

Karolina SZYMANIEC-MLICKA
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii

IDENTYFIKACJA ORIENTACJI STRATEGICZNEJ PUBLICZNYCH PODMIOTÓW LECZNICZYCH W ODNIESIENIU DO ZMIENNOŚCI OTOCZENIA ORGANIZACJI¹

Streszczenie. W warunkach rosnącej turbulencji otoczenia organizacje publiczne zmuszone są do poszukiwania nowych strategii działania. Jedną z nich jest proponowane w literaturze wykorzystanie podejścia zasobowego. Artykuł przedstawia wyniki badań przeprowadzonych wśród publicznych podmiotów leczniczych, których celem było zidentyfikowanie orientacji strategicznej organizacji i odniesienie jej do zmienności otoczenia oraz efektywności. Otrzymane wyniki wskazują, że pomimo dominacji orientacji zasobowej nie przekłada się ona na wyższą efektywność organizacji.

Słowa kluczowe: organizacja publiczna, orientacja strategiczna, podejście zasobowe, otoczenie, efektywność.

THE IDENTIFICATION OF STRATEGIC ORIENTATION OF PUBLIC MEDICAL ENTITIES IN RELATION TO VOLATILITY OF THEIR ENVIRONMENT

Summary. The volatility of the environment forces public organizations to look for new strategies. One of the proposed in the literature strategy is resource-based strategy. The article presents the results of research conducted among public medical entities. The goal of conducted research was to identify the strategic orientation of the organizations and referred it to the volatility of their environment and efficiency. The results show that the dominance of the resource orientation does not translate into higher efficiency of the organization.

Keywords: public organization, strategic orientation, resource-based view, environment, efficiency.

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

Jedną z permanentnych cech nowoczesnej gospodarki jest ciągła zmiana. Współczesne organizacje jeśli chcą przetrwać i osiągnąć sukces, muszą być przygotowane na szybkie dostosowywanie się do zmian zachodzących w ich otoczeniu: rynkowym, społecznym czy politycznym. Dotyczy to także organizacji publicznych, w tym publicznych podmiotów leczniczych, których otoczenie ulega ciągłym zmianom i staje się coraz bardziej turbulentne [7; 15]. S. Sharma i H. Vredenburg wskazują, że w warunkach wzmożonej konkurencji i szybkich zmian w danym segmencie rynku skutecznym rozwiązaniem mogą być strategie oparte na zasobach [12], zatem w zarządzaniu publicznymi podmiotami leczniczymi zasadne może być wykorzystanie podejścia zasobowego (*Resource-Based View of the Firm* – RBV), które skupia uwagę zarządzających na ocenie potencjału strategicznych zasobów będących w posiadaniu organizacji bądź udostępnianych organizacji za pośrednictwem interesariuszy, i na ich bazie budowanie strategii organizacji. Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytania czy w praktyce funkcjonowania publicznych podmiotów leczniczych w warunkach rosnącej turbulentności otoczenia organizacje te przyjmują orientację zasobową i jak przekłada się przyjęta orientacja strategiczna (zasobowa kontra pozycyjna) na efektywność funkcjonowania organizacji.

2. Orientacja strategiczna organizacji w turbulentnym otoczeniu – ujęcie teoretyczne

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że organizacje publiczne muszą się zmierzyć z turbulencją otoczenia, która wynika z jego złożoności i nieprzewidywalności zmian zarówno w płaszczyźnie otoczenia ekonomicznego, jak i przede wszystkim prawnopolitycznego [15]. Konstatacja ta dotyczy także publicznych podmiotów leczniczych. Nieustające zmiany sprawiają, że placówki ochrony zdrowia funkcjonują w środowisku niespokojnym i pełnym zagrożeń. Ocena otoczenia podmiotów leczniczych z wykorzystaniem dwóch parametrów – nieprzewidywalności zmian i złożoności otoczenia – wskazuje, że otoczenie podmiotów leczniczych jest turbulentne, to znaczy cechuje je wysoki stopień nieprzewidywalności zmian oraz wysoki stopień złożoności [7; 15].

Na wysoki stopień nieprzewidywalności otoczenia wpływ ma wielość czynników generujących zmiany w otoczeniu organizacji, w tym zwłaszcza upolitycznienie otoczenia publicznych podmiotów leczniczych, co skutkuje nieprzewidywalnością zmian zarówno w systemie ochrony zdrowia, postrzeganym jako całość, jak i w poszczególnych placówkach. Dodatkowo w otoczeniu podmiotów leczniczych zmiany generowane są także przez [5]:

- czynniki technologiczne, rozumiane jako rewolucja w obszarze technologii medycznych,
- czynniki społeczne, których emanacją są z jednej strony wzrastające oczekiwania społeczne w zakresie dostępności i jakości opieki zdrowotnej, a z drugiej nasilony proces starzenia się społeczeństwa,
- czynniki ekonomiczne, głównie procesy globalizacyjne, którym towarzyszą gwałtowny wzrost konkurencji na rynku usług medycznych oraz presja na obniżenie kosztów działalności.

Złożoność otoczenia podmiotów leczniczych wynika z dużej liczby podmiotów bezpośrednio lub pośrednio wpływających na działalność organizacji. Badania obejmujące m.in. identyfikację interesariuszy podmiotów leczniczych, prowadzone przez Katedrę Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, wskazały 37 interesariuszy publicznych podmiotów leczniczych (zewnątrznych i wewnętrznych), co świadczy o wysokim stopniu złożoności otoczenia organizacji i tym samym konieczności radzenia sobie z wpływem wywieranym przez poszczególnych interesariuszy, których oczekiwania względem organizacji częstokroć wzajemnie się wykluczają [8]. Przy czym, wzrastająca turbulencja otoczenia rodzi niebezpieczeństwo mylnej interpretacji przez zarządzających oczekiwań oraz siły poszczególnych interesariuszy, a także pozwala na zwiększanie władzy nad organizacją niektórym grupom [9; 16]. Tym samym turbulencja otoczenia zmusza publiczne podmioty lecznicze do przyjmowania orientacji strategicznej, która pozwoli organizacji osiągnąć zadowalające wyniki. Orientacja strategiczna jest swego rodzaju nastawieniem organizacji, podstawową filozofią, która nadaje treść ogólnemu modelowi podejmowania decyzji przez kierownictwo. Jest pewnego rodzaju ukierunkowaniem, obraniem kursu na pewien punkt odniesienia [2].

Literatura z zakresu zarządzania organizacją komercyjną, jako jedną z możliwości przetrwania w turbulentnym otoczeniu, wskazuje skoncentrowanie uwagi na zasobach organizacji, przyjęcie orientacji zasobowej bazującej na podejściu zasobowym (*Resource-Based View*). Podejście zasobowe źródeł sukcesu organizacji poszukuje w jej wnętrzu, a dokładnie w wartościowych, rzadkich oraz trudno imitowalnych zasobach, które pozwalają na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej [1]. Rozwój szkoły zasobów ma ścisły związek z narastającą turbulencją otoczenia, gdyż w kontekście jego nieprzewidywalności właśnie zasoby i kompetencje stanowią bardziej stabilną bazę generowania strategii [6].

Podejście zasobowe jest szczególnie doceniane w pracach R. Krupskiego, gdyż jest ono podstawą budowania elastycznych strategii, pozwalających na szybkie dostosowywanie się do dynamicznych zmian otoczenia i wyszukiwanie w nim okazji, co jest kluczową kompetencją w obliczu narastającej turbulencji otoczenia [11]. W pracy M. Bratnickiego i B. Ząbkowskiej [3] wskazuje się na zasoby jako szczególnie istotne w warunkach rosnącej nieprzewidywalności otoczenia, równocześnie podkreślając rolę zarządzania wiedzą. A. Koźmiński podkreśla znaczenie zasobów w warunkach „uogólnionej niepewności”, czyli nieprzewidywalności zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia organizacji [10]. Organizacja

powinna dążyć do potencjalizacji, czyli nagromadzenia potencjału, zdolności do działania w nieprzewidywalnych sytuacjach, a to umożliwiają rezerwy wolnych zasobów, zwłaszcza niematerialnych [10].

R. Krupski, bazując na paradoksie rynków i zasobów B. de Witta i R. Meyera [4], orientacji zasobowej przeciwstawia orientację pozycyjną/rynkową, która za punkt wyjścia do budowy strategii przyjmuje otoczenie organizacji. Według szkoły pozycyjnej organizacja w swoich wyborach strategicznych powinna przede wszystkim kierować się zasadą „gdzie chcemy być”. Zgodnie ze szkołą zasobową organizacja powinna przede wszystkim działać według zasady „czym powinniśmy być” [17].

3. Orientacja strategiczna publicznych podmiotów leczniczych a zmienność otoczenia organizacji – wyniki badań empirycznych

Powyższe rozważania skłoniły autorkę do zaprojektowania badań mających na celu identyfikację orientacji strategicznej organizacji publicznych. Badania realizowane są w ramach projektu indywidualnego Narodowego Centrum Nauki. Jako podmiot badania wybrano publiczne podmioty lecznicze, co podyktowane było rosnącą turbulencją otoczenia w sektorze ochrony zdrowia, gdzie nowe uregulowania prawne i realia rynkowe komplikują proces budowania efektywnej strategii, która pozwoliłaby na zaspokojenie oczekiwań kluczowych dla organizacji interesariuszy. Prowadzone studia literaturowe pozwoliły na postawienie trzech pytań badawczych:

1. Jaką orientację strategiczną reprezentują publiczne podmioty lecznicze w procesie podejmowania decyzji?
2. Czy poziom wykorzystania podejścia zasobowego w procesie podejmowania decyzji w publicznych podmiotach leczniczych wzrasta wraz z rosnącą dynamiką otoczenia organizacji?
3. Czy w warunkach rosnącej turbulencji otoczenia przyjmowanie przez organizacje orientacji zasobowej przekłada się na wyższy poziom efektywności organizacji?

Dotychczasowe badania koncepcji zasobowej w organizacji publicznej odnosiły się głównie do możliwości wykorzystania konkretnego zasobu w działalności organizacji, apriorycznie zakładając, że organizacja przyjmuje filozofię podejścia zasobowego, przez co w literaturze z zakresu zarządzania publicznego brak jest badań identyfikujących reprezentowaną przez organizacje orientację strategiczną. Zasadne wydaje się zatem dążenie do uzupełnienia wskazanych braków. Przyjętą do realizacji powyższych celów metodą badawczą były badania ilościowe, do których dane pozyskano w drodze badania ankietowego. Do konstrukcji kwestionariusza ankiety wykorzystano zmodyfikowany kwestionariusz do badania przyjmowanej orientacji strategicznej autorstwa prof. Rafała Krupskiego

[11, s. 50-51], do badania efektywności organizacji zaś stworzono autorski kwestionariusz ankiety, który bazował na subiektywnej ocenie efektywności organizacji przez kadrę zarządzającą. W kwestionariuszu do badania efektywności organizacji wykorzystano koncepcję zrównoważonej karty wyników – efektywność oceniano z czterech perspektyw: interesariuszy, finansów, procesów wewnętrznych i rozwoju [14].

Próbę badawczą stanowiło 120 menedżerów publicznych podmiotów leczniczych funkcjonujących w formule samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Próbę dobrano w sposób losowy. W tabeli 1 zaprezentowano strukturę respondentów. Większość badanej populacji stanowili pracownicy małych jednostek zatrudniających od 10 do 50 pracowników (szpitale powiatowe) i funkcjonujących na rynku ponad 20 lat.

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.

Identyfikacji dominującej w badanych organizacjach orientacji strategicznej dokonano na podstawie horyzontów czasowych myślenia i podejmowania decyzji w układzie orientacja zasobowa – orientacja pozycyjna (rynkowa). Przyjęta klasyfikacja orientacji wynika z oparcia się na paradoksie rynków – zasobów, rozpowszechnionym w pracy B. de Witt'a i R. Meyera [4]. Ze względu na dopuszczalną objętość niniejszego artykułu część badawcza skupia się na perspektywie podejmowania decyzji, jedynie fragmentarycznie odnosząc się do perspektywy myślenia. Ponadto zarządzanie często bywa utożsamiane z podejmowaniem decyzji, dlatego też samo myślenie o otoczeniu bądź zasobach nie może jednoznacznie wskazywać na orientację strategiczną publicznych podmiotów leczniczych. Właściwszym miernikiem jest tu właśnie perspektywa czasowa decyzji podejmowanych przez menedżerów.

W przypadku horyzontu czasowego podejmowania decyzji odnośnie do otoczenia (tabela 2) średni czas dla publicznych podmiotów leczniczych wynosi 21,1 miesiąca². Zatem

² Przy liczeniu średnich w niniejszym artykule uwzględniono środki przedziałów.

menedżer podejmując decyzję myśli o jej konsekwencjach w perspektywie około 2 lat. W przypadku rynków, będących najbardziej reprezentatywnym elementem otoczenia, perspektywa ta wynosi niewiele więcej, bo 21,3 miesiąca. Znacząco wyższa jest jedynie dla kredytodawców, co wynika zazwyczaj z długiego okresu zaciągania zobowiązań, z tego względu także horyzont czasowy podejmowanych w tym obszarze decyzji musi być dłuższy.

Tabela 2

Decyzje związane z otoczeniem (liczba wskazań, średnia)

	<1 roku (do 12 miesięcy)	1-3 lat (13-36 miesięcy)	3-5 lat (37-60 miesięcy)	N	Średnia w miesiącach
Produkty	56	39	25	120	20,6
Rynki	50	46	24	120	21,3
Konkurenci	56	40	24	120	20,4
Dostawcy	67	35	18	120	17,5
Urzędy	49	46	25	120	21,6
Klienci	74	24	22	120	17,3
Społeczność lokalna	54	33	33	120	22,5
Kredytodawcy	43	28	49	120	27,3
Zagregowane					21,1

Źródło: badania własne.

W przypadku orientacji zasobowej (tabela 3) średni horyzont czasowy podejmowania decyzji w publicznych podmiotach leczniczych wynosi 23,6 miesiąca. Najdłuższy horyzont czasowy decyzji menedżerowie wykazują dla decyzji lokalizacyjnych – 34,9 miesiąca. W przypadku lokalizacji tak długa perspektywa czasowa wynika z długości samego procesu inwestycyjnego oraz z wagi podejmowanej decyzji, rzutującej na funkcjonowanie całej organizacji. Stosunkowo wysoki horyzont czasowy podejmowanych decyzji wskazano także dla wizerunku organizacji oraz technologii branżowych. Długi horyzont czasowy podejmowania decyzji, dotyczący wizerunku wynika z faktu, że dla „zbudowania” wskazanego zasobu potrzeba wiele czasu i nie poddaje się szybkim i łatwym zmianom. Decyzje związane z technologiami branżowymi nie są podejmowane *ad hoc* i często zakupy technologii medycznych związane są z długookresową strategią rozwoju organizacji, dodatkowo niejednokrotnie wiążą się z dużymi nakładami finansowymi, co pociąga za sobą także konieczność zaciągania zobowiązań finansowych.

Na podstawie średnich horyzontów czasowych myślenia i podejmowania decyzji w publicznych podmiotach leczniczych można wskazać dominującą wśród nich orientację strategiczną (tabela 4). Analiza danych zawartych w tej tabeli pozwala wskazać na orientację zasobową, jako dominującą wśród publicznych podmiotów leczniczych. Zarówno w przypadku perspektywy myślenia, jak i podejmowania decyzji horyzont czasowy jest zdecydowanie dłuższy niż dla orientacji pozycyjnej.

Tabela 3

Podejmowanie decyzji o zasobach (liczba wskazań, średnia)

	<1 roku (do 12 miesięcy)	1-3 lat (13-36 miesięcy)	3-5 lat (37-60 miesięcy)	N	Średnia w miesiącach
Wiedza	63	35	22	120	18,9
Postawy, zachowania pracownicze i inne elementy kultury organizacji	66	32	22	120	18,5
SfORMALIZOWANE relacje z otoczeniem	49	44	27	120	22,0
NiesfORMALIZOWANE relacje z otoczeniem	62	37	21	120	18,9
Technologie branżowe	38	31	51	120	28,5
Technologie informatyczne	40	43	37	120	25,4
Lokalizacja	23	25	72	120	34,9
Wizerunek organizacji	40	26	54	120	28,8
Źródła finansowania	58	38	24	120	20,1
Rutyna, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne	60	36	24	120	19,8
Zagregowane					23,6

Źródło: badania własne.

Tabela 4

Porównanie orientacji zasobowej i pozycyjnej pod względem
średnich horyzontów myślenia i planowania

Orientacja	Orientacja zasobowa	Orientacja pozycyjna
Horyzont czasowy myślenia	25,1	23,0
Horyzont czasowy podejmowania decyzji	23,6	21,1

Źródło: badania własne.

W kolejnym kroku badane organizacje podzielono na trzy kategorie, w zależności od reprezentowanej przez nie orientacji strategicznej, którą oceniono na podstawie średnich horyzontów czasowych myślenia i podejmowania decyzji. Jeśli horyzont czasowy był dłuższy dla otoczenia niż dla zasobów, to organizacja reprezentowała orientację pozycyjną, jeśli horyzont czasowy był dłuższy dla zasobów, to organizacje klasyfikowano jako tę o orientacji zasobowej. Wyodrębniono jeszcze trzecią kategorię – orientację zrównoważoną, gdy różnica pomiędzy horyzontami czasowymi była niewielka (poniżej 3 miesięcy). Dane zawarte w tabeli 5 wskazują, że zdecydowana większość analizowanych podmiotów reprezentowała orientację zasobową zarówno w perspektywie myślenia, podejmowania decyzji, jak i przy analizie zbiorczej. Dominacja orientacji zasobowej wynikać może z rosnącej dynamiki otoczenia publicznych podmiotów leczniczych, w warunkach której właściwszym wydaje się zwrócenie się ku wnętrzu organizacji, które jest bardziej przewidywalne niż jej otoczenie.

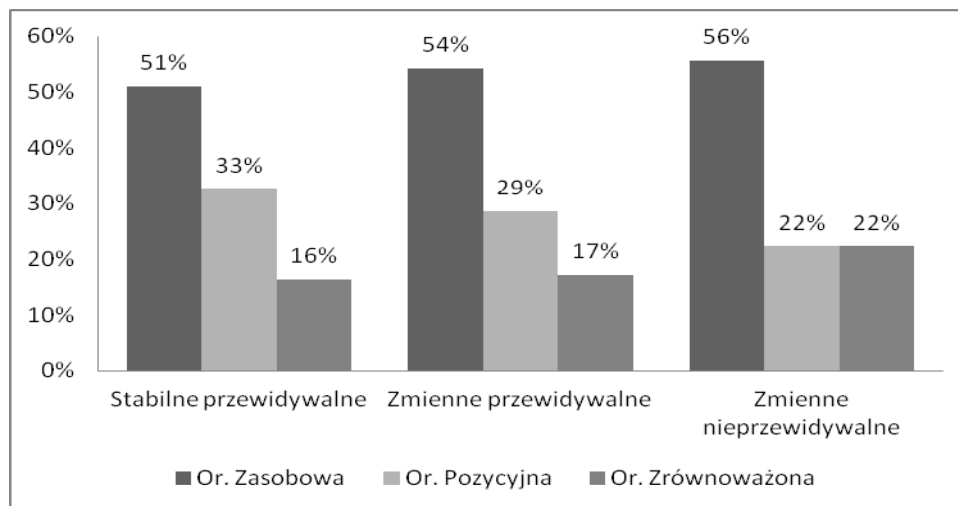
Tabela 5

Orientacja strategiczna publicznych podmiotów leczniczych

	Perspektywa myślenia	Perspektywa podejmowania decyzji
Orientacja zasobowa	51,7%	53,3%
Orientacja pozycyjna	34,2%	28,3%
Orientacja zrównoważona	14,2%	18,3%
Zagregowane	100,0%	100,0%

Źródło: badania własne.

Istotnym elementem prowadzonych badań, obok identyfikacji dominującej orientacji strategicznej, było także zbadanie, czy wraz ze wzrostem turbulentności otoczenia badane organizacje przyjmują orientację zasobową. Studia literaturowe wskazują, że koncentracja na wnętrzu organizacji, na jej zasobach i kompetencjach jest kluczowa w warunkach rosnącej dynamiki otoczenia. W prowadzonych badaniach otoczenie organizacji rozpatrywano w trzech obszarach – rynkowym, technologicznym oraz społecznym. Każdy z nich oceniany był pod względem jego dynamiki – jako otoczenie stabilne, zmienne przewidywalne oraz zmienne nieprzewidywalne. W przypadku otoczenia rynkowego, będącego najlepszym reprezentantem otoczenia organizacji, poniższy rysunek (1) wyraźnie wskazuje, że wraz z rosnącą zmiennością otoczenia rośnie odsetek organizacji przyjmujących orientację zasobową, zaś maleje odsetek organizacji o orientacji pozycyjnej. W przypadku rosnącej dynamiki otoczenia rynkowego organizacje w większym stopniu skupiają się na swoich zasobach, ponieważ jest to element przewidywalny, a przede wszystkim poddający się kontroli organizacji.



Rys. 1. Otoczenie rynkowe a orientacja strategiczna publicznych podmiotów leczniczych

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

Źródło: Badania własne.

W kolejnym kroku przeanalizowano uzyskane wyniki pod kątem efektywności organizacji w odniesieniu do przyjmowanej orientacji strategicznej oraz dynamiki otoczenia (tabela 6)³. Uzyskane wyniki wskazują, że w warunkach rosnącej dynamiki otoczenia przyjmowanie orientacji zrównoważonej przekłada się na wyższą efektywność, rozpatrywaną łącznie, a także w perspektywie interesariuszy, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. W przypadku perspektywy finansowej w warunkach zmienności otoczenia najwyższą efektywność reprezentują organizacje o orientacji pozycyjnej (rynkowej).

Tabela 6

Efektywność organizacji w odniesieniu do przyjmowanej orientacji strategicznej i dynamiki otoczenia

	Perspektywa				Zagregowane
	Interesariuszy	Finansów	Procesów wewnętrznych	Rozwoju	
Orientacja pozycyjna					
Stabilne przewidywalne	5,86	5,13	5,23	5,06	5,32
Zmienne przewidywalne	6,13	5,30	4,98	5,60	5,50
Zmienne nieprzewidywalne	5,69	4,72	4,63	5,13	5,04
Zagregowane	5,89	5,05	4,94	5,26	5,29
Orientacja zasobowa					
Stabilne przewidywalne	5,83	4,94	5,13	5,25	5,29
Zmienne przewidywalne	5,64	5,04	5,05	5,24	5,24
Zmienne nieprzewidywalne	5,50	4,48	4,76	4,86	4,90
Zagregowane	5,66	4,82	4,98	5,12	5,14
Orientacja zrównoważona					
Stabilne przewidywalne	5,78	4,94	5,16	4,88	5,19
Zmienne przewidywalne	5,63	4,83	4,88	4,88	5,05
Zmienne nieprzewidywalne	5,91	4,47	5,06	5,47	5,23
Zagregowane	5,77	4,75	5,03	5,07	5,16

Źródło: Badania własne.

4. Zakończenie

Prowadzone dotychczas studia literaturowe wskazywały na orientację zasobową organizacji jako właściwszą w warunkach rosnącej turbulencji otoczenia. Badania potwierdziły, że przeważa ona w analizowanych publicznych podmiotach leczniczych,

³ Efektywność oceniania była z 4 perspektyw, w skali 1-7, gdzie 7 oznaczał najwyższą ocenę danego elementu organizacji.

a odsetek organizacji, które ją przyjmują wzrasta wraz ze zmiennością otoczenia. W warunkach rosnącej dynamiki otoczenia skierowanie uwagi do wnętrza organizacji wydaje się działaniem racjonalnym – skupienie się na elementach poddających się kontroli kadry zarządzającej. Jednocześnie organizacje te cechuje niższy poziom efektywności w porównaniu do organizacji reprezentujących orientację pozycyjną oraz zrównoważoną. W tym miejscu należy zadać sobie pytanie, co sprawia, że pomimo przyjęcia zalecanej w literaturze orientacji zasobowej organizacje cechuje niższa efektywność. Prawdopodobnie kadra zarządzająca koncentruje się na wnętrzu organizacji, natomiast za mało uwagi poświęca wykorzystywaniu okazji, które pojawiają się w otoczeniu, tym samym w niewielkim stopniu zarządza paradoksem rynek - zasoby [13;18].

Bibliografia

1. Barney J., Clark D.: *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press, New York 2007.
2. Bratnicki M., Zbierowski P.: Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego, [w:] R. Krupski (red.): *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis? Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*. Tom 22, Wałbrzych 2013.
3. Bratnicki M., Ząbkowska B.: Ponad planowanie strategiczne: w kierunku dialektyki i przedsiębiorczego uczenia się, [w:] R. Krupski (red.): *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, Wałbrzych 2007.
4. De Wit B., Meyer R.: *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
5. Ginter P.M., Swayne L.M., Duncan W.J.: *Zarządzanie strategiczne w ochronie zdrowia*. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
6. Grant R.: *Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors*. "Strategic Management Journal", Vol. 24, 2003.
7. Frączkiewicz-Wronka A., Szymaniec K.: Zastosowanie koncepcji RBV do pragmatyki funkcjonowania szpitali publicznych. „Organizacja i Kierowanie”, nr 5, 2013, s. 149-162.
8. Frączkiewicz-Wronka A., Szymaniec K.: *Model interesariuszy w zarządzaniu zmianą w szpitalach*, [w:] (red.) Ł. Sułkowski, R. Seliga: *Kulturowe determinanty zarządzania szpitalami w Polsce*. Difin, Warszawa 2012.
9. Kaplan S.: *Strategy making under uncertainty*. "Organization Science", Vol. 19, No. 5, 2008.

10. Koźmiński A.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
11. Krupski R.: Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości planistycznych. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
12. Sharma S., Vredenburg H.: Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. "Strategic Management Journal", nr 79(8), 1998.
13. Sharma Sushil M.K, Jain P.K.: Revisiting Flexibility in Organizations: Exploring its Impact on Performance. „Global Journal of Flexible Systems Management”, Vol. 11. No. 3, 2010, p. 51-68.
14. Szymaniec-Mlicka K.: Ocena efektywności organizacji publicznych na przykładzie szpitali publicznych - aspekty metodyczne. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej s. Organizacja i Zarządzanie, z. 83, 2015, s. 651-660.
15. Szymaniec-Mlicka K.: Charakterystyka otoczenia organizacji publicznych. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej s. Organizacja i Zarządzanie, z. 73, 2014, s. 631-640.
16. Waterhouse M.: Managing effectively in turbulent environments. "Journal of strategic Change", Vol. 1, 1992.
17. Wąskowka A.: Współczesne koncepcje zarządzania strategicznego, [w:] (red.) B. Glinka, M. Kostera: Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania. Wolter Kluwer, Warszawa 2016.
18. Zakrzewska-Bielawska A.: Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje, [w:] (red.) R. Krupski: Zarządzanie strategiczne. Quo vadis? Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Tom 22, Wałbrzych 2013.

Abstract

The volatility of the environment forces public organizations to look for new strategies. One of the proposed in the literature strategy is resource-based strategy. The opposite to the resource orientation De Witt and Meyer point a market orientation. The article presents the results of research conducted among public medical entities. The goal of conducted research was to identify the strategic orientation of organizations and referred it to the volatility of their environment and efficiency. The results show that among public medical entities the resource orientation is dominant and the percentage of organizations with the resource orientation is increasing with the rising volatility of their environment. Despite this the efficiency of organizations with the resource orientation is lower than the efficiency of market orientated organizations.