

# Martyna Wronka, Grzegorz Głód

---

## Wpływ orientacji przedsiębiorczej na efektywność zarządzania w jednostkach ochrony zdrowia

---

Problemy Zarządzania 9/3, 181-193

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# Wpływ orientacji przedsiębiorczej na efektywność zarządzania w jednostkach ochrony zdrowia

Martyna Wronka, Grzegorz Głód

*W dobie nieustannych przemian i narastającej konkurencji, także w sektorze ochrony zdrowia, dbałość o wdrożenie i doskonalenie narzędzi usprawniających zarządzanie przedsiębiorstwie i wspomagające jego rozwój jest w pełni uzasadnione. W artykule autorzy, nawiązując do nowych koncepcji konkurencyjności, skupili się na wątku przedsiębiorczej koncepcji konkurencyjności, a zwłaszcza na próbie jej oceny i pomiaru w konwencji orientacji przedsiębiorczej w warunkach sektora publicznego. Autorzy omawiają także przeprowadzone badania sondażowe dotyczące wpływu orientacji przedsiębiorczej na efektywność zarządzania, które stanowią również wprowadzenie do szerszych badań w zakresie przedsiębiorczości publicznej.*

## 1. Wstęp

Znaczenie innowacji i przedsiębiorczości zarówno z perspektywy makro, jak i mikro jest powszechnie uznawane (Cornwall i Naughton 2003; Ward i Aronoff 1993). Globalny Monitor Przedsiębiorczości (*Global Entrepreneurship Monitor* – GEM) w swoich raportach zauważa, że istnieje dodatni, statystycznie istotny związek pomiędzy wzrostem gospodarczym a poziomem przedsiębiorczości mieszkańców danego kraju (Acs i in. 2005; Minniti i in. 2006). To stwierdzenie jest zgodne z wynikami licznych badań identyfikujących korzyści ekonomiczne i pozaekonomiczne wynikające z działalności przedsiębiorczej. Korzyści te obejmują zwiększenie poziomu innowacyjności, wydajności i zatrudnienia, tworzenie nowych miejsc pracy czy tworzenie wartości (Longenecker i in. 1998). Nie dziwi zatem, że także w sektorze publicznym coraz częściej można zaobserwować próby promowania zachowań innowacyjnych i przedsiębiorczych. W celu poprawy organizacji pracy oraz w celu sprawniejszego gospodarowania środkami finansowymi w jednostkach ochrony zdrowia, zwłaszcza w zakresie skuteczności (efektywności organizacyjnej) oraz efektywności ekonomicznej, celowe jest wykorzystanie przez menedżerów narzędzi zarządzania przedsiębiorczego. W dobie nieustannych przemian i narastającej konkurencji, także w sektorze ochrony zdrowia, dbałość o wdrożenie i doskonalenie narzędzi uspraw-

niających zarządzanie przedsiębiorstwem i wspomagających jego rozwój jest w pełni uzasadnione. Należy podkreślić, iż w warunkach sektora publicznego kategoria efektywności nie jest rozpatrywana jedynie w kontekście wyników finansowych.

Kategoria efektywności jest często w literaturze przedmiotu również rozpatrywana w szerszym kontekście, z zastosowaniem pojęcia konkurencyjności. Tradycyjne koncepcje konkurencyjności koncentrowały się na podstawowych rynkowych czynnikach konkurencyjności (koszty, jakość, marketing, pozycja na rynku) oraz bezpośrednich ich źródłach. Zalicza się do nich:

- koncepcję konkurencyjności kosztowej, która bazuje na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia (Kreikebaum 1997);
- przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością (Hamrol i Mantura 1999);
- konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa (pozycja lidera i dominacja na rynku) (Bień i in. 1997);
- marketingowa koncepcja konkurencyjności (Żabiński 2004);
- przywództwo kosztowe oraz dyferencjacja (Pierścionek 1997).

Nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa mają bezpośredni związek z innowacjami (Porter 1985) i przedsiębiorczością (konkurowanie przez restrukturyzację (Porter 1989) oraz przedsiębiorczą koncepcją konkurencyjności (Kraśnicka 2002).

W artykule autorzy, nawiązując do nowych koncepcji konkurencyjności, skupili się na wątku przedsiębiorczej koncepcji konkurencyjności, a zwłaszcza na próbie jej oceny i pomiaru w konwencji orientacji przedsiębiorczej w warunkach sektora publicznego.

