

# CZĘŚĆ VI

## RECENZJE

---

*Nowoczesne Systemy Zarządzania*

### **RECENZJA KSIĄŻKI POD REDAKCJĄ ALDONY FRĄCZKIEWICZ-WRONKI WYKORZYSTANIE ANALIZY INTERESARIUSZY W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ ZDROWOTNĄ<sup>1</sup>**

**WIOLETTA WEREDA**  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI  
WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA

Każda organizacja i zmieniające się jej otoczenie zmuszają menedżerów do zastanowienia się nad rolą otoczenia w procesie funkcjonowania wielu instytucji. Takie przesłanki jak: koszt zanieczyszczenia środowiska naturalnego, ryzyko moralne, monopolizacja części rynku przyczyniły się do wnikliwej analizy działalności firmy jedynie na rzecz akcjonariuszy. R.E. Freeman zakwestionował koncepcję przedsiębiorstwa uznającego za świętość pogląd, że pozostaje ono w szczególnych stosunkach z jego właścicielami i akcjonariuszami. Kierownictwo nie powinno koncentrować się jedynie na realizacji interesu akcjonariuszy kosztem klientów i dostawców. Prawo chroni też interesy innych jednostek, przyznając im określone przywileje i uznając ich roszczenia wobec firmy. Doprowadziło to do wyodrębnienia grup mających wpływ na działalność przedsiębiorstwa, nazywanych *stakeholders* – interesariuszami, czyli podmiotami, które mają interes lub roszczenia w stosunku do firmy (Evan, Freeman, 1999, s. 267-270). Pojęcie interesariuszy jest powszechnie używane w literaturze, jednak autorzy zajmujący się zarządzaniem przez wartość różnie je definiują, określane jest jako: grupy zainteresowane, grupy interesów, gracze, zainteresowane strony, grupy udziałowe czy kluczowe strony organizacji. Każde pojęcie odzwierciedla określone powiązania pomiędzy organizacją a jej jednostkami, które są z nią w kontakcie pośrednim lub bezpośrednim.

Ogólnie reasumując powyższe określenia, teoria interesariuszy to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej przez budowanie przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (interesariuszami), a zatem z: właścicielami, pracownikami, klientami, dostawcami i kooperantami

---

<sup>1</sup> A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2012, 272 strony.

(partnerami), ze społecznością lokalną i z przedstawicielami wszelkich organizacji, które mogą wpływać na działalność przedsiębiorstwa (Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 53).

Książka pod redakcją Aldony Frączkiewicz-Wronki pt. *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną* została przygotowana przez dziesięciu autorów, którzy naukowo i dydaktycznie zajmują się problematyką teorii interesariuszy, budowania relacji z grupami interesu, a także wpływu interesariuszy na proces podejmowania decyzji w organizacji zdrowotnej. Książka jest wynikiem przeprowadzonych w latach 2009-2011 badań empirycznych i analizy literatury w zakresie współczesnej teorii interesariuszy. Badania miały charakter zarówno deskryptywny, jak i wyjaśniający. Wykorzystano źródła pierwotne i wtórne. Po krytycznej analizie literatury przedmiotu, ze szczególnym uwzględnieniem wyników najnowszych badań empirycznych, solidnie sformułowano cele i pytania badawcze oraz przeprowadzono badania terenowe, których wyniki zostały przedstawione i zinterpretowane w recenzowanej książce (s. 11-12).

Książka składa się z siedmiu poruszających różne elementy teorii interesariuszy części/rozdziałów. W rozdziale pierwszym redaktorka wydania A. Frączkiewicz-Wronka prezentuje rolę i znaczenie interesariuszy w procesie podejmowania decyzji w organizacjach publicznych. W sposób jasny i przejrzysty przedstawia różnice w podejmowaniu decyzji w sektorze prywatnym i publicznym oraz zarządczy ład szpitalny. Natomiast rozdział drugi autorstwa A. Austen i W. Czakona jest uzupełnieniem pierwszego w zakresie przybliżenia znaczenia interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi. Wskazani autorzy rozważają konieczność brania pod uwagę przez menedżerów sektora publicznego nie tylko osiągnięcia efektywności ekonomicznej, lecz także konsekwencji społecznych i politycznych swoich decyzji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach sektora publicznego jest złożony ze względu na występowanie licznych grup interesariuszy, którzy bezpośrednio lub pośrednio warunkują działanie organizacji. Z tego też względu proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych powinien być zorientowany na interesariuszy. Identyfikacja głównych aktorów, ich interesów, pozycji i znaczenia dla realizowanych przez organizacje strategii pozwala menedżerom na skuteczniejsze interakcje z kluczowymi interesariuszami i na pozyskanie ich wsparcia (s. 46-47). Kolejny rozdział autorstwa K. Szymaniec szerzej prezentuje wykorzystanie podejścia zasobowego (RBV) do kształtowania relacji z interesariuszami i zarządzania organizacją publiczną. W obliczu wzrastającej złożoności otoczenia oraz ograniczoności zasobów organizacje publiczne zmuszone są do szukania nowych możliwości rozwoju, zwłaszcza w odniesieniu do rosnących oczekiwań względem jakości dostarczanych usług oraz efektywności wykorzystania powierzanych środków publicznych. Coraz częściej podnosi się argument, że tak jak ma to miejsce na rynku dóbr komercyjnych, konkurencja między organizacjami publicznymi może przyczynić się do efektywniejszego gospodarowania środkami. Wyrazem tego przekonania było wykreowanie wewnętrznego rynku usług zdrowot-

nym, na którym publiczne i prywatne podmioty konkurują o ograniczone środki publiczne poprzez kontraktowanie z Narodowym Funduszem Zdrowia. Zatem rzeczywistość gospodarcza zmusza organizacje publiczne do uważniejszego przyjrzenia się swoim zasobom i zarządzania nimi w sposób, który pozwoli im tworzyć jak najwyższą wartość dla interesariuszy, zaspokajając ich rosnące oczekiwania (s. 68). W rozdziale czwartym, którego autorką jest K. Dyaczyńska, omówiona została problematyka wykorzystania podejścia zależności od zasobowej (RDT) do kształtowania relacji z interesariuszami i zarządzania organizacją publiczną. Zasadniczym celem każdej organizacji jest zdobycie przewagi konkurencyjnej, umożliwiającej przetrwanie w turbulentnym, niepewnym, charakteryzującym się dużą dozą ryzyka otoczeniu. Organizacje angażują się w wymianę i transakcje z innymi grupami i/lub organizacjami. Wymiana może dotyczyć zasobów finansowych i materialnych, informacji lub legalności społecznej. Oczywiście jest, że w zamian za dostarczone zasoby zewnętrzne grupy i/lub organizacje żądają konkretnego zadośćuczynienia. Wobec powyższego zewnętrzne ograniczenie i kontrola zachowania się organizacji są w pełni możliwe i pewne. Pojawia się także sugestia, że organizacja nie przetrwa, gwarantując pełne zadośćuczynienie i zwrot za dostarczenie zasobów dla wszystkich, od których pozyskała przedmiotowe zasoby. W powyższym kontekście konieczne jest określenie grup interesów, zasobów, jakie organizacja musi od danej grupy pozyskać, oraz znaczenia danej grupy (jej zasobów) dla działalności organizacji (s. 89-91). W kolejnym rozdziale, piątym, S. Ostrowska szerzej omawia kontekst interesariusza w publicznej ochronie zdrowia na przykładzie wdrożenia MOS (Mission Oriented Score) w szpitalu publicznym. Złożoność zarządzania w organizacjach publicznych, w tym w tych, które świadczą usługi zdrowotne, jest powodem poszukiwania narzędzi i instrumentów zwiększających racjonalność i efektywność podejmowania decyzji i późniejszego ich wdrażania. Prowadzone dotychczas badania pozwalają na stwierdzenie, że teoria interesariuszy, teoria zasobowa (RBV) i zależności od zasobów (RDT), a także poszukiwanie narzędzia do pomiaru efektywności organizacyjnej organizacji działającej nie dla zysku może zostać udatnie połączona w ramach instrumentu zarządzania strategicznego, jakim jest Mission Oriented Scorecard (s. 109).

Postawiona teza o wzajemnym wpływie między wyróżnionymi elementami na sprawne i skuteczne funkcjonowanie organizacji została poddana empirycznej weryfikacji. Uzyskane rezultaty zostały opisane w rozdziale szóstym autorstwa A. Frączkiewicz-Wronki, A. Austen i J. Acedańskiego. Autorzy w perspektywie otrzymanych wyników przeprowadzonego wśród menedżerów badania (wykorzystano kwestionariusz ankiety, uzyskane dane opracowano przy pomocy IBM SPSS 20) przybliżają i rozszerzają kwestie dotyczące identyfikacji relacji pomiędzy efektywnością organizacyjną, zasobami, interesariuszami i przyjmowaną strategią postępowania w procesie decyzyjnym. Rozdział siódmy jest kontynuacją poprzedniego i szczegółowym omówieniem wyników badań realizowanych jako wielokrotne studium przypadków. Autorki rozdziału A. Adamus-Matuszyńska,

K. Burda-Świerz, M. Wronka przedstawiły proces budowania relacji instytucji ochrony zdrowia z interesariuszami jako emanację realizowanej przez podmioty lecznicze strategii komunikowania się z otoczeniem. Proces podejmowania decyzji w sektorze publicznym jest złożony i skomplikowany. Menedżer tam pracujący musi brać pod uwagę nie tylko konieczność osiągnięcia efektywności ekonomicznej, lecz także konsekwencje społeczne i polityczne swoich decyzji. Do jego zadań należy zatem analizowanie różnorodnych i złożonych współzależności, zarówno pomiędzy grupami interesów wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z organizacjami z otoczenia zewnętrznego. Obserwując system ochrony zdrowia (oparty na tzw. zasadach zaopatrzeniowego systemu typu Siemaszki), trzeba pamiętać, że różni interesariusze o często rozbieżnych potrzebach i interesach mają wpływ na jego kształt. Poprzedni system ochrony zdrowia w Polsce przyzwyczyił, a obecny utrwalił przekonanie, że ochrona zdrowia to sfera, w której nie w pełni działają prawa ekonomii. Stworzenie listy interesariuszy jest podstawą do identyfikacji korzyści, jakie może odnieść każdy z interesariuszy z danego przedsięwzięcia i dzięki temu staje się praktyczną wskazówką dla menedżera w procesie podejmowania decyzji. W sektorze ochrony zdrowia zidentyfikować można następujących najczęściej występujących interesariuszy: (1) kadra zarządzająca; (2) zarząd; (3) organ założycielski/właściciel; (4) rada społeczna; (5) rada nadzorcza; (6) sponsorzy; (7) inwestorzy; (8) pacjenci; (9) rodziny pacjentów; (10) ministerstwa (MZ, MPiPS); (11) NFZ; (12) organy kontrolne (Sanepid, PIP); (13) społeczność lokalna; (14) władze samorządowe; (15) ośrodki pomocy społecznej; (16) szpitale o wyższym stopniu referencyjności; (17) stowarzyszenia/fundacje; (18) lokalni politycy; (19) kościoły; (20) konkurenci – SPZOZ-y; (21) konkurenci – NZOZ-y; (22) lekarze kontraktowi; (23) lekarze zatrudnieni na umowę o pracę; (24) pielęgniarki; (25) średni personel pomocniczy i techniczny; (26) personel administracyjny; (27) związki zawodowe; (28) media; (29) banki i instytucje finansowe; (30) firmy farmaceutyczne; (31) firmy handlujące sprzętem medycznym; (32) firmy remontowe i budowlane; (33) firmy oferujące ubezpieczenia i świadczenia abonamentowe; (34) kooperanci (usługi outsourcowane); (35) instytucje doradcze (consulting); (36) instytucje akredytujące i certyfikujące; (37) właściciele sklepów i usług pozamedycznych, (38) transport medyczny; (39) transport niemiedyczny (s. 203-204). W zakończeniu publikacji A. Frączkiewicz-Wronka podkreśla, że trwanie i rozwój organizacji jest konsekwencją nieustającego procesu podejmowania decyzji o kierunkach alokacji zasobów i działaniach, które należy przedsięwziąć, aby uzyskać wyznaczone cele. A te dla organizacji publicznych muszą być podejmowane w taki sposób, żeby interesy znaczących interesariuszy, które w rzeczy samej często są sprzeczne, były brane pod uwagę przez menedżerów. Sytuacjami uruchamiającymi procesy decyzyjne w zarządzaniu są sytuacje problemowe. Decyzja to świadomy, nielosowy wybór jednego z wielu możliwych sposobów działania, które ma doprowadzić do rozwiązania problemu. Kontynuując, analiza piśmiennictwa pozwala na stwierdzenie, że proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych przebiega w innej

logice niż w organizacjach prywatnych, a obserwowana praktyka funkcjonowania podstawowego podmiotu publicznego, jakim jest państwo i jego podmioty, wyraźnie potwierdza tę konstatację (na przykład w odniesieniu do zagadnień ochrony zdrowia) – s. 235.

Recenzowana publikacja jest szczególnym tworem badawczo-poznawczym, ponieważ dotyka wartej podkreślenia kwestii z punktu widzenia warunków polskiej publicznej ochrony zdrowia, ze szczególnym uwzględnieniem grup interesu, które mają znaczący wpływ na codzienne funkcjonowanie i działanie tych jednostek. Książka ta stanowi istotny wkład w prezentację oraz rozszerzenie wiedzy na temat interesariuszy w publicznej ochronie zdrowia oraz w zakres nauki o zarządzaniu w subdyscyplinie zarządzanie publiczne.

Książka jest opatrzona bogatym wykazem literatury, zarówno w zakresie pozycji polskich, jak i zagranicznych. Można zauważyć, że wykaz bibliografii charakteryzuje pola zainteresowań badawczych poszczególnych autorów książki. Układ publikacji jest logiczny i spójny, co daje czytelnikowi możliwość poznania w sposób indukcyjny zaprezentowanej wiedzy i wyników oraz wniosków z przeprowadzonych badań. W aneksie zamieszczono wykorzystane w badaniach narzędzia w postaci kwestionariusza ankiety.

Podsumowując, zaznaczyć należy, że recenzowana publikacja jest przewodnikiem dla ludzi nauki, studentów, a także praktyków zajmujących się na co dzień zarządzaniem w organizacjach publicznych, nie tylko w sektorze ochrony zdrowia. Z punktu widzenia rozszerzenia zawartości pracy można dodać, że w przyszłych rozważaniach grupa badawcza powinna skoncentrować się na rozszerzeniu elementów budowania oraz doskonalenia procesu zarządzania relacjami z interesariuszami w organizacji zdrowotnej.

#### LITERATURA

- [1] EVAN W.M., FREEMAN R.E., 1999, *Teoria nowoczesnej korporacji oparta na koncepcji „udziałowców zewnętrznych”*; *Kapitalizm kantowski*, [w:] D.Ch. Chryssides, H.J. Kaler (red.), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa.
- [2] PALIWODA-MATIOŁAŃSKA A., 2009, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.