

*Szymon Cyfert, Paweł Chudziński, Sylwia Sobczak**

PROCES ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO SAMODZIELNYM PUBLICZNYM ZAKŁADEM OPIEKI ZDROWOTNEJ

Z a r y s t r e ś c i: Wysoki stopień niepowtarzalności i zmienność realizowanych zadań zmuszają zarządzających organizacjami do nieustannego poszukiwania metod i koncepcji pozwalających na zwiększenie poziomu elastyczności dostosowania organizacji do zachodzących zmian. Jedną z koncepcji zorientowanych na podnoszenie poziomu elastyczności organizacji jest strategia, która do końca ubiegłego wieku wykorzystywana była głównie w organizacjach nastawionych na generowanie wyniku finansowego. Jednak analiza zjawisk zachodzących w otoczeniu bliższym i dalszym samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (SP ZOZ) pozwala dostrzec, iż podmioty te znajdując pod presją publiczną i polityczną, muszą sprostać coraz bardziej złożonym wymaganiom dotyczących zwiększenia liczby świadczonych usług, przy jednoczesnym wykorzystaniu ograniczonych środków finansowych i zapewnieniu wysokiej jakości realizowanych działań, co możliwe jest do osiągnięcia poprzez osadzenie podejmowanych przez nie działań w przestrzeni strategicznej. Należy jednak zauważyć, że aby strategia przyniosła oczekiwane korzyści konieczne jest dopasowanie poziomu jej zaawansowania do wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań, co wymusza konieczność dokonania pomiaru oceny dojrzałości strategicznej. Celem artykułu jest przedstawienie propozycji organizacji procesu zarządzania strategicznego samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej, odwołującego się do założeń strategicznej karty wyników, a następnie zaproponowanie modelu oceny dojrzałości procesu zarządzania strategicznego SP ZOZ. W oparciu o analizę literatury przedmiotu przeprowadzono dyskusję nad znaczeniem strategii w przedsiębiorstwach podmiotów leczniczych i przedstawiono generyczny model procesu zarządzania strategicznego, oparty o koncepcję Strategicznej Karty Wyników. Wykazana zasadność realizacji procesu zarządzania strategicznego w samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej, a także podniesiona w opracowaniu celowość doskonalenia strategii, stanowiły podstawę do zaproponowania modelu oceny dojrzałości strategii SP ZOZ.

S ł o w a k l u c z o w e: strategia, proces zarządzania strategicznego, dojrzałość strategiczna.

K l a s y f i k a c j a J E L: I11; L32

* Adres do korespondencji: Szymon Cyfert, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, e-mail: s.cyfert@ue.poznan.pl; Paweł Chudziński, Aquanet; Sylwia Sobczak, Wojewódzki Szpital Zespolony im. L. Rydygiera w Toruniu

WSTĘP

Wzrastający poziom zmienności otoczenia wymusza na organizacjach konieczność szybkiego dopasowywania się do nowych wymagań. Owemu wymogowi szybkości wprowadzania zmian przeciwstawić można inercję, skutkującą dla organizacji przesunięciem w czasie efektów procesów zmian. Poprawnie sformułowana strategia powinna pozwolić osobom zarządzającym organizacją na rozwiązanie zarysowanego powyżej problemu polegającego na konieczności szybkiego reagowania na pojawiające się okazje, przy jednoczesnym uwzględnieniu dalekosiężnych skutków tych reakcji. Przy czym o ile w drugiej połowie XX wieku wskazywano, iż strategię należy traktować jako koncepcję dedykowaną dla przedsiębiorstw, a zatem organizacji nastawionych na generowanie wyniku finansowego, o tyle obecnie coraz częściej wskazuje się na zasadność opracowywania strategii dla wszystkich organizacji, w tym także dla funkcjonujących w sektorze publicznym zakładów opieki zdrowotnej. Owe przeorientowanie podejścia wynika ze zmiany postrzegania zarówno istoty strategii, jak i natury konkurowania. Można przy tym zauważyć, iż organizacje, ze względu na zróżnicowane zestawy zmiennych i różne potrzeby, charakteryzują się różnym poziomem dojrzałości w zakresie kształtowania strategii.