## 2. Istota orientacji przedsiębiorczej

Nawiązując do głównego nurtu badań nad przedsiębiorczością postrzeżoną jako wykorzystywanie szans – koncepcje Stevensona i Jarillo (1990) oraz Shane'a i Venkataramana (2000) – przyjęto następujące założenia dotyczące tego procesu:

1. Szansa to rozbieżność w dostrzeganym zmieniającym się krajobrazie i czasie, niewykorzystywana przez innych, którą można wypełnić dzięki dostarczeniu odbiorcom więcej wartości niż dotychczas. Szanse są formułowane w dłuższym czasie poprzez interakcje przedsiębiorców z innymi ludźmi.
2. Przedsiębiorczość ma charakter społeczny, ponieważ jej siłą napędową są działania podejmowane przez ludzi w ramach sieci społecznych, niezrządzone przez nich tworzone.
3. Jest spójnym zbiorem zachowań wyróżniających się proaktywnością (dokonywaniem dużych zmian), innowacyjnością (znacząco nowych

w sensie globalnym) i skłonnością do sensownego ryzyka. Przedsiębiorczy wzorzec zachowań uzależniony jest od tego, na ile ludzie dokonują swobodnych wyborów, na ile są poinformowani oraz zaangażowani wewnętrznie.

4. Przejawia się w realizacji przedsięwzięć o dużym potencjale rozwojowym. Rozmyślnie inicjowanie oraz aktywne rozwijanie przedsięwzięć pozwala na przeobrażanie i rewolucjonizowanie rzeczywistości.
5. Wiąże się z użytkowaniem zasobów niekoniecznie znajdujących się pod bezpośrednią kontrolą.
6. Długofalowe ukierunkowanie wskazuje, iż przedsiębiorczość jest nośnikiem przewagi konkurencyjnej. Dostrzeżenie szansy następuje poprzez wyartykułowanie wizji określającej, co jest pożądane, sformułowanie misji wyznaczającej zakres i zasięg możliwości, a także ustalenie strategii wskazującej drogę do ich osiągnięcia na najbliższą przyszłość.
7. W rezultacie zachowań przedsiębiorczych tworzy się w sposób odpowiedzialny bogactwo. Dzieje się tak w wyniku realizacji przedsięwzięć, które są zmaterializowaniem nowych koncepcji wytwarzania wartości (Strużyna 2004).

Bazując na klasycznej koncepcji przedsiębiorczości H.H. Stevensona i J. Jarillo (1990), można wyróżnić dwa rodzaje zachowań organizacji: przedsiębiorcze i administracyjne, które stanowią dwa przeciwstawne typy zachowań. Głównym celem organizacji przedsiębiorczych jest poszukiwanie i wykorzystywanie szans, niezależnie od posiadanych na własność zasobów. Z kolei organizacje zarządzane w sposób administracyjny dążą do tego, aby jak najefektywniej wykorzystać te zasoby, które posiadają. W każdym z wymiarów mamy zatem do czynienia ze swoistym przeciwstawieniem:

- orientacji strategicznej albo na szanse („napędzające” strategię), albo na zasoby, które leżą u podstaw wyboru strategii;
- orientacji zasobowej: firmy przedsiębiorcze dążą do wykorzystania szans z jednoczesnym zmniejszaniem ilości potrzebnych zasobów własnych; firmy administracyjne dążą do posiadania relatywnie dużych zasobów własnych, a zapewnienie ich produktywności staje się kluczową kwestią zarządzania;
- struktura zarządzania w firmach przedsiębiorczych jest ograniczona, płaska, elastyczna, obejmująca często liczne sieci powiązań nieformalnych; w firmach administracyjnych dominuje sformalizowana hierarchia, często rozbudowane struktury o charakterze biurokratycznym, zorientowane na kontrolę i pomiar poziomu produktywności;
- filozofia wynagradzania różni się w firmach przedsiębiorczych tym, że wynagradza pracowników w zależności od ich udziału w tworzeniu wartości dla klienta (pracownicy mają poczucie niezależności, ale także odpowiedzialności zarazem); w organizacjach administracyjnych uzależnia się wynagrodzenie od ilości zasobów będących pod kontrolą danego pracownika i jego stażu pracy (pracownik odnoszący sukcesy będzie awan-

sowane na takie stanowisko, na którym ma pod kontrolą więcej zasobów);

- orientacja na wzrost: organizacje przedsiębiorcze zorientowane są na szybki wzrost, zaś firmy administracyjne dążą do tego samego celu, ale w sposób powolny, etapowy, starając się utrzymywać stałe jego tempo oraz zapewnić zrównoważony rozwój;
- kultura przedsiębiorcza (zachęcająca do innowacyjności, kreatywności, zgłaszania pomysłów) jest przeciwieństwem kultury w organizacjach administracyjnych, gdzie ma ona raczej cechy biurokratyczne (wdrażanie zmian, nowych idei musi pasować do posiadanych zasobów).

Zdaniem wielu autorów orientacja przedsiębiorcza ma znaczący pozytywny wpływ na efektywność organizacyjną zarówno finansową, jak i pozafinansową (Zahra i in. 1999). Badania przeprowadzone na próbie 168 norweskich firm wskazały, że orientacja przedsiębiorcza pozytywnie wpływa na efektywność mierzoną subiektywną oceną pozycji konkurencyjnej oraz wzrostem zatrudnienia (Madsen 2007).

### 3. Orientacja przedsiębiorcza w jednostkach ochrony zdrowia

Warto zaznaczyć, że identyfikowanie przedsiębiorczości wyłącznie z biznesową działalnością jest coraz rzadsze, a termin ten używany jest obecnie na określenie działalności także w innych obszarach ludzkiej aktywności – w sektorze publicznym i społecznym (Kraśnicka 2002).

Zainteresowanie zagadnieniami przedsiębiorczości w ochronie zdrowia ma utylitarny wymiar, bo związane jest z chęcią wykorzystania postaw przedsiębiorczych do podnoszenia sprawności narodowych systemów ochrony zdrowia, w tym głównie zahamowania tendencji do wzrostu kosztów. R.B. Saltman i R. Busse podkreślają, że przedsiębiorczość może być mocną dźwignią powodująca instytucjonalną restrukturyzację sektora ochrony zdrowia. Zagadnienie to jednak zdobywa sobie dopiero miejsce w literaturze przedmiotu, gdyż przedmiotem zainteresowania badaczy był zazwyczaj przedsiębiorca (lekarz, pielęgniarka) i warunki, w jakich prowadzi swoją praktykę. W związku z tym dominował poziom analiz w skali mikro. J. Klich (2007) twierdzi, że w polskiej literaturze przedmiotu brakuje opracowania, które podejmowałyby temat przedsiębiorczości w restrukturyzacji systemu ochrony zdrowia.

W definiowaniu przedsiębiorczości pozaekonomicznej podkreśla się takie aspekty, jak: aktywne podejście do administrowania zasobami publicznymi, co oznacza kreowanie nowych źródeł dochodów, świadczenie usług o coraz wyższej jakości, pomoc w angażowaniu obywateli (*empowerment*); stałe wysiłki na rzecz innowacyjnego wykorzystania zasobów w taki sposób, aby zwiększać efektywność funkcjonowania instytucji sektora publicznego; oraz proces tworzenia wartości dla obywateli poprzez wdrażanie nowych kom-

binacji zasobów sektora publicznego, a także prywatnego (Kraśnicka 2005). Przedsiębiorczość jest uznawana za siłę napędową także organizacji nienastawionych na zysk, ale tworzących wartość społeczną (Dess i in. 2001), a działalność przedsiębiorcza jest ważna dla efektywności organizacji bez względu na ich wielkość i to zarówno w gospodarkach transformujących się, jak i w gospodarkach rozwiniętych (Antoncic i Hisrich 2003). Może ona przejawiać się w zaangażowaniu kadry zarządzającej, przygotowaniu ludzi do odkrywania szans, w doborze i wynagradzaniu ludzi, w likwidowaniu barier biurokratycznych czy też w dostępności zasobów. Wiele badań prowadzonych na świecie ukazało także związek pomiędzy poziomem przedsiębiorczości a wskaźnikami efektywności firm (Zahra 1999). Do przykładów takich wskaźników należy zysk, przychody ze sprzedaży, wzrost dochodów, zwrot na aktywach, wzrost zatrudnienia, a także inne wskaźniki zarówno finansowe, jak i pozafinansowe (Zahra i Covin 1995).

Orientacja przedsiębiorcza jest także przedmiotem badań w kontekście relacji pomiędzy przedsiębiorczością (orientacją przedsiębiorczą i zarządzaniem przedsiębiorczym) a pozycją konkurencyjną organizacji. Zależności pomiędzy tymi zmiennymi zostały potwierdzone. Zatem uzasadnione jest rekomendowanie praktyk ożywiania przedsiębiorczości prezentowanych w literaturze przedmiotu, dotyczących budowania orientacji przedsiębiorczej firmy i przechodzenia od zarządzania administracyjnego do zarządzania przedsiębiorczego. Badania bowiem potwierdzają, że im silniejsza orientacja przedsiębiorcza oraz przewaga zarządzania przedsiębiorczego, tym silniejsza pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa i wyższa efektywność (Kraśnicka 2010).

