

przeгляд

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r. **12/2013**



cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157



przeгляд

organizacji

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Janina Stankiewicz, Marzena Góralczyk

Wyzwalanie przedsiębiorczych zachowań przez kształtowanie kultury organizacyjnej 3

Joanna Machnik-Słomka, Matylda Bojar

Podejście sieciowe w budowaniu złożonych przedsięwzięć regionalnych na przykładzie zintegrowanego systemu zarządzania unieszkodliwianiem azbestu 9

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Marcin Ratajczak

Działania CSR wobec pracowników na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu z Warmii i Mazur 14

Patrycja Hąbek

Ujawnianie wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw 20

Tomasz Bartosz Kalinowski

Model oceny dojrzałości procesowej - konstrukcja i metodyka zastosowania 27

Urszula Ryciuk

Zaufanie międzyorganizacyjne - konceptualizacja, operacjonalizacja i pomiar 33

Katarzyna Dubas, Przemysław Szetela

Procesy komercjalizacji i prywatyzacji w obszarze stacjonarnej opieki zdrowotnej w Polsce - skala i znaczenie zjawiska 39

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk

Partycypacja pracownicza jako narzędzie kształtowania potencjału ludzkiego 46

Klaudia Smoląg

Przywódczość w wirtualnej organizacji przestrzeni pracy 51

MANAGEMENT

Gabriela Roszyk-Kowalska

Technical skills of management staff in high-tech enterprises 57

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

Metody analizy dużych zbiorów danych - wielod dziedzinowe zastosowania analiz koszyka zakupów 62

„PRZEGLĄD ORGANIZACJI” SPIS TREŚCI 2013 65

„PRZEGLĄD ORGANIZACJI” RECENZENCI CZASOPISMA W ROKU 2013 68

Przypis

- ¹⁾ Publikacja powstała w ramach projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/04070.

Bibliografia

- [1] BPMINSTITUTE.ORG, *State of Business Process Management (BPM): Assessing the Current State of BPM Awareness and Usage*, 2006, <http://www.bpminstitute.org/category/content-category/business-process-management>, data dostępu 10.05.2011 r.
- [2] CMMI PRODUCT TEAM, *Capability Maturity Model Integration, CMMI for Development*, Carnegie Mellon University, Hanscom 2010.
- [3] FISHER D., *The Business Process Maturity Model – a Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization*, 2004, <http://www.bptrends.com/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf>, data dostępu 11.04.2012 r.
- [4] HAMMER M., *The Process Audit*, „Harvard Business Review” 2007, Vol. 85, No. 4.
- [5] HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- [6] HARMON P., *Evaluating an Organization's Business Process Maturity*, 2004, <http://www.bptrends.com/publicationfiles/03-04%20NL%20Eval%20BP%20Maturity%20-%20Harmon.pdf>, data dostępu 22.11.2013 r.
- [7] HARMON P., *Business Process Change*, Morgan Kaufmann, Burlington 2007.
- [8] HARMON P., WOLF C., *The State of Business Process Management*, 2012, http://www.bptrends.com/members_surveys/deliver.cfm?report_id=1006&target=2012-_BPT%20SURVEY-3-12-12-CW-PH.pdf&return=surveys_landing.cfm, data dostępu 10.03.2013 r.
- [9] HUMPHREY W.S., *Characterizing the Software Process: A Maturity Framework. CMU/SEI-87-TR-11*, Carnegie Mellon University/Software Engineering Institute, Pittsburgh 1987.
- [10] KALINOWSKI T.B., *Modele oceny dojrzałości procesów*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica” 2011, nr 258.
- [11] MAULL R.S., TRANFIELD D.R., MAULL W., *Factors Characterising the Maturity of BPR Programmes*, „International Journal of Operations & Production Management” 2003, Vol. 23, No. 6.
- [12] MCCORMACK K., *Business Process Maturity – Theory and Application*, Booksurge Publishing, Charleston 2007.
- [13] MCCORMACK K., WILLEMS J., VAN DEN BERGH J., DESCHOOLMEESTER D., WILLAERT P., STEMBERGER M.I., SKRINJAR R., TRKMAN P., LADEIRA M.B., VALADARES DE OLIVEIRA M.P., VUKSIC V.B., VLAHOVIC N., *A Global Investigation of Key Turning Points in Business Process Maturity*, „Business Process Management Journal” 2009, Vol. 15, No. 5.
- [14] OAKLAND J.S., *Oakland on Quality Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004.
- [15] OBJECT MANAGEMENT GROUP/WEBER C., CURTIS B., GARDINER T., *Business Process Maturity Model*, 2008, <http://www.omg.org/spec/BPMML/>, data dostępu 22.11.2013 r.
- [16] PAULK M., *A Comparison of ISO 9001 and the Capability Maturity Model for Software (CMU/SEI-94-TR-012)*, 1994, <http://repository.cmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=sei>, data dostępu 15.05.2013 r.
- [17] ROHLOFF M., *Case Study and Maturity Model for Business Process Management Implementation*, „Lecture Notes in Computer Science” 2009, Vol. 57, No. 1.
- [18] RÖGLINGER M., PÖPPELBUSS J., BECKER J., *Maturity Models in Business Process Management*, „Business Process Management Journal” 2012, Vol. 18, No. 2.
- [19] ROSEMANN M., DE BRUIN T., *Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity*, 2005, <http://www.bptrends.com/publicationfiles/02-05%20WP%20Application%20of%20a%20Holistic%20Model-%20Rosemann-Bruin%20-%E2%80%A6.pdf>, data dostępu 11.04.2012 r.
- [20] ROSEMANN M., VOM BROCKE J., *The Six Core Elements of Business Process Management*, [w:] VOM BROCKE J., ROSEMANN M. (red.), *Handbook on Business Process Management Vol. 1*, Springer, New York 2010.
- [21] RUMMLER-BRACHE GROUP, *Business Process Management in US Firms Today*, 2004, http://rummler-brache.com/upload/files/PPI_Research_Results.pdf, data dostępu 15.05.2013 r.
- [22] RUMMLER G.A., BRACHE A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- [23] SPANYI A., *Beyond Process Maturity to Process Competence*, 2004, <http://processownercoach.com/To%20Process%20Competence.pdf>, data dostępu 27.01.2013 r.