Celem artykułu jest przedstawienie propozycji organizacji procesu zarządzania strategicznego samodzielnym publicznym zakładem opieki zdrowotnej, odwołującego się do założeń strategicznej karty wyników, a następnie zaproponowanie modelu oceny dojrzałości procesu zarządzania strategicznego SP ZOZ.

1. ROLA STRATEGII W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM PODMIOTU LECZNICZEGO

W literaturze przedmiotu nie ma jednej, ogólnie przyjętej definicji strategii. Większość autorów wskazuje jednak na pewne krytyczne cechy strategii, takie jak, intensywny rozwój organizacji, dalekosiężny horyzont działania, kompleksowy charakter decyzji strategicznych [Ansoff, 1985; Stabryła, 2002; Obłój, 2010; Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009; Romanowska, 2009; Pierścionek, 2011; Kaleta, 2013; Niemczyk, 2013], których uwzględnienie stanowi podstawę długookresowego kształtowania przewagi konkurencyjnej.

O ile w przypadku przedsiębiorstw zasadność realizacji procesu zarządzania strategicznego wydaje się bezdyskusyjna, o tyle w przypadku samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej, ze względu na brak konieczności kształtowania bezpośredniej pozycji konkurencyjnej, kwestia budowy strategii może pozornie wydawać się wcale nie taka oczywista. Jednak długookresowość realizowanych działań, konieczność zarządzania złożonymi projektami inwestycyjnymi, czy też podejmowanie decyzji w interesie zróżnicowanych grup interesariuszy, przesądzają o celowości realizacji procesu zarządzania strategicznego.

Analiza wykorzystania koncepcji zarządzania strategicznego w samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej, wskazująca na istnienie wielu podejść do ukształtowania procesu zarządzania strategicznego, skłania do zaproponowania generycznego modelu zarządzania strategicznego. Jednocześnie badania nad strategiami SP ZOZ [Chluska 2016; Obłój, Ciszewska, Kuśmierz 2004; Stępniewski 2008] wskazujące na zróżnicowanie poziomów zaawansowania realizacji działań strategicznych stanowi podstawę do zaproponowania sposobu pomiaru dojrzałości procesu zarządzania strategicznego SP ZOZ.

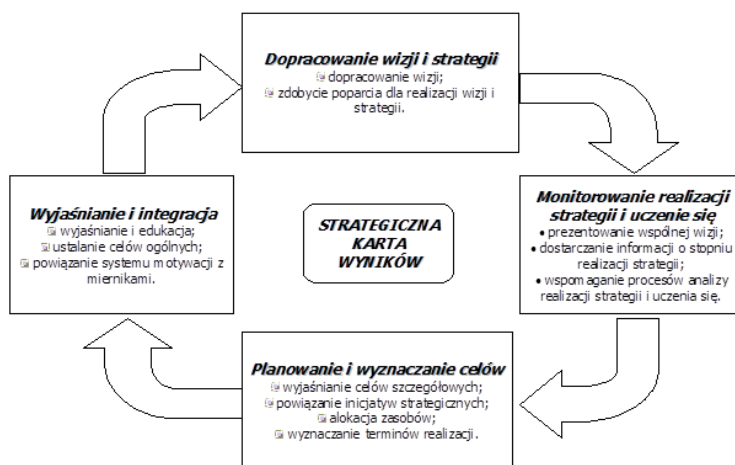
2. GENERYCZNY MODEL PROCESU WDRAŻANIA STRATEGII SP ZOZ

W literaturze przedmiotu [Tyagi, Gupta 2010] wskazuje się, iż narzędziem, zapewniającym wysoki poziom skuteczności realizacji procesu zarządzania strategicznego jest Strategiczna Karta Wyników (SKW), w której przyjmuje się założenie o istnieniu zależności pomiędzy [Kaplan, Norton 2001]:

- ustalaniem celów strategicznych, planowaniem i budowaniem inicjatyw strategicznych;
- usprawnianiem systemów monitorowania realizacji strategii i uczenia się organizacji;
- dopracowywaniem wizji i strategii;
- wyjaśnianiem celów i mierników strategicznych oraz ich integracją z systemem zarządzania,

co obrazuje poniższy rysunek.

Rysunek 1. Logika Strategicznej Karty Wyników

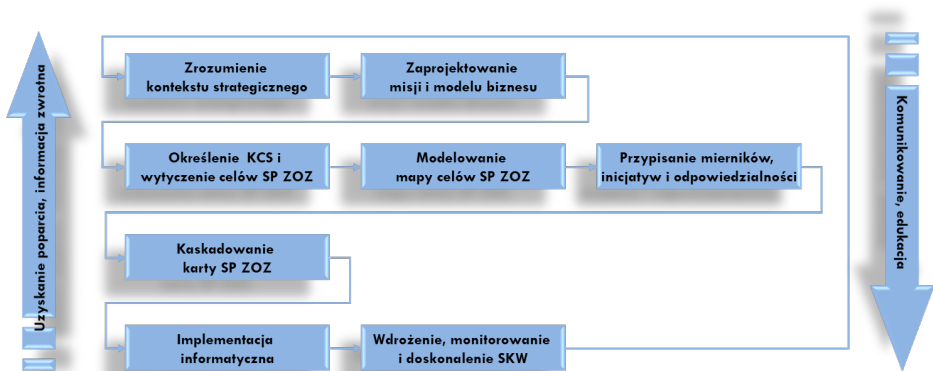


W Strategicznej Karcie Wyników istotną rolę odgrywają związki przyczynowo-skutkowe zawiązujące się pomiędzy działaniami strategicznymi i operacyjnymi w czterech perspektywach [Kaplan, Norton 2001]:

- perspektywie rozwoju, w której identyfikowany jest potencjał konieczny do wprowadzenia zmian i realizacji celów zawartych w perspektywie klienta i procesów.
- perspektywie procesów wewnętrznych, w której identyfikowane są wewnętrzne procesy kluczowe z punktu widzenia realizacji strategii i budowania przewagi konkurencyjnej;
- perspektywie klienta, w której identyfikowane są docelowe segmenty rynku, w obrębie których przedsiębiorstwo zamierza konkurować oraz wskaźniki efektywności z nimi powiązane;
- perspektywie finansów, w której określane są ekonomiczne konsekwencje działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo realizujące określoną wizję i strategię.

Realizację procesu zarządzania strategicznego w oparciu o Strategiczną Kartę Wyników można przedstawić za pomocą procesu podstawowego obejmującego osiem głównych etapów (zob. Rysunek 3).

Rysunek 2. Proces budowy Strategicznej Karty Wyników SP ZOZ



Źródło: opracowanie własne

Punktem wyjścia w procesie projektowania Strategicznej Karty Wyników jest analiza stanu i sytuacji SP ZOZ (Etap I Zrozumienie kontekstu strategicznego), do przeprowadzenia której wykorzystuje się klasyczny zestaw metod i technik diagnostycznych (analiza PEST, analiza pięciu sił Portera, łańcuch wartości dodanej Portera, analiza SWOT).

Rozpoznanie oczekiwań otoczenia i możliwości SP ZOZ pozwala na sformułowanie misji, określającej szczególnie powód istnienia oraz modelu bizne-

odpowiedzialne oraz harmonogramy realizacji. Inicjatywy strategiczne mogą być realizowane w formule procesów strategicznych (będących zbiorem cyklicznych działań, dotyczących rdzennej działalności przedsiębiorstwa powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, przekształcających zasoby wejściowe w produkty bądź usługi), bądź też projektów strategicznych (definiowanych jako niepowtarzalne, jednorazowe przedsięwzięcia o ściśle określonym celu, osadzone w konkretnych ramach czasowych, do realizacji, których przydzielone zostały określone zasoby). System celów strategicznych powinien być skorelowany z systemem mierników, obejmującym kluczowe wskaźniki efektywności.

Strukturę strategii w modelu Strategicznej Karty Wyników charakteryzuje logika przechodzenia od góry do dołu na coraz niższe szczeble, od pożądaných rezultatów finansowych i rezultatów dotyczących klienta do procesów wewnętrznych i perspektywy rozwoju będących czynnikami stymulującymi zmianę. Owa logika powoduje, iż w SP ZOZ o złożonej strukturze proces formułowana, wdrażania i monitorowania strategii w oparciu o koncepcję Strategicznej Karty Wyników nie może zakończyć się na poziomie organizacji jako całości. W takim bowiem przypadku strategia będzie opisywała całość zamierzeń strategicznych SP ZOZ, ale na stosunkowo wysokim poziomie ogólności. Działania o charakterze niestrategicznym z punktu widzenia SP ZOZ jako całości, ale istotne z punktu widzenia poszczególnych jednostek organizacyjnych (np. Oddziałów), powinny zostać przeniesione z poziomu Strategicznej Karty Wyników SP ZOZ na poziom Strategicznych Kart Wyników Jednostek. Zasadność realizacji procesu przekładania strategii z poziomu korporacji na poziom jednostek organizacyjnych określany mianem kaskadowania wynika z konieczności:

- delegowania zadań na niższe poziomy w organizacji;
- wypełnienia „pustki” między kartą korporacyjną a działaniami poszczególnych pracowników;
- zaangażowania wszystkich kluczowych dla organizacji pracowników w proces tworzenia strategii;
- zapewnienia komunikacji strategii w całej organizacji;
- tworzenia na najniższym poziomie organizacji inicjatyw strategicznych, nie wynikających w sposób bezpośredni z przyjętej strategii;
- opomiarowania wszystkich działań kreujących wartość organizacji.

System Strategicznej Karty Wyników bez wsparcia rozwiązaniami z obszaru IT będzie charakteryzował się niskim poziomem sprawności – nie zapewni dostępu do informacji w trybie rzeczywistym, będzie natomiast wymuszał konieczność manualnego wprowadzenia danych i będzie generował problemy związane z modyfikacją strategii. Dlatego też celem zapewnienia odpowiedniego poziomu wykorzystania możliwości wynikających z wdrożenia Strategicznej Karty Wyników model SKW musi zostać odwzorowany w systemie informatycznym (Etap VII Implementacja informatyczna).

Konieczność zapewnienia ciągłości procesu zarządzania strategicznego wymaga konieczności wbudowania w system zarządzania organizacją mechanizmów pozwalających monitorować zjawiska zachodzące w otoczeniu i wewnątrz organizacji oraz pozwalających na modyfikację Strategicznej Karty Wyników (Etap VIII Wdrożenie, monitorowanie i doskonalenie). Realizacja powyższych wymagań wiąże się z koniecznością przypisania do konkretnej jednostki organizacyjnej odpowiedzialności za nadzór nad całym procesem wdrażania strategii.

Realizacja procesów wdrażania strategii w Strategicznej Karcie Wyników wspierana jest przez dwa procesy pomocnicze: (1) komunikacja i edukacja oraz (2) uzyskanie wsparcia i pozyskanie informacji zwrotnej. Zasadność realizacji działań związanych z komunikacją i edukacją wynika z faktu, iż brak wyraźnej polityki informacyjnej związanej z wdrażaniem strategii może przełożyć się na brak informacji zwrotnej (co utrudni doskonalenie procesu zarządzania strategicznego) oraz może doprowadzić do pojawienia się wątpliwości i obaw dotyczących zasadności wdrażania strategii. W konsekwencji może to doprowadzić do podważania celowości wdrożenia i niepowodzenia całego procesu. U podstaw realizacji procesu związanego z uzyskaniem wsparcia i pozyskaniem informacji zwrotnej, leży założenie, iż zapewnienie powodzenia wdrażania strategii wymaga zaangażowania pracowników w proces zarządzania strategicznego i przez to uczynienie procesu zarządzania strategicznego procesem ciągłym. Ciągłość procesu zarządzania strategicznego osiągnąca jest w następstwie identyfikacji celów własnych pracowników z celami strategicznymi, oraz w wyniku „rozbudzenie pragnienia” modyfikacji strategii przez pracowników.

3. OCENA DOJRZAŁOŚCI PROCESU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO SP ZOZ

Pierwszy model dojrzałości w obszarze nauk zarządzaniu zaproponowany został w 1973r. przez L. Nolana [1973], który opracował fazowy model wykorzystania i rozwoju systemów informatycznych zarządzania. Dynamiczny rozwój systemów ICT skłonił w 1979r. L. Nolana do rozbudowania modelu. zmodyfikowanym modelu L. Nolan (1979) opisując poszczególne fazy rozwoju (dojrzałości) przetwarzania danych w organizacji, określił zmienne wpływające na rozwój w tym zakresie (takie jak budżet IT), wskazując jednocześnie na znaczenie zmian technologicznych [Hollyhead, Robson, