



Karolina Szymaniec-Mlicka ✉

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Poland

ORIENTACJA ZASOBOWA ORGANIZACJI PUBLICZNYCH

Abstrakt. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie przeglądu literatury dotyczącej wykorzystania orientacji zasobowej w zarządzaniu organizacją publiczną. W pierwszej części opisano orientację zasobową jako odpowiedź organizacji na rosnące turbulencje otoczenia. W drugiej części pracy przedstawiono wyniki kwerendy literaturowej poświęconej problemowi podejścia zasobowego w zarządzaniu organizacją publiczną. Potwierdza ona, że podejście zasobowe zasadniczo nie jest w literaturze analizowane jako całość. Dotychczas prowadzone badania skupiają się na analizie możliwości wykorzystania konkretnego zasobu w działalności organizacji. W opinii autorki poszukiwanie możliwości zastosowania orientacji zasobowej w organizacji publicznej może być interesującym kierunkiem badań naukowych o znacznym potencjale aplikacyjnym.

Słowa kluczowe: organizacja publiczna, podejście zasobowe

WPROWADZENIE

Niepewność i ryzyko to zjawiska towarzyszące permanentnie działalności dowolnego podmiotu ukierunkowanej na osiągnięcie założonych celów. Są one odzwierciedleniem wpływu rozmaitych zagrożeń na tę działalność i dotyczą możliwości poniesienia straty czy – w przypadku organizacji publicznej – nieosiągnięcia zakładanych celów. Ze względu na niebywałą dynamikę czynników, od których zależy skuteczność działania podmiotów publicznych we współczesnym świecie, wzrasta zainteresowanie sposobami ograniczania niepewności i redukowania ryzyka.

Jednym z istotnych źródeł ryzyka w działalności każdej organizacji jest jej otoczenie, które współcześnie cechuje turbulencja, czyli nieoczekiwane, szybkie zmiany, niepewność, brak kontroli w większości elementów otoczenia organizacji bądź we wszystkich (Mason,

2007; Taneja i in., 2013). Turbulencji otoczenia sprzyja jego złożoność. W otoczeniu turbulentnym wyodrębnić można cztery zasadnicze tendencje (Jasiński, 2005):

- wzrost nowości zmiany, co oznacza, że ważne wydarzenia wpływające na przedsiębiorstwo coraz bardziej odbiegają od tego, co było znane w przeszłości,
- wzrost intensywności otoczenia, świadczący o tym, że utrzymywanie połączeń między przedsiębiorstwem a jego partnerami w otoczeniu pochłania coraz więcej energii i uwagi kierownictwa,
- wzrost szybkości zmian zachodzących w otoczeniu,
- rosnąca złożoność otoczenia.

Otoczenie organizacji publicznych znacznie różni się od otoczenia, w którym funkcjonują organizacje prywatne. Przede wszystkim otoczenie organizacji publicznych cechuje brak rynków ekonomicznych i poleganie na środkach finansowych pochodzących od rządu, który ma monopolistyczną pozycję w dostarczaniu

✉ dr Karolina Szymaniec-Mlicka, Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ul. 1 Maja 50, 40-228 Katowice, Poland, e-mail: karolina.szymaniec-mlicka@uekat.pl

niektórych dóbr i usług publicznych. Dodatkowo organizacje publiczne funkcjonują w intensywnie oddziaływającym, złożonym otoczeniu politycznym, w następstwie czego, jak wskazuje A. Frączkiewicz-Wronka (2009): „Rozpowszechnienie reguł i rutyn, stosowanych często w kontekście rzadkich zasobów, nakłania uczestników organizacji do politycznego wykorzystywania elementów formalizacji, ale także do ich rozwijania oraz manewrowania pomiędzy nimi. Uczestnicy organizacji oprócz wykonywania typowych ról organizacyjnych aktywnie uczestniczą w politykowaniu, dążąc do zbilansowania zewnętrznych relacji politycznych z procesami wewnątrzorganizacyjnymi”.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że organizacje publiczne muszą zmierzyć się z turbulencją otoczenia wynikającą z jego złożoności oraz jednocześnie nieprzewidywalności zmian zarówno w płaszczyźnie otoczenia ekonomicznego, jak i przede wszystkim prawnopolitycznego (Andrews, 2008; Johansen i Zhu, 2013).

Literatura z zakresu zarządzania jako jedną z możliwych recept na rosnącą turbulencję otoczenia wskazuje podejście zasobowe – Resource-Based View, które źródłem sukcesu organizacji poszukuje w jej wnętrzu, a dokładnie w wartościowych, rzadkich oraz trudno imitowalnych zasobach, które pozwalają na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej (Barney i Clark, 2007). 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 (Grant, 2003), a odpowiednia konfiguracja i uelastycznienie bazy zasobowej organizacji w założeniu ma wspomóc nie tylko proces identyfikacji ryzyk płynących z otoczenia, ale przede wszystkim skuteczniejsze zarządzanie ryzykiem.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie przeglądu literatury odnoszącej się do wykorzystania orientacji zasobowej w zarządzaniu organizacją publiczną.