Business Process Maturity Model - Concept and Methodology

Summary

The article aims at presenting the concept of process maturity model, suitable for the assessment of process maturity level of an organization. The first part of the article explains the concept of process maturity, and presents the results of literature research on process maturity models. The research indicated difficulties in identifying detailed methodology for process maturity assessment and limited validation data on existing models. The result of literature research is a proposal of process maturity model, which is an attempt to synthesize the current state of knowledge in this area. The model will be used to assess the process maturity level of Polish companies.

Keywords

process management, process maturity, process maturity models

ZAUFANIE MIĘDZYORGANIZACYJNE - KONCEPTUALIZACJA, OPERACJONALIZACJA I POMIAR

Urszula Ryciuk

Wprowadzenie

Proces, w wyniku którego organizacja zdobywa zaufanie (budowanie wiarygodności własnej), oraz proces oceny wiarygodności innych podmiotów określany jest jako zarządzanie zaufaniem [Grudzewski i in., 2009, s. 68]. Elementem niezbędnym w procesie zarządzania zaufaniem jest jego pomiar. Pomiar zaufania ze względu na abstrakcyjny i wielowymiarowy charakter zaufania jest jednak problematyczny. Zaufanie nie ma jednoznacznego, pojedynczego miernika – jest to tzw. konstrukt teoretyczny (zjawisko ukryte), którego bezpośredni pomiar jest utrudniony, ponieważ istnieje wiele różnych aspektów, które w różnym stopniu determinują poziom zaufania w danej relacji.

Przedmiotem zainteresowania autorki jest zaufanie międzyorganizacyjne (*interorganizational trust*), czyli zaufanie między przedsiębiorstwami (np. dostawcami, odbiorcami).¹ Problemem jest sprecyzowanie pojęcia „zaufanie międzyorganizacyjne” oraz wybór wskaźników (zmiennych obserwowalnych), które jak najlepiej odzwierciedlają poziom zaufania w analizowanych relacjach. Głównym celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zaufania międzyorganizacyjnego oraz opracowanie skali, która może posłużyć do jego pomiaru w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce.

Rozwój i znaczenie koncepcji zaufania międzyorganizacyjnego

Koncepcja zaufania stała się obiektem szczególnego zainteresowania badaczy w drugiej połowie XX wieku. Początkowo (lata 50. i 60. XX w.) zaufanie było przedmiotem analiz głównie w filozofii i psychologii. W latach 80. i 90. XX w. zaufanie stało się przedmiotem badań najpierw socjologii, a następnie ekonomii oraz organizacji i zarządzania.

W filozofii zaufanie utożsamiane jest z postępowaniem etycznym i przestrzeganiem zasad moralnych, a ufnie nastawienie, często nieświadome, traktowane jest jako jeden z podstawowych elementów życia ludzkiego. W psychologii zaufanie postrzegane jest jako pozytywna, indywidualna cecha jednostki, która wynika z jej wcześniejszych doświadczeń i wpływa na zdolność budowania satysfakcjonujących relacji z innymi [Seppänen i in., 2007, s. 250-251].

Zaufanie w socjologii jest przedmiotem badań głównie jako źródło kapitału społecznego oraz element

umożliwiający korzystanie z kapitału społecznego. R. Putnam definiuje kapitał społeczny jako „cechy życia społecznego – sieci (*networks*), normy i zaufanie – które umożliwiają uczestnikom skuteczniej działać w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów” [Putnam, 1995, s. 258]. Według R. Putnama, kapitał społeczny umożliwia osiąganie celów, które bez kapitału społecznego mogłyby być nieosiągnięte. Zaufanie wskazywane jest natomiast jako element kapitału społecznego, który umożliwia jednostkom dostęp do wspólnych zasobów oraz ułatwia współpracę, budowanie relacji i działanie w celu osiągnięcia wspólnych korzyści. Przedsiębiorstwa o wyższym poziomie zaufania i kapitału społecznego płynnie wymieniają się wiedzą i doświadczeniami oraz uznawane są za bardziej innowacyjne i przedsiębiorcze [Kaźmierczak, 2007, s. 53]. Zaufanie wskazywane jest także jako element ograniczający niepewność i wpływający na konkurencyjność gospodarki oraz dobrobyt całego kraju [Fukuyama, 1997, s. 17]. F. Fukuyama definiuje zaufanie jako: „mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznaczanych normach” [1997, s. 38].

Wzrost zainteresowania koncepcją zaufania w ekonomii i naukach o zarządzaniu wynika przede wszystkim ze zmian, które w ostatnich latach zaszły w prowadzeniu działalności gospodarczej. Określenie „nowa gospodarka” (*new economy*) odnosi się do zmian, które są skutkiem rozwoju technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, globalizacji oraz wzrostu znaczenia wiedzy. Funkcjonowanie oraz rozwój przedsiębiorstw w warunkach nowej gospodarki oznacza konieczność budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o aktywa niematerialne: wiedzę, relacje oraz zaufanie i współpracę z podmiotami z otoczenia organizacji. W literaturze pojawiają się nawet opinie, że determinantą sukcesu przedsiębiorstw XXI wieku będzie umiejętne i świadome zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi [Liu, 2012, s. 312], w wyniku którego tworzona może być unikalna, strategiczna wartość w relacjach w postaci tzw. „kapitału zaufania” [Adamik, 2010, s. 5].

Zaufanie w dziedzinie nauk ekonomicznych wskazywane jest jako czynnik ułatwiający współpracę i realizację wspólnych celów [Bugdol, 2010, s. 16] oraz narzędzie ograniczania niepewności i ryzyka związanego

z funkcjonowaniem przedsiębiorstw w niestabilnym i nieprzewidywalnym otoczeniu [Morgan, Hunt, 1994, s. 26]. Zagadnienie rozpatrywane jest w teorii racjonalnego wyboru (racjonalność zaufania wynika z kalkulacji zysków i strat związanych z zaufaniem zarówno ze strony ufającej, jak i obdarzanego zaufaniem) [Paliszkiwicz, 2013, s. 17-18]; nacisk położony jest na konieczność budowania długoterminowych relacji przedsiębiorstw z otoczeniem; zmniejszanie niepewności związanej z transakcjami oraz wpływ zaufania na efektywność systemu ekonomicznego [Blomqvist, 1997, s. 272-277].

Wzrost zainteresowania zaufaniem w ekonomii i zarządzaniu jest także efektem rozwoju koncepcji kapitału społecznego oraz zauważalną koniecznością uwzględnienia wpływu otoczenia społecznego na wyniki organizacji. Jak pisze W. Czakon [2012, s. 27, 29], aktywność gospodarcza jest „zanurzona” w kontekście społecznym, a struktury społeczne, obok norm, warunkują zachowania gospodarcze. Według W. Czakona [2007, s. 130-141, 150-184], więzi międzyorganizacyjne budowane są w procesie intencjonalnym, czyli celowych działań przedsiębiorstwa oraz w procesie wyłaniania się ze społecznego kontekstu działalności gospodarczej (tworzeniu więzi sprzyjają istniejące struktury społeczne oraz takie zjawiska, jak: naśladownictwo, zaufanie i bieżąca współpraca).

Zaufanie, które charakterystyczne jest dla międzyorganizacyjnych relacji kooperacyjnych, uznawane jest za jeden z mechanizmów zmniejszenia niepewności we współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Według O.E. Williamsona [1978, s. 1-9], wyróżnić można: transakcje organizowane przez rynek oraz transakcje, w których relacje między partnerami przyjmują formę hierarchiczną (regulacja administracyjna). Kooperacja jest mechanizmem pośrednim, który uwzględnia ograniczenia występujące w formach skrajnych: a) ograniczoną racjonalność podmiotów i brak możliwości tworzenia kompletnych umów uwzględniających wszystkie ewentualne okoliczności współpracy i potencjalny oportunizm podmiotów działających rynku oraz b) wysokie koszty związane z zarządzaniem, biurokratyzacją oraz mniejszą elastycznością współpracy, wynikające z hierarchii. Dzięki zaufaniu możliwe jest zmniejszenie kosztów transakcyjnych (kosztów budowania relacji i funkcjonowania podmiotów w danej relacji), ponieważ zaufanie redukuje ryzyko związane z możliwością pojawienia się zachowań oportunistycznych i zmniejsza konieczność posiadania mechanizmów zabezpieczenia i monitorowania wykonania transakcji [Seppänen i in., 2007, s. 256]. Według J. Światowiec-Szczepeńskiej [2012, s. 30-31], władztwo (sposób regulacji, koordynacji) we współpracy międzyorganizacyjnej może opierać się na proponowanej przez teorię kosztów transakcyjnych własności kapitałowej (kontroli hierarchicznej) lub kontrakcie i wynikających z niego zabezpieczeń bądź też na nurcie określanym relacyjnym. Władztwo relacyjne (*relational governance*) opiera się na zaufaniu oraz reputacji i wpływa na ograniczenie kosztów transakcyjnych, tak jak formalne kontrakty. Zdaniem

J. Światowiec-Szczepeńskiej [2012, s. 65-67], ujęcie zaufania jako elementu umożliwiającego obniżanie kosztów transakcyjnych kłóci się z przyjętym przez O.E. Williamsona założeniem o oportunizmie jako typowym zachowaniu decydentów (oparciu teorii wyłącznie na negatywnych stronach ludzkiej natury). Mechanizm relacyjny, którego komponentami są zaufanie, normy relacyjne i kapitał relacyjny, może wynikać z personalnych więzi, jakie zbudowano w ramach wymiany, a związany jest z istnieniem zasad, norm społecznych podzielanych przez partnerów oraz doświadczenia wynikającego z pozytywnej historii wymiany i wiedzy o partnerze.

Znaczenie bodźców społecznych w działalności gospodarczej (obok bodźców ekonomicznych) podkreśla też W. Czakon. Autor wskazuje na tzw. koordynację sieciową, czyli jednoczesne występowanie w sieci: koordynacji społecznej (opartej na zaufaniu, normach społecznych, uprzywilejowanej wymianie informacji oraz wspólnocie podzielanych wartości), koordynacji hierarchicznej i koordynacji rynkowej [Czakon, 2012, s. 130-138]. Według autora, koordynacja społeczna wpływa na obniżenie ryzyka zachowań oportunistycznych, a przez to kosztów transakcyjnych [Czakon, 2012, s. 133]. Na zaufanie jako mechanizm koordynacji zachowań stron współpracy międzyorganizacyjnej wskazuje także M. Mitręga [2010, s. 57]. Autor określa zaufanie „miękkim” mechanizmem koordynacji [Mitręga, 2010, s. 82].

Według J.M. Whipple i in. [2010, s. 515], zaufanie odgrywa znaczenie zarówno w relacjach kooperacyjnych, jak i transakcyjnych, więc działania mające na celu zwiększanie zaufania są niezbędne w każdej sytuacji. Zdaniem autorki, podstawową kwestią jest jednak nie charakter transakcji, ale jej powtarzalność. Wprawdzie w każdym przypadku do zawarcia transakcji niezbędny jest pewien poziom zaufania, ale znaczenie zaufania międzyorganizacyjnego wzrasta wraz z liczbą zawieranych transakcji. Współpracę przedsiębiorstw w długim okresie można potraktować jako grę rynkową, w której zaufanie pozwala przedsiębiorstwom na osiągnięcie większych korzyści, niż gdyby działały samodzielnie (w teorii gier – iterowany dylemat więźnia). Kooperacja, stosowanie strategii wygrana-wygrana wpływa na osiąganie korzyści wspólnych i w efekcie długoterminowych korzyści własnych.

