

PRACE NAUKOWE

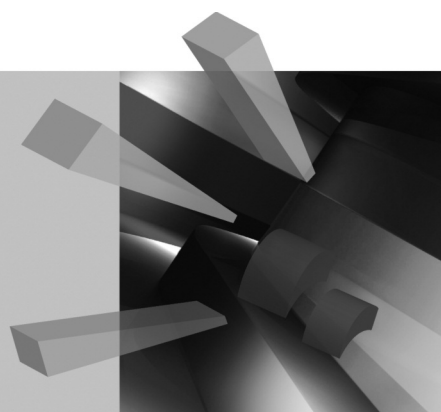
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w 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 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw	11
Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	18
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju	29
Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu	38
Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw	46
Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne	72
Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym	81
Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa	88
Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji	103
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	129
Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw	141
Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej	147
Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku	179
Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji	211
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw	219
Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój	227
Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce	235
Sylvia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm	242
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw	258
Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	275
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu	294
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia	301
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

Summaries

Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises	17
Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth	71
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth	111
Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes	128
Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development.....	146
Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects.....	164
Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises	171

Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study	188
Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization	210
Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization	218
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises	226
Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
Sylvia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models	257
Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth	300
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization	309
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective	318
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development	325

Martyna Wronka, Sabina Ostrowska*

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

WZROST I ROZWÓJ W KONTEKŚCIE *MISSION ORIENTED SCORECARD* W PUBLICZNEJ ORGANIZACJI OCHRONY ZDROWIA

Streszczenie: Artykuł nawiązuje do aktualnych trendów w zarządzaniu organizacją sektora publicznego, które w dużym stopniu kształtowane są przez czynniki mające wartość niematerialną. Ich strategiczne powiązanie z wartościami materialnymi umożliwia organizacjom publicznym stabilny rozwój i budowę skutecznych potencjałów konkurowania.

Słowa kluczowe: wzrost, rozwój, *Mission Oriented Scorecard*, organizacja publiczna, SPZOZ.

1. Wstęp

Organizacja, która nie potrafi dostosować się do zmian zachodzących w jej otoczeniu, nie tylko nie ma szans na sukces, lecz nie jest w stanie przetrwać. Współczesne otoczenie reprezentowane jest przez trzy siły: zmianę, złożoność i chaos, co oznacza, że organizacja musi nieustannie radzić sobie z niepewnością i niejednoznacznością [Kuratko, Morris 2003, s. 21-46]. Wymusza to na organizacjach prowadzenie aktywnych działań, aby sprostać wyzwaniom stawianym przez otoczenie. Wszystkie organizacje, także organizacje publiczne, funkcjonują w powiązaniu z otoczeniem, z którego czerpią zasoby niezbędne do działania, równocześnie oddziałując na nie. Różne elementy otoczenia wchodzą z nimi w interakcje, tworząc tym samym sieć powiązań [Hatch 2002, s. 75]. Otoczenie organizacji publicznych jest niestabilne ze względu na duży wpływ polityki, a także presję wywieraną ze strony wielorakich interesariuszy na wyniki osiągnięte przez organizacje publiczne, które będąc systemami otwartymi, w znaczącym stopniu podlegają zewnętrznym wpływom. Zadaniem menedżerów w tym zakresie jest dbanie o jakość usług odpowiadających potrzebom społecznym [Boyne 2002, s. 100].

* Udział w konferencji finansowany jest dzięki projektowi „Przedsiębiorcza uczelnia” współfinansowanemu przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

2. Teoretyczne podejście do rozwoju i wzrostu z perspektywy zarządzania w organizacji publicznej

Rozwój jest zjawiskiem obiektywnym, występującym w społeczeństwie i gospodarce, polegającym na stałym dokonywaniu zmian. Zmiana zaś definiowana jest jako przekształcenie polityki organizacyjnej, struktury lub postaw ludzkich w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji [Szplit i in. 2002, s. 21] i może być rozpatrywana w znaczeniu czynnościowym i rzeczowym [Masłyk 1985, s. 48]. Warunkami koniecznymi dla istnienia każdej organizacji w przyszłości są rozwój i wzrost. W literaturze przedmiotu rozwój jest z jednej strony rozumiany jako likwidacja luki rozwojowej [Machaczka 1998, s. 7], z drugiej natomiast – jako proces doskonalenia miejsca, jakie organizacja zajmuje w otoczeniu. Pierścionek definiuje rozwój organizacji jako celowe, skuteczne i skoordynowane zmiany systemów organizacji, polegające na wprowadzaniu doń nowych elementów, poprawie jakości już istniejących, zmianie struktur tych systemów, wzroście wielkości organizacji oraz zmianie otoczenia zapewniającego jej przewagę konkurencyjną w długim okresie [Pierścionek 1996, s. 11]. Nie ulega wątpliwości, że charakterystyczne cechy rozwoju organizacji odzwierciedlają jej dostosowywanie się do zmiennych warunków otoczenia i walkę z konkurentami o klientów. W tym kontekście rozwój rozpatrywany może być jako „zjawisko jakościowe, polegające na wprowadzeniu innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych oraz innowacji w dziedzinie organizacji i zarządzania. Wzrost stanowi natomiast kategorię ilościową – powiększenie ilości zasobów, dynamikę wzrostu sprzedaży, udziałów w rynku” [Pierścionek 1996, s. 11]. Pojęcia, takie jak „rozwój” czy „wzrost”, są pojęciami wszechobecnymi i ogólnie rozumianymi, wręcz komplementarnymi, nie są to jednak pojęcia tożsame. Pierwsze traktowane jako kategoria jakościowa sugeruje zmianę o charakterze ilościowym (zwiększenie, przyrost), natomiast drugie jako kategoria ilościowa implikuje zmiany jakościowe (reorganizację, przewartościowanie) [Witek-Crabb 2001, s. 152-159]. Relację między wzrostem a rozwojem najlepiej wyjaśnia związek pomiędzy celem nadrzędnym a celem podrzędnym organizacji. Ogólnym celem przedsiębiorstwa jest jego rozwój, natomiast środkiem wiodącym do jego realizacji jest jego wzrost. R.L. Ackoff stwierdza, iż „wzrastać to zwiększać swoje wymiary i liczebność, natomiast rozwijać się to zwiększać swoją zdolność i chęć zaspokojenia potrzeb i uzasadnionych pragnień własnych oraz cudzych (...). Rozwój to wzrost możliwości i fachowości. Rozwój jednostek i korporacji jest bardziej kwestią uczenia się niż zarabiania” [Ackoff 1993, s. 24]. Definicja ta nawiązuje do chęci i umiejętności zaspokajania potrzeb i pragnień. Reasumując, należy stwierdzić, że organizacja, która się rozwija, to taka organizacja, która nie tylko zwiększa swoją produktywność, ale również wyraża gotowość do reorganizacji i zmiany kierunku tak, aby wykazywać się większą chęcią i zdolnością zaspokajania potrzeb swoich interesariuszy. Zarówno istnienie, jak i rozwój organizacji determinowane są nie tylko przez czynniki eko-

nomiczne, lecz również społeczne czy prawne stanowiące otoczenie organizacji. Na jej działalność wpływają również różne grupy nacisku reprezentujące czasem sprzeczne ze sobą interesy. Zadaniem menedżera jest pogodzić interes organizacji (generowanie zysku w sektorze prywatnym lub zysk wyrażony w wartościach niemonetarnych jako satysfakcja interesariuszy w sektorze publicznym) z wymaganiami stawianymi przez osoby mające wpływ na jego rozwój. Niezbędne jest zatem stworzenie odpowiedniego wzorca komunikacji oraz kształtowanie relacji z otoczeniem.

3. Strategiczne zarządzanie rozwojem organizacji publicznych

Nie istnieje w literaturze przedmiotu jedna powszechnie akceptowana definicja strategii. A.D. Chandler, który pierwszy wprowadził pojęcie strategii do nauki o zarządzaniu, definiuje ją jako „proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych dla zrealizowania tych celów” [Ansoff 1985, s. 50], reprezentując pogląd, że strategia organizacji jest wynikiem jej relacji z otoczeniem. Zmiany w otoczeniu wymuszają na organizacji inne zachowanie, a więc zmianę strategii. Przez pojęcie strategii rozumie on pewien wzorzec rozwoju organizacji [Wawrzyniak 1989, s. 25]. Istotą skutecznej strategii jest wyraźne określenie tożsamości organizacji bez względu na to, w jakim sektorze, branży czy na jakim rynku funkcjonuje [Obłój 1998, s. 32-33]. Świadomość różnorodności grup funkcjonujących w otoczeniu organizacji jest ważnym elementem definiowania szerszej strategii biznesowej. Podczas formułowania strategii należy uwzględnić nie tylko elementy standardowe, ale także analizę osobistych wartości i oczekiwań interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych [Marcinkowska 2000, s. 105]. Zarządzanie interesariuszami ma wpływ na kształtowanie efektywności działania organizacji, a umiejętne reagowanie na ich oczekiwania staje się niezwykle istotne dla kreowania strategii i kształtowania jej rozwoju. Proces odpowiadania na oczekiwania interesariuszy organizacji, prowadzący do tworzenia spodziewanej przez nich wartości, coraz powszechniej uznawany jest za przesłankę wspierającą rozwój organizacji [Bielski 2004, s. 65]. Stąd też określenie celów i oczekiwanych korzyści zaangażowania partnerów, a także wynikających z tego potencjalnych wyzwań dla organizacji, uznać należy za kluczowe elementy przygotowania przedsiębiorstwa do aktywnej współpracy z interesariuszami. W ostatnich latach XX wieku organizacje publiczne odeszły od filozofii zarządzania opartej na systemie biurokratycznym do zorientowanego rynkowo systemu opartego na wynikach. Istotą nowoczesnego zarządzania w organizacjach publicznych jest większa niż w organizacjach prywatnych orientacja na wartości preferowane przez interesariuszy. Stąd też pojawiają się nowe wyzwania dla ich przywódców, w tym zakres i zawartość sprawowanych przez nich funkcji kierowniczych związanych z budowaniem i realizacją strategii [Pollitt 2001, s. 922-947]. Następnym ważnym aspektem przywództwa w organizacji publicznej jest umiejętne włą-

czanie pracowników w proces budowania i realizowania strategii, tak aby uświadomili sobie oni posiadane w organizacji zasoby i zależności między umiejętnym ich wykorzystaniem a efektywnością. Zmiana polegająca na wprowadzeniu innego niż dotychczasowy sposobu działania organizacji publicznych pociąga za sobą w praktyce przenikanie metod, narzędzi i instrumentów zarządzania z organizacji sektora prywatnego do organizacji sektora publicznego i stymuluje bardziej menedżerskie podejście do zarządzania w tych drugich [Pollitt 2002, s. 471-492].

4. Komunikacja z interesariuszami przez strategię

Sektor organizacji publicznych, podobnie jak sektor biznesu, boryka się z problemami związanymi z wdrożeniem strategii i przełożeniem jej na mierzalne efekty finansowe. O ile perspektywy finansowe rysują czytelny długoterminowy cel przedsiębiorstwom realizującym politykę maksymalną finansowej, o tyle w sektorze publicznym generowanie zysków i ich ewentualne kumulowanie nie jest zjawiskiem kluczowym i dominującym. Dlatego też realizacja celów strategicznych ma odbywać się w ryzach przyjętego budżetu, stąd i sukces nie może być mierzony tylko przez pryzmat ścisłego przestrzegania założeń budżetowych lub ograniczenia wydatków. Niestalość zjawisk i procesów zachodzących w sektorze organizacji publicznych, a także rodzaj realizowanych usług (usługi o charakterze niematerialnym)



Rys. 1. Proces wdrażania MSC w organizacji w ujęciu zarządczym w SPZOZ

Źródło: na podstawie [Friedag i in. 2003, s. 17].

powodują, iż proponowany przez R. Kaplana *Balanced Scorecard* (BSC) został przez niego samego zaadaptowany dla potrzeb sektora publicznego, w którym funkcjonuje pod nazwą *Mission Oriented Scorecard* (MSC) [Kaplan 2005; Tyagi, Gupta 2010, s. 225]. Na rysunku 1 przedstawiono proces wdrożenia MSC w publicznej jednostce ochrony zdrowia, gdzie centralnym punktem jest komunikacja, która niezależnie od stadium wdrożenia jest niewrażliwą składową. Istotnym detalem podczas realizacji implementacji MSC w strukturę funkcjonowania publicznej jednostki ochrony zdrowia jest zapewnienie komunikacji wewnątrz organizacji i akceptacji tego projektu przez większość, jeśli nie ogół pracowników [Ostrowska 2009, s. 109-141].

5. Długotrwały wzrost organizacji publicznej przez pryzmat MSC w świetle badań empirycznych

Szpital powiatowy w Sanoku, w którym realizowano projekt wdrożenia MSC¹, to podmiot wieloprofilowy o lokalnym zasięgu, realizujący świadczenia medyczne w ramach umowy zawartej z płatnikiem publicznym, tj. NFZ (wartość nominalna kontraktu na rok 2011 to 46 500 mln zł), realizując świadczenia medyczne na podstawie posiadanej infrastruktury technicznej. Poniżej zostały przedstawione wyniki z procesu wdrożenia w szpitalu *Mission Oriented Scorecard*, realizowanego w latach 2006-2010. Analizując wykonanie strategii w okresie 2007-2010, można stwierdzić, że wyznaczone cele udało się prawie w pełni osiągnąć. Dokonując oceny realizacji celów strategicznych przez pryzmat wzrostu organizacji, należy zwrócić uwagę na cele realizowane w perspektywie procesów wewnętrznych oraz w perspektywie uczenia się i rozwoju. W perspektywie procesów wewnętrznych usprawnia i upraszcza się wewnętrzne procesy regulacyjne jawiące się jako jedne z ważniejszych celów strategicznych w tej perspektywie, m.in. przez rozbudowanie i upowszechnienie Internetu jako podstawowej metody komunikacji wewnętrznej. W 2006 r. 46% stanowisk komputerowych miało dostęp do tego narzędzia komunikacji, w roku 2010 osiągnięto już poziom 98%. W zakresie działań optymalizacyjnych i usprawniających organizację SPZOZ w Sanoku w monitorowanym okresie dokonano przeglądu i weryfikacji obowiązujących przepisów i regulaminów wewnętrznych. Dostosowano do obowiązujących przepisów regulamin porządkowy, zarządzenia dyrektora szpitala, m.in. w zakresie dokumentacji medycznej, reklamy produktu medycznego, regulaminu odwiedzin w oddziałach szpitalnych, zasad przebywania matki z dzieckiem w oddziale dziecięcym, regulaminu zamówień publicznych, zasad prowadzenia list oczekujących na udzielanie świadczeń medycznych, recepta-

¹ Część rozważań podnoszonych w niniejszym artykule została podjęta w wyniku realizacji grantu Katedry Zarządzania Publicznego *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia 0884/H03/2007/32*, kierownik projektu: prof. AE dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka.

riusza szpitalnego, podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników oraz gospodarki lekami.

Realizując wyznaczone cele, stwarza się warunki do wdrażania innowacji, wprowadza się nowe technologie medyczne, m.in. reorganizację pracy w pracowniach diagnostycznych oraz apteki szpitalnej przez wprowadzenie nowych zasad gospodarki lekami, a także wskaźników wykorzystywanych zasobów (łóżek szpitalnych, czasu hospitalizacji, wskaźnika wykorzystania bloku operacyjnego). Podtrzymując dążenie szpitala do doskonalenia i standaryzacji procedur przez działania zmierzające do opracowywania i wdrażania zasad postępowania dla różnych obszarów działalności SPZOZ, w tym procedur medycznych, zasad przyjmowania zgłoszeń przez dyspozytorów pogotowia od potencjalnych pacjentów, postępowania z pacjentem na oddziale, zasad kolejności udzielania pomocy w Szpitalnym Oddziale Ratunkowym itp., prowadzi się działania mające na celu monitorowanie i podnoszenie jakości udzielanych świadczeń zdrowotnych, zmierzające do uzyskania certyfikatu akredytacji, a tym samym zmniejszenia ryzyka popełnienia kosztownego błędu proceduralnego.

Dokonując podsumowania perspektywy uczenia się i rozwoju w monitorowanym okresie, należy wskazać na podejmowanie różnych działań wspierających procesy podwyższania kwalifikacji i umiejętności pracowników szpitala w istotnych dla jego funkcjonowania dziedzinach. Realizując w ten sposób politykę zarządzania zasobami ludzkimi, dąży się do podnoszenia kwalifikacji personelu przez udział w szkoleniach krajowych, a także wdrażanie planów szkoleń wewnętrznych. Dane zawarte w tab. 1 wskazują częstotliwość szkoleń (organizowanych w różnej formie i czasie), w których uczestniczyli lekarze szpitala.

Tabela 1. Częstotliwość szkoleń personelu medycznego wyższego (lekarze)

Wyszczególnienie	Odpowiedzi		Liczba wypełnionych w tym punkcie ankiet = 100
	w liczbach bezwzględnych	w odsetkach	
Co miesiąc	13	6,4	16,7
Co 4 miesiące	13	6,4	16,7
Raz w roku	27	13,2	34,6
Dwa razy w roku	14	6,8	17,9
W inny sposób	11	5,4	14,1
Brak odpowiedzi	126	61,8	X

Źródło: opracowanie własne.

W jednostce, próbując budować zadowolenie pracowników, określa się precyzyjnie zakres powierzonych zadań i ich kompetencji, podejmując działania umożliwiające wprowadzenie systemu oceny kwalifikacji i aktywności zawodowej pracowników, a także wartościowania prac. Wdraża się system premiowania pracowników

za szczególne wyniki w pracy, upowszechniając w ten sposób wzorce zachowań oparte na efektywności i innowacyjności.

Tabela 2. Wyniki ankiety dotyczącej oceny przez pracowników obszarów, w których wdrożenie MSC było najbardziej widoczne (w %)

Obszar, w którym wskazano korzyści z wdrożenia	Oczekiwania	Efekty
1	2	3
Finanse	21%	10%
Organizacja pracy	15%	16%
Kultura organizacyjna	11%	11%
Organizacja procesów	24%	26%
Relacje z pacjentami	13%	5%
Komunikacja	15%	21%
Inne: Uświadomienie osób w zakresie słabości i braków organizacji. Sformułowanie/doprecyzowanie strategii. Osiągnięcie konsensusu w grupie menedżerskiej co do priorytetów SPZOZ. Zainicjowanie zarządzania przez cele strategiczne. Koordynacja, uporządkowanie i hierarchizacja wszystkich przedsięwzięć w organizacji (w ramach strategicznych inicjatyw). Koncentracja na zagadnieniach podstawowych (kształtowaniu aktywów niematerialnych), a nie na wynikach (objawach). Możliwość stworzenia systemu motywacyjnego wspierającego wdrażanie strategii i realizację celów SPZOZ. Uzyskanie efektywnego narzędzia komunikacji i motywacji	11%	

Źródło: opracowanie własne.

Stożek zadowolenia pracowników obrazuje wskaźnik fluktuacji kadr, który znacznie się poprawił (w IV kwartale 2009 r. osiągnął wartość 0, dla porównania w roku 2007 wynosił 6,2). Od 2007 r. ulegał on istotnym wahaniom, przy czym pokazał wartość wskazującą na przewagę zwolnionych nad przyjętymi. Ta tendencja wciąż się utrzymuje. Podnosząc kulturę organizacyjną, upowszechnia się wśród pracowników misję i cele strategiczne szpitala oraz inne istotne informacje organizacyjne, korzystając z narzędzia, jakim jest Internet. Zmierzając do rozwoju szpitala, założono budowę zintegrowanego systemu informatycznego wspierającego proces zarządzania. Wzrost organizacji publicznej, w tym szpitala publicznego, może być mierzony na wiele sposobów, m.in. w perspektywie procesów wewnętrznych przez połączenie lub uruchomienie dodatkowych rodzajów działalności zorientowanych na klienta/pacjenta. W przypadku działalności usługowej, zwłaszcza medycznej, wzrost organizacji publicznej jest ściśle związany nie z perspektywą finansową czy z perspektywą interesariuszy, mimo że zgodnie z metodyką MSC jest ona kluczowa, ale właśnie z perspektywą uczenia się i rozwoju procesów wewnętrznych. W wymiarze oceny wzrostu SPZOZ należy wskazać kilka obszarów do podejmowania

działań zgodnie z zasadami MSC, co uwidacznia się m.in. w procesie uzgadniania i koordynacji procesów wewnętrznych, stworzenia poczucia stabilności i jedności, wykorzystania wewnętrznej konkurencji w organizacji czy uproszczenia i koordynacji procesów wewnętrznych, a także dostosowanie wewnętrzne przejawiające się w identyfikowaniu się personelu z celami organizacji, zapewnienie poczucia ciągłości przez podkreślenie norm i wartości, które przyczyniają się do przetrwania organizacji.

Wdrożenie MSC ostatecznie przyczyniło się do poprawy sytuacji ekonomicznej SPZOZ, ale nade wszystko stworzyło wiele korzyści pozafinansowych i te wydają się kluczowe dla szpitala. Przede wszystkim wdrożenie MSC wpłynęło na poprawę organizacji pracy, procesów oraz wewnętrznej komunikacji. Dodatkowo pojawiły się korzyści związane z poprawą jakości zarządzania szpitalem, takie jak (tab. 2): poprawa organizacji procesów (26% wskazań); usprawnienie komunikacji w organizacji (21% wskazań); poprawa organizacji pracy (16% wskazań); poprawa relacji z pacjentami (5% wskazań); budowa kultury organizacyjnej zorientowanej na realizację celów i wyniki (11% wskazań).

6. Podsumowanie

Sektor ochrony zdrowia jest ważną częścią gospodarki i jego sprawne funkcjonowanie pozostaje w centrum uwagi zarówno rządzących, jak i korzystających z jego usług. Należy podkreślić, że ostatnie lata przyniosły wyraźną zmianę funkcjonowania organizacji operujących w sektorze publicznym. Wiele organizacji z sektora publicznego na całym świecie, zainspirowanych przez *New Public Management Thought*, podjęło działania w kierunku zmiany podejścia do społeczeństwa biurokratycznego na podmiotowe. Świadomość kształtowania i wzrostu wartości organizacji jest umiejętnością, która jest oczekiwana od zarządzających. Dynamiczne, strategiczne zarządzanie czynnikami materialnymi i niematerialnymi umożliwia osiągnięcie przez organizację przewagi konkurencyjnej. Właściwa kombinacja tych czynników kreuje obraz realizowanej strategii. Tworzenie klarownego i czystego obrazu rzeczywistej wartości organizacji zwiększa reputację swojej marki, jak również warunków jej rozwoju. Zastosowanie przy tym *Mission Oriented Scorecard* ujmuje tę część wartości organizacji publicznej, która dotąd nie była we właściwy sposób eksponowana.

Poprzez prostotę konstrukcji MSC stanowi niezwykle efektywne narzędzie do realizacji strategii z wykorzystaniem wszelkich dostępnych zasobów organizacji, wskazując również te zasoby i obszary, które należy rozwijać. Dokładne rozpisanie strategii na cele szczegółowe i zadania przypisane pracownikom wpływa bezpośrednio na poprawę ich efektywności i wzrost wartości organizacji. I tak naprawdę wymaga od organizacji tylko jednego: konsekwencji.

Literatura

- Ackoff R.L., *Zarządzanie w małych dawkach*, PWN, Warszawa 1993.
- Ansoff H., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Boyne G.A., *Public and private management: what's the difference?*, „Journal of Management Studies” 2002, vol. 39, Issue 1.
- Friedag H., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., *My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002.
- Kaplan R.S., *Ewolucja Balanced Scorecard: budowanie organizacji skupionej na strategii*, Konferencja organizowana przez Institute for International Reserch, Warszawa, 9 lutego 2005 r.
- Kuratko D.F., Morris M.H., *Corporate Entrepreneurship: The Dynamic Strategy for 21st Century*, [w:] *Issues in Entrepreneurship: Contracts, Corporate Characteristic and Country Differences*, “Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth” 2003, vol. 14.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998.
- Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Masłyk E., *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1985.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
- Ostrowska S., *Koncentracja na wewnętrznym otoczeniu jednostki ochrony zdrowia – tworzenie równowagi w organizacji przez przywódcę*, [w:] *Przywództwo w ochronie zdrowia. Idee i instrumenty*, red. A. Frączkiewicz-Wronka, A. Austen, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- Pollitt C., *Clarifying convergence*, „Public Management Review” 2002, vol. 4, nr 1.
- Pollitt C., *Convergence: the useful myth*, „Public Administration” 2001, vol. 79, nr 4.
- Szplit A., Fudaliński J., Markiewicz P., Smutek H., *Strategie rozwoju organizacji*. Wyd. Antykwa, Kraków 2002.
- Tyagi R.K., Gupta P., *Strategiczna Karta Wyników firm usługowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.
- Witek-Crabb A., *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw w praktyce gospodarczej*, [w:] *Wybrane zagadnienia współczesnej ekonomii*, red. R. Pajda, Materiały Konferencyjne AGH w Krakowie, Kraków 2001.

GROWTH AND DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF THE MISSION ORIENTED SCORECARD IN THE PUBLIC HEALTH CARE ORGANIZATION

Summary: The article refers to the current trends in the management of public sector organization, which are largely shaped by intangible assets factors. Their strategic relationship with material values allows public organizations for the stable development and effective potentials to compete.

Keywords: growth, development, Mission Oriented Scorecard, public organization, SPZOZ.