

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

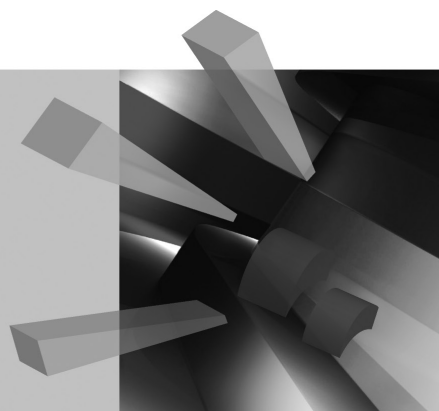
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowicz-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Sabina Ostrowska

Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej ACAMAR w Sanoku

STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE WYNIKAMI A MODELOWANIE PRZYSZŁYCH DECYZJI ORGANIZACJI PUBLICZNEJ

Streszczenie: Artykuł przedstawia problematykę wpływu orientacji na wyniki publicznego szpitala, będącego jednym z przykładów organizacji publicznej. Istotną rolę w tym wymiarze odgrywa ich elastyczność strategiczna i operacyjna. Umiejętność dostosowania się do warunków, w jakich przychodzi jej funkcjonować, wpływa na budowę przewagi konkurencyjnej organizacji. Elastyczność oddziałuje znacząco na dynamikę zmian modeli biznesowych. Zestawienie systemu monitorowania wyników z decyzjami usprawniającymi procesy, oparte na zasadach uelastyczniania organizacji, może pozwolić na umiejętne sterowanie konkurencyjnym i efektywnym modelem biznesu, wykorzystywanym w podmiocie publicznym. Organizacja publiczna bez względu na charakter działania, realizując swoją misję, skupia się na generowaniu dobra społecznego zamiast finansowego zwrotu z inwestycji, dlatego też potrzebuje stabilnego modelu biznesowego, aby uzyskać efekt skali.

Słowa kluczowe: strategiczne zarządzanie wynikami, decyzje strategiczne, organizacja publiczna, model biznesu.

1. Wstęp

Strategiczne zarządzanie wynikami to koncepcja, która zakłada zmianę nacisku menedżerów z zarządzania zadaniami, z których składają się procesy, na zarządzanie wynikami osiąganymi w wyniku ich realizacji. Skuteczność i efektywność realizacji tego podejścia wymaga przychylności wszystkich członków organizacji, tak aby możliwe było sprzężenie wszystkich działań strategicznych i operacyjnych z przyjętą strategią organizacji. W przypadku organizacji publicznych, w których proces oceny wyników nie jest zintegrowany z ich monitorowaniem na wszystkich poziomach zarządzania z odpowiednią dla danego wskaźnika częstotliwością, realizują one swoją misję, skupiając się na generowaniu dobra społecznego zamiast finansowego zwrotu z inwestycji, przy czym nie zmienia to faktu, że one również potrzebują stabilnego modelu biznesowego, aby uzyskać efekt skali [Kaplan 2012]. Niektórzy autorzy w ładzie organizacyjnym widzą nawiązanie współpracy między

ośrodkami władzy oraz zarządzanie sieciami [O'Toole 2003], z naciskiem na pomiary wpływu polityki na podejmowane przez władzę publiczną decyzje.

Zagadnienie to zasługuje na uwagę w kontekście podstawowego celu, jaki powinni osiągać menedżerowie organizacji publicznych, a mianowicie realizacji zadań, do których zostali powołani, w harmonii z generowaniem korzyści dla jego udziałowców. Pojawienie się w ciągu ostatniej dekady tej nowej koncepcji dowodzi rosnącej liczby czynników – politycznych, finansowych, technicznych, a także społecznych i zawodowych, które wywierają wpływ na procesy decyzyjne, m.in. w skali sektora, w tym sektora ochrony zdrowia, oraz w szpitalach publicznych, gdzie zarówno politycy decydujący o kształcie polityki, jak i sami dyrektorzy szpitali w coraz większym stopniu muszą je uwzględniać. Strategia kreacji wartości organizacji będzie skutecznie i efektywnie wdrażana wtedy, gdy organizacja będzie silnie zorientowana procesowo i sprzyjać temu celowi będzie odpowiednio zaprojektowana, a ponadto poddana monitorowaniu strategii. Artykuł przedstawia problematykę strategicznego zarządzania wynikami w sektorze publicznym, a dokładniej w podmiocie działalności leczniczej.

2. Elastyczność modeli biznesowych w podmiocie publicznym

Model biznesowy, który nie jest zarezerwowany tylko dla sektora prywatnego, stanowi konfigurację aktywów materialnych i niematerialnych, która w odpowiedniej sytuacji rynkowej może umożliwiać osiągnięcie oczekiwanych wyników [Kaplan 2012]. Kreowanie modelu biznesowego jest ściśle związane ze strategią organizacji, która wprawia w ruch model biznesowy, co ma przełożenie na decyzje operacyjne. W wyniku tego rodzaju działań zmienia model lub utrzymuje go w istniejącej postaci: jeśli jest on efektywny, dynamiczny i skuteczny, tzn. przy niskich nakładach pozwala osiągać założone cele strategiczne. Elastyczność tego procesu jest powiązana z ryzykiem strategicznym i operacyjnym, co według S. Kasiewicza, J. Ormińskiej, W. Rogowskiego i W. Urbana zależy w dużym stopniu od tego, jak koncepcje teoretyczne i praktyka gospodarcza określają rolę elastyczności w funkcjonowaniu organizacji.

Strategiczna rola elastyczności wynika z kilku istotnych elementów w ramach dwóch obszarów obejmujących elastyczność strategii, do której zaliczono: instrument redukcji ryzyka i niepewności, determinant przewagi konkurencyjnej, elastyczność w opracowaniu strategii. W ramach elastyczności działania autorzy wskazują takie czynniki, jak: elastyczne systemy organizacji produkcji/usługi, elastyczność operacyjną oraz elastyczność indywidualną [Kasiewicz i in. 2009, s. 14].

Reasumując, stanowią pakiet czynników mających istotny wpływ na sposobność modyfikacji stosowanych przez organizację modeli biznesowych. Elastyczność jest także ważnym czynnikiem budowy strategii działalności operacyjnej. Wymieniana jest jako miara konkurencyjności strategii operacyjnej, która wg S. Kasiewicza powinna bazować na miernikach konkurencyjnych, takich jak: koszt, jakość,

elastyczność, cykl dostawy [Kasiewicz 2005, s. 95]. Skracanie procesów podejmowania decyzji na poziomie strategicznym zwiększa szanse rynkowe i pozwala na uzyskiwanie przewag konkurencyjnych w wyniku sprawnego wejścia na dany rynek lub jego segment. Uelastycznienie procesów decyzyjnych ma swoje pozytywne konsekwencje i wiele modeli biznesowych, które uznać można dzisiaj za klasyczne; dowodem uelastycznienia procesów zarządczych może być stosowana Strategiczna Karta Wyników (*Balanced Scorecard*) [Kaplan, Norton 2001a], która została dostosowana do potrzeb organizacji publicznych i funkcjonuje pod nazwą: Zorientowana na Misję Karta Wyników (*Mission Oriented Scorecard*) [Kaplan 2005]. W obecnych czasach, gdy strategie i budowanie długoterminowej wartości dla interesariuszy są determinantą sukcesu, nastąpiło przesunięcie uwagi z metod, technik i narzędzi, umożliwiających sprawne zarządzanie operacyjne, w kierunku strategicznego zarządzania wynikami, a w tym katalogu mieści się *Mission Oriented Scorecard* (MSC). Stąd też stwierdzenie, iż sprzężenie planowania długoterminowego z planowaniem krótkoterminowym daje możliwość oceny: czy postawione i zatwierdzone hipotezy strategiczne są prawdziwe i prawidłowe oraz czy są realizowane w działalności bieżącej organizacji.

3. Strategiczne zarządzanie wynikami w publicznym podmiocie działalności leczniczej

Problematyka zarządzania wynikami jest rozwijana z wielu punktów widzenia. Różnić można ujęcie związane z zarządzaniem strategicznym, efektywnością organizacji czy rachunkowością zarządczą. Mierniki efektywności według R.K. Tyagi i P. Gupty determinują jawność, przejrzystość, sprawozdawczość i odpowiedzialność, motywując i inspirując personel, wytyczając kierunki rozwoju organizacji i stymulując współpracę między pracownikami wszystkich szczebli organizacji. Strategia wyznacza kierunki działania dla menedżerów – pomiar efektywności daje możliwość wprowadzenia ewentualnej korekty. A. de Waal przyjął, że strategiczne zarządzanie wynikami to proces, który jest oparty na sterowaniu organizacją poprzez systematyczne definiowanie jej misji, strategii i celów. Starania te, podejmowane w wyniku pomiaru krytycznych czynników sukcesu (*Critical Success Factors*) oraz przy wykorzystaniu kluczowych wskaźników wyników (*Key Performance Indicators*), pozwalają w sposób ciągły śledzić osiągnięcia i podejmować wymagane działania korygujące. Ponadto zdefiniował on priorytetowe obszary analizy wyników organizacji, do których wpisuje się: odpowiedzialność struktur organizacyjnych, zakres zbierania informacji o wynikach, spójność informacji o wynikach, zdolność do zarządzania wynikami, zakres odpowiedzialności użytkowników informacji, styl zarządzania, orientacji na działania, komunikowanie o wynikach [De Waal 2007, s. 19, 404-407].

R.H. Chenhall zdefiniował trzy specyficzne obszary strategicznego systemu zarządzania wynikami. Zaliczył do nich, po pierwsze, strategiczne i operacyjne powią-

zania, które integrują strategię i czynności operacyjne z uwzględnieniem poszczególnych składowych łańcucha wartości. Po drugie, skupianie uwagi na orientacji na klienta i sile powiązań z nim, włącznie z implikacjami finansowymi. Trzecim obszarem jest orientacja na dostawców i wzajemne z nimi relacje, z uwzględnieniem efektywności procesów i osiągnięć w obszarze innowacji [Chenhall 2005, s. 395]. Podejście to bazuje na wcześniejszych dokonaniach R.S. Kaplana i D.P. Nortona. Od tego czasu koncepcja zarządzania wynikami czerpie także z innych nurtów oceny efektywności gospodarowania organizacją.

Proces strategicznego zarządzania wynikami obejmuje tym samym spektrum działalności podmiotu publicznego. Orientacja na wyniki w całej organizacji powinna być powiązana z orientacją procesową lub projektową, jeśli chodzi o struktury podejmowania decyzji. Proponowane w literaturze przedmiotu modele oceny i monitorowania wyników w kontekście podejścia projektowego obejmują wachlarz zagadnień.

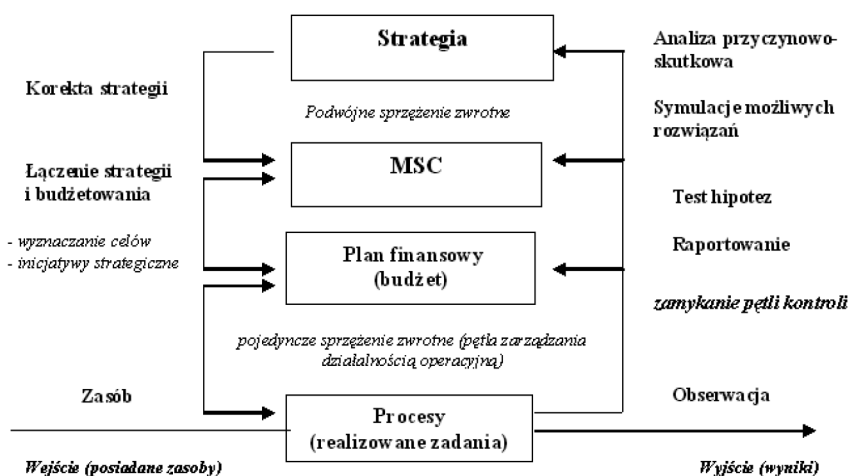
L. Bossidy i R. Charan definiują model biznesu widziany w trzech płaszczyznach. Według tych autorów prace nad modelem biznesu należy rozpocząć od logicznego podziału licznych elementów, które składają się na całość organizacji, począwszy od rynków, na których on działa, poprzez rachunek wyników, a skończywszy na programach rozwoju kadry menedżerskiej. Wszystkie te elementy można zgrupować w trzech komponentach modelu. Pierwszym z nich jest otoczenie, w którym działa organizacja, drugim są jej cele finansowe, trzecim – ogół działań przedsiębiorstwa: strategię, taktyka operacyjna, procesy w organizacji oraz dobór i rozwój pracowników. Do uwarunkowań zewnętrznych można zaliczyć: historię, ogólny opis otoczenia biznesowego, bazy klientów, analizę przyczynowo-skutkową. Do uwarunkowań wewnętrznych: strategię, działalność operacyjną, pracowników, strukturę organizacyjną. Do celów finansowych: wynik działalności operacyjnej, przepływy pieniężne, efektywność wykorzystania kapitału, wzrost przychodów, zwrot z inwestycji [Bossidy, Charan 2008, s. 91-92]. Konfiguracja modelu biznesu jest złożona i na potrzeby pomiarów wymaga wielu zabiegów służących identyfikacji tych czynników, które mają szczególne znaczenie dla kreacji wartości; dla organizacji publicznych kompletnym rozwiązaniem jest MSC.