Wyniki badań dowodzą, że rezultaty przedsiębiorczości organizacyjnej rozpatrywane przez pryzmat efektywności organizacji rosną po kilku latach (Wiklund 1999). Generalizując, można założyć, że orientacja przedsiębiorcza wpływa na infrastrukturę menedżerską, a zwłaszcza na strategię organizacji. Można zatem zaryzykować również stwierdzenie, że przedsiębiorczość organizacyjna, zwłaszcza w powiązaniu z innymi czynnikami organizacyjnymi, może zatem prowadzić do efektywności organizacyjnej (Zahra 1993). Lumpkin i Dess (2001) wskazują na różnicę pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a przedsiębiorczością, uzasadniając, że orientacja przedsiębiorcza jest odzwierciedleniem procesów charakteryzujących sposób realizacji nowych aktywności, natomiast przedsiębiorczość odnosi się do treści przedsiębiorczości i jest odpowiedzią na pytanie, co jest uruchamiane. Gotowość przedsiębiorców do wykorzystywania szans w otoczeniu jest wypadkową cech indywidualnych (Shane i Venkataraman 2000). Badania pokazują, że zarówno cechy psychologiczne, jak i demograficzne mogą mieć wpływ na zaangażowanie się jednostki w działalność przedsiębiorczą (Kristiansen i Indarti 2004). Badania pokazują również, że cechy osobiste przedsiębiorcy są skorelowane ze zdolnością organizacji do przetrwania (Ciavarella i in. 2004). Covin i Slevin (2002) sugerują ponadto, że istnieje zwią-

zek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnością organizacji. W swoich badaniach pokazują, że orientacja przedsiębiorcza niejako „mierzy” stopień, w jakim zarządzający są skłonni podejmować ryzyko oraz są skłonni do proaktywnego konkurowania na rynku. Lumpkin i Dess (2001) zdefiniowali przedsiębiorczą innowację jako chęć do wspierania kreatywności i eksperymentowania w zakresie wprowadzania nowych produktów/usług/metod zarządzania, przywództwa technologicznego czy B+R. Inny nurt badań skoncentrował się na zidentyfikowaniu indywidualnych działań innowacyjnych jako kluczowego czynnika przyczyniającego się do wzrostu efektywności organizacji (Dorenbosch i in. 2005; Ramamoorthy i in. 2005). Badania te potwierdzają wcześniejsze argumenty Schumpetera, który twierdził, że jedną z głównych cech odróżniających przedsiębiorców od nieprzedsiębiorców jest gotowość do innowacji. Również podejmowanie ryzyka jest od dawna związane z pojęciem przedsiębiorcy (Kreiser i in. 2002). Biorąc pod uwagę wcześniejsze badania, nie dziwi fakt, że podejmowanie ryzyka jest często postrzegane jako pożądane zachowanie wśród pracowników w przedsiębiorstwach mających na celu podniesienie poziomu efektywności organizacyjnej (Kuratko i Goldsby 2004). Trzecim wymiarem orientacji przedsiębiorczej jest proaktywność, która na poziomie organizacyjnym odnosi się do podejmowania szans oraz aktywności organizacji na rynku w stosunku do jej konkurentów, z kolei na poziomie indywidualnym wiąże się z wizją i wyobraźnią przedsiębiorcy (Lumpkin i Dess 2001). Proaktywność może być także źródłem przewagi konkurencyjnej stanowiąc cenny zasób organizacyjny.

Połączenie tych trzech wymiarów na poziomie jednostki pozwala na przypuszczenie, że zarządzający o silnej orientacji przedsiębiorczej będą mieli wpływ na efektywność organizacji. Połączenie proaktywności, innowacyjności i podejmowania ryzyka pozwala zarządzającym lepiej wykorzystać szanse pojawiające się w otoczeniu i tym samym zarządzać w sposób bardziej przedsiębiorczy, prowadzący do rozwoju organizacji. Na podobnym założeniu oparli swoje badania Wiklund i Shepherd (2005), twierdząc, że istnieje pozytywny związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnością organizacji. Podobnie w przypadku naszych badań pilotażowych pierwsza hipoteza brzmi: *Orientacja przedsiębiorcza ma bezpośredni, pozytywny wpływ na efektywność organizacji.*

Przyjęcie określonych kryteriów oceny efektywności i konkurencyjności ma swoje odzwierciedlenie w metodach oceny konkurencyjności organizacji, które ze względu na zakres analizy, można podzielić na:

1. Oparte na ocenie efektów działalności przedsiębiorstwa (udział w rynku, rentowność); do oceny konkurencyjności często wykorzystuje się wskaźniki wymierne i łatwe do obliczenia. Można wykorzystać dwie grupy wskaźników:
  - wskaźniki księgowo, np. wskaźniki rentowności – aktywów, kapitałów własnych, sprzedaży, grupy klientów, grupy produktów; wskaź-

- niki płynności finansowej (Leszczyński i Skowronek-Mielczarek 2001); wskaźniki zadłużenia; wskaźniki efektywności inwestycji; metody wyceny wartości przedsiębiorstwa: majątkowe, dochodowe,
- wskaźniki ekonomiczne, np. wskaźniki kosztu kapitału, wskaźniki wskazujące optymalną wielkość produkcji i korzyści skali działania.
2. Oparte na ocenach porównawczych cech najistotniejszych z punktu widzenia odbiorców (do takich cech można zaliczyć m.in. funkcje i jakość oferowanego produktu/usługi; różnorodność kompleksowości i komplementarność oferty; stopień wyróżniania się produktu i firmy na tle konkurentów; cena produktu (usługi), możliwość wpływu odbiorcy na produkt, stopień i charakter powiązań odbiorcy z firmą; jakość obsługi).
  3. Oparte na ocenach czynników produkcji organizacji (ocenach zasobów), metody mieszane, np. metody portfolio, kluczowe czynniki sukcesu (Pierścionek 2005; Barney i Hesterly 2006).

W badaniach związków pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnością stosuje się wiele miar opisujących tę ostatnią. Podstawowym kryterium oceny efektywności są oczywiście kryteria ekonomiczne, takie jak wskaźniki rentowności, wzrost sprzedaży, zyskowność czy ROE i ROI, choć podejście do zastosowania tych miar bywa różne. Wynika to z faktu, iż mają one ograniczone zastosowanie dla organizacji sektora publicznego – stąd częste wykorzystanie miar percepcyjnych (np. ocena efektywności podejmowanych działań w subiektywnej ocenie menedżerów zarządzających). W swoich badaniach Chandler i Hanks (2003) dochodzą do wniosku, że w większości przypadków informacje pochodzące od zarządzającego były wysoce skorelowane z danymi pochodzącymi z informacji archiwalnych. Stąd podobne podejście w naszych badaniach i wynikająca z niego hipoteza druga: *Zastosowanie narzędzi zarządzania przedsiębiorczego/orientacji przedsiębiorczej ma pozytywny wpływ na poprawę kondycji finansowej organizacji.*

#### **4. Wpływ orientacji przedsiębiorczej na efektywność zarządzania – wyniki badań**

Omawiane badania zostały przeprowadzone w czerwcu 2010 r. i miały charakter sondażowy. Stanowiły również wprowadzenie do szerszych badań w zakresie przedsiębiorczości publicznej w ramach zainteresowań Katedry Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

W ankiecie dotyczącej wybranych problemów zarządzania i identyfikacji elementów przedsiębiorczości publicznej w jednostkach ochrony zdrowia wzięło udział 28 jednostek. Zdecydowaną większość – 25 jednostek – stanowią samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, a jedynie 3 jednostki działają w formie spółki handlowej. Badana grupa według rodzaju działalności przedstawia się następująco: 11 szpitali wojewódzkich, 7 szpitali powiatowych, 4 szpitale miejskie, 1 szpital kliniczny, 5 innych jedno-



stek ochrony zdrowia (pogotowie ratunkowe, zakład diagnostyki obrazowej, szpital resortowy oraz przychodnie lekarskie). W grupie badanych podmiotów przeważają jednostki o dużej liczbie zatrudnionych pracowników – jedynie 7 badanych organizacji stanowią jednostki ochrony zdrowia zatrudniające poniżej 300 osób. Połowa badanych jednostek ocenia swoją sytuację finansową jako złą (7 jednostek) lub bardzo złą (8 jednostek) – tabela 1.

Liczba zatrudnionych osób	Ocena sytuacji finansowej				
	bardzo dobra	dobra	przeciętna	zła	bardzo zła
Do 299	1	2	2	1	1
300–599	2	2	1	2	2
600–899	0	0	2	2	2
900 i więcej	0	1	1	1	3

Tab. 1. Zależność pomiędzy ilością zatrudnionych osób a oceną sytuacji finansowej badanych jednostek ochrony zdrowia. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 2 można wyciągnąć wniosek, iż sytuacja finansowa w jednostkach zatrudniających 600 i więcej osób została oceniona gorzej niż w jednostkach zatrudniających poniżej 600 osób.

Jednym z ważnych aspektów prowadzonych badań była identyfikacja stosowanych narzędzi zarządzania strategicznego w zarządzaniu jednostkami ochrony zdrowia. Zdecydowana większość jednostek posiada formalnie zapisany plan strategiczny i zdefiniowaną strategię. Część jednostek nieposiadających takiego dokumentu wydaje się dość znacząca. Wśród jednostek posiadających plan dominują jednostki o horyzoncie planowania trzy i ponad pięcioletnim. Jedynie 8 badanych jednostek prowadzi analizę strategiczną dotyczącą otoczenia konkurencyjnego. Zatem z badań wynika, że zdecydowana większość tego rodzaju analiz nie prowadzi. Natomiast 10 jednostek prowadzi w ramach analiz strategicznych badania makrootoczenia. Należy podkreślić, że wskazane narzędzia analizy makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego zostały przez respondentów stosunkowo ogólnie określone, jedynie analizę SWOT można zaliczyć do grupy konkretnych narzędzi, poza tym wskazywano ogólnie na analizę danych oraz porównania z jednostkami konkurencyjnymi.

W większości jednostek nie istnieje jasno określony system motywacyjny. Co ciekawe, jednostki deklarujące, że posiadają określony system motywacyjny, oceniły swoją sytuację finansową jako bardzo dobrą lub dobrą. Na tej podstawie można wysunąć ostrożny wniosek, że istnienie jasno określonego systemu motywacyjnego wpływa pozytywnie na sytuację finansową w badanych jednostkach. Również powiązanie systemu premiowania z osiąganymi wynikami pracy występuje jedynie w 6 badanych jednostkach.

Również powiązanie systemu premiowania z osiąganymi wynikami pracy występuje jedynie w 6 badanych jednostek. W pewnej mierze potwierdza się zależność, która wystąpiła w przypadku jasno określonego systemu motywacyjnego, czyli że forma motywacji w postaci systemu premiowania wiążącego poziom wynagrodzenia z osiąganymi wynikami pracy, jest powiązana z dobrą sytuacją finansową badanej jednostki.

W 13 badanych jednostkach potwierdzono, że w ostatnich 2 latach zostały wdrożone nowe, innowacyjne rozwiązania w zakresie szeroko rozumianego świadczenia usług. W pewnym zakresie ma to swoje przełożenia na osiągnięte wyniki finansowe przez te jednostki – w grupie tej znajduje się zdecydowana większość jednostek z badanej próby określających swoją sytuację finansową jako bardzo dobrą lub dobrą.

Wśród wskazanych obszarów zmian wymieniano: zastosowanie nowego sprzętu (11 wskazań), zmianę w organizacji pracy (11 wskazań), zmianę w zakresie struktury organizacyjnej (10 wskazań), wprowadzenie nowej metody leczenia (9 wskazań), wykorzystanie outsourcingu (9 wskazań), modyfikację systemu wynagrodzeń (8 wskazań), wprowadzenie nowych metod diagnozowania (7 wskazań). Jako inicjatorów zmian wskazano wyłącznie kierownictwo firmy, żaden z ankietowanych nie wskazał na pracowników jako inicjatorów zmian.

W kontekście pytań dotyczących zmian organizacyjnych należy zwrócić uwagę, że w ponad połowie jednostek wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych spowodowało w przeszłości duży opór wśród załogi. W zdecydowanej większości jednostek kierownictwo zachęca pracowników do kreatywnego rozwiązywania problemów oraz podejmowania ryzyka w procesie zmian. Jednak mimo zachęt, występuje relatywnie mała częstotliwość zgłaszania pomysłów ze strony pracowników – w 12 jednostkach rzadko, a w 2 jednostkach w ogóle ten element nie występuje.

Ponad połowa jednostek (15) posiada wdrożony system budżetowania, 7 posiada taki system częściowo wdrożony, natomiast 6 jednostek nie ma wdrożonego takiego systemu. Z badań można wyciągnąć wniosek, że sytuacja finansowa jednostek, w których funkcjonuje pełny system budżetowania, jest lepsza niż jednostek bez wdrożonego tego typu rozwiązania.

W zdecydowanej większości, bo aż w 22 jednostkach stwierdzono występowanie innych źródeł finansowania działalności bieżącej poza środki finansowymi pochodzącymi z NFZ. Głównie wskazywano środków pochodzące z dotacji (unijnych, organów założycielskich, WFOŚ). Ponadto część jednostek świadczy odpłatne usługi medyczne, dzierżawi powierzchnie oraz pozyskuje darowizny.

Zdecydowana większość jednostek uważa, że jest silnie uzależniona od decyzji organu założycielskiego, a więc zakres samodzielności jednostki jest ograniczony. Przeprowadzone badania o charakterze sondażowym potwierdzają ogólny pogląd na temat sytuacji występujących w większości jednostek publicznych w sektorze ochrony zdrowia.

Pojawiają się jednak zweryfikowane zależności w badanej próbie pomiędzy posiadaniem jasno określonego systemu motywacyjnego, systemu premiowania wiążącego poziom wynagradzania z wynikami pracy a dobrą sytuacją finansową tych jednostek. Także identyfikacja pracowników z miejscem pracy i wdrażanie rozwiązań innowacyjnych w zakresie świadczonych usług ma swoje bezpośrednie przełożenie na pozytywną ocenę sytuacji finansowej. Należy podkreślić, że badania skupiły się przede wszystkim na ocenie badanych jednostek przez pryzmat wyniku finansowego. Uzasadnione jednak wydaje się rekomendowanie praktyk ożywiania przedsiębiorczości prezentowanych w literaturze przedmiotu, dotyczących budowania orientacji przedsiębiorczej firmy i przechodzenia od zarządzania administracyjnego do zarządzania przedsiębiorczego. Badania bowiem potwierdzają, że im silniejsza orientacja przedsiębiorcza oraz przewaga zarządzania przedsiębiorczego, tym silniejsza pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa i wyższa efektywność.

Konkludując, można zatem stwierdzić, że obydwie hipotezy zostały pozytywnie zweryfikowane za pomocą badań empirycznych, które dowiodły, iż orientacja przedsiębiorcza ma bezpośredni, pozytywny wpływ na efektywność organizacji, natomiast zastosowanie narzędzi zarządzania przedsiębiorczego/orientacji przedsiębiorczej ma pozytywny wpływ na poprawę kondycji finansowej organizacji.

## 5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania o charakterze sondażowym potwierdzają ogólny pogląd na temat sytuacji występujących w większości jednostek publicznych w sektorze ochrony zdrowia. Pojawiają się jednak zweryfikowane zależności w badanej próbie pomiędzy posiadaniem jasno określonego systemu motywacyjnego, systemu premiowania wiążącego poziom wynagradzania z wynikami pracy a dobrą sytuacją finansową tych jednostek. Także identyfikacja pracowników z miejscem pracy i wdrażanie rozwiązań innowacyjnych w zakresie świadczonych usług ma swoje bezpośrednie przełożenie na pozytywną ocenę sytuacji finansowej. Warto nadmienić, że badania przeprowadzono w roku wyborów, co również może mieć wpływ na ich wynik.

Warto także zaznaczyć, że z uwagi na pilotażowy charakter badań autorzy świadomie brali pod uwagę wątek jedynie kryterium oceny sytuacji finansowej w ocenie efektywności, choć trudno efektywność ograniczać wyłącznie do niego. Jak już wspomniano, w przypadku organizacji publicznych klasyczne miary ekonomiczne nie są wystarczające, aby ocenić ich efektywność. Dla organizacji publicznej kluczowe znaczenie mają relacje z interesariuszami, czyli tzw. kontekst organizacyjny, bowiem to one wyznaczają siłę powiązań oraz determinują wpływ i znaczenie poszczególnych interesariuszy na podejmowane decyzje. Specyfiką organizacji publicznych jest również fakt zamieniania często efektywności ekonomicznej na racjonalność polityczną, co wynika z powyższych konstatacji.

Jak już wspomniano wcześniej, nie można mówić o przedsiębiorczości, jeśli pominie się kwestię innowacyjności, ale także ponoszenia ryzyka i proaktywności, które to cechy są wskazywane jako wyróżniki orientacji przedsiębiorczej (Miller 1983). W opinii autorów przejawem innowacyjności w badanych jednostkach mogą być zastosowane metody i techniki zarządzania. Spośród istniejących metod i technik zarządzania szczególne walory, z punktu widzenia przyjętych wymiarów zarządzania przedsiębiorczego, mają zaprezentowane poniżej narzędzia, zweryfikowane już w jednostkach ochrony zdrowia. Można do nich zaliczyć:

- Strategiczną Kartę Wyników,
- metody analizy strategicznej,
- zarządzanie przez cele oraz budżetowanie w konwencji metody controllingu,
- outsourcing jako narzędzie zmiany struktury organizacyjnej i redukcji kosztów,
- podejście marketingowe,
- kompleksowe zarządzanie jakością,
- nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi.

Uzyskane wyniki badań, choć może nie do końca satysfakcjonujące autorów, z pewnością stawiają kolejne wyzwania i wręcz zmuszają do kontynuacji podjętego kierunku badań w przyszłości oraz dalszych prób poszukiwania odpowiedzi na pytania dotyczące wpływu orientacji przedsiębiorczej na efektywność zarządzania oraz jej roli w jednostkach ochrony zdrowia.

### Informacje o autorach

**Mgr Martyna Wronka** – Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. E-mail: martyna@ue.katowice.pl.

**Dr Grzegorz Głód** – Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. E-mail: grzegorzglod@wp.pl.

### Bibliografia

- Acs, Z., Arenius, P., Hay, M. i M. Minniti 2005. *Global Entrepreneurship Monitor 2004 Executive Report*, [www.gemconsortium.org/document.asp?id=364](http://www.gemconsortium.org/document.asp?id=364).
- Antonicic, B. i R.D. Hisrich 2003. Privatization, corporate entrepreneurship and performance: Testing a normative model. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, nr 3.
- Barney, J.B. i W.S. Hesterly 2006. *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases*, New Jersey: Pearson Education.
- Bień, W., Dobiegała-Korona, B., Duczkowska-Piasecka, M., Jasiewicz, S. i Z. Pierściołek 1997. *Skuteczne strategie*, Warszawa: Wydawnictwo CIM.
- Chandler, G.N. i S.H. Hanks 1993. Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, nr 8.
- Ciavarella, M.A., Buchholtz, A.K., Riordan, C.M., Gatewood, R.D. i G.S. Stokes 2004. The big five and venture survival: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing*, nr 4 (19).

- Cornwall, J. i M. Naughton 2003. Who is the good entrepreneur? An exploration within the Catholic social tradition. *Journal of Business Ethics*, nr 1 (44).
- Covin, J. i D. Slevin 2002. The entrepreneurial imperatives of strategic leadership, w: M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp i D.L. Sexton (red.) *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Oxford: Blackwell Publishers.
- Dess, J.G., Emerson, J. i P. Economy 2001. *Enterprising nonprofits*, New York: John Wiley & Sons.
- Dorenbosch, L., van Engen, M.L. i M. Verhagen 2005. On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity & Innovation Management*, nr 2 (14).
- Hamrol, A. i W. Mantura 1999. *Zarządzanie jakością: teoria i praktyka*, Warszawa: PWN.
- Klich, J. 2007. *Przedsiębiorczość w reformowaniu systemu ochrony zdrowia w Polsce. Niedoceniane interakcje*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kraśnicka, T. 2002 *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Kraśnicka, T. 2005. O przedsiębiorczości w sektorze publicznym i społecznym. *Górnosląskie studia przedsiębiorczości*, tom IV. Chorzów: Oficyna Wydawnicza GWSP.
- Kreikebaum, H. 1997. *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D. i K.M. Weaver 2002. Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, nr 4 (26).
- Kristiansen, S. i N. Indarti 2004. Entrepreneurial intention among Indonesian and Norwegian students. *Journal of Enterprising Culture*, nr 1 (12).
- Kuratko, D.P. i M.C. Goldsby 2004. Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, nr 1 (55).
- Longenecker, J., McKinney, J. i C. Moore 1998. Egoism and independence: Entrepreneurial ethics. *Organizational Dynamics*, nr 3 (16).
- Lumpkin, G.T. i G.G. Dess 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, nr 16.
- Madsen, E.L. 2007. The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – A longitudinal analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, nr 19.
- Miller, D. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, nr 7 (29).
- Minniti, M., Bygrave, W. i E. Autio 2006. *Global Entrepreneurship Monitor 2005 Executive Report*, [www.gemconsortium.org/document.asp?id=44](http://www.gemconsortium.org/document.asp?id=44).
- Pierścionek, Z. 1997. *Strategie rozwoju firmy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pierścionek, Z. 2005. Rynkowe determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw. *Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 4.
- Porter, M.E. 1989. Form Competitive Advantage to Corporate Strategy, w: D. Asch i C. Bowman 1989. *Readings in Strategic Management*, New York: Macmillan.
- Ramamoorthy, N., Flood, P.C., Slatery, T. i R. Sardesai 2005. Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity & Innovation Management*, nr 2 (14).
- Shane, S. i S. Venkataraman 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, nr 25.
- Stevenson, H.H. i J.C. Jarillo 1990. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, nr 11.
- Strużyna, J. (red.) 2004. *Przedsiębiorczość organizacyjna. Orientacje czasowe, opcje realne, wyjątkowi ludzie*, Katowice: Wydawnictwo Gnome.

- Ward, J. i C. Aronoff 1993. Will it stand the light of day? *Nation's Business*, nr 11 (81).
- Wiklund, J. 1999. The sustainability of entrepreneurial orientation – performance relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, nr 1.
- Wiklund, J. i D. Shepherd 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, nr 20.
- Zahra, S.A. 1993. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, nr 8.
- Zahra, S.A. 1999. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explanatory study. *Journal of Business Venturing*, nr 6.
- Zahra, S.A. i J.G. Covin 1995. Contextual influences on corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, nr 10.
- Zahra, S.A., Jennings, D.F. i D.F. Kuratko 1999. Antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory & Practice*, nr 24.
- Żabiński, L. (red) 2004. *Zarządzanie marketingowe. Podstawy teoretyczne, węzłowe specjalizacje badawcze*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.