

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.  
Dylematy zarządzania kadrami  
w organizacjach krajowych  
i międzynarodowych.  
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Barbara Cibis  
Łamanie: Barbara Szłapka  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-584-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski:</b> Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
<b>Marzena Fryczyńska:</b> Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
<b>Karolina Gonera:</b> Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
<b>Piotr Górski:</b> Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
<b>Michał Igielski:</b> Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
<b>Zdzisława Janowska:</b> Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
<b>Marta Juchnowicz:</b> Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
<b>Tomasz Kawka:</b> Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
<b>Marek Kunasz:</b> Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
<b>Anna Lipka:</b> Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
<b>Gabriel Łasiński:</b> Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

<b>Alicja Miś:</b> Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector .....	133
<b>Urban Pauli:</b> Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises.....	151
<b>Sylwia Przytuła:</b> Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary ....	163
<b>Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek:</b> Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study.....	173
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units.....	186
<b>Katarzyna Stankiewicz:</b> Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork .....	197
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective .....	207
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective .....	219
<b>Marzena Stor, Adam Suchodolski:</b> Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
<b>Aneta Stosik:</b> Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market .....	247
<b>Janusz Strużyna, Izabela Marzec:</b> Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion .....	257
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities .....	269

---

<b>Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka:</b> Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management .....	280
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings .....	290
<b>Monika Wawer, Piotr Muryjas:</b> Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrą w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
<b>Agnieszka Wenerska:</b> Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

## Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

*Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.*

dr hab. Marzena Stor, prof. UE  
Katedra Zarządzania Kadrami  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan  
Katedra Zarządzania  
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi



**Aneta Stosik**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu  
e-mail: [stosik@awf.wroc.pl](mailto:stosik@awf.wroc.pl)

---

## KARIERY PRACOWNIKÓW WIEDZY NA RYNKU USŁUG MEDYCZNYCH

---

## KNOWLEDGE WORKERS CAREERS ON THE MEDICAL SERVICES MARKET

---

DOI: 10.15611/pn.2016.429.22

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono problem kształtowania się nowego modelu karier pracowników wiedzy na rynku usług medycznych w segmencie prywatnych wielospecjalistycznych klinik stomatologicznych. Opracowanie ma charakter refleksyjny i zostało oparte na pogłębionej analizie empirycznej. Ukazuje rynek specjalistów w świetle dylematów teorii zarządzania ludźmi w organizacji oraz paradoksów praktyki zarządzania najcenniejszym zasobem organizacji na rynku usług stomatologicznych. W pracy ukazano nowe modele karier specjalistów jako trendu w zarządzaniu wiedzą ekspercką branży stomatologicznej. Autorka zderza tu teorię zarządzania zasobami ludzkimi i koncepcji zarządzania wiedzą z praktyką rynkową.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie wiedzą, modele kariery, usługi medyczne, usługi stomatologiczne.

**Summary:** The article describes the problem of building a new employees knowledge career model on the medical services market in the segment of private multidisciplinary dental clinics. The work has a reflective nature, based on advanced empirical analysis. The publication includes description of specialists market in the light of human resource theory dilemmas and paradoxes of management. Human capital was shown as the most valuable source of organization on the market of dental services. The article presents new models of professional careers as a trend in expert knowledge management in dental industry. The author confronts the theory of Human Resource Management and the concept of knowledge management with market practice.

**Keywords:** human resource management, knowledge management, career models, medical services, dental services.

## 1. Wstęp

Ostatnie lata obfitują w toczące się wśród badaczy dyskusje nad teorią traktowania ludzi w organizacji – czy powinni być postrzegani jako zasób, czy jako kapitał. Wielu autorów traktuje te terminy jako tożsame, lecz należy wyjaśnić istotę rze-