3.1. MSC w publicznym podmiocie działalności leczniczej

Zarządzanie organizacją publiczną z wykorzystaniem Karty Wyników przedstawia rys. 1. W fazie wprowadzenia MSC do systemu zarządzania organizacją publiczną pojawiła się możliwość identyfikowania podwójnego sprzężenia zwrotnego na poziomie kontroli strategicznej (pętla strategicznego uczenia się), oznaczająca umiejętność wyciąganie wniosków, które może doprowadzić do zmian założeń lub teorii w relacjach przyczynowo-skutkowych¹. Możliwość korekty w obszarze operacyjnym

¹ Pojęcie „podwójne sprzężenie zwrotne” zostało zauważone w pracach opisujących działanie organizacji biznesowych znacznie wcześniej, zob. Ch. Argyris, *Teaching smart people how to learn*, „Harvard Business Review” 1991, May-June, s. 99-109.

oznacza, że organizacja, stosując tę metodę pomiaru efektywności, nie tylko pracuje nad udoskonalaniem obecnych procesów, ale również poddaje analizie założenia strategiczne dotyczące warunków rynkowych, działania konkurencji czy oczekiwań interesariuszy, tak aby w razie konieczności móc przemodelować strategię w świetle nowo zdobytej wiedzy [Woźniak 2004, s. 118].



Rys. 1. Zarządzanie organizacją publiczną z wykorzystaniem MSC

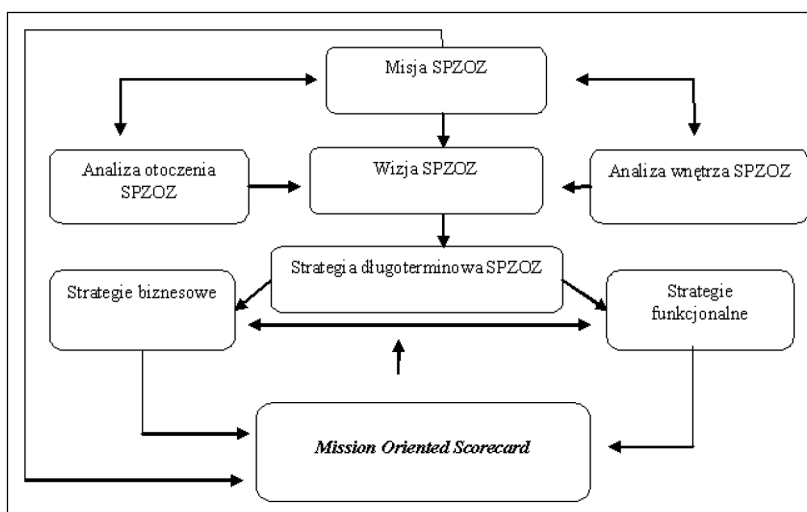
Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Transforming the Balanced from Performance Measurement to Strategic Management. Part II*, „Accounting Horizons”, June 2001.

Kontrola na poziomie strategii, jaka odbywa się za pomocą MSC, polega na przełożeniu informacji zwrotnej z poziomu operacyjnego, sygnalizującego wykonanie lub niewykonanie zaplanowanych zadań, na poziom strategii.

Przy uwzględnieniu procesu uczenia się organizacji, poprzez zbieranie informacji zwrotnej, testowanie hipotez, na których została oparta strategia, oraz realizację niezbędnych dostosowań [Kaplan, Norton 1996], możliwe staje się weryfikowanie i poprawianie strategii, a zatem podejmowanie działań w trakcie implementacji. Z uwagi na cele, jakie wyznaczyła sobie organizacja do zrealizowania, wyniki odbiegające od efektów założonych w planie mogą być sygnałem dla zarządzających, że założenia, na jakich została zbudowana strategia bądź podjęto działania, mogły być niewłaściwe. Może to oznaczać ewentualną konieczność przeformułowania założeń, na jakich została oparta strategia, lub ich zmianę.

Metodyka MSC jest bardzo pomocna w procesie wdrażania strategii, ale nie dotyczy jej formułowania. W szczególności nie obejmuje diagnozy pozycji organizacji na tle konkurencji, interesariuszy i ich preferencji. W trakcie mapowania strategii dzięki monitoringowi związków przyczynowo-skutkowych można co najwyżej

zweryfikować poprawność logiczną hipotez zawartych w strategii oraz operacyjną zdolność jednostki do ich realizacji. Na etapie analizy nie można odpowiedzieć na pytanie, czy obrane kierunki strategiczne są w świetle sytuacji na rynku usług medycznych słuszne, czy też nie. Autorzy koncepcji zakładają, że podejmując się wdrożenia MSC, zarządzający organizacją ma świadomość, jaką strategię zamierza zrealizować, i decyduje się na projekt MSC w celu zapewnienia jej skutecznego wykonania poprzez pomiar efektywności podejmowanych działań. Taki tok rozumowania obrazuje rys. 2.



Rys. 2. Miejsce MSC w systemie zarządzania strategicznego publicznego podmiotu działalności leczniczej (SPZOZ)

Źródło: opracowanie na podstawie: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.

Określenie problemów i wyzwań, jakie stawiane są przed organizacją publiczną, w tym przed publicznym podmiotem działalności leczniczej, wymaga nie tylko całkowicie nowego podejścia prawnego i organizacyjnego, ale również wypracowania i rozwoju efektywnych instrumentów łagodzących coraz bardziej dokuczliwy problem różnorodnych ryzyk towarzyszących i przez nią potęgowanych. Wśród zagrożeń naczelnym miejscem przypada ryzykom towarzyszącym działalności lekarzy i pielęgniarek podmiotów działalności leczniczej². Ryzyka tego typu przybierają coraz po-

² Podmioty lecznicze to przedsiębiorcy we wszelkich formach przewidywanych do wykonywania działalności gospodarczej, a także samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, jednostki budżetowe, instytuty badawcze, które prowadzą badania naukowe i rozwojowe w dziedzinie medycyny, oraz fundacje, stowarzyszenia, kościoły czy związki wyznaniowe, których celem statutowym jest również wykonywanie zadań w zakresie ochrony zdrowia. Pierwszego lipca 2011 r. weszła w życie ustawa

ważniejszy wymiar finansowy – zagrażają nie tylko samym podmiotom świadczącym usługi medyczne, ale nade wszystko ich adresatami stają się osoby korzystające z usług medycznych, a więc całe społeczeństwo.

Aby wykorzystać MSC jako narzędzie pomiaru efektywności organizacji publicznej i wskazać relacje zachodzące pomiędzy interesariuszami, ustalić wyniki w organizacji, niezbędne staje się przedstawienie strategii, czyli sposobu, w jaki organizacja będzie wypełniała misję, w formie Mapy Strategicznych Celów (*Strategy Maps*), tzw. mapy strategii [Kaplan, Norton 1992]. Mapa strategii prezentuje cele strategiczne umieszczone w czterech perspektywach: kluczowych interesariuszy (w publicznych podmiotach działalności leczniczej są m.in. pacjenci, płatnik publiczny, organy właścicielskie, organy nadzoru), procesów, rozwoju, finansowej, które są powiązane ze sobą za pomocą relacji przyczynowo-skutkowych.

MSC nie stanowi wyłącznie narzędzia w obszarze kontroli, jest to również instrument komunikowania strategii w zakresie realizacji usług publicznych w przestrzeni publicznej, stąd też jej inna w stosunku do BSC hierarchizacja. W przypadku organizacji publicznej, bez względu na jej wielkość i profil działania, na pierwszy plan należy wysunąć perspektywę interesariuszy, nie zaś perspektywę finansową. Wyniki finansowe są istotne, ale pełnią raczej funkcję „ciasnego gorsetu”, reglamentacji, nie pełniąc roli nadrzędnej. Dane finansowe nie są w stanie uchwycić czynników niefinansowych, tworzących całość, takich jak: fachowość, umiejętności, motywacja pracowników, bazy danych, techniki informacyjne, wydajne i szybko regulujące procesy operacyjne, nowatorstwo, aprobatą polityczną, prawną i społeczną. Pragmatyka perspektywy rozwoju i procesów wewnętrznych w organizacji publicznej jest bardzo zbliżona do pragmatyk BSC. Zadaniem wskazanych narzędzi, zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym, jest rozwiązanie problemu wymierności osiągnięć [Kaplan, Norton 2001b, s. 5].

Rozłożenie celów strategicznych na wskazane perspektywy ma służyć ogólnemu rozwojowi organizacji, a w efekcie przyczyniać się do wzrostu jej wartości, w tym do lepszych wyników finansowych, jednak nie za wszelką cenę. Takie podejście reprezentuje również P. Drucker, który uważa, że cel działalności przedsiębiorczej organizacji nie powinien być sprowadzony wyłącznie do maksymalizacji zysku. Swoją tezę motywował tym, że każda organizacja wytwarza takie wartości, które później są weryfikowane przez określone rynki zbytu, tym samym przyczyniając się do tworzenia lokalnych grup odbiorców.

Procesy zarządzania, takie jak: planowanie, alokacja środków, ustalenie budżetów, sprawozdania okresowe i zebrania kierownictwa, powinny być skoncentrowane na realizacji strategii. Misja, wizja i zestaw celów strategicznych powinny przepływać na coraz niższe szczeble zarządzania, a wdrożenie, innowacje i infor-

z 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, wprowadzająca zmiany m.in. w funkcjonowaniu ZOZ, sposobach ich zakładania i finansowania. W tym samym dniu utraciła moc ustawa z 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej.

macje zwrotne muszą przepływać z powrotem w górę. Dzięki koncentrowaniu się na strategii, dostosowaniu się i uczeniu organizacje stosujące takie podejście notują nieliniowy wzrost wyników.

Publiczne podmioty działalności leczniczej, będące organizacjami nienastawionymi na zysk, jako swój główny cel przedstawiają wyniki z realizacji misji, w znacznie mniejszym stopniu troszcząc się o wyniki finansowe, traktując budżet jako czynnik hamujący w podejmowaniu decyzji z punktu widzenia misji organizacji (np. w obszarze rozwoju). Tak więc o wiele bardziej niż przedsiębiorstwo działające dla zysku, do oceny dotychczasowej i stymulacji przyszłej działalności potrzebny jest całościowy, spójny system mierników finansowych i pozafinansowych. Przybierające na znaczeniu aktywa niematerialne i wykorzystywanie przez organizacje tylko mierników finansowych staje się coraz częściej niewystarczające. Mierniki finansowe zawierają wiele wad i ograniczeń, wśród których najistotniejsze, omawiane w literaturze dyscypliny, to: dostarczanie błędnych informacji do podejmowania decyzji [Goldenberg, Hoffecker 1994], zachęcanie do myślenia krótkoterminowego i suboptymalizacji [Świerek 2009, s. 30], nieuwzględnianie wymagań współczesnej organizacji i strategii [Peters 1987], dostarczanie często abstrakcyjnych informacji pracownikom [Johnson, Kaplan 1987], poświęcanie zbyt małej uwagi otoczeniu organizacji [Eccles, Pyburn 1992, s. 41-58], zagrożenia wynikające z potencjalnego prowadzenia do błędnych decyzji [Smith 1992].

Ukazanie ograniczeń mierników finansowych unaocznia konieczność włączenia do systemu pomiaru mierników niefinansowych, m.in. poziomu zadowolenia klienta/pacjenta, procentu udziału w rynku, jakości realizowanych świadczeń, innowacji czy umiejętności pracowników, a także ich kwalifikacji. Dzięki syntezie miar finansowych i niefinansowych możliwe staje się stworzenie systemu pomiaru, który poprzez wielopłaszczyznową analizę organizacji pozwala na realizację strategicznych celów i podejmowanie wielorakich działań, przekuwających strategię na działalność operacyjną organizacji.

W obecnych czasach ważne z punktu widzenia m.in. interesariusza, w tym właściciela/udziałowca, staje się zarządzanie, które łączy w sobie całość wszystkich procesów w organizacji, dotyczących kreatywności, innowacyjności, wiedzy o kliencie/pacjencie/interesariuszu i ukierunkowania na niego, stosowania jak najlepszych praktyk, uczenia się i rozwijania umiejętności, wartości wytyczonych sobie celów [Skrzypek 2000, s. 291].

Wiedza będąca w posiadaniu organizacji dotyczy różnych sfer funkcjonowania, takich jak: procedury postępowania, pacjenci, pakiety uzyskiwanych informacji, wartości, postawy, współpraca z partnerami zewnętrznymi i wewnętrznymi [Stadelmann 2001]. Stąd też twierdzenie, że warunkiem sukcesu jest przede wszystkim właściwe wykorzystanie wiedzy i posiadanych zasobów.

Praktyka wdrażania Karty Wyników w organizacji publicznej, a także opisane empiryczne doświadczenia, które znalazły swoje uzasadnienie w teorii ugruntowanej przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona, potwierdzają niezbicie tezę, iż aby rozpocząć

tworzenie zrównoważonej karty wyników, należy zacząć od analizy perspektywy interesariusza, gdyż zaspokojenie jego oczekiwań jest podstawą istnienia każdej organizacji i oceny jej wyników. Typowym zwrotem występującym w misji organizacji publicznej jest: *być pierwszym w zaspokajaniu potrzeb interesariusza*. Możliwość różnorodnej interpretacji powyższego sformułowania sprawia, że dla naczelnego kierownictwa priorytetem staje się określenie sposobu postępowania wobec beneficjentów. Wprowadzając do praktyki zrównoważoną kartę wyników w publicznym podmiocie działalności leczniczej, zarządzający musi sformułować cele związane z czasem dostarczenia dobra, jego jakością, wartościami użytkowymi i poziomem obsługi oraz z kosztem. W następnym kroku musi wybrać odpowiednie mierniki, dzięki którym możliwe będzie określenie stopnia realizacji owych celów. Niewątpliwie oczekiwania interesariusza powinny mieć wpływ na wewnętrzną strukturę działalności organizacji. Zdolność do zaspokajania potrzeb ostatecznych odbiorców wywodzi się z procesów, decyzji i działań przebiegających poprzez całą strukturę organizacji. Dlatego też jako kolejną powinno się analizować perspektywę wewnętrznych procesów. Kierownicy zobowiązani są zwrócić szczególną uwagę na te właśnie wewnętrzne działania, dzięki którym możliwe jest uzyskanie satysfakcji interesariusza. Mierniki wykorzystywane w tej części zrównoważonej karty wyników muszą dotyczyć procesów, które mają największy wpływ na zadowolenie konsumentów i mogą odnosić się do takich czynników, jak np. jakość, zdolności pracowników, wydajność czy też produktywność. Menedżerowie powinni również podjąć próbę identyfikacji i określenia sposobu pomiaru swoich silnych stron oraz technologii, które umożliwią uzyskanie i utrzymanie pozycji lidera. Zarząd powinien zdecydować, w jakich procesach i działaniach organizacja musi celować oraz jakich specyficznych mierników należy użyć dla każdego z nich. Cele i mierniki wynikające z perspektywy interesariusza i wewnętrznych procesów identyfikują parametry wchodzące w skład perspektywy uczenia się i rozwoju. Są one traktowane przez organizacje jako kluczowe dla odniesienia sukcesu w walce konkurencyjnej, jednak czynniki te zmieniają się z upływem czasu. Wzrastająca konkurencja wymaga od organizacji nieustannego udoskonalania swoich usług i sposobów działania oraz wymusza na nich zdolność do wprowadzania na rynek nowych usług i katalogu świadczeń refundowanych, ponadto dostosowanych do potrzeb i oczekiwań płatnika publicznego, tj. Narodowego Funduszu Zdrowia.

Każda organizacja musi stworzyć własną pulę mierników, na podstawie których zmierzy swą pozycję rynkową, posiadany poziom zasobów (materialnych i niematerialnych) i określi kierunki rozwoju na tle całej branży medycznej. Lista wskaźników przyjmowana do oceny w metodzie MSC, nawet w ramach tego samego sektora, może być zróżnicowana.

Specyfika organizacji publicznych narzuca zatem konieczność opracowania odpowiedniego zbioru wskaźników wykorzystywanych w procesie zastosowania metody MSC. Od jednostek świadczących usługi na rzecz społeczeństwa wymaga się szczególnie komunikowania misji oraz celów i mierników, przez pryzmat których

oceniane będą ich działania. Świadczenie konkretnych usług określonym grupom społecznym jest bowiem przesłanką istnienia tego typu instytucji [Zahra, Jennings, Kuratko 1999, s. 45-65; Bednarczyk 2001; Kaplan, Norton 2001b, s. 171; Epstein 2005], miarą powinny być zatem skuteczność oraz efektywność zaspokajania potrzeb podmiotów korzystających z usług danej organizacji. Wobec tego konieczne wydaje się zdefiniowanie wymienionych celów odnoszących się do każdej grupy interesariuszy. Należy podkreślić, że perspektywa finansowa, określająca w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych długookresowy cel (jakim jest z reguły rosnący zysk), w przypadku jednostek administracji publicznej, a szczególnie medycznych działających w formule SPZOZ, stanowi nie tyle cel, ile ograniczenie. Organizacje te muszą ograniczać swoje wydatki do kwoty przewidzianej w budżecie, a ich sukces nie może być mierzony stopniem realizacji budżetu czy wielkością oszczędności [Kaplan, Norton 2001b, s. 166-167]. Uwzględniając fakt, że za kluczowe czynniki sukcesu organizacji publicznej autorzy metody uznali skuteczność i efektywność zaspokajania potrzeb oraz to, że zysk nie jest celem tego typu organizacji, zaproponowano zmianę w strukturze karty polegającą na umieszczeniu na szczycie hierarchii interesariusza (odbiorcy usługi) [Kaplan, Norton 2001b, s. 144].

4. Podsumowanie

Projektowanie modeli biznesowych powinno być zbieżne z dominującym celem strategicznym organizacji publicznych, którym jest kreacja wartości dla organizacji jej interesariuszy, w tym udziałowców. Model biznesowy podmiotu publicznego będzie zmieniał się wraz z umiejętnością wychwytywania słabych sygnałów z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Istotną będzie przy tym elastyczność organizacji w kontekście dostosowania działalności strategicznej do operacyjnej, w tym do poziomu możliwości konkurowania za pomocą takich czynników, jak cena, koszt, dostępność do realizowanych usług, jakość bądź innowacyjność. Język używany w organizacji powinien być skoncentrowany na usunięciu ograniczeń, a ich oceny powinny bazować na obiektywnych, specjalnie przeznaczonych do tego miarach osiągnięć.

W artykule zwrócono uwagę na to, że orientacja organizacji publicznej świadczącej usługi użyteczności publicznej, nastawionej na realizację misji, ulega wciąż elastycznemu dostosowywaniu do zmienności otoczenia i potrzeb interesariuszy, a czynniki wpływające na jej kształt modelują charakter i ostateczną formę podejmowanych decyzji.

Literatura

- Argyris Ch., *Teaching smart people how to learn*, „Harvard Business Review” 1991, May-June.
Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2001.

- Bossidy L., Charan R., *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą. Tworzenie planów i modeli biznesowych*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Chenhall R.H., *Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study*, „Accounting, Organizations and Society” 2005, no. 30.
- De Waal A., *Strategic Performance Management, A managerial and behavioral approach*, Palgrave-Macmillan, New York 2007.
- Eccles R.G., Pyburn P.J., *Creating a comprehensive system to measure performance*, „Management Accounting”, October 1992.
- Epstein M., *Improving organizations and society. The Role of Performance Measurement and Management Control*. Referat z konferencji „Third Conference on Performance Measurement and Management”, Nicea 2005.
- Goldenberg H., Hoffecker J., *Using the Balanced Scorecard to develop Companywide Performance Measures*, „Journal of Cost Management”, Fall 1994.
- Johnson T.H., Kaplan R.S., *Relevance Lost – the Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts 1987.
- Kaplan R.S., *Ewolucja Balanced Scorecard: Budowanie organizacji skupionej na strategii*, Konferencja organizowana przez Institute for International Research, Warszawa, 9 lutego 2005.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balance Scorecard: measures that driver performance*, „Harvard Business Review” 1992, vol. 70, no. 1.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Using the Balances Scorecard as a Strategic Management System*, „Harvard Business Review”, January-February 1996.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001a.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników – Praktyka*, CIM, Warszawa 2001b.
- Kaplan S., *Modele biznesowe nie są zarezerwowane dla biznesu*, „HBRP” 2012, nr 5.
- Kasiewicz S., *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw – od zarządzania zasobowego do procesowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- O’Toole L., *Intergovernmental relations in implementation*, [w:] *Handbook of Public Administration*, red. B.G. Peters, Sage, Thousand Oaks, London 2003.
- Peters T., *Thriving on Chaos: Handbook for Management Revolution*, Macmillan, London 1987.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
- Stadelmann M., *Alles nur neu verpackt*, „IO Management” 2000, nr 12, za: *Przegląd popularnych koncepcji zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 1.
- Smith T., *Accounting for growth*, „Century Business” 1992.
- Tyagi R.K., Gupta P., *Strategiczna karta wyników firm usługowych*, PWN, Warszawa 2010.
- Świerek J., *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009.
- Woźniak T., *Budowa wartości firmy na podstawie zrównoważonej karty wyników*, [w:] *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuzimek, Poltext, Warszawa 2004.
- Zahra S.A., Jennings D.F., Kuratko D.F., *The antecedents and consequences of firm level entrepreneurship: the state of the field*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 1999.

STRATEGIC PERFORMANCE MANAGEMENT AND MODELING FUTURE DECISION IN PUBLIC ORGANIZATION

Summary: The article describes the impact of the implementation of the conception of performance management for designing business models. A strategic and operating flexibility plays a key part in this context enabling an enterprise structure to have the long-lasting competitive advantage. The flexibility of the public organization influences the dynamics of changes of efficient business models.

Keywords: strategic performance management, strategic decision, public organization, business modeling.