s. 28]. Restrukturyzacja zatrudnienia powinna być działaniem zamierzonym, planowym, polegającym na dokonywaniu w określonym czasie ważnych zmian w obszarze zasobów ludzkich w danym przedsiębiorstwie – organizacji, mających na celu dostosowanie posiadanego potencjału pracowniczego do własnych potrzeb organizacji, przy uwzględnieniu bieżącej sytuacji warunkowanej przez jej otoczenie. Aktualnie w sektorze zdrowia proces ten warunkowany jest przede wszystkim zmianą formy własności zakładów opieki zdrowotnej [Jończyk 2008, s. 71-72]. Restrukturyzacja zatrudnienia może polegać na przekształceniach podmiotowych wynikających ze zmiany pracodawcy oraz na przekształceniach w obrębie jednego pracodawcy [Krawczyk 2012]. Przekształcenia podmiotowe wiążą się z przejściem całości lub części zakładu pracy na innego pracodawcę. Znajdują one zastosowanie m.in. przy łączeniu lub podziale spółek handlowych. Ze względu na specyfikę sektora istotniejsze wydają się przekształcenia w obrębie jednego pracodawcy. Mogą one polegać m.in. na: modyfikacji warunków zatrudnienia z wcześniejszym rozwiązaniem dotychczasowych stosunków pracy, połączonych z zamianą ich na elastyczne formy zatrudnienia [Kunecka 2012, s. 456-457]. Analizując sektor zdrowia, można niekiedy odnieść wrażenie, iż dotychczasowe zmiany w zakresie ZZL dokonywały się „przy okazji” innych zmian. Być może te obecne, wynikające głównie ze zmian formy prawnej zakładów opieki zdrowotnej, nie będą już jedynie wynikiem „administrowania” potencjałem ludzkim. Zmierzają one w kierunku zarządzania sprzyjającego tworzeniu się przyjaznego klimatu organizacyjnego, opartego na rzeczywistym zaangażowaniu się w pracę wszystkich pracowników, przy jednoczesnym stwarzaniu poczucia zadowolenia, satysfakcji zawodowej. Przekształceniom zakładów opieki zdrowotnej w spółki prawa handlowego powinien towarzyszyć wzrost odpowiedzialności członków zarządu danej spółki w porównaniu z odpowiedzialnością dotychczasowych zarządzających placówkami ochrony zdrowia. Zmiany restrukturyzacyjne zachodzące w sektorze zdrowia jednostkowo zazwyczaj wywierają niewielki wpływ na zbiorowe prawo pracy. Dopiero w przypadku ich masowości mogą okazać się decydujące dla całości działań restrukturyzacyjnych oraz poprawności przebiegu procesu zarządczego, w tym procesu zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze. Dzieje się tak w wyniku ich bezpośredniego wpływu na klimat organizacyjny towarzyszący tego typu zmianom. Dlatego

należy pamiętać, iż zwiększenie odsetka elastycznych form zatrudnienia w grupach zawodów medycznych może przynieść zarówno korzyści, jak i zagrożenia dla obu stron, czyli dla pracowników i pracodawców [Jeleniewska i in. 2008, s. 159-160]. Największego zagrożenia w przypadku częstszego stosowania elastycznych form zatrudnienia należy upatrywać w braku dobrowolności tej decyzji. Często ma to miejsce w praktyce, czego dowodzą wcześniejsze badania autorki, według których wśród badanych lekarzy na wybór formy zatrudnienia wpływ miało 34,5% z nich, zaś w grupie pielęgniarek/pielęgniarzy jedynie 25,8% ogółu badanych. Może to w znacznym stopniu determinować negatywny klimat organizacyjny w miejscach pracy kadr medycznych [Kunecka 2010, s. 40-42]. Jest to przedmiotem dyskusji w środowisku ze względu na możliwość wystąpienia w wymiarze długofalowym negatywnych skutków takich praktyk.

#### **4. Elastyczne formy zatrudnienia pracowników medycznych a klimat organizacyjny**

Materiał badawczy dla poniższego opracowania stanowiło 285 kwestionariuszy ankiet, będących częścią większych badań autorki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze zdrowia, realizowanych w latach 2009-2011. W badaniach tych za metodę przyjęto sondaż diagnostyczny, narzędziem zaś stał się autorski kwestionariusz ankiety składający się z części metryczkowej oraz części właściwej zawierającej pytania dotyczące postrzegania „klimatu organizacyjnego” przez pracowników sektora ochrony zdrowia, na których skupiono uwagę badawczą dla celów poniższego opracowania. Badaną grupę stanowili przedstawiciele zawodów medycznych, reprezentujący dwie najliczniejsze grupy zawodowe: lekarską (stanowiącą 37,5% ogółu badanych) oraz pielęgniarską (stanowiącą 62,5% ogółu badanych). Ze względu na ograniczoną liczebność badanych grup (łącznie 285 osób) zdecydowano o przedstawieniu wyników analizy statystycznej, ograniczając się jedynie do ujęcia ilościowego zgromadzonego materiału, charakteryzowanego rozkładami procentowymi uzyskanymi w obu badanych grupach.

W dotychczasowych badaniach w Polsce nie zweryfikowano, czy te same czynniki co wskazane przez autorkę w punkcie 2 tego opracowania, a warunkujące klimat organizacyjny, mają wpływ na wyniki firm świadczących usługi medyczne. Zauważono, iż największe luki występują pomiędzy oczekiwaniami pracowników a wymaganiami stawianymi przez przełożonych. Ich zlikwidowanie ma zasadnicze znaczenie dla poprawy klimatu i wzrostu efektywności zespołów. Jednak na podstawie zgromadzonego materiału teza ta nie znalazła poparcia w badanych grupach. Najprawdopodobniej ma to związek ze zdecydowaniem wyższym stopniem zadowolenia – satysfakcji zawodowej uzyskanej w grupie osób zatrudnionych na bazie elastycznych form zatrudnienia. Przy czym wynik wysoce istotny statystycznie w korelacji zmiennych: forma zatrudnienia a zadowolenie z wykonywanej pracy, uzyskano jedynie w grupie pielęgniarskiej [Kunecka 2010, s. 37].

Wcześniejsze badania wskazują, iż w warunkach polskich do czynników mających najistotniejsze znaczenie w kształtowaniu odpowiedniego klimatu organizacyjnego należy zaliczyć: klarowność, nagradzanie oraz elastyczność [Kuczkiwicz i in. 2006, s. 10]. Żaden z tych czynników nie został jednoznacznie wskazany w badanych grupach (zarówno lekarskiej, jak i pielęgniarskiej) jako mający istotne znaczenie w postrzeganiu „klimatu organizacyjnego”.

Jako najistotniejsze, ale o negatywnym znaczeniu dla odczuwanego „klimatu”, respondenci wskazywali elementy wynikające z „nie trwałości” umów elastycznych lub mające związek z nią, tj.:

- większą rotację pracowników (uznało tak 40,2% przedstawicieli grupy lekarskiej oraz 28,6% przedstawicieli grupy pielęgniarskiej),
- większe poczucie niepewności (uznało tak 25,2% przedstawicieli grupy lekarskiej oraz 30,9% przedstawicieli grupy pielęgniarskiej),
- wymóg dużej dyspozycyjności (uznało tak 34,6% przedstawicieli grupy lekarskiej oraz 28,1% przedstawicieli grupy pielęgniarskiej),
- ograniczenie swobody (uznało tak 37,4% przedstawicieli grupy lekarskiej oraz 29,7% przedstawicieli grupy pielęgniarskiej).

Skutkiem tego mogą być w opinii badanych:

- mniejsza efektywność pracy (uznało tak 14% lekarzy uczestniczących w badaniu oraz 17,4% pielęgniarek/pielęgniarzy uczestniczących w badaniu),
- obniżenie standardów bezpieczeństwa socjalnego pracowników (uznało tak 25,2% lekarzy oraz 25,3% pielęgniarek/pielęgniarzy),
- osłabienie związków pracownika z firmą (uznało tak 16,8% lekarzy oraz 11,8% pielęgniarek/pielęgniarzy).