ORIENTACJA ZASOBOWA JAKO ODPOWIEDŹ NA TURBULENCJE OTOCZENIA

Orientacja strategiczna organizacji zgodnie z definicją zaprezentowaną przez M. P. Milesa i D. R. Arnolda składa się z filozofii, które determinują jej charakter oraz ukierunkowanie działalności i planów, jest podstawową filozofią, która nadaje treść ogólnemu modelowi podejmowania decyzji przez kierownictwo (Bratnicki i Zbierowski, 2013). Orientacja strategiczna nierozzerwalnie

związana jest z podejmowaniem decyzji, które przekładają się na ponadprzeciętne wyniki organizacji (Slater i in., 2006). Stanowi zbiór zasad, które kierują działalnością organizacji i na nią wpływają, generując zachowania zmierzające do osiągnięcia rentowności i wydajności w organizacji (Weinert, 2015). Orientacja strategiczna wytycza pewien rodzaj narracji dla codziennie realizowanych działań (Głód, 2016).

Jedną z możliwych klasyfikacji orientacji strategicznych jest bazowanie na kierunku perspektywy myślenia strategicznego – egzogenicznego lub endogenicznego (de Wit i Meyer, 2007), przez co zidentyfikować można orientację rynkową bądź zasobową. Przyjęcie perspektywy egzogenicznej oznacza, że priorytetem w procesie przygotowywania strategii jest myślenie „od zewnątrz do wewnątrz”, zaś punktem wyjścia do tworzenia strategii przedsiębiorstwa jest wizja otoczenia rynkowego; określa się ją jako orientację rynkową. Przyjęcie drugiej perspektywy – endogenicznej – tworzenia strategii organizacji oznacza myślenie „od wewnątrz do zewnątrz”, czyli budowanie strategii wokół silnych stron przedsiębiorstwa; to orientacja zasobowa. Podejście zasobowe zostało szczególnie dowartościowane 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 stanowi kluczową kompetencję w obliczu narastającej turbulencji otoczenia (Krupski, 2011; 2012). W pracy M. Bratnickiego i B. Ząbkowskiej wskazuje się na zasoby jako szczególnie istotne w warunkach rosnącej nieprzewidywalności otoczenia, szczególnie podkreślając rolę zarządzania wiedzą. A. Koźmiński uwydatnia znaczenie zasobów w warunkach „uogólnionej niepewności”, czyli nieprzewidywalności zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia organizacji (2005). Organizacja powinna dążyć do potencjalizacji, czyli nagromadzenia potencjału, zdolności do działania w nieprzewidywalnych sytuacjach, co umożliwiają rezerwy wolnych zasobów, zwłaszcza niematerialnych (Koźmiński, 2005). A. Wąsowska (2016) stwierdza z kolei, iż w warunkach strategicznej niepewności zarządzanie polegać powinno na zastąpieniu trwałych wyborów tworzeniem opcji strategicznych, co pozwoli na złagodzenie „paradoksu strategii” (Raynor, 2008). Polega on na tym, że działania i cechy niezbędne do osiągnięcia spektakularnego sukcesu zwiększają jednocześnie ryzyko porażki. Do zastosowania wskazanej strategii niezbędne są jednak tzw. luźne zasoby, które pozwolą

zwiększyć elastyczność organizacji (Szczerski, 2016). Na podejście zasobowe, w tym zwłaszcza zasoby niematerialne jako właściwe w warunkach wzrostu zmienności i nieprzewidywalności otoczenia, wskazuje także K. Malewska (2008). Stwierdza ona, że koncentracja na wnętrzu organizacji jest konsekwencją: szerokiego zakresu czynników zewnętrznych, wysokich barier dostępu do informacji, wysokich kosztów oraz utrudnień organizacyjnych przy przeprowadzaniu dokładnych analiz rynku, niewielkich szans precyzyjnego rozpoznania i projekcji uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa.

E. Stańczyk-Hugiet (2017), koncentrując się na koncepcji kompetencji dynamicznych będących odnogą podejścia zasobowego, zwraca uwagę, że w warunkach tzw. otoczenia dużej prędkości (które charakteryzuje dynamizm, zmienność i nieciągłość zmian) konieczne staje się posiadanie dynamicznych kompetencji organizacyjnych. Można ująć je w cztery grupy: kompetencje wyczuwania rynku, kompetencje w zakresie szybkości reagowania, kompetencje w obszarze innowacji i adaptacyjności, kompetencje organizacyjnego uczenia się.

Z kolei A. Zakrzewska-Bielawska (2017) wskazuje, iż w warunkach niepewności otoczenia zasadne może być kształtowanie i rozwijanie kompetencji dynamicznych w obszarze zrównoważenia działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych, czyli budowanie tzw. oburęczności organizacji (*ambidexterity*).

Otoczenie organizacji publicznych cechuje turbulentność, co utrudnia proces zarządzania, podejmowania decyzji, a tym samym negatywnie oddziałuje na wyniki organizacji (Boyne i Meier, 2009), dlatego w ocenie autorki właściwe wydaje się szersze wykorzystanie podejścia zasobowego w zarządzaniu organizacją publiczną.