W szczególności zaufanie wskazywane jest jako wyjątkowy element relacji międzyorganizacyjnych, który warunkuje nawiązanie oraz powodzenie współpracy (*relationship success*) [Nyaga i in., 2010, s. 104], wpływa na wzrost wymiany wiedzy i procesy uczenia się (*relationship learning*) [Jean i in., 2010, s. 68], determinuje poziom satysfakcji z relacji (*relationship satisfaction*) [Ryu i in., 2007, s. 1226], decyduje o rozwoju relacji partnerskich [Ploetner, Egret, 2006, s. 6], wpływa na poprawę wyników działalności łańcucha dostaw (*supply chain performance*) [Panayides, Lun, 2009, s. 37] oraz zapewnienie przewagi konkurencyjnej pojedynczych przedsiębiorstw, a także całego łańcucha dostaw [Laaksonen i in., 2009, s. 80].

Pojęcie zaufania międzyorganizacyjnego

Istnieje wiele definicji terminu zaufanie. J.C. Anderson i J.A. Narus [1999, s. 218] określają zaufanie jako przekonanie, że partner biznesowy podejmie działania, które przyniosą przedsiębiorstwu korzyści, oraz że nie podejmie działań, które mogą przynieść negatywne konsekwencje. Zdaniem R.C. Mayer i in. [1995, s. 709], zaufanie to gotowość partnera biznesowego do narażenia się na działania drugiej strony w nadziei, że druga strona wykona konkretne, ważne dla strony ufającej zadanie, niezależnie od tego, czy będzie monitorowana lub kontrolowana. Zaufanie definiowane jest zatem jako świadoma decyzja postawienia się w sytuacji zależności i zdania się na działania partnera biznesowego [Blomqvist, 1997, s. 274]. Ufając, przedsiębiorstwo ponosi ryzyko związane z brakiem możliwości przewidzenia przyszłych działań partnera i ewentualnością niewywiązania się przez niego z umowy. Jak piszą M. Tschannen-Moran i W.K. Hoy [2000, s. 554], zaufanie nie jest potrzebne w sytuacji całkowitej pewności i kontroli nad innym podmiotem, ale wtedy, gdy pojawia się niepewność co do przyszłych zdarzeń, a podmioty pozostają względem siebie w relacji zależności. S.B. Sitkin i N.L. Roth [1993, s. 368] określają zaufanie jako wiarę w kompetencje jednostki, które pozwolą jej wykonać specyficzne zadanie w określonych okolicznościach. Zaufanie oznacza więc poleganie na działaniach partnera biznesowego w nadziei, że nie zachowa się on oportunistycznie, ale w przekonaniu, że posiada on określone umiejętności i odpowiednio je wykorzysta.

Zdaniem M. Barona [2011, s. 131], podejmowanie decyzji odnośnie do zaufania innemu podmiotowi wiąże się z analizą następujących kwestii: jaka jest przewidywana korzyść z zaufania; czy druga strona jest wystarczająco godna zaufania oraz jaka może być ewentualna strata, gdyby druga strona okazała się niegodna zaufania. Autor za J. Colemanem cytuje, że zaufanie jest „prostą inkorporacją ryzyka w decyzję, czy angażować się lub nie w działanie” [2011, s. 131]. Podobnie zaufanie interpretuje P. Sztompka, zdaniem którego zaufanie oznacza „coś więcej niż tylko bierne rozważanie przyszłych możliwości”. Autor określa zaufanie nie tylko jako przekonanie, ale także oparte na przekonaniu działanie, dodając, że aby zaufać, należy aktywnie zmierzyć się z przyszłością przez podjęcie działań pociągających za sobą przynajmniej częściowo niepewne i niemożliwe do kontrolowania konsekwencje [Sztompka, 2007, s. 71].

W opinii R. Hardin [2009, s. 25], ufać komuś to znaczy wierzyć, że drugą stroną kierują dobre intencje i jest ona zdolna do tego, czego od niej oczekujemy. Autor zauważa jednak, że strona, której zaufano, będzie wiarygodna, jeżeli jest to dla niej korzystne. W przypadku przedsiębiorstw korzyści mogą być związane na przykład z chęcią utrzymania/budowania reputacji lub postrzeganiem relacji jako mogącej przynieść korzyści w przyszłości (zwłaszcza w perspektywie długoterminowej). Reputacja jest cenna i motywacja jej utrzymania

może w dużej mierze stanowić podstawę zaufania, także w przypadku przedsiębiorstw współpracujących po raz pierwszy. Autor zauważa również, że istnieje ryzyko, że powiernik zawiedzie zaufanie, ponieważ inne względy mogą przeważać korzyści płynące ze współpracy [Hardin, 2009, s. 44].

Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych rozwija się etapowo. Początkowo zaufanie związane jest przede wszystkim z oceną wiarygodności podmiotów, ich zasobów i kompetencji oraz przewidywanych korzyści ze współpracy (zaufanie kompetencyjne i kalkulacyjne). Ze względu na brak wcześniejszych doświadczeń główną rolę w budowaniu zaufania odgrywa: marka, reputacja przedsiębiorstw, posiadane referencje. Skłonność do zaufania różni się też będzie w różnych krajach. Kraje charakteryzujące się wysokim poziomem zaufania ogólnego to np.: kraje skandynawskie, Stany Zjednoczone czy Japonia [Fukuyama, 1997]. Następnie, na rozwój relacji opartej na zaufaniu wpływ mają czas oraz doświadczenia zdobyte w trakcie współpracy – podmioty zbierają informacje, weryfikują wiedzę i pewne oczekiwania, które miały, rozpoczynając budowanie relacji. Znaczenie relacji wzrasta, jeżeli podmioty wywiązują się ze swoich zobowiązań, udowodnią swoje kompetencje oraz dzielą się informacjami, które mogą przynieść obopólne korzyści – pojawia się zaufanie oparte na doświadczeniu ze współpracy, wynikające z interakcji pomiędzy podmiotami i większej przewidywalności zachowań drugiej strony (zaufanie wypracowane, oparte na wiedzy).

Skala pomiaru zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce - wyniki badań

Zaufanie ma charakter latentny, bezpośrednio nieobserwowalny. Jest to zjawisko abstrakcyjne, które nie może być zmierzone bezpośrednio. Ze względu na przyjmowanie przez badaczy różnych definicji zaufania i identyfikację różnych antecedenencji zaufania, brak jest ogólnie przyjętej i wykorzystywanej metody pomiaru. Problem ze zdefiniowaniem pojęcia jest konsekwencją wielowymiarowości zaufania. Wielowymiarowość oznacza, że różne czynniki w różnym stopniu wpływają na zaufanie i dopiero ocena wielu elementów jednocześnie daje całościowy obraz zaufania. W literaturze pomiar zaufania dokonywany jest przede wszystkim z wykorzystaniem kwestionariuszy wywiadu – zaufanie jest mierzone pośrednio przez ocenę elementów poprzedzających zaufanie (respondenci proszeni są o ocenę, w jakim stopniu zgadzają się z serią stwierdzeń). Większość badaczy buduje i wykorzystuje własne skale pomiaru, dostosowane do specyfiki kraju, w którym przeprowadzane było badanie, analizowanego sektora i rodzaju analizowanej relacji biznesowej. Ze względu na brak podobnych badań w literaturze krajowej celem artykułu jest propozycja nowego narzędzia do pomiaru zaufania międzyorganizacyjnego, które może być wykorzystane w warunkach krajowych.

W artykule przyjęto następujące kroki pomiaru zaufania: konceptualizacja, operacjonalizacja oraz pomiar w świecie rzeczywistym [Babbie, 2007, 139-171]. Konceptualizacja polega na uściśleniu pojęć abstrakcyjnych; jest to proces, w wyniku którego określane jest, co mamy na myśli, używając danego terminu w badaniach. Operacjonalizacja oznacza wybór procedur, które zostaną wykorzystane do pomiaru wartości zmiennych. Wynikiem operacjonalizacji jest, w tym przypadku ustalenie konkretnego zestawu pytań kwestionariusza, który odpowiada badanemu pojęciu i który może zostać wykorzystany do pomiaru zaufania w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce.

Określenie, w jaki sposób pojęcie „zaufanie międzyorganizacyjne” rozumiane jest przez przedstawicieli polskich przedsiębiorstw, było celem przeprowadzonego badania fokusowego. Zogniskowany wywiad grupowy (FGI, *Focus Group Interview*) przeprowadzony został z przedstawicielami czołowych przedsiębiorstw budowlanych z województwa podlaskiego w styczniu 2013 roku. Wyniki badań wskazują, że zaufanie utożsamiane jest przede wszystkim z wiarygodnością, uczciwością oraz zachowaniem etycznym. Zdaniem respondentów, zaufanie międzyorganizacyjne oznacza poleganie na wzajemnych działaniach i budowane jest poprzez bezwzględne dotrzymywanie wcześniejszych ustaleń, nawet wtedy, jeżeli związane jest to z mniejszym zyskiem lub nawet stratą finansową. Zaufanie oznacza także zawierzenie, że druga strona relacji dołoży wszelkich starań, aby wykonać działania zgodnie z umową (formalną lub nieformalną). Zaufanie międzyorganizacyjne pojawia się w sytuacji, gdy strony wzajemnie na sobie polegają i każda z nich ponosi ryzyko, że drugi podmiot może zachować się oportunistycznie i zawieść zaufanie. Respondenci określili zaufanie także jako newralgiczny czynnik wyboru partnera biznesowego (tab. 1).

Tab. 1. Wybrane wypowiedzi uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego dotyczące rozumienia terminu „zaufanie”

<p>„Współpracujemy tylko z tymi, którym można zaufać”.</p> <p>„Zawsze w relacjach jest doza niepewności i ryzyko. Zaufanie pojawia się, jeżeli współpracując postępujemy uczciwie”.</p> <p>„Jeżeli ufam, to zakładam, że kontrahent dotrzyma umowy, także ustnej”.</p> <p>„Zaufanie oznacza założenie, że partner będzie postępował uczciwie i wykona działania zgodnie z umową, tak jak obiecał”.</p> <p>„Jeżeli kontrahent dotrzymuje umów, nawet ze stratą, to do takiego przedsiębiorstwa mamy zaufanie”.</p> <p>„Jeżeli ktoś chce budować relacje na długo, to nie może oszukiwać. Raz kogoś można oszukać, ale drugi raz już takiemu podmiotowi nikt nie zaufa”.</p> <p>„Zaufanie związane jest z etycznym postępowaniem. Jeżeli się z kimś współpracuje, to uczciwość i etyka muszą mieć miejsce. Nie ma wrogości i szkódzenia sobie nawzajem”.</p> <p>„Bez uczciwości nie można mówić o jakimkolwiek zaufaniu”.</p> <p>„Trudno zaufać przedsiębiorstwu, które nie ma nic do stracenia, jeżeli nie będzie postępować właściwie”.</p>

Źródło: opracowanie własne

Wnioski z przeprowadzonych studiów literaturowych oraz badań jakościowych uwzględnione zostały przy sformułowaniu definicji operacyjnej zaufania międzyorganizacyjnego. Autorka na podstawie powyższych rozważań przyjęła, że: *zaufanie międzyorganizacyjne to poleganie przedsiębiorstw na wzajemnych działaniach w przekonaniu, że każda ze stron wywiąże się ze swoich zobowiązań, a współpraca przebiegać będzie w sposób uczciwy, racjonalny oraz przyniesie stronom zakładane korzyści*. Przedstawiona definicja łączy podkreślane w literaturze:

- konieczność zdania się przez podmioty na wzajemne działania,
- oczekiwanie korzyści ze współpracy,
- oraz przekonanie o posiadaniu przez powiernika cech wskazywanych przez R.C. Mayer i in. [1995, s. 709] jako pojawiających się w kolejnych fazach rozwoju relacji biznesowej: kompetencji (odpowiedniej wiedzy, umiejętności, doświadczenia), uczciwości (wiarygodności i konsekwencji w działaniu) oraz życzliwości (przychylności, empatii).

Sformułowanie definicji operacyjnej zaufania międzyorganizacyjnego pozwoliło na opracowanie pięciu stwierdzeń kwestionariusza wywiadu (wskaźników obserwowalnych), które zostały wykorzystane przy budowie skali służącej do pomiaru poziomu zaufania:

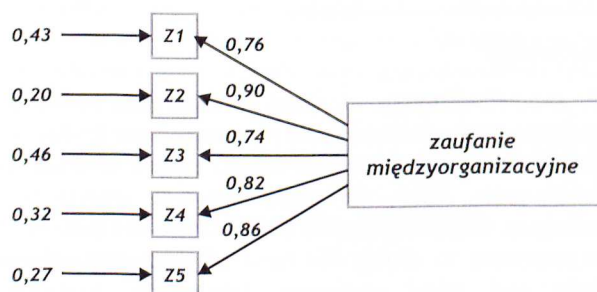
1. Jesteśmy przekonani, że nasi partnerzy są uczciwi (Z1);
2. Wierzymy, że nasi partnerzy znają się na tym, co robią i dobrze wykonają swoje zadanie (Z2);
3. Ufamy naszym partnerom, ponieważ oni nam zaufali (Z3);
4. Wierzymy, że współpraca z partnerami będzie dla nas korzystna (Z4);
5. Nasi partnerzy zwykle dotrzymują obietnic wobec naszego przedsiębiorstwa (Z5).

Rzetelność oraz trafność utworzonej skali sprawdzono, przeprowadzając badania ilościowe. Badania ilościowe zrealizowane zostały techniką CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*) na próbie 230 przedsiębiorstw. Przeprowadzenie wywiadów telefonicznych powierzono Instytutowi Badań Millward Brown SMG/KRC. Badanie, pod ścisłym nadzorem merytorycznym autorki, zrealizowane zostało na przełomie lutego i marca 2013 roku. Wywiady z kadrą zarządzającą trwały około 25 minut i realizowane były na podstawie ustrukturyzowanego kwestionariusza wywiadu. Próba została dobrana w sposób kwotowo-losowy. Operat losowania stanowiły 13 754 przedsiębiorstwa z całego kraju, działające na rynku budowlanym i zatrudniające powyżej dziesięciu pracowników.

Stwierdzenia dotyczące zaufania zawarte w kwestionariuszu wywiadu oceniane były przez respondentów w siedmiostopniowej skali porządkowej, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 7 „zdecydowanie zgadzam się”. Rzetelność utworzonej skali sprawdzono z wykorzystaniem współczynnika Alfa Cronbacha. Wyliczona statystyka (alfa=0,87) wskazuje na wysoką spójność pozycji wchodzących w skład utworzonej skali (wartość Alfa powyżej 0,6, zwłaszcza przy niewielkiej liczbie pytań,

oznacza, że skala jest rzetelnym narzędziem pomiaru). Utworzona skala jest skalą jednowymiarową. Wskaźniki mają charakter refleksywny, stanowią odzwierciedlenie działania zmiennej ukrytej. Rola każdego ze wskaźników jest równoważna, a eliminacja jednego ze wskaźników nie zmienia charakteru zmiennej ukrytej, ale ma wpływ na rzetelność pomiaru [Sagan, 2013, s. 76, 100].

W celu sprawdzenia relacji między obserwowalnymi wskaźnikami a czynnikami latentnymi wykorzystuje się konfirmacyjną analizę czynnikową (CFA, *Confirmatory Factor Analysis*). CFA jest modelem pomiarowym, w którym z góry określona jest liczba czynników latentnych oraz struktura relacji wskaźników obserwowalnych z czynnikami latentnymi. Skala zmiennej latentnej została określona przez porównanie jednego ładunku czynnikowego do jedności. Ze względu na porządkową skalę pomiarową wskaźników zastosowano konfirmacyjną analizę czynnikową dla zmiennych dyskretnych CCFA (*Categorical Confirmatory Factor Analysis*) [Konarski, 2009, s. 486-487]. Podejście CCFA zakłada, że zmienna latentna ma skalę ciągłą z rozkładem normalnym, natomiast wskaźniki mają dyskretną skalę porządkową, w tym przypadku z siedmioma kategoriami odpowiedzi. Parametry modelu szacowane były z wykorzystaniem estymatora diagonalnie ważonych najmniejszych kwadratów (DWLS, *Diagonally Weighted Least Squares*), opartego na analizie macierzy korelacji polichorycznych. Ocena modelu wykonana została z użyciem najbardziej popularnych miar dopasowania modelu – RMSEA, NFI, GFI [Konarski, 2009, s. 328-390]. Model pomiarowy zmiennej latentnej „zaufanie międzyorganizacyjne” ze wskaźnikami refleksywnymi przedstawiony został na rysunku 1. Obliczenia wykonane zostały w programie LISREL.



Rys. 1. Model pomiarowy zmiennej latentnej „zaufanie międzyorganizacyjne” ze wskaźnikami refleksywnymi
Źródło: opracowanie własne

Standaryzowane ładunki czynnikowe (standaryzowane wartości współczynników ścieżkowych łączących dany wskaźnik ze zmienną ukrytą) są istotne statystycznie i znacznie przekraczają zalecaną wartość 0,6, czy nawet 0,7 (warunek konieczny trafności zbieżnej narzędzia pomiarowego). Procent wyjaśnianej wariancji w przypadku wszystkich zmiennych przekracza wartość 0,5, co również jest wynikiem dobrym i świadczy o tym, że zmienna ukryta (zaufanie międzyorganizacyjne) wyjaśnia znaczną część zmienności swoich wskaźników obserwowalnych. Ocena

dopasowania i jakości modelu wskazuje, że model pomiarowy zmiennej latentnej „zaufanie międzyorganizacyjne” jest modelem dobrym i wybrane stwierdzenia kwestionariusza mogą posłużyć do pomiaru zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie.

Podsumowanie

Koncepcja zaufania jest przedmiotem badań m.in.: filozofii, psychologii, socjologii, ekonomii oraz zarządzania. Złożoność zagadnienia, jakim jest zaufanie, powoduje różnorakie jego interpretacje. W definicjach zaufania podkreślana jest konieczność postawienia się w sytuacji niepewności, zdania się na działania partnera w nadziei, że nie zachowa się on oportunistycznie, ale podejmie działania, które przyniosą oczekiwane przez drugą stronę korzyści. Zaufanie związane jest także z szacowaniem prawdopodobieństwa powodzenia wykonania określonych działań ze strony partnera – obdarzenie zaufaniem wiąże się z ryzykiem, że partner biznesowy zawiedzie intencjonalnie.

Właściwe zdefiniowanie i operacjonalizacja pojęcia „zaufanie międzyorganizacyjne” jest podstawą dokonania prawidłowego pomiaru zaufania. Pomiar zaufania umożliwia ocenę istniejącego w danej relacji poziomu zaufania i w dalszym etapie pozwala na podejmowanie decyzji opartych na zaufaniu. W artykule przedstawiono propozycję sposobu pomiaru zaufania międzyorganizacyjnego, która uwzględnia definicje zaufania istniejące w literaturze oraz interpretację terminu „zaufanie” przez przedstawicieli polskich przedsiębiorstw. Przeprowadzone badania wykazały, że zaufanie w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce oparte jest przede wszystkim na podstawach racjonalnych. Zaufanie oparte na racjonalnych podstawach (zaufanie w wymiarze poznawczym) oparte jest na wiedzy, dowodach zaufania oraz na własnościach powiernika, np. jego kompetencjach czy niezawodności [Chopra, Wallace, 2003, s. 333].

Trafność zbieżną oraz rzetelność utworzonej skali potwierdziły przeprowadzone badania ilościowe. W celu analizy relacji między wskaźnikami obserwowalnymi (stwierdzeniami kwestionariusza) a zmienną ukrytą „zaufanie międzyorganizacyjne” wykorzystano konfirmacyjną analizę czynnikową. Można wnioskować, że opracowana skala jest dobrym narzędziem pomiaru i może posłużyć do oceny poziomu zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw w budownictwie w Polsce.

mgr Urszula Ryciuk
Politechnika Białostocka
Wydział Zarządzania
e-mail: u.ryciuk@pb.edu.pl

Przypis

1) Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/N/HS4/03888.

Bibliografia

- [1] ADAMIK A. (red.), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- [2] ANDERSON J.C., NARUS J.A., *A Model of Distributor Firm and Manufacturing Firm Working Partnerships*, „Journal of Marketing” 1990, Vol. 21, No. 2.
- [3] BABBIE E., *Badania społeczne w praktyce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [4] BARON M., *Zaufanie a informacja w inicjatywach klastrowych*, „Organizacja i Zarządzanie” 2011, Nr 4 (16).
- [5] BLOMQUIST K., *The Many Faces of Trust*, „Scandinavian Journal of Management” 1997, Vol. 13, No. 3.
- [6] BUGDOL M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- [7] CHOPRA K., WALLACE W.A., *Trust in Electronic Environments*, Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2003.
- [8] CZAKON W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [9] CZAKON W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- [10] FUKUYAMA F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- [11] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- [12] HARDIN R., *Zaufanie*, Wyd. Sic, Warszawa 2009.
- [13] JEAN R.-J., SINKOVICS R.R., KIM D., *Drivers and Performance Outcomes of Relationship Learning for Suppliers in Cross-Border Customer-Supplier Relationships: The Role of Communication Culture*, „Journal of International Marketing” 2010, Vol. 18, No. 1.
- [14] KAŻMIERCZAK T., RYMSZA M. (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.
- [15] KONARSKI R., *Modele równań strukturalnych, teoria i praktyka*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009.
- [16] LIU C.-L.E., *An Investigation of Relationship Learning in Cross-border Buyer-supplier Relationships: The Role of Trust*, „International Business Review” 2012, Vol. 21, No. 3.
- [17] MAYER R.C., DAVIS J.H., SCHOORMAN D., *An Integrative Model of Organizational Trust*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, No. 3.
- [18] MITRĘGA M., *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.
- [19] MORGAN R.M., HUNT S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 3.
- [20] PALISZKIEWICZ J., *Zaufanie w zarządzaniu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- [21] PANAYIDES P.M., LUN Y.H.V., *The Impact of Trust on Innovativeness and Supply Chain Performance*, „International Journal of Production Economics” 2009, No. 122.
- [22] PLOETNER O., EGRET M., *From Relationships to Partnerships — New Forms of Cooperation between Buyer and Supplier*, „Industrial Marketing Management” 2006, Vol. 35, No. 1.
- [23] PUTNAM R., *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Wyd. Znak, Kraków 1995.
- [24] RYU S., PARK J.E., MIN S., *Factors of Determining Long-term Orientation in Interfirm Relationships*, „Journal of Business Research” 2007, No. 60.
- [25] SAGAN A., *Zmienne ukryte w badaniach marketingowych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013.
- [26] SEPPÄNEN R., BLOMQUIST K., SUNDQVIST S., *Measuring Inter-organizational Trust – A Critical Review of the Empirical Research in 1990–2003*, „Industrial Marketing Management” 2007, No. 36.
- [27] SITKIN S.B., ROTH N.L., *Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust/Distrust*, „Organization Science” 1993, Vol. 4, No. 3.
- [28] SZTOMPKA P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007.
- [29] ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- [30] TSCHANNEN-MORAN M., HOY W.K., *A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust*, „Review of Educational Research” 2000, Vol. 70, No. 4.
- [31] WILLIAMSON O. E., *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics” 1979, Vol. 22, No. 2.
- [32] WHIPPLE J.M., LYNCH D.F., NYAGA G.N., *A Buyer’s Perspective on Collaborative versus Transactional Relationships*, „Industrial Marketing Management” 2010, No. 39.

Interorganizational Trust - Conceptualization, Operationalization and Measurement

Summary

A crucial element of trust management is trust measurement. However, trust measurement, due to the abstract and multidimensional nature of trust, is problematic. There are many different aspects that influence the level of trust between the companies. It is necessary to clarify the term of interorganizational trust and select indicators (observable variables) that appropriately reflect the level of trust in interorganizational relationships.

The paper presents the concept and the meaning of the interorganizational trust. The main objective of this study was to develop a scale that enables the measurement of a complex theoretical construct that trust is. The paper presents the results of qualitative research (FGI) and quantitative research (CATI) conducted among Polish companies.

Keywords

interorganizational trust, operationalization and measurement of trust, the level of trust in construction supply chains in Poland

PROCESY KOMERCJALIZACJI I PRYWATYZACJI W OBSZARZE STACJONARNEJ OPIEKI ZDROWOTNEJ W POLSCE - SKALA I ZNACZENIE ZJAWISKA

Katarzyna Dubas
Przemysław Szetela

Wprowadzenie

Procesy komercjalizacji i prywatyzacji stanowią w ostatnim dziesięcioleciu nieodłączny element przekształceń w ramach polskiego sektora ochrony zdrowia. Pojęcia te są niezwykle często przywoływane w ramach toczącej się debaty pomiędzy aktorami systemu opieki zdrowotnej. W potocznym rozumieniu komercjalizacja bywa (błędnie) utożsamiana z prywatyzacją, a ta z kolei może być przez część społeczeństwa identyfikowana głównie z wprowadzeniem odpłatności za usługi zdrowotne [Horosz, 2011, s. 21]. Brak precyzji w definiowaniu ww. pojęć/procesów oraz wybiórcze przywoływanie ich pozytywnych i/lub negatywnych skutków oddziałuje na silne zróżnicowanie opinii w tym zakresie.

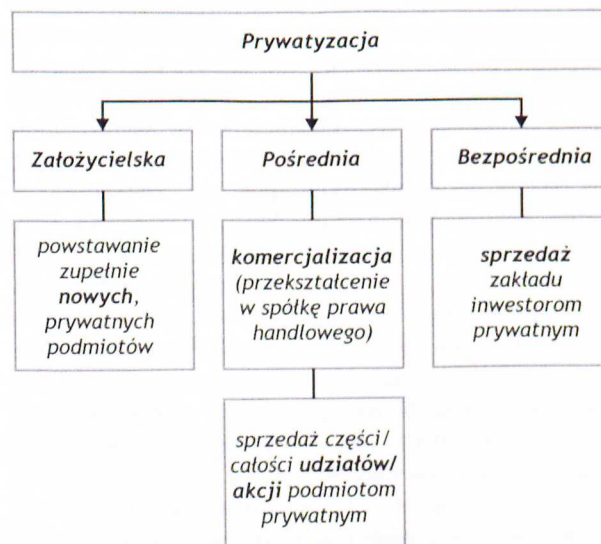
Niniejszy artykuł stanowi próbę określenia skali oraz skutków procesu komercjalizacji i prywatyzacji w odniesieniu do sektora stacjonarnej opieki zdrowotnej w Polsce. Analiza dostępnych danych ilościowych poprzedzona została opisem problemów definicyjnych związanych z pojęciami komercjalizacji i prywatyzacji w kontekście systemu opieki zdrowotnej. Autorzy prezentują także analizę skutków procesu komercjalizacji i prywatyzacji w odniesieniu do sektora szpitalnictwa (stanowiącego podstawę stacjonarnej opieki zdrowotnej) w podziale na bezpośrednie (w skali mikro) oraz pośrednie (w skali makro).

Istota procesów komercjalizacji i prywatyzacji

Na gruncie polskiego prawa gospodarczego pojęcia komercjalizacji i prywatyzacji zdefiniowane zostały we właściwej ustawie z 1996 r. [Dz.U. 1996, Nr 118, poz. 561 z późn. zm.]. Zgodnie z zapisami tej ustawy komercjalizacja polega na „przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w spółkę”, bez zmiany struktury właścicielskiej. W odniesieniu zaś do prywatyzacji ustawodawca wyróżnił dwie jej formy: prywatyzację pośrednią (zbywanie należących do Skarbu Państwa akcji/udziałów w spółkach) oraz bezpośrednią (sprzedaż przedsiębiorstwa państwowego). Pomimo iż zapisy ustawy odnoszą się do podmiotów państwowych, w ślad za zawartą tu terminologią powszechnie przyjmuje się, iż komercjalizacja to proces przekształcenia podmiotu publicznego w spółkę prawa handlowego z zachowaniem dotychczasowej struktury właścicielskiej.

Natomiast prywatyzacja odnosi się do zmiany właściciela skomercjalizowanego podmiotu przez sprzedaż większości lub całości udziałów/akcji.

Analizując skalę zjawiska prywatyzacji w sektorze ochrony zdrowia, podkreślić należy jego bardziej złożone i szersze znaczenie. Wzrost udziału sektora prywatnego w podaży usług zdrowotnych, jaki nastąpił w Polsce w ciągu ostatnich 10 lat, jest bowiem głównie efektem tzw. prywatyzacji założycielskiej (rys. 1). W przeciwieństwie do dwóch wyżej wymienionych form, nie polega ona na przekształceniu struktury własnościowej podmiotu/zakładu przynależnego do sektora publicznego, lecz na niezależnym i oddolnym powstawaniu zupełnie nowych, niepublicznych jednostek. Prywatyzacja założycielska doprowadziła do dynamicznego rozwoju sektora prywatnego w obszarze podstawowej, a także ambulatoryjnej opieki zdrowotnej (indywidualne i grupowe praktyki lekarskie oraz podmioty lecznicze zakładane przez spółki).



Rys. 1. Formy procesu prywatyzacji w ochronie zdrowia
Źródło: [Dubas, 2010, s. 138]

W obszarze szeroko definiowanego lecznictwa stacjonarnego mamy do czynienia z różnymi formami prywatyzacji. Jednakże w przypadku szpitali, stanowiących podstawę lecznictwa stacjonarnego, kluczowe znaczenie ma proces prywatyzacji pośredniej z udziałem podmiotów podległych jednostkom samorządu terytorialnego (JST).