Ocena obecnej sytuacji w kontekście „klimatu organizacyjnego” towarzyszącego rosnącym wskaźnikom wykorzystania elastycznych form zatrudnienia w grupie zawodów medycznych jest niezadowolająca, co w połączeniu z kierunkiem toczących się zmian nie napawa optymizmem. Przewidując rosnące potrzeby społeczne w zakresie opieki zdrowotnej w Polsce (i nie tylko), które wymagać będą rozwiązań wykorzystujących w jeszcze większym stopniu niż dotychczas elastyczne formy zatrudnienia, należy spodziewać się także zwiększania skali zjawisk negatywnych im towarzyszących w zespołach pracowniczych, które odnotowywane są już obecnie. Niemniej jednak ze względu na to, iż wzrost odsetka elastycznych form zatrudnienia w grupach zawodów medycznych pozwala na uzyskanie wzrostu wskaźników zatrudnienia w ogóle, to w sytuacji malejącego zainteresowania wśród młodych osób kierunkami medycznymi może okazać się jedynym gwarantem zaspokojenia potrzeb społecznych w zakresie zdrowia w przyszłości. Dlatego też dla poprawy „klimatu organizacyjnego” należałoby równocześnie ze zmianami form zatrudnienia podejmować działania ograniczające do minimum zjawiska negatywne mogące im towarzyszyć. Stąd znaczenia nabierają dwa wcześniej wskazywane już czynniki, tj. klarowność zasad zarządzania zasobami ludzkimi i odpowiednie – sprawiedliwe nagradzanie pracowników, tak aby podkreślić znaczenie wkładu indywidualnego

każdego z nich w efekt całościowy organizacji. Zaś wysiłek kadr zarządzających i decydentów powinien zostać włożony przede wszystkim w te elementy procesu zarządczego, które pozwalają na wypracowanie prawidłowych modeli zarządzania zasobami ludzkimi, zgodnych z filozofią zarządzania potencjałem społecznym, w której pracownicy postrzegani są jako najcenniejszy kapitał, a nie jedynie generujący znaczne koszty w działalności placówki ochrony zdrowia zasób, i przyczyniają się do niego.

W tym przypadku szczególnego znaczenia nabiera stwierdzenie, iż „sprawne funkcjonowanie organizacji jest możliwe dzięki umiejętnościom i kwalifikacjom osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych” [Kožuch 2004, s. 28].

## 5. Podsumowanie

Obecnie w dobie intensywnych zmian, które zaszły w ciągu ostatnich lat w sektorze zdrowia w Polsce, istnieje coraz mniej obszarów, w których można by upatrywać szans na wzrost efektywności, poziomu jakości usług czy możliwości budowania ich przewagi konkurencyjnej, nie ponosząc przy tym jednocześnie wysokich nakładów finansowych. Dlatego kadra zarządzająca powinna swoją uwagę skupić na takich elementach procesu zarządczego, które byłyby możliwe do uzyskania przy obecnie posiadanym potencjale zasobów, w tym zasobów ludzkich – tych tkwiących zarówno w pracownikach, jak i w nich samych. Aktualnie w funkcjonowaniu sektora zdrowia w Polsce szczególnego znaczenia nabierają wartości, normy czy przekonania wszystkich zatrudnionych w danej placówce pracowników, warunkujące nie tylko „klimat organizacyjny”, ale i „kulturę” danej organizacji – jednostki świadczącej usługi medyczne, ponieważ to właśnie one kształtują i determinują u pracownika zachowania, które dla jej efektywności odgrywać mogą decydującą rolę [Jończyk 2011, s. 51]. Najskuteczniejszym narzędziem poprawy klimatu organizacyjnego może okazać się trafny wybór właściwego stylu zarządzania zasobami ludzkimi [Kuczkiewicz i in. 2012, s. 7] czy też właściwy dobór odpowiednich narzędzi zarządczych, stosowanych wobec pracowników zatrudnianych na podstawie elastycznych form zatrudnienia, ze względu na to, iż są to zazwyczaj osoby nieco inaczej postrzegające swoje miejsce pracy, jak miało to dotychczas miejsce w publicznych placówkach opieki medycznej. Nie bez znaczenia są tutaj pewne cechy osobowości osób decydujących się na takie formy zatrudnienia. Są to zazwyczaj osoby postrzegane przez współpracowników jako bardziej „przedsiębiorcze”, samodzielne, a zatem i trudniej dostosowujące się czy wręcz niepoddające się regułom występującym w *stricte* zależności służbowej przy zatrudnieniu na podstawie tradycyjnej umowy o pracę. Zmiany sposobu zarządzania pracownikami wymagają jednak, „jedynie lub aż”, zmian mentalności w kontekście zasobów ludzkich, a także „inteligencji, wyuczucia, empatii, stanowczości, odwagi oraz zrozumienia tego, co należy robić, aby ten klimat zbudować, utrzymać i poprawiać” [Kuczkiewicz i in. 2012, s. 10].

## Literatura

- Antczak Z., Listwan T., *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, wydanie IV, zmienione, red. T. Listwan, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Bartkowiak G., *Geneza i teoretyczne podstawy zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, red. M. Dobska, K. Rogoziński, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Frączkiewicz-Wronka A., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.
- Jeleniewska J., Chróścielewski R., Opieka R., *Korzyści i zagrożenia dla pracowników ze stosowania elastycznych form zatrudnienia na bazie doświadczeń NSZZ „Solidarność” Stoczni Gdańskiej*, [w:] *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, red. C. Sadowska-Snarska, WSE, Białystok 2008.
- Jończyk J., *Kształtowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej w szpitalu publicznym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 2.
- Jończyk J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w zakładach opieki zdrowotnej*, Difin, Warszawa 2008.
- Kożuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wyd. Placet, Warszawa 2004.
- Krawczyk M., *Restrukturyzacja zatrudnienia – szansa i ryzyko pracodawcy*, <http://www.firma.egospodarka.pl/43438,Restrukturyzacja-zatrudnienia-szansa-i-ryzyko-pracodawcy,1,47,1.html> [dostęp 28.03.12].
- Król H., *Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Kuczkiwicz M., Motyl P., Sielicka M., *Lepsze wyniki przez poprawę klimatu organizacyjnego*, <http://www.hbrp.pl/sklep/?cat=22&prod=573> [dostęp 28.03.12].
- Kunecka D., *Analiza sektora publicznej służby zdrowia w kontekście idei flexicurity*, niepublikowana dysertacja MBA, ZPSB, Szczecin 2010.
- Kunecka D., *Konsekwencje stosowania elastycznych form zatrudnienia w sektorze zdrowia*, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu, numer w przygotowaniu, 2012.
- Kunecka D., *Możliwości implementacji modelu flexicurity w zakładach opieki zdrowotnej*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, kanony, realia, kontrowersje*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Przegląd wybranych modeli kultur organizacyjnych*, [w:] *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie* nr 6, Chrzanów 2002.
- Skalik J., *Zarządzanie zmianami w organizacjach medycznych*, [w:] *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, red. J. Stepniewski i in., Wyd. ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Terelak J.F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2005.

## **ORGANIZATION'S ATMOSPHERE IN A CONTEXT OF EMPLOYMENT ELASTICITY IN THE HEALTH CARE SECTOR**

**Summary:** At the turn of the last few years, Polish health care sector expressed a significant increase in use of elastic forms of employment among medical professionals. The aim of those actions was most of all to achieve an increase of factors of employment among those groups as well as to strengthen the adjusting mechanisms of work resources to market requirements. Moreover, in case of free professions' representatives not without significance is a possibility of using elastic form of employment as an instrument giving a feeling of "professional self-reliance". Having in mind that "organizational circumstances" during the introduction of those changes may have significant influence on organization's atmosphere in health care centres, the author of this paper set a goal for it to analyse and evaluate organization's atmosphere accompanying changes of employment forms in health care centres based on the opinions of both nursing and doctors' groups.

**Keywords:** medical staff, forms of employment, organization's culture.