czy, stosując w tym celu pogłębioną analizę pojęciową. Wydaje się to o tyle istotne, że sposób interpretacji pojęciowej omawianych zjawisk wpływa na sposób myślenia o nich, a w konsekwencji prowadzi do określonego sposobu działania. Sposób postrzegania ludzi w organizacji implikuje odmienne rozumienie istoty i celu oraz wybór sposobu działania w tym obszarze. Kompleksowo te rozważania można dostrzec w pracy Jamki, która na łamach swojej książki pt. *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał* dokonuje wnikliwej analizy obu zjawisk. Z analizy tej wynika, że zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL, ang. *human resource management* – HRM) jest „konceptcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności” [Jamka 2011, s. 107]. W takim rozumieniu proces zarządzania ludźmi w organizacji urasta do rangi strategicznej i musi być skorelowany z polityką firmy oraz jej kulturą organizacyjną. Człowiek w organizacji staje się zatem źródłem przewagi konkurencyjnej [Pocztowski 2003].

W takim kontekście postrzeganie specjalistów badanej branży medycznej<sup>1</sup> powinno iść w kierunku zasobów szczególnej troski, bowiem poziom konkurencyjności zależy w dużym stopniu, między innymi, od poziomu kapitału intelektualnego badanych podmiotów. Badane firmy to przedsiębiorstwa oparte na wiedzy i z założenia są to organizacje uczące się i inteligentne. Podejście takie zakłada pełne zintegrowanie człowieka z organizacją jako jej cenny podmiot – składnik aktywów organizacji, gdzie w centrum uwagi stoją: kształtowanie kultury, integracja procesów personalnych z innymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa, budowanie zaangażowania i odpowiedzialności w celu zwiększania efektywności pracy. Zakłada się tu również ekonomiczną opłacalność długoterminowego inwestowania w pracowników oraz kształtowanie skutecznej i efektywnej strategii personalnej [Moczydłowska, Kowalewski 2014, s. 28]. Ta filozofia biznesu, jak pisze M. Armstrong [1996, s. 25], nastawiona jest na możliwie najbardziej efektywne wykorzystanie możliwości ludzi w organizacji i tworzenie dzięki temu silnej pozycji rynkowej, a kluczowe kompetencje powinny stać się głównym czynnikiem budowania strategii, przy czym stanowią podstawę dostarczania wartości dla klienta, są unikatowe, wyróżniające, trudne do skopiowania, stanowią podstawę tworzenia innowacji

---

<sup>1</sup> Badana branża medyczna to wysoko specjalistyczne wielogabinetowe kliniki stomatologiczne we Wrocławiu i w Katowicach. Badania prowadzone były w latach 2014–2015 przy wykorzystaniu następujących metod: *case study* (7 klinik), obserwacja uczestnicząca, wywiady częściowo skategoryzowane (właściciele klinik), sondaż diagnostyczny na podstawie kwestionariusza ankiety (lekarze pracujący w badanych ośrodkach zdrowia NZOZ – 74 respondentów), analiza dokumentów i literatury przedmiotu. Badany segment rynku jest wysoce konkurencyjnym rynkiem usługowym, który liczy sobie ponad 3 tys. prywatnych gabinetów łącznie oraz ponad 6 tys. lekarzy dentystów uprawnionych do wykonywania zawodu. Dominujący rynek, ze względu na liczbę lekarzy dentystów, znajduje się w województwie małopolskim, śląskim, mazowieckim i dolnośląskim. Najwięcej gabinetów prywatnych znajduje się w dużych miastach, gdzie przodują: Wrocław, Warszawa, Katowice i Kraków. Jest to rynek najbardziej konkurencyjny w Polsce i w Europie.