ORIENTACJA ZASOBOWA W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ PUBLICZNĄ

W literaturze z obszaru zarządzania publicznego nie poświęca się wiele miejsca koncepcji zasobowej, ponieważ skupia się ona na zasobach, czyli wsadzie do systemu, który zasadniczo jest taki sam zarówno w obszarze zarządzania publicznego, jak i prywatnego. Natomiast w zarządzaniu publicznym główna uwaga skupiona jest na wynikach organizacji, które są odmiennie pojmowane w przypadku organizacji publicznych niż prywatnych (Klein i in., 2011). Trudno zgodzić się jednak z takim podejściem, gdyż sprowadza ono RBV jedynie do analizy zasobów, pomijając najistotniejszą kwestię, iż zasoby

uznane na strategiczne z założenia przekładać się mogą na wyższe wyniki organizacji publicznych.

Identyfikowanie, wykorzystywanie oraz rozwijanie wartościowych, rzadkich, nieimitowalnych zasobów organizacji publicznych pozwoli na skuteczniejszą realizację ich celów. Należy przy tym zaznaczyć, że nadrzędnym celem organizacji publicznych jest tworzenie wartości publicznej przez wypełnianie misji organizacji i realizowanie mandatu wyborczego, a zatem tworzenie wartości dla interesariuszy (Frączkiewicz-Wronka, 2011; Matthews i Shulman, 2000).

Bryson i in. (2007) twierdzą, iż podstawą budowania strategii organizacji publicznej powinno być rozpoznanie oczekiwań jej interesariuszy oraz zidentyfikowanie, jakie zasoby i kompetencje organizacja powinna budować i wzmacniać, aby wytworzyć jak największą wartość dla interesariusza.

Zasadniczo koncepcja zasobowa w warunkach działania organizacji publicznych nie różni się co do głównych założeń od ustaleń dotyczących sektora prywatnego. Podkreśla się jednak, że organizacje publiczne mają możliwość pozyskania zasobów także przy wykorzystaniu środków przymusu, zaś konkurencja między nimi koncentruje się raczej na zdobyciu przewagi konkurencyjnej w obszarze efektywnego wykorzystania zasobów, a w efekcie na pozyskaniu większej puli ograniczonych środków publicznych, aprobaty władzy czy też organów kontroli i nadzoru (Matthews i Shulman, 2000; Hardy i in., 2003).

W poniższej tabeli przedstawiono etapy przeprowadzonego przeglądu literatury¹.

Przeprowadzony przez autorkę przegląd literatury ujawił, że podejście zasobowe nie jest szczególnie do wartościowane w zarządzaniu organizacją publiczną, zaś prowadzone badania na gruncie organizacja publiczna – podejście zasobowe skupiają się na możliwości wykorzystania konkretnego zasobu jako strategicznego dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej i poprawy wyników organizacji. Rezultaty przeglądu przedstawiono w tabeli 2.

¹ Przeglądu literatury dokonano pod kątem publikacji skupiających się na wykorzystaniu podejścia zasobowego w zarządzaniu organizacją publiczną. Zasadniczego przeglądu literatury dokonano w okresie od czerwca 2014 do lipca 2015. Później uzupełniono pierwotny przegląd o nowe pozycje wydane w latach 2016–2017.

Tabela 1. Etapy i kryteria selekcji zastosowane podczas przeglądu literatury

Etapy i kryteria selekcji (filtrowania)	Liczba zidentyfikowanych artykułów					
	EBSCO	Emerald Management Plus	Science Direct	Scopus	Web of Science	SpringerLink
Etap 1: Wyszukiwanie artykułów zawierających w tytule, abstrakcie bądź słowach kluczowych terminy <i>resource-based view, resource-based theory</i>	5 874	16 382	1 325	4 142	6 518	2 261
Etap 2: Filtrowanie według kryteriów – angielskojęzyczne, pełnotekstowe, recenzowane	2 513	6 318	765	1 064	4 119	1 687
Etap 3: Filtrowanie według obszaru – organizacje publiczne, szpitale publiczne	14	31	15	15	57	37
Etap 4: Łączenie (eliminacja duplikujących się artykułów)/weryfikacja abstraktów				95		
Etap 5: Analiza całości publikacji				32		

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Artykuły podejmujące tematykę podejścia zasobowego w organizacjach publicznych

Autor		Wnioski
1	2	3
1	J.-N. Lee (2001)	W efekcie przeprowadzonej analizy ilościowej stwierdzono zależność między wskazanymi zmiennymi, przy czym jest ona dodatkowo moderowana przez poziom kompetencji absorpcyjnych odbiorcy usług.
2	E. Daniel, H. Wilson (2003)	Ustalono, iż uczenie się przez działanie jest podstawowym mechanizmem budowania kompetencji dynamicznych w organizacjach publicznych.
3	A. Carmeli (2004)	Badania potwierdziły, iż organizacje posiadające strategiczny kapitał ludzki (wyszkolonych, zaangażowanych pracowników, z kompetencjami spełniającymi warunek VRIO) osiągają lepsze wyniki w obszarze finansów (dochody własne; efektywność pozyskania środków finansowych liczona jako stosunek uzyskanych dochodów do możliwych do uzyskania; poziom zobowiązań).
4	A. Carmeli, A. Tishler (2004)	Wskazane, iż zasoby niematerialne organizacji mają pozytywny wpływ na jej wyniki, w tym największy wpływ ma kultura organizacyjna i reputacja.
5	I. M. Herremans, R. G. Isaac (2004)	Rozwój kapitału intelektualnego pozwala organizacji rozwijać unikatowe zdolności, relacje i procesy przez kreowanie zdolności przywódczych i ogólnego dobrobytu.
6	A. Carmeli, J. Schaubroeck (2005)	Kapitał ludzki ma wpływ na osiągnięte wyniki (analizowane w wymiarze finansowym, jakości usług i zadowolenia klienta) tylko w organizacjach, gdzie kadra zarządzająca zdaje sobie sprawę z ważności kapitału ludzkiego i postrzega go w kategoriach VRIO.
7	H. D. Ridder, H.-J. Bruns, F. Spier (2005)	Szczególną rolę w efektywnym wdrażaniu zmiany w organizacji publicznej odgrywają zaangażowanie kadry zarządzającej oraz kompetencje w zakresie kreowania nowych reguł organizacyjnych.
8	D. Chan (2006)	Kluczowe w działalności badanych organizacji (biblioteki publiczne) okazały się takie zasoby jak: wiedza, zdolności komunikacyjne, zdolności interpersonalne, zdolności analityczne, zdolności techniczne, umiejętność planowania i organizowania, kreatywność, innowacyjność, przywództwo, odpowiedzialność oraz zdolność adaptacji.
9	J. M. Bryson, F. Ackermann, C. Eden (2007)	Identyfikacja wyróżniających kompetencji oraz powiązanie ich z aspiracjami, celami organizacji oraz oczekiwaniami kluczowych interesariuszy pozwoli stworzyć „efektywniejszą” strategię działania organizacji publicznej.
10	K. Kamoche (2007)	Rozwój zasobów ludzkich w organizacji jest niezbędnym elementem jej sukcesu, jednak kluczową kwestią jest uświadomienie sobie przez kadry menedżerską potencjału drzemącego w pracownikach i jego znaczenia dla sukcesu całej organizacji.

Tabela 2 – cd.

1	2	3
11	A. L. Pablo, T. Reay, J. R. Dewald, A. Casebeer (2007)	Umiejętności menedżerskie m.in. przywództwo i umiejętność budowania zaufania oraz zaangażowanie są niezbędne w procesie identyfikacji, wdrożenia oraz zarządzania kompetencjami dynamicznymi w organizacji publicznej. Konieczne jest także tworzenie środowiska wspierającego osobiste inicjatywy pracowników.
12	E. Kong (2007)	Kapitał intelektualny powinien być traktowany jako zasób strategiczny organizacji.
13	M. Easterby-Smith, M. Graça, E. Antonacopoulou, J. Ferdinand (2008)	Ważnym bodźcem do rozwoju zdolności absorpcyjnych mogą być kryzysy organizacyjne. Podkreśla się także rolę władzy w przyjmowaniu informacji.
14	A. D. Smith (2008)	Reputacja jest jednym z najważniejszych zasobów organizacji zdrowotnej. Mierzona może być poprzez ocenę satysfakcji klientów bądź zdobyte nagrody. Reputacja powinna być stale budowana i utrzymywana jako ważny element całościowej strategii organizacji. Organizacja powinna być także przygotowana na ewentualność sytuacji podważających jej reputację w postaci opracowanych planów i scenariuszów działania.
15	B. Butler (2009)	Kluczowe w turbulentnym otoczeniu są takie zasoby jak: kultura organizacyjna, wiedza i jej wymiana w organizacji, zaangażowanie menedżerów, zdolność uczenia się organizacji.
16	A. Gurtoo (2009)	Zasoby, które ułatwiły proces zmian to: przywództwo, lojalność pracowników, doświadczenie pracowników, dzielenie się wiedzą oraz dostęp do informacji.
17	M. S. Massukado-Nakatani, R. M. Teixeira (2009)	Analiza wskazała najważniejsze zasoby dla kształtowania efektywnej polityki turystycznej miast – atrakcje turystyczne, bazę turystyczną oraz relacje zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne w organizacjach odpowiedzialnych za kształtowanie polityki turystycznej. Niestety analizowane miasta nie używały właściwie bądź nie zdawały sobie sprawy z ważności wskazanych zasobów w tworzeniu wartości
18	V. Eiriza, N. Barbosa, J. Figueiredo (2010)	Ramy oceny konkurencyjności zawierają się w trzech obszarach: organizacji, zachowań strategicznych, wyników. W modelu organizacji ocenie podlegają zasoby organizacji wg metody VRIN.
19	A. Goel, G. Rana, R. Rostogi (2010)	Wiedza oraz proces zarządzania wiedzą pozytywnie wpływa na organizacje w wymiarze organizacyjnym, zarządczym oraz finansowym.
20	G. Harvey, Ch. Skelcher, E. Spencer, P. Jas, K. Walshe (2010)	Opracowanie teoretycznego modelu koncentrującego się na pozytywnym wpływie zdolności absorpcyjnych wiedzy na wyniki organizacji.
21	S. Fabiyola Kavitha, S. P. Manicka Vasugi, S. Murugadoss (2010)	Największy wpływ na wyniki pracowników organizacji publicznych, a co za tym idzie większą efektywnością organizacji mają: wartości wyznawane przez pracowników, zaangażowanie oraz umiejętność dzielenia się informacją.
22	E. Kong, M. Farell (2010)	W przypadku organizacji non-profit reputacja i wizerunek są kluczowymi zasobami w budowaniu i zarządzaniu relacjami z interesariuszami, pozwalając na pozyskanie ich wsparcia. Wskazano także na stosunkowo nietrwały charakter reputacji i wizerunku, podkreślając przy tym konieczność ciągłego zarządzania tymi zasobami oraz ich doskonalenia.
23	M. S. Sandhu, K. K. Jain, J. I. Kalthom bte Ahmad (2011)	Czynniki ograniczające dzielenie się wiedzą w organizacji: brak strategii organizacji w tym obszarze; brak technologii informacyjnych; brak nagród i uznania; brak czasu oraz zdolności interpersonalnych.
24	P. Salwan, S. Satarkar (2011)	Zasoby pozwalające utrzymać przewagę konkurencyjną w zmieniających się warunkach otoczenia to przede wszystkim zaufanie społeczeństwa, marka oraz dostęp do rządowych programów i infrastruktury.
25	D. Douglas, W. Jenkins, J. Kennedy (2012)	Większe znaczenie dla wyników organizacji przypisano zasobom niematerialnym. Za kluczowe dla doskonalenia organizacji zasoby uznano: przywództwo, kulturę organizacyjną, reputacja, partnerstwo oraz uczestnictwo w sieciach.
26	E. Piening (2013)	Stosunkowo małe zainteresowanie problematyką dynamicznych kompetencji. Wskazanie na możliwości wykorzystania koncepcji do tworzenia wartości publicznej.
27	S.-Y. Lee, A.B. Whitford (2013)	Pozytywny wpływ na wyniki organizacji identyfikowano w przypadku zasobów administracyjnych, ludzkich oraz politycznych. Dodatkowo podkreślono znaczenie RBV dla zrozumienia wyników organizacji publicznych.
28	H. Sadatsafavi, J. Walewski (2013)	Dla rozwoju zasobów ludzkich organizacji niezbędne jest kreowanie odpowiedniego podejścia do pracy poprzez stworzenie odpowiedniego środowiska pracy, które będzie sprzyjać rozwojowi zasobów ludzkich, co przełożyć się powinno na lepsze wyniki organizacji.

Tabela 2 – cd.

1	2	3
29	A. N. Tsirikas, K. K. Katsaros (2014)	Empowerment jako strategia rozwoju kapitału ludzkiego organizacji publicznych jako strategicznego zasobu organizacji.
30	E. Ferlie, T. Crilly, A. Jashapara, S. Trenholm, A. Peckham, G. Currie (2015)	Kluczowe w działalności publicznych szpitali jest budowanie zdolności mobilizacji wiedzy. Potwierdzają to także badania realizowane w ramach szerszego projektu dotyczącego mobilizacji wiedzy.
31	M. Walker, H. Mercado (2015)	Uznanie odpowiedzialności względem środowiska jako zasobu strategicznego organizacji, który przekłada się na jej lepsze postrzeganie przez interesariuszy i uzyskanie większego wsparcia.
32	J. Rosenberg Hansen, E. Ferlie (2016)	Wskazanie na możliwości wykorzystania podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym organizacją publiczną. RBV lepiej przyjmie się organizacjach działających w duchu nowego zarządzania publicznego.

Źródło: opracowanie własne.

Przegląd literatury wyraźnie wskazuje, że podejście zasobowe w zarządzaniu organizacją publiczną jako oś analiz naukowych pojawiło się dopiero w początkach XXI wieku. Realizowane badania apriorycznie zakładały przyjęcie w organizacji orientacji zasobowej i w konsekwencji skupienie uwagi na określonym zasobie organizacji. Brak jest analiz naukowych identyfikujących występowanie samej orientacji zasobowej i jej związku z osiąganymi wynikami.

Zgodnie ze wskazaniami teoretycznymi szkoły zasobowej w analizowanych publikacjach skupiano się na zasobach niematerialnych organizacji jako tych, które mają niejako wbudowane założenia VRIO. Jak zauważa R. Krupski, ujęcie zasobowe to nie tylko przyjęcie założenia o źródłach przewagi konkurencyjnej z tytułu rzadkich, a nawet trudnokopiowalnych zasobów, ale to również całe bogactwo identyfikujące różne zasoby: materialne, niematerialne, własne, obce ale będące do dyspozycji oraz wspólne, pochodzące z różnych systemów (Krupski, 2006, s. 60). W triadzie zasoby–zdolności–kompetencje to zasoby są podstawą budowania strategii organizacji, ale do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i renty z tytułu posiadania strategicznych zasobów niezbędne są zdolności, czyli umiejętności wykorzystania konkretnego zasobu w działalności organizacji (Bratnicki, 2000, s. 24), zdolności są elementem uaktywniającym zasoby (Prahalad, Hamel, 1990). Kompetencje odnoszą się do poziomu całego przedsiębiorstwa i w literaturze definiowane są jako złożone związki umiejętności zbiorowego uczenia się wykorzystywane w procesach organizacyjnych. Trudno jednoznacznie zlokalizować kompetencje w organizacji – są wszędzie, ale nigdzie w szczególności (Godziszewski, 2010, s. 31). Niezwykle

istotne dla organizacji jest kształtowanie tzw. kompetencji dynamicznych, czyli umiejętności integracji, budowania oraz rekonfigurowania zasobów organizacji w szybko zmieniającym się otoczeniu (Teece i Pisano, 1994; Helfat i in., 2007) ze względu na uczenie się (Czankon, 2010).

Najogólniej zasoby organizacji można podzielić na materialne (budynki, maszyny, urządzenia, materiały, środki finansowe) oraz niematerialne. Podstawowe różnice między poszczególnymi zasobami przedstawiono w tabeli 3).

We współczesnej gospodarce i nasilającej się konkurencji, także w wymiarze globalnym, zasadniczego znaczenia dla sukcesu, a nawet przetrwania organizacji nabierają zasoby niematerialne. Szczególna pozycja zasobów niematerialnych w nurcie zasobowym wynika z tego, że w swej istocie mają atrybuty zasobu strategicznego odnoszące się głównie do trudności w ich imitacji, rzadkości czy braku substytutów. Brak postaci materialnej uniemożliwia konkurentom dostrzeżenie i skopiowanie danego zasobu, ale utrudnia także proces jego oceny przez zarządzających w organizacji. Dodatkowo zasoby niematerialne cechuje długi okres ich ekonomicznej przydatności – co do zasady nie zużywają się w krótkim czasie, a wręcz przeciwnie, z jego biegiem mogą zyskiwać na wartości. Zasoby niematerialne i kompetencje organizacji nie mogą być także zakupione na rynku, ponieważ powstają w efekcie uczenia się organizacji i zbierania doświadczenia.

Do zasobów niematerialnych należą: marka, technologiczne aktywa niematerialne, relacje z klientami, wiedza, kultura organizacyjna, przywództwo, reputacja, relacje z partnerami, udział w sieciach oraz innowacje. Także

Tabela 3. Podstawowe charakterystyki aktywów materialnych i niematerialnych

Kryterium	Aktywa materialne	Aktywa niematerialne
Baza teoretyczna	Teorie rachunkowe i neoklasyczne	Teorie informacyjne i behawioralne
Mechanizm tworzenia ceny	Dobrze znany, funkcjonujące rynki, w pełni identyfikowalne	Znany tylko częściowo, nie w pełni identyfikowalny, brak rynków lub dopiero wyłaniające się
Własność	Związana z niewielkim gronem osób fizycznych bądź osobami prawnymi	Efemeryczna, może być posiadana i dzielona przez wielu, problemy z ochroną własności intelektualnej
Zwrot	Zmniejszający się	Może być zwiększający się
Koszty produkcji	Koszty stałe i zmienne rozłożone raczej równomiernie w cyklu życia	Wysokie koszty stałe przed stworzeniem rynku na wykorzystanie aktywów, koszty reprodukcji pomijane
Wartość w czasie	Spadek wartości wraz z użytkowaniem	Wzrost wartości wraz z użytkowaniem
Zarządzanie	Zorientowanie na kontrolę	Proces uczenia się na różnych poziomach

Źródło: Urbanek, 2007, s. 29.

zdolności i kompetencje organizacji można traktować jako specyficzne zasoby niematerialne. M. J. Stankiewicz do grupy zasobów niematerialnych obok kompetencji włączył także relacje wewnątrzorganizacyjne wraz z otoczeniem, systemy funkcjonalne, postawy oraz możliwości rozumiane jako graniczne uwarunkowania wykorzystania i alokacji innych zasobów (Stankiewicz, 2002, s. 105). A. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak obok wymienionych już zasobów niematerialnych do tej grupy zaliczają także strategię oraz strukturę organizacji, które mogą mieć zdolność do generowania zachowań członków organizacji sprzyjających prawidłowej realizacji misji i zadań organizacji (Koźmiński i in., 2014, s. 100).

PODSUMOWANIE

Przyjmowanie przez organizacje publiczne orientacji zasobowej w warunkach funkcjonowania turbulentnego otoczenia wydaje się właściwą strategią działania w warunkach niepewności i konieczności redukcji ryzyka. Literatura z zakresu zarządzania publicznego skupia się przy tym zasadniczo nie na analizowaniu podejścia zasobowego jako całości, ale na analizie wykorzystania konkretnego zasobu w działalności organizacji. W literaturze brak także narzędzi zarządzania i redukcji ryzyka ściśle nawiązujących do filozofii podejścia zasobowego. W opinii autorki poszukiwanie łącznika między orientacją zasobową a zarządzaniem ryzykiem w organizacji może być interesującym kierunkiem badań naukowych o znacznym potencjale aplikacyjnym.

LITERATURA

- Andrews, R. (2008). Perceived environmental uncertainty in public organizations. An empirical exploration. *Pub. Perform. Manag. Rev.*, 32(1), 25–50.
- Barney, J., Clark, D. (2007). *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Boyne, G. A., Meier, K. (2009). Environmental turbulence, organizational stability, and public service performance. *Admin. Soc.*, 40(8), 799–824.
- Bratnicki, M., Zbierowski, P. (2013). Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?* (s. 141–153). Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Bratnicki, M., Ząbkowska, B. (2007). Ponad planowanie strategiczne: w kierunku dialektyki i przedsiębiorczego uczenia się. W: R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności* (s. 69–84). Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Bratnicki, M. (2000). Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Warszawa: Placet.
- Bryson, J. M., Acermann, F., Eden, C. (2007). Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Publ. Admin. Rev.*, 7, 702–117.
- Butler, B. (2009). Successful Performance via Development and Use of Dynamic Capabilities. *Bus. Renaiss. Quart.*, 4(3), 21–37.

- Carmeli, A. (2004). Strategic human capital and the performance of public sector organizations. *Skand. J. Manag.*, 20(4), 375–392.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J. (2005). How Leveraging Human Resource Capital With Its Competitive Distinctiveness Enhances The Performance Of Commercial And Public Organizations. *Human Res. Manag.*, 44(4), 391–412.
- Carmeli, A., Tishler, A. (2004). The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strat. Manag. J.*, 25(13), 1257–1278.
- Chan, D. (2006). Core Competencies And Performance Management In Canadian Public Libraries. *Libr. Manag.*, 27(3), 144–153.
- Czakon, W. (2010). Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle. *Przegl. Org.*, 4, 8–12.
- Daniel, E., Wilson, H. (2003). The Role of Dynamic Capabilities in E-business Transformation. *Eur. J. Inf. Syst.*, 12(4), 282–296.
- de Wit, B., Meyer, R. (2007). *Synteza strategii*. Warszawa: PWE.
- Douglas, D., Jenkins, W., Kennedy, J. (2012). Understanding continuous improvement in an English local authority. A dynamic-capability perspective. *Int. J. Publ. Sec. Manag.*, 25(1), 17–33.
- Easterby-Smith, M., Graça, M., Antonacopoulou, E., Ferdinand, J. (2008). Absorptive Capacity: A Process Perspective. *Manag. Learn.*, 39(5), 483–501.
- Eiriza, V., Barbosa, N., Figueiredo, J. (2010). A Conceptual Framework To Analyse Hospital Competitiveness. *Serv. Ind. J.*, 30(3), 437–448.
- Fabiyola Kavitha, S., Manicka Vasugi, S. P., Murugadoss, S. (2010). An Empirical Study On Employee Core Competencies. A Proven Tool For An Organization's Success. *Interdiscip. J. Contemp. Res. Bus.*, 2(8), 120–132.
- Ferlie, E., Crilly, T., Jashapara, A., Trenholm, S., Peckham, A., Currie, G. (2015). Knowledge mobilization in healthcare organizations: a view from the resource-based view of the firm. *Int. J. Health Policy Manag.*, 4(3), 127–130.
- Frączkiewicz-Wronka, A. (2009). Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego. W: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*. Katowice: AE Katowice.
- Frączkiewicz-Wronka, A. (2011). Podejście zasobowe w zarządzaniu organizacją publiczną – perspektywa interesariuszy. W: R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego* (s. 281–310). Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Głód, G. (2016). Uwarunkowania i pomiar przedsiębiorczości publicznej w jednostkach ochrony zdrowia. Warszawa: Difin.
- Godziszewski, B. (2010). Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa. W: M. J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Toruń: Dom Organizatora.
- Goel, A., Rana, G., Rastogi, R. (2010). Knowledge Management as a Process to Develop Sustainable Competitive Advantage. *South Asian J. Manag.*, 17(3), 104–116.
- Grant, R. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strat. Manag. J.*, 24(6), 491–517.
- Gurtoo, A. (2009). Adaptation Of Indian Public Sector To Market-Based Economic Reforms. A Resource-Based Perspective. *Int. J. Publ. Sec. Manag.*, 22(6), 516–531.
- Hardy, C., Philips, N., Lawrence, T. B. (2003). Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. *J. Manag. Stud.*, 40(2), 321–347.
- Harvey, G., Skelcher, Ch., Spencer, E., Jas, P., Walshe, K. (2010). Absorptive capacity in a non-market environment. A knowledge-based approach to analysing the performance of sector organizations. *Publ. Manag. Rev.*, 12(1), 77–97.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing.
- Herremans, I. M., Isaac, R. G. (2004). Leading the strategic development of intellectual capital. *Leader. Org. Dev. J.*, 25(2).
- Jasiński, B. (2005). *Turbulencja otoczenia*. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: PWE.
- Johansen, J., Zhu, L. (2013). Market competition, political constraint and managerial practice in public, nonprofit and private american hospitals. *J. Publ. Admin. Res. Theory*, 24(1), 159–184.
- Kamoche, K. (2007). Competence-creation in the African public sector. *Int. J. Publ. Sec. Manag.*, 10(4), 268–278.
- Klein, P., McGahan, A., Mahoney, J., Pitelis, Ch. (2011). Resources, Capabilities, and Routines in Public Organization. Working Papers, University of Illinois, College of Business.
- Kong, E. (2007). The strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector. *J. Intell. Capit.*, 8(4), 721–731.
- Kong, E., Farrell, M. (2010). The role of image and reputation as intangible resources in non-profit organisations: a relationship management perspective. ICICKM 2010: 7th International Conference on intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning. Hongkong, China.
- Koźmiński, A. (2005). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: Wyd. Nauk. PWN.
- Koźmiński, A., Jemielniak, D., Latusek-Jurczak, D. (2014). *Zasady zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer.

- Krupski, R. (2006). Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne – ujęcie zasobowe*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Krupski, R. (2011). Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości planistycznych. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Krupski, R. (2012). Badanie zasobów przedsiębiorstw z perspektywy strategicznej. *Organizacja i Kierowanie*, 1A(149), 131–141.
- Krupski, R. (2014). Metody badań orientacji zasobowej przedsiębiorstwa. *Org. Kierow.*, 2(162), 11–25.
- Lee, J. N. (2001). The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success. *Inf. Manag.*, 38(5), 323–335.
- Lee, S.-Y., Whitford, A. B. (2013). Assessing the Effects of Organizational Resources on Public Agency Performance: Evidence from the US Federal Government. *J. Publ. Admin. Res. Theory*, 23(3), 687–712.
- Malewska, K. (2008). Perspektywy zastosowania podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstw. *Prace Nauk. Uniw. Ekon. Wroc.*, 20, 227–233.
- Mason, R. B. (2007). The external environment's effect on management and strategy. A complexity theory approach. *Manag. Dec.*, 45(1), 10–28.
- Massukado-Nakatani, M. S., Teixeira, R. M. (2009). Resource-based View as a Perspective for Public Tourism Management Research: Evidence from Two Brazilian Tourism Destinations. *Brazil. Admin. Rev.*, 6(1).
- Matthews, J., Shulman, A. (2000). Competitive advantage in Public sector organizations: Explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox. *J. Bus. Res.*, 58(2), 232–240.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., Casebeer, A. (2007). Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. *J. Manag. Stud.*, 44(5), 687–708.
- Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations: a literature review and research agenda. *Publ. Manag. Rev.*, 15(2), 209–245.
- Ridder, H.-D., Bruns, H.-J., Spier, F. (2005). Analysis Of Public Management Change Processes: The Case Of Local Government Accounting Reforms In Germany. *Publ. Admin.*, 83(2), 443–471.
- Rosenberg Hansen, J., Ferlie, E. (2016). Applying strategic management theories in public sector organizations. Developing a typology. *Publ. Manag. Rev.*, 18(1), 1–19.
- Sadatsafavi, H., Walewski, J. (2013). Corporate Sustainability: The Environmental Design and Human Resource Management Interface in Healthcare Settings. *Health Env. Res. Design J.*, 6(2), 98–118.
- Salwan, P., Satarkar, S. (2011). Growth in Adverse External Circumstances: A Study of Indian Public Sector Telecommunication Company. *Indian J. Indust. Rel.*, 47(2), 235–252.
- Sandhu, M. S., Jain, K. K., Kalthom bte Ahmad, J. I. (2011). Knowledge Sharing Among Public Sector Employees: Evidence From Malaysia. *Int. J. Publ. Sec. Manag.*, 24(3), 206–226.
- Slater, S. F., Olson, E. M., Hult, T. H. (2006). The Moderating Influence Of Strategic Orientation On The Strategy Formation Capability–Performance Relationship. *Strat. Manag. J.*, 27, 1221–1231.
- Smith, A. D. (2008). Resource Based View of the Firm: Measures of Reputation Among Health Service-Sector Businesses. *Health Mark. Quart.*, 25(4), 361–382.
- Stankiewicz, M.J. (2002). Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Toruń: Dom Organizatora.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2017). Zdolności dynamiczne – w poszukiwaniu Świętego Graala. W: K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert (red.). *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Szczerski, T. (2016). Planowanie jako walka z niepewnością. W: B. Glinka, M. Kostera (red.). *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Taneja, S., Pryor, M. G., Humphreys, J. H., Singleton, L. P. (2013). Strategic management in an era of paradigmatic chaos: lessons for managers. *Int. J. Manag.*, 30(1), 112–126.
- Teece, D., Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firm: an Introduction. *Indust. Corp. Change*, 3(3), 537–556.
- Tsirikas, A. N., Katsaros, K. K. (2014). Empowerment in the Greek Public Sector: Evidence from Top Management Executives. *Adv. Bus.-Rel. Sci. Res. J.*, 5(1), 67–81.
- Urbanek, G. (2007). Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Walker, M., Mercado, H. (2015). The Resource-worthiness of Environmental Responsibility: A Resource-based Perspective. *Corp. Soc. Resp. Environ. Manag.*, 22, 208–221.
- Wąsowska, A. (2016). Współczesne koncepcje zarządzania strategicznego. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Weinert, A. (2015). Upowszechnienie orientacji strategicznej przedsiębiorstw w literaturze przedmiotu. *Market. Rynek*, 9 (CD), 710–719.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2017). Ambidexterity jako zdolność dynamiczna w odpowiedzi na niepewność otoczenia. *Stud. Oecon. Posnan.*, 5(9), 174–190.

RESOURCE ORIENTATION OF PUBLIC ORGANIZATIONS

Abstract. The purpose of this paper is to present a literature review on how the resource orientation can be used in managing a public organization. The first part of this paper describes the resource orientation as the organization's response to the growing turbulence in its environment. The second part presents the results of a literature analysis on the resource-based approach to the management of a public organization. As shown by the analysis, the literature does not address the resource-based approach on a comprehensive basis. Previous research focuses on analyzing whether a specific resource may be used in the organization's activities. The author believes that investigating the ability to employ the resource-based approach in a public organization could be an interesting area of scientific research with a strong potential for practical use.

Keywords: public organizations, resource-based approach