

Karolina SZYMANIEC-MLICKA
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
szymaniec@ue.katowice.pl

ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z INTERESARIUSZAMI PUBLICZNYCH PODMIOTÓW LECZNICZYCH¹

Streszczenie. Organizacje sektora publicznego podejmują zmagania w celu zapewnienia legitymizacji dla swoich przedsięwzięć i pozyskania zasobów potrzebnych do finansowania ich działalności. W tym celu zaspokajają oczekiwania kluczowych interesariuszy. Organizacje, które zarządzają relacjami z interesariuszami mają większą szansę na osiągnięcie swoich celów. Niniejszy artykuł koncentruje się na strategii zarządzania relacjami z interesariuszami w publicznych podmiotach leczniczych, prezentując wyniki prowadzonych badań, których celem była identyfikacja dominującej strategii według typologii zaproponowanej przez M. Banksa i D. Verę [3].

Słowa kluczowe: organizacja publiczna, interesariusze, publiczne podmioty lecznicze.

STAKEHOLDER MANAGEMENT IN PUBLIC MEDICAL ENTITIES

Summary. Public sector organisations have a sufficient influence to win political legitimization and resources to finance their operations by satisfying their stakeholders. Organizations that adopt stakeholder management principles probably better satisfy their constituent needs and balance their interests, which results in higher capacity of goal achievement. The article focuses on stakeholder management in public medical entities and presents the results of conducted research identifying the dominant strategy according to the typology proposed by M. Banks and D. Vera.

Keywords: public organisation, stakeholders, public medical entities.

¹ Artykuł powstał w ramach projektu finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/N/HS4/03657.

1. Wstęp

Jednym z elementów nierozzerwalnie związanym z zarządzaniem każdą organizacją jest zarządzanie relacjami z interesariuszami. Kategoria interesariuszy jest szczególnie istotna w odniesieniu do organizacji publicznych, które istnieją po to, by zaspokajać oczekiwania swoich interesariuszy. Podstawowym krokiem w zarządzaniu relacjami z interesariuszami jest ich identyfikacja, a następnie ocena ich wpływu i znaczenia dla organizacji [20]. Kategoryzując interesariuszy organizacji, zarządzający mogą budować strategię zarządzania relacjami z poszczególnymi grupami interesariuszy. Właściwy dobór strategii może pozwolić organizacji na pozyskanie cennego partnera, wspierającego działania organizacji, np. przez udostępnianie zasobów. Z tego względu w niniejszym artykule autorka uwagę badawczą koncentruje na procesie zarządzania relacjami z interesariuszami. Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań z zakresu identyfikacji dominującej wśród publicznych podmiotów leczniczych strategii zarządzania z interesariuszami. Badania realizowano z wykorzystaniem metod ilościowych, przy zastosowaniu kwestionariusza ankiety, opracowanego na podstawie koncepcji M. Banksa i D. Very [3]. Część teoretyczna artykułu odnosi się do znaczenia interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną oraz przedstawia wybrane strategie zarządzania relacjami z interesariuszami. Część empiryczna prezentuje wyniki badań nad identyfikacją strategii zarządzania relacjami z interesariuszami w publicznych podmiotach leczniczych, przy wykorzystaniu podziału strategii na – strategie *ex ante* (eksploatacji i eksploracji) i *ex post* (proaktywna i reaktywna) [3].

2. Znaczenie interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną

Termin „interesariusz” pojawił się po raz pierwszy w memorandum Stanford Research Institute w 1963 roku. Wskazano wtedy, że udziałowcy nie są jedyną grupą, wobec której menedżerowie powinni być odpowiedzialni, gdyż firmy mają zobowiązania także wobec pracowników, społeczności lokalnej i innych grup interesu. Najbardziej znana, ale i najogólniejsza definicja interesariuszy została opracowana przez E. Freemana w 1984 roku. Zgodnie z nią interesariuszem *jest każda osoba lub grupa, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ* [8]. Inne definicje określają interesariuszy jako *grupy lub osoby bezpośrednio lub pośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celu* bądź jako *nosiciele ryzyka* [2].

W polskiej literaturze przedmiotu strategicznych partnerów zdefiniowano jako grupy, instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: po pierwsze, mają swoją „stawkę” (*stake*) w działaniu organizacji; a po drugie, są w stanie wywrzeć efektywną presję na

organizację [15]. Zatem „stakeholder”, czyli interesariusz danego przedsięwzięcia to ktoś, kto ma udziały, prawa lub inne interesy związane z danym przedsięwzięciem, przedsiębiorstwem, projektem lub inwestycją. Przytoczone charakterystyki pozwalają sformułować zdanie, że interesariusze mogą wpływać oraz są pod wpływem organizacji. W zależności od atrybutów danego interesariusza różna będzie siła jego oddziaływania na organizację.

Termin interesariusz jest wykorzystywany i zajmuje znaczące miejsce w teorii i praktyce zarządzania organizacjami publicznymi. Jak wskazuje J.M. Bryson, troska o interesariuszy jest najbardziej istotnym elementem w całym procesie strategicznego zarządzania, ponieważ sukces w organizacji publicznej zależy od usatysfakcjonowania kluczowych interesariuszy [4]. Przy czym usatysfakcjonowanie oznacza zaspokojenie tych potrzeb, które w indywidualnej hierarchii interesariusza postrzegane są jako cenne oznacza to, że mogą one stać (i często stoją) w sprzeczności do celów ekonomicznych organizacji. Jak twierdzi H. Rainey, instytucje publiczne powstają i żyją przez zaspokajanie interesów tych grup, które są wystarczająco wpływowe, aby utrzymać polityczną rację bytu organizacji i tym samym zabezpieczyć środki, które wraz z tym napływają [19]. Zatem specyfika zarządzania organizacją publiczną skłania ku temu, aby wskazywać na interesariuszy jako na znaczący czynnik, decydujący o sukcesie zarządzania tymi organizacjami. Interesy interesariuszy wpisują się w strategię organizacji, przedstawiają oni, czym ona jest i co sobą reprezentuje, stąd ich kluczowe znaczenie dla organizacji i potrzeba ich identyfikowania, a przede wszystkim budowania strategii zarządzania relacjami z interesariuszami [1; 20].

3. Zarządzanie relacjami z interesariuszmi

R.E. Freeman uważa, że zarządzanie relacjami z interesariuszami wymaga trzech umiejętności: (1) analizy kim są interesariusze i czego oczekują, (2) budowania organizacyjnych polityk, procedur i procesów, które pozwolą na uwzględnienie oczekiwań interesariuszy, (3) budowania relacji z interesariuszami, które pozwolą na osiągnięcie misji organizacji [8]. Te ogólne umiejętności, a zarazem kroki w zarządzaniu relacjami z interesariuszami, znajdują swoje odzwierciedlenie w odmiennych, szczegółowych wytycznych sformułowanych przez różnych autorów.

Uznanie za jedną z podstaw budowania relacji zasobów organizacja – interesariusz, w której partner zaopatruje organizację, kieruje uwagę badawczą w stronę teorii zależności od zasobów (Resource Dependence Theory – RDT) [18]. Teoria zależności od zasobów opiera się na przeświadczeniu, że dostawcy zasobów (interesariusze) mogą wywierać wpływ na działalność organizacji, na podejmowane w niej decyzje, w celu realizacji swoich własnych oczekiwań. Do zadań menedżera należy określenie grup interesów, zasobów jakie organizacja musi od danej grupy pozyskać oraz znaczenia danej grupy (jej zasobów) dla działalności

organizacji. Z poszczególnymi grupami interesów organizacja tworzy swoiste koalicje, których zadaniem jest usatysfakcjonowanie uczestnika wspierającego organizację strumieniami zasobów. Ponieważ poszczególne grupy mogą mieć sprzeczne oczekiwania wobec organizacji, więc menedżer musi w ostatecznym rozrachunku określić, czyje oczekiwania uwzględnić, a czyje ignorować [18].

W ocenie zależności zasobowej danej organizacji od aktora społecznego krytyczne są trzy czynniki – znaczenie zasobu dla działalności organizacji, stopień w jakim grupy interesów mają dowolność w alokacji oraz określanie sposobu wykorzystania zasobu oraz liczba alternatyw [18]. Znaczenie zasobu dla działalności organizacji warunkowane jest przez dwie zmienne – wielkość jego użycia mierzona udziałem w łącznych zasobach, które organizacja wykorzystuje bądź krytyczność zasobu dla działania organizacji bez względu na wielkość jego udziału w procesie produkcji. Charakterystyka zasobów pod względem ich krytyczności jest szczególnie trudna, ze względu na niejednoznaczność pojęcia oraz możliwość zmiany w czasie znaczenia danego zasobu dla działalności organizacji, co ma miejsce m.in. podczas sytuacji kryzysowych [17]. Władza w zakresie decydowania o alokacji i wykorzystaniu zasobów rośnie wraz z rzadkością danego zasobu, będącego w posiadaniu aktora społecznego.

Zależność zasobowa organizacji, będąc źródłem władzy interesariuszy, zwiększa niepewność warunków, w jakich organizacja funkcjonuje. Ogólnie rzecz biorąc, organizacje próbują wpływać na relacje zależności przez minimalizowanie własnej zależności od innych organizacji oraz zwiększanie ich zależności od siebie [10; 11]. Dla ograniczenia niepewności i zapewnienia organizacji przychylności interesariuszy w literaturze proponuje się następujące strategie działania [14]:

- zaspokojenie oczekiwań interesariuszy,
- stwarzanie pozorów zaspokajania ich oczekiwań,
- unikanie zależności przez wykorzystywanie alternatywnych zasobów,
- zarządzanie relacjami z interesariuszem w celu redukcji silnej zależności zasobowej.

Z kolei A. Friedman i S. Miles stworzyli 12-szczeblową drabinę zarządzania relacjami z interesariuszami [9]: 12. Kontrola 11. Udzielone pełnomocnictwo 10. Partnerstwo 9. Współpraca 8. Zaangażowanie interesariuszy 7. Negocjowanie 6. Konsultacje 5. Zjednywanie 4. Wyjaśnianie 3. Informowanie 2. Komunikacja jednostronna 1. Manipulacja.

Pierwsze trzy poziomy dotyczą informowania o działaniach podejmowanych przez organizację. Styl zarządzania relacjami z interesariuszami można określić jako autokratyczny. Szczeble 4-7 są bardziej partycypacyjne, bierze się pod uwagę oczekiwania interesariuszy, którzy mogą wypowiedzieć się na temat planowanych działań organizacji. Poziomy 8. i 9. zakładają zaangażowanie interesariuszy w proces konsultacji. Ostatnie 3 poziomy zakładają

ściłą współpracę z interesariuszami. Friedman i Miles proponują różne typy zaangażowania w relację w zależności od władzy przypisywanej interesariuszom².

W modelu relacji z interesariuszami, zaproponowanym przez M. Banks i D. Verę organizację traktuje się jako zbiór kontraktów między interesariuszami, czyli tymi, którzy dysponują zasobami [12]. U podstaw ich propozycji znajduje się założenie, że organizacja jest swojego rodzaju kontraktem pomiędzy interesami współpracy i konkurencji, a organizacja (firma komercyjna), która zarządza relacjami może *ceteris paribus* osiągnąć lepsze wyniki finansowe [2]. Zatem organizacja jest zbiorem kontraktów, które nią tworzą i są metaforą relacji z interesariuszami. Kontrakt z interesariuszem może przyjąć formę transakcji ekonomicznej, wymiany wartości i wiedzy, dokumentów formalnych, oczekiwań w zakresie uczciwego traktowania itp. Organizacja może zawrzeć kilka kontraktów z poszczególną grupą interesariuszy. Strategia zarządzania relacjami z interesariuszami jest charakteryzowana przez zachowania nakierowane na poszukiwanie kontraktów (strategii *ex ante*) oraz procesy reagowania (mające charakter *ex post*) [3].

Strategia *ex ante* dotyczy fazy decydowania o wejściu w kontrakt z interesariuszem. Wybór ten jest związany z lokowaniem zasobów w działania nakierowane na poszukiwania interesariuszy, zdobycia informacji na temat potencjalnych relacji, reorientacji obecnych relacji, co oznacza uczenie się i wykorzystywanie wiedzy [2]. Dlatego też można odnieść się do koncepcji eksploracji i eksploatacji, znaną z teorii organizacyjnego uczenia się, gdzie eksploracja oznacza zmienność, radykalną zmianę, orientację długookresową, a eksploatacja wydajność, zmiany inkrementalne i orientację krótkookresową [13].

Strategia *ex post* dotyczy wyborów dokonywanych po ustaleniu formalnego bądź nieformalnego kontraktu między interesariuszem a organizacją, czyli odpowiedzi na problem reakcji na oczekiwania interesariuszy. Strategia *ex post* może przyjąć formę działań proaktywnych bądź reaktywnych. Zachowania proaktywne charakteryzuje poszukiwanie rozwiązań problemów w relacjach zanim staną się one widoczne, zachęcania interesariuszy do partycypacji, poszerzania kontraktu o kooperację i budowanie zaufania. Zachowania reaktywne są charakteryzowane przez podejmowanie działań dotyczących relacji z interesariuszami w odpowiedzi na powstałe problemy, minimalizowania inwestycji w kontakty, wypełnianie jedynie zobowiązań kontraktowych. Innymi słowy, strategia *ex post* określa, w jaki sposób odpowiadać na żądania interesariuszy przy danych zasobach dla organizacji (ich ograniczonej dostępności) [2].

²Do oceny ważności/władzy interesariusza nad organizacją wykorzystać można m.in. podejście oparte na trzech atrybutach (władzy, legitymizacji i pilności działań). Interesariusz ma władzę nad organizacją, jeśli sprawia, że organizacja podejmuje działania, których w innym razie nie podjęłaby. Legitymizacja cechuje działania, które są oceniane jako pożądane. Pilność oznacza z kolei konieczność niezwłocznego podjęcia działań, zmierzających do zaspokojenia oczekiwań interesariuszy. Łączny poziom tych atrybutów przekłada się na znaczenie danego interesariusza dla organizacji. Im więcej atrybutów cechuje relację z interesariuszem, tym wyższe jest jego znaczenie i tym samym silniejsze działania w celu nawiązania i utrzymania relacji. Kategoryzacji interesariuszy dokonać można także przez określenie ich wpływu (władzy) i znaczenia (interesu jaki mają w działaniach organizacji) w kategoriach słaby-silny. Szerzej pozycje 2; 18.

W ramach strategii *ex post* i *ex ante* organizacje powinny potrafić stosować obydwa ich wymiary eksplorację i eksploatację oraz działania proaktywne i reaktywne. Konieczne jest alokowanie zasobów w działania mające wymiar eksploatacji, aby zapewnić obecną efektywność, ale też angażować zasoby w działania nastawione na eksplorację, aby zapewnić sukces w przyszłości. Organizacje muszą zatem zarówno szukać nowych kontraktów, jak i rozwijać istniejące, a zadaniem przywódców jest tworzenie strategii, która łączy eksplorację i adaptację do przyszłego otoczenia interesariuszy z eksploatacją i dopasowaniem do obecnego otoczenia [3]. Podobne zależności dotyczą wymiarów strategii *ex post*. Organizacje powinny stosować różne możliwe strategie w zależności od sytuacji. Przed przywódcami znajduje się wyzwanie dopasowania strategii zarówno do zasobów, jakimi ona dysponuje, jak i ważności poszczególnych interesariuszy [3].

4. Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami – wyniki badań empirycznych

Powyższe rozważania skłoniły autorkę do zaprojektowania badań, mających na celu identyfikację strategii zarządzania relacjami z interesariuszami w publicznych podmiotach leczniczych. Identyfikacja strategii zarządzania relacjami z interesariuszami jest częścią szerszych badań realizowanych w ramach projektu indywidualnego Narodowego Centrum Nauki, których celem jest określenie wpływu przyjmowanej przez organizacje orientacji strategicznej na efektywność jej funkcjonowania. Prowadzone badania próbują także odpowiedzieć na pytanie o rolę strategii zarządzania relacjami z interesariuszami we wskazanej relacji. Ze względu na fakt, że główna teza prowadzonych badań dotyczy określenia wpływu orientacji strategicznej organizacji na efektywność jej funkcjonowania, kategorie interesariuszy organizacji potraktowano zbiorczo, nie dokonując podziału na poszczególne grupy interesariuszy.

Jako podmiot badania wybrano publiczne podmioty lecznicze, funkcjonujące w formule samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej. Publiczne podmioty lecznicze charakteryzują się dużą liczbą interesariuszy. Przeprowadzone analizy interesariuszy w wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu szpitali publicznych zidentyfikowały około 40 interesariuszy. Tak duża ich liczba rodzi konieczność przyjmowania właściwych strategii zarządzania relacjami przynajmniej w odniesieniu do grupy kluczowych interesariuszy [6; 20].

Do identyfikacji strategii zarządzania relacjami z interesariuszami wykorzystano metody ilościowe, dane pozyskano w drodze badania ankietowego. Do konstrukcji kwestionariusza ankiety wykorzystano zmodyfikowany kwestionariusz do badania strategii zarządzania relacjami z interesariuszami autorstwa prof. dr hab. Aldony Frączkiewicz-Wronki oraz

dr hab. Agaty Austen [6]. Kwestionariusz bazuje na, opisanej w części teoretycznej, typologii strategii zarządzania relacjami z interesariuszami M. Banksa i D. Very [3].

Próbę badawczą stanowiło 120 menedżerów publicznych podmiotów leczniczych. W większości zarządzali oni małymi placówkami, funkcjonującymi na rynku ponad 20 lat (tabela 1).

Tabela 1
Charakterystyka badanej populacji

Wielkość jednostki mierzona liczbą pracowników		
	Liczebność	Odsetek
Mikroorganizacja (do 10)	12	10,0%
Mała organizacja (od 10 do 50)	51	43,5%
Średnia organizacja (od 50 do 250)	25	20,8%
Duża organizacja (powyżej 250)	32	26,7%
SUMA	120	100,0%
Okres istnienia organizacji		
	Liczebność	Odsetek
do 5 lat	1	0,8%
6-10 lat	1	0,8%
11-20 lat	49	40,8%
powyżej 20 lat	69	57,5%
SUMA	120	100,0%

Źródło: Badania własne.

W kwestionariuszu ankiety menedżerowie publicznych podmiotów leczniczych zostali poproszeni, aby oceniali stopień działania swojej organizacji względem interesariuszy w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznaczało niski stopień realizacji danego działania, zaś 7 najwyższy.

W tabeli 2 zaprezentowano średnie oceny danego stwierdzenia, charakteryzującego poszczególne strategie. Na podstawie średnich odpowiedzi w badanej grupie wyraźnie widać dominację strategii *ex ante*, czyli silniejszą koncentrację na sam proces poszukiwania i wchodzenia w relacje z interesariuszami. W grupie *ex ante* silniejsze są zachowania charakterystyczne dla strategii eksploatacji, dążące do rozwijania już istniejących relacji o wysokim poziomie pewności, co może wynikać z dużej zmienności otoczenia publicznych podmiotów leczniczych, zwłaszcza w wymiarze otoczenia politycznego. Przy dużej zmienności otoczenia organizacji, strategia eksploracji mogłyby nieść zbyt duże ryzyko. Jednak stosunkowo wysoka ocena strategii eksploracji dla badanych organizacji może świadczyć o tym, że organizacje są gotowe ponosić zwiększone ryzyko, gdyż inwestycja w relacje z interesariuszami może przelożyć się na zwiększenie przewidywalności otoczenia organizacji. W grupie strategii *ex post* silnie przeważa strategia proaktywna nad reaktywną.

Tabela 2

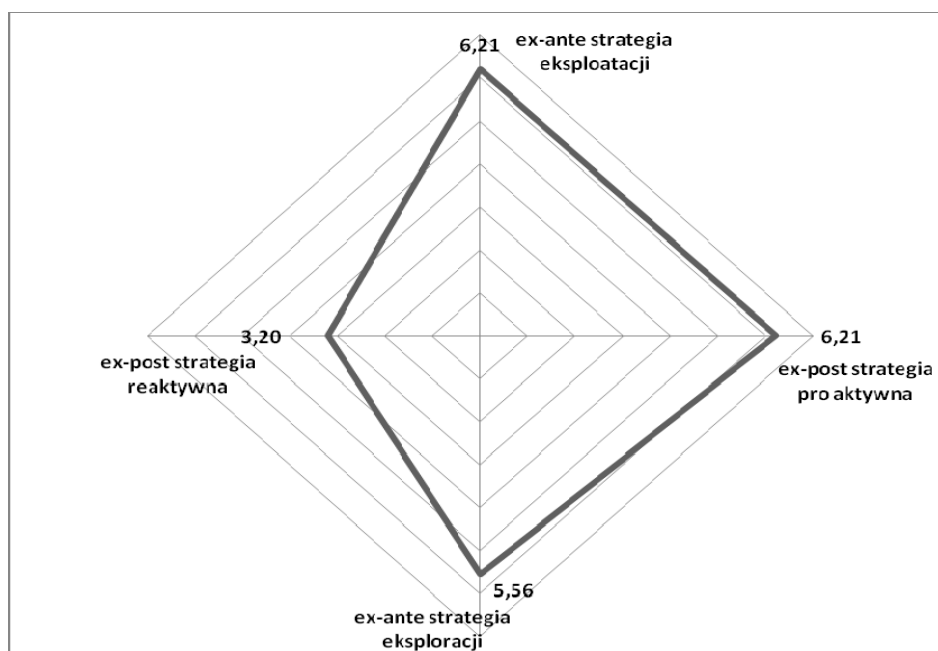
Ocena realizacji poszczególnych strategii zarządzania relacjami z interesariuszami

W naszej organizacji	Średnia ocena
STRATEGIA EX ANTE/EKSPLOATACJA	6,21
Kierujemy się zasadą rozwijania istniejących relacji z dotychczasowymi interesariuszami	6,04
Naszym celem jest osiągnięcie dobrych wyników w kontaktach z różnymi interesariuszami w krótkim okresie	6,33
Szukamy relacji z interesariuszami o wysokim poziomie pewności	6,27
STRATEGIA EX ANTE/EXPLORACJA	5,56
Aktywnie poszukujemy nowych relacji z nowymi interesariuszami	5,59
Naszym celem jest osiągnięcie dobrych wyników w kontaktach z różnymi interesariuszami w długim okresie	5,95
Godzimy się na ponoszenie pewnego poziomu ryzyka w relacjach z interesariuszami	5,13
STRATEGIA EX POST/PROAKTYWNA	6,21
Poszukujemy sposobów rozwiązywania problemów jakie pojawiają się w relacjach z interesariuszami zanim powstaną	5,88
Dbamy o to, aby w relacjach z interesariuszami zachęcać ich do pogłębiania współpracy	6,38
Stale poszukujemy nowych obszarów i sposobów współpracy z interesariuszami	6,18
Staramy się prowadzić aktywną politykę informacyjną wobec interesariuszy i tym samym zdobywać i budować zaufanie w dotychczasowych relacjach z interesariuszami	6,42
STRATEGIA EX POST/REAKTYWNA	3,20
Odpowiadamy na problemy w relacjach z interesariuszem dopiero, kiedy się pojawiają	4,62
Relacje z interesariuszami są incydentalne i płytkie	1,45
Uznajemy zawartości istniejącej już relacji za wystarczającą dla działania organizacji	3,73
Jesteśmy nastawieni tylko na podtrzymywanie istniejących relacji, zgodnie z ustalonym zakresem współpracy	3,01

Źródło: Badania własne.

Poniżej stopień realizacji poszczególnych strategii przedstawiono w sposób graficzny (rys. 1). Wyraźnie widać dominację strategii proaktywnej. Należy przy tym zauważyć, że w koncepcji zaproponowanej przez M. Banks i D. Verę organizacja nie stosuje tylko jednej strategii zarządzania relacjami z interesariuszami, ale różne kombinacje, co jest zgodne z koncepcją oburęcznej organizacji [3]. W przypadku publicznych podmiotów leczniczych badane organizacje przyjęły strategię proaktywnego eksploatatora. Wynika to z turbulentności otoczenia organizacji w warunkach, gdzie dobre relacje z interesariuszami mogą przełożyć się na lepsze wyniki organizacji. Badania przeprowadzone przez J. Choia i H. Wanga potwierdzają, że dobre relacje z interesariuszami przekładają się na wyższe wyniki organizacji, ale jak wskazują autorzy, dobre relacje z interesariuszami mają dużo większą wartość

strategiczną dla organizacji osiągających słabe wyniki, niż dla organizacji o stabilnej pozycji, gdyż to właśnie w słabszych okresach lojalność klientów, pracowników czy dobre kontakty z dostawcami mają kluczowe znaczenie dla przetrwania i rozwoju organizacji [5].



Rys. 1. Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami publicznych podmiotów leczniczych

Fig. 1. Market environment and the strategic orientation of public medical entities

Źródło: Badania własne.

Analiza współczynników korelacji wskazuje na istnienie umiarkowanej, dodatniej korelacji pomiędzy strategią eksploatacji a strategią proaktywną (tabela 3). Oznacza to, że jeżeli wzrasta poziom wykorzystania strategii eksploatacji, jednocześnie wzrasta poziom wykorzystania strategii proaktywnej. Nieco słabsza korelacja występuje także pomiędzy strategią eksploracji a strategią proaktywną. Z kolei w przypadku strategii reaktywnej jest ona ujemnie skorelowana z pozostałymi typami strategii, choć jest to słaba korelacja.

Tabela 3

Współczynnik korelacji pomiędzy strategiami zarządzania relacjami z interesariuszami

	strategia eksploatacji	strategia eksploracji	strategia proaktywna	strategia reaktywna
strategia eksploatacji		0,40	0,56	-0,08
strategia eksploracji			0,48	-0,16
strategia proaktywna				-0,21
strategia reaktywna				

Źródło: Badania własne.

5. Zakończenie

Obserwacja praktyki funkcjonowania publicznych podmiotów leczniczych wskazuje, że w większości przypadków organizacje te nie tworzą formalnej, udokumentowanej strategii zarządzania relacjami z interesariuszami. Jednocześnie przeprowadzone badania pokazują, że kadra zarządzająca intuicyjnie stosuje strategię pozwalającą na minimalizację ryzyka ze strony interesariuszy w warunkach turbulentnego otoczenia.

Właściwe zarządzanie relacjami z interesariuszami w przypadku organizacji publicznych może stać się kluczem do ich sukcesu. Akceptacja działań organizacji ze strony interesariuszy może znacząco wpłynąć na poziom realizacji strategii organizacji. Zarządzanie relacjami z interesariuszami, choć niezbędne w działalności organizacji publicznych, kadry menedżerskiej może generować wiele dylematów etycznych, zwłaszcza w przypadku kategoryzacji interesariuszy i wynikającej z tego konieczności marginalizowania niektórych grup interesariuszy [14]. To zjawisko jest uznawane za słaby punkt zarządzania relacjami z interesariuszami, szczególnie w kontekście działania organizacji sektora publicznego i jego odpowiedzialności względem różnych interesariuszy.

Bibliografia

1. Agle B.R., Mitchell R.K., Sonnenfeld J.A.: Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values. "Academy of Management Journal", No. 42, 1999.
2. Austen A., Czakon W.: Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.): Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną, Śląsk, Katowice 2012.
3. Banks M., Vera D.: Towards a typology of stakeholder management strategies. "Academy of Management Conference", Philadelphia, PA 2007.
4. Bryson J.M.: What to do when stakeholders matter. Stakeholder identification and analysis techniques. "Public Management Review", Vol. 6, No. 1, 2004, p. 21-53.
5. Choi J., Wang H.: Stakeholder Relations And The Persistence Of Corporate Financial Performance. "Strategic Management Journal", Vol. 30, 2009, p. 895-907.
6. Frączkiewicz-Wronka A. (red.): Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną. Śląsk, Katowice 2012.
7. Frączkiewicz-Wronka A., Szymaniec K.: Model interesariuszy w zarządzaniu zmianą w szpitalach, [w:] Sułkowski Ł., Seliga R. (red.): Kulturowe determinanty zarządzania szpitalami w Polsce. Difin, Warszawa 2012.

8. Freeman R.E.: *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.
9. Friedman A., Miles S.: *Stakeholders: Theory and practice*, Oxford University Press, Oxford 2006.
10. Frooman J.: Stakeholder influence strategie, "Academy of Management Review", Vol. 24. No. 2, 1999.
11. Hendry J.R.: Stakeholder influence strategies. An empirical exploration. "Journal of Business Ethics", Vol. 61, 2005.
12. Hill W.L., Jones T.M.: Stakeholder - Agency Theory, "Journal of Management Studies", No. 29, 1992, p. 131-154.
13. March J.G.: Exploration and exploitation in organizational learning. "Organization Science", Vol. 2, No. 1, February 1991, p. 71-87.
14. Nienhüser W.: Resource Dependence Theory – how well does it explain behavior of organizations? "Management Revue", Vol. 19, 2008.
15. Obłój K.: *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa 2001.
16. Parmar B.L., Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Purnell L., De Colle S.: Stakeholder theory: The state of the art. "The Academy of Management Annals", No. 4(1), 2010, p. 403-445.
17. Pajunen K.: Stakeholder Influences in Organizational Survival. "Journal of „Management Studies”, Vol. 43, No. 6, 2006.
18. Pfeffer J., Salancik G.R.: *The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press 2003.
19. Rainey H.: *Understanding and managing public organization*. Jossey-Bass, San Francisco CA 1997.
20. Szymaniec-Mlicka K.: Analiza interesariuszy w procesie przekształcenia samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej w spółkę prawa handlowego, [w:] Nojszewska E. (red.): *Racjonalizacja kosztów w ochronie zdrowia*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 172-192.

Abstract

Public sector organisations have a sufficient influence to win political legitimization and resources to finance their operations by satisfying their stakeholders. Organizations that adopt stakeholder management principles probably better satisfy their constituent needs and balance their interests, which results in higher capacity of goal achievement. The question of what initiatives were undertaken by public sector organisations to manage different stakeholders, and what were their motivations is still unanswered. The article focuses on stakeholder management in public medical entities and presents the results of conducted research identifying the dominant strategy according to the typology proposed by M. Banks and

D. Vera. Conducted research shows that among public hospitals dominate proactive exploitation stakeholder management strategy which helps hospital manage in conditions of turbulent environment.