w przedsiębiorstwie. Kluczowe kompetencje są zatem niematerialnymi zasobami organizacji, powstającymi jako skutek organizacyjnego uczenia się, przy wykorzystaniu zasobów wiedzy i umiejętności pracowników, systemów technologii specyficznej dla każdej firmy – unikatowych doświadczeń, sposobu zarządzania wiedzą oraz jej dyfuzji, jak również przy wykorzystaniu wartości i norm koordynowania tego cennego zasobu [Leonard-Burton 1992, s. 39]. Zadaniem ZZL jest kształtowanie proinnowacyjnych zachowań i postaw pracowników wobec poszukiwania nowych, lepszych rozwiązań, zdolność do poszukiwania zasobów informacji możliwych do wykorzystania celem usprawniania procesów oraz otwartość na zmiany i akceptacja ich w ramach podnoszenia kwalifikacji, zdolności tworzenia zespołowego uczenia się, jak również umiejętności dzielenia się wiedzą [Antczak, Borkowska (red.) 2014, s. 109]. Tymczasem w opinii respondentów badanych klinik troska o pracownika i inwestowanie w jego wiedzę i kompetencje obliczona jest na strategię bardzo krótkoterminową. Duża dyfuzja wiedzy w tej branży, paradoksalnie, jest jednocześnie zmniejszeniem szans na długoterminową współpracę. Inwestycja w unikatowe kompetencje lekarzy dentyków często przyczynia się do skracania czasu zaangażowania w poszczególne projekty medyczne oraz powoduje szybsze procesy zmian i usamodzielniania się w kierunku freelancingu usług medycznych. Tendencje rynku pracy w tej branży od kilku lat zmiernają w kierunku samozatrudnienia lekarzy, co powoduje, że „inwestycja w wiedzę i umiejętności staje się tym bardziej zagrożona utratą korzyści ze względu na wysoki poziom ryzyka ich przechwycenia lub wrogiego przejęcia. Warto podkreślić, że wzajemne zaufanie w organizacji jest jednym z podstawowych warunków rozwoju kultury organizacyjnej zorientowanej na wiedzę, które można traktować jako kompetencje organizacji lub zatrudnionych w niej liderów” [Makowiec 2012, s. 112]. Usługi to rodzaj działalności skazany na kreowanie przewagi wyłącznie dzięki zaangażowaniu pracowników oraz wysokiemu poziomowi jakości obsługi opartemu na wiedzy, umiejętnościach i kompetencjach.

## **2. Zarządzanie wiedzą a nowe modele kariery na rynku medycznym**

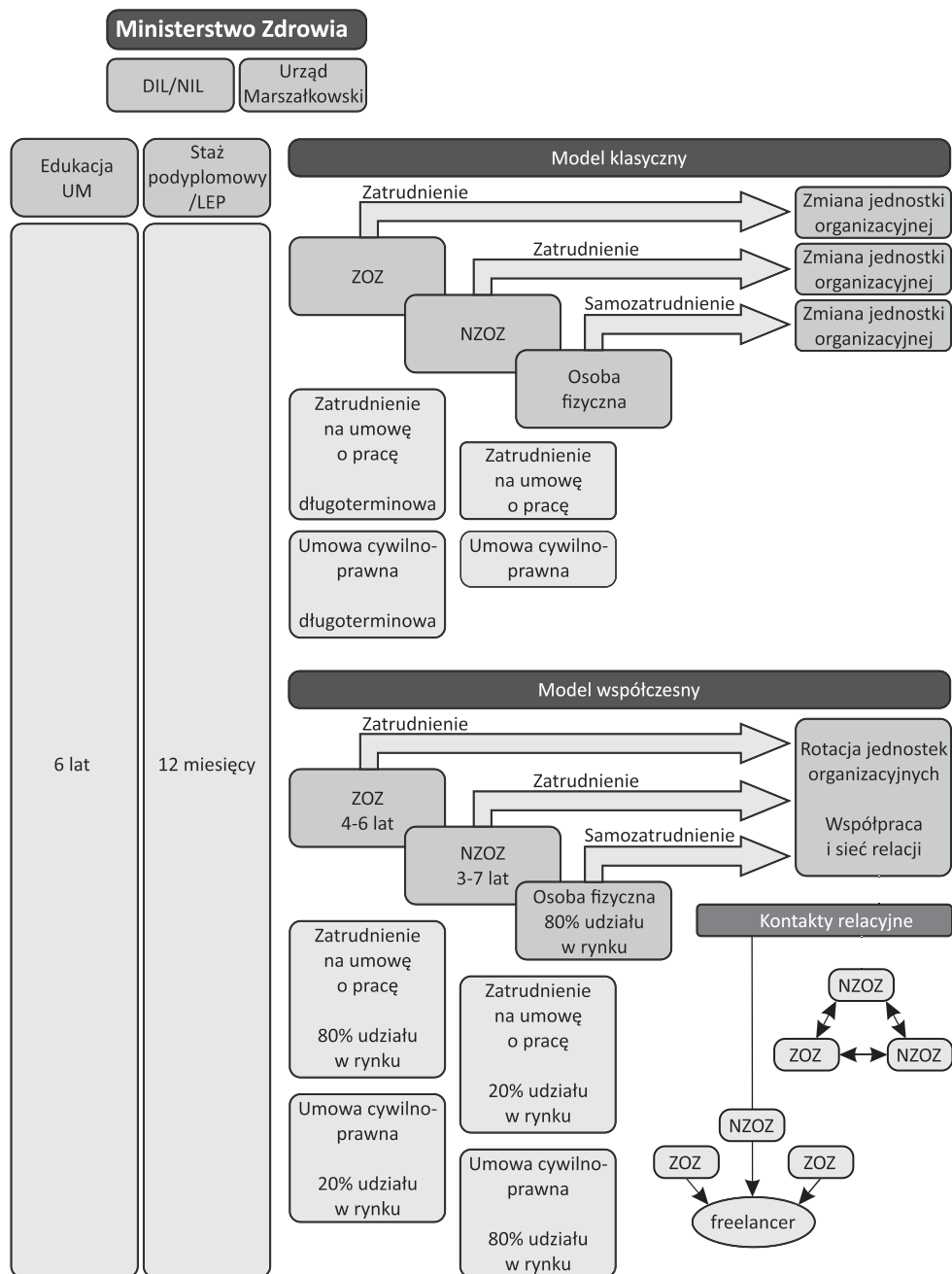
Znaczenie wiedzy i zarządzania wiedzą we współczesnych usługach to podejście, w ramach którego panuje spora zgoda co do przyjęcia założenia za m.in. A. i H. Tofflerami, którzy twierdzą, że „najważniejszym czynnikiem sukcesu dla współczesnych przedsiębiorstw jest wiedza [...], gdzie system wiedzy jest ważniejszy od systemów bankowych, politycznych i energetycznych, [...], gdzie wiedza staje się substytutem wszystkich zasobów: kluczowym zasobem rozwiniętej gospodarki” [Penc 2010, s. 15]. Najcenniejsza wiedza znajduje się w posiadaniu pracowników profesjonalistów, a dążenie organizacji do jej pozyskania może być związane jedynie ze stymulowaniem otwartości do dzielenia się nią. Takie podejście reprezentują również organizacje usługowe badanego segmentu rynku, ale problem jest tu szerszy, bo nie tyle zarządzanie wiedzą i dzielenie się nią są dyle-

matem respondentów, ile zatrzymanie wiedzy na dłużej oraz ochrona przed przechwyceniem konkurencji. Rynek prywatnych praktyk specjalistycznych jest bowiem bardzo nasycony konkurencją, a cykl życia pracownika-specjalisty skraca się drastycznie. Klasyczny schemat budowania kariery<sup>2</sup> lekarza dentystry w ostatnich latach zakłada zatrudnienie po studiach (okres nabywania wiedzy i umiejętności), „wysysanie” wiedzy od rodzimej kliniki, a następnie przejęcie kluczowych kompetencji i zmiana miejsca zatrudnienia (rys. 1 – model współczesny). „Dzielenie się wiedzą niejawną jest tak krytyczne dla współczesnego przedsiębiorstwa ze względu na jego kompleksowość i trudność w realizacji – biorąc pod uwagę li tylko mobilność pracy i jej wirtualizację eliminującą częste kontakty osobiste, niską lojalność pracowników czy ich wysoką fluktuację zatrudnienia” [Mayfield 2010, s. 24]. Lekarze dentyści w Polsce charakteryzują się bardzo wysoką świadomością konieczności inwestowania w swoją wiedzę i kompetencje, zwłaszcza te wysoko specjalistyczne [Dorocki, Świątek 2013, s. 362]. Sytuuje to rynek gabinetów stomatologicznych wśród najbardziej nowoczesnych, inteligentnych i opartych na wiedzy firm w Polsce. Żadna inna branża nie jest tak zdeterminowana zdobywaniem nowej wiedzy i kwalifikacji. Stąd też biorą się podstawowe dylematy właścicieli badanych firm medycznych: jak inwestować w wiedzę swoich pracowników i jak ją później zatrzymać na dłużej. Dylemat ten jest pogłębiony rosnącą tendencją zmiany modelu kariery lekarza dentystry w ostatnich latach z modelu klasycznego na nowoczesny, co ukazane zostało na rys. 1 (model klasyczny a model współczesny). Jak wskazuje Minta [2014, s. 116], badacze karier podkreślają, że „zachodzące zmiany gospodarcze spowodowały przeobrażenia przede wszystkim w modelach i sposobach realizowania współczesnych karier zawodowych” [Minta 2014, s. 116]. Model tradycyjny zakłada dyfuzję wiedzy lekarza dentystry (w procesie uczenia się i inwestowania w wiedzę) i zatrzymania tego cennego zasobu na dłużej (7–10 lat). Tymczasem współczesny rynek pracy w tej branży zmienia istotnie ten model w kierunku szybkiej inwestycji w wiedzę, a następnie zmiany podmiotu jej wykorzystywania, gdzie dochodzi do przechwytywania wartości<sup>3</sup> już po 3–4 latach (rys. 1 – model współczesny).

Jak podkreśla Bohdziewicz [2010, s. 242], obserwuje się dzisiaj „autonomiczne budowanie przez jednostkę własnej zdadności do zatrudnienia oraz atrakcyjności rynkowej”, a podstawą jest tożsamość pracownicza zorientowana profesjonalnie. Taka sytuacja prowadzi do konkluzji, że rosnące znaczenie roli ludzi w organizacjach musi zmieniać oblicze takich procesów, jak: pozyskiwanie pracowników (ze szczególnym uwzględnieniem pracowników wiedzy), rozwój i doskonalenie pra-

<sup>2</sup> Kariera w niniejszym artykule ujmowana jest jako sekwencja kroków zawodowych i jest procesem związanym z rozwojem zawodowym i zdobywaniem kompetencji, czyli umiejętności, wiedzy i doświadczenia w danej dziedzinie.

<sup>3</sup> Przechwytywanie wartości w znaczeniu: pozyskiwanie wiedzy, umiejętności i doświadczenia i przenoszenie do kolejnego pracodawcy, wzmacniające jego konkurencyjność na rynku poprzez poszerzony potencjał realizacji usługi przez nowego pracownika.



Rys. 1. Model klasyczny a model współczesnej kariery lekarza dentysty

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych (oba modele zbudowano na podstawie wyników badań empirycznych, prowadzonych w klinikach stomatologicznych Wrocławia i Katowic).

cowników, kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz tworzenie systemów motywowania o złożonych czynnikach wywierania wpływu, tworzenie struktur dogodnych dla pracy zespołowej, tworzenie systemów pracy elastycznej, uwzględnianie tolerancji różnic oraz preferencji, w końcu – inwestowanie w kapitał ludzki. P. Kearns uważa, że „istotą zarządzania kapitałem ludzkim jest tworzenie wartości dzięki ludziom” (za: [Baron, Armstrong 2008, s. 34]).

Organizacje wdrażają koncepcję ZKL z różnych przyczyn, do których należą [Baron, Armstrong 2008, s. 43]:

- „potrzeba osiągnięcia strategicznych celów przedsiębiorstwa;
- świadomość, że kluczowym zasobem przedsiębiorstwa są ludzie, których wiedza, umiejętności i zdolności budują wartość przedsiębiorstwa i tworzą kapitał ludzki, a w efekcie umożliwiają uzyskanie przewagi konkurencyjnej;
- świadomość wagi czynników umożliwiających tworzenie przez ludzi wartości;
- konieczność zapewnienia opłacalności stosowanych w przedsiębiorstwie procesów personalnych” (natomiast w branży medycznej ludzie, ich umiejętności i kwalifikacje są strategicznym zasobem kreowania wartości i budowania pozycji konkurencyjnej na rynku).

Uznanie wiedzy jako potencjału, który umożliwia budowanie przewagi, przejawia się zarówno na poziomie makroekonomicznym, jak i na poziomie mikroekonomicznym. Przewaga, o której mowa, zależy coraz bardziej od wiedzy posiadanej przez zatrudnionych w organizacji ludzi. Pozycję lidera rynku będzie się zatem osiągać nie dzięki posiadanym zasobom fizycznym czy finansowym, lecz dzięki potencjałowi tkwiącemu w kapitale ludzkim.

Podobnie jak inni autorzy (m.in. T. Beckman, Davenport, I. Nonaka, H. Takeuchi, B. Mięka, B. Rutka, M. Czerska, Sveiby, K. Perechuda, M.S. Malone, W.R. Bukowitz, M. Bratnicki, A.K. Koźmiński, W. Grudzewski, A. Potocki, Z. Antczak, S. Borkowska i wielu innych), zajmujący się między innymi koncepcją zarządzania wiedzą, E. Stańczyk-Hugiet zakłada, że „zasoby wiedzy mają charakter strategiczny, wynikający przede wszystkim z tego, że wpływają na kształtowanie wartości organizacji oraz umożliwiają utrzymywanie równowagi funkcjonalnej” [Stańczyk-Hugiet 2007, s. 37]. Coraz częściej podkreśla się, że przedsiębiorstwo będzie budować swoje wartości na zasobach wiedzy jako swoim najcenniejszym zasobem. Dysponentami wiedzy i jej nosicielami są natomiast ludzie w organizacji. Skoro wiedza jest zasobem strategicznym, a jej dysponentami i twórcami są pracownicy, to od nich będzie zależeć strategiczna przewaga konkurencyjna na rynku.

Z. Antczak i S. Borkowska (red.) [2014, s. 109] w podsumowaniu jednego z rozdziałów swojej książki pt. *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania* piszą, że wśród współczesnych pracowników wyraźnie stabilizuje się, a nawet rośnie poczucie odpowiedzialności za przebieg kariery zawodowej. Rośnie zatem również przekonanie o konieczności budowania tej kariery i rozwoju osobistego w świetle potrzeb, ale i konkurencyjności osobistej pracowników jako partnerów na rynku pracy. Oczekiwania te zmierzają do skierowania większej uwagi

przedsiębiorstw na inwestowanie w kompetencje i ogólny rozwój pracownika. Rozwój tych kompetencji ma służyć wzrastającej wartości pracownika na rynku pracy. Wielu pracowników współczesnych organizacji traktuje swoje zatrudnienie jako tymczasowe, jako epizod na ścieżce rozwoju i koniecznych zmian w karierze zawodowej. Taki pogląd należy również podzielić, analizując rynek lekarzy dentystów badanego segmentu. Pracownik staje się nieograniczony w swobodzie i zakresie swojego działania, przynależności czy sprawowaniu funkcji. Jest również nastawiony na poszukiwanie nowych możliwości pomnażania swojego kapitału kompetencji, w tym zakresu wiedzy, umiejętności i doświadczenia.

### 3. Zakończenie

Wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach: pozyskania pracowników wiedzy i utrzymania ich w organizacji oraz ich długofalowego zaangażowania (rys. 2).



**Rys. 2.** Dwie płaszczyzny zarządzania zasobami ludzkimi współczesnej organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bohdziewicz 2014, s. 110–112].

Owe wyzwania współczesnej organizacji dotyczą zagadnień związanych ze zmianami na rynku pracy, zmianami w oczekiwaniach pracowników, zmianami stylu życia, zmianami kulturowymi i społecznymi, zmianami w zakresie samych struktur organizacyjnych, zmianami w procesach potrzeb samej organizacji itd. Jak wska-



zuje raport Deloitte<sup>4</sup>, obszarami szczególnej troski w najbliższych latach w polskich przedsiębiorstwach będą:

- problemy z retencją na rynku pracy, czyli rosnącą nierównowagą pomiędzy dużym popytem na pracowników a spadającą na skutek zjawisk społeczno-demograficznych podażą pracowników, co prowadzi do dużej konkurencji o pracownika (bardzo widoczne na rynku usług medycznych);
- marketing wizerunku pracodawcy, czyli *employer branding*, który staje się koniecznością w walce o najlepszych kandydatów (niska świadomość organizacji medycznych);
- generacja Y – czyli rynek pracowników o innej niż dotychczas kulturze pracy i innych oczekiwaniach (powoli zauważalne w usługach medycznych);
- orientacja na klienta wewnętrznego większa niż kiedykolwiek – ciągła poprawa procesów (rosnąca świadomość klinik jako pracodawców i partnerów we współpracy).

Wyzwania, jakie stoją przed współczesnym pracodawcą w usługach medycznych w celu zminimalizowania procesu utraty kompetencji na skutek wypływu wiedzy i umiejętności w zbyt krótkim czasie, to przed wszystkim: procesy utrzymania pracownika na dłużej, programy lojalnościowe dla klienta wewnętrznego, selekcja i rekrutacja oparte na kluczowych kompetencjach osobowościowych, zwiększenie zaangażowania i inne, które zostały ukazane na rys. 3.

Elastyczność organizacji i ciągłe doskonalenie procesów, jak podkreśla wielu współczesnych autorów, stanowi główne kryterium efektywności organizacyjnej i może stać się gwarantem radzenia sobie ze zmianami zachowań pracowniczych współczesnych przedsiębiorstw. Za H.I. Ansoffem [Krupski 2006, s. 7]: elastyczność jest atrybutem organizacji, która radzi sobie ze zmianami w otoczeniu. Zamiast na nie wpływać, próbuje na nie odpowiadać (głównie przez zwiększenie płynności zasobów firmy). „Elastyczną jest ta organizacja, której struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb klientów oraz wymogów konkurencji. Idealna organizacja elastyczna ma następujące cechy” [Brilman 2002, s. 391]:

- zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurencji,
- sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania,
- krótkie procesy decyzyjne – płaską strukturę, uprawomocnienie pracowników wykonawczych (*empowerment*),
- personel przyzwyczajony do zmian, ale i właściciele reagujący na zmiany.

Zmiany na rynku usług medycznych (branży stomatologicznej), zwłaszcza w kontekście zarządzania pracownikami wiedzy, nowych modeli karier i budowania marki, stanowią największe wyzwanie w ramach budowania konkurencyjności tych podmiotów gospodarczych. Priorytetem w tym ujęciu wydaje się problem zatrzyma-

<sup>4</sup> <http://www.forunit.pl/files/raport.pdf> (dostęp: 28.12.2014).





**Rys. 3.** Wyzwania dla pracodawców w kontekście różnych generacji pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Borczyk i in. (2014)].

nia pracowników po okresie „wysysania” przez nich wiedzy i nabywania doświadczenia. Ukształtowany pracownik staje się wartością dla kliniki w walce o konkurencyjną pozycję rynkową. Okres ten powinien być zwrotem z inwestycji dla kliniki, tymczasem najczęściej jest stratą po odejściu wyedukowanego specjalisty. Staje się on podmiotem samodzielnej kreacji swojej kariery i wchodzi w rolę freelancera, który wystawia swoje kompetencje na wolny rynek, sprzedając je za najwyższą uzyskaną cenę, wchodząc w ten sposób w proces kształtowania swojego *personal branding*. Kariery zawodowe lekarzy dentyistów przypominają w swym współczesnym przebiegu kariery „proteuszowe” i „inteligentne”<sup>5</sup>. Zgodnie z koncepcją „proteuszową”, wskazując za D.T. Hallem, lekarze projektują własne kariery, uwzględniając swoje indywidualne cele oraz własny, indywidualny system wartości. Jednocześnie są zdolni do samodzielnego i niezależnego kierowania własną karierą, analizują zewnętrzne uwarunkowania. Podstawą koncepcji „kariery inteligentnej”, wg M.B. Arthura, P.H. Calmani, R. DeFillippi [1995, s. 7–22], jest natomiast samoświadomość lekarzy co do posiadanej wiedzy, umiejętności i doświadczenia oraz wyznawane wartości, a także również wysoka motywacja osiągnięć. Nieodzowna jest w tej koncepcji samoświadomość warunków otoczenia i umiejętność budowania relacji w branży.

<sup>5</sup> Więcej na ten temat w opracowaniu: [Minta 2014, s. 121–122].

## Literatura

- Antczak Z., Borkowska S. (red.), 2014, *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Armstrong M., 1996, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Arthur M.B., Calman P.H., DeFillippi R., 1995, *Intelligent enterprise, intelligent career*, Academy of Management Executive, 1995, vol. 9, no 4.
- Baron A., Armstrong M., 2008, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Bohdziewicz P., 2010, *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3–4.
- Bohdziewicz P., 2014, *Nowe wyzwania dla współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Antczak Z., Borkowska S. (red.), *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Borczyk A., Chmiel M., Czarnecka-Stańczak W., Kaźmierczak A., Sielicka M., Strama E., Rabiej P, Żurek A., Żurek K., (2014), *Sukces przez zaangażowanie*, [w:] Raport ThinkThank, <http://www.mttpl/pobieranie/HR.pdf> (pobranie 18.12.2014).
- Brilman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Briscoe J.P., Hall D.T., 2006, *The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications*, Journal of Vocational Behaviour, vol. 69, no. 1.
- Dorocki S., Świątek A., 2013, *Uwarunkowania rozwoju usług opartych na wiedzy, na przykładzie analizy działalności gabinetów stomatologicznych w Polsce*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, <http://prace-kgp.up.krakow.pl/article/view/1188>.
- Jamka B., 2011, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kearns P., 2005, *Human Capital Management*, Reed Business Information, Sutton–Surrey.
- Krupski R., 2006, *Elastyczność organizacji – elementy teorii*, Zeszyty Naukowe WWSZIP nr 9 (2). Refleksje Społeczno-Gospodarcze.
- Leonard-Burton D., 1992, *Core capabilities and core rigidities: A paradox in Managing New Product Development*, Strategic Management Journal, vol. 13.
- Makowiec M., 2012, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, [w:] Mikuła B. (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Mayfield M., 2010, *Tacit knowledge sharing: Techniques for putting a powerful tool in practice*, Development and Learning in Organizations, vol. 24, no. 1., s. 24 (za: A. Pietruszka-Ortyl, *Praca oparta na wiedzy*, [w:] B. Mikuła (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012).
- Minta J., 2014, *Oblicza współczesnych karier w perspektywie poradowniczej*, Dyskursy Młodych Andragogów, 15 (s. 113–127), Wyd. Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
- Moczydłowska J.M., Kowalewski K., 2014, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Penc J., 2010, *Humanistyczne wartości zarządzania. W poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Wyd. Difin, Warszawa (za A. Toffler, H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Wyd. Zysk i Ska, Poznań 1996).
- Pocztowski A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. PWE, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E., 2007, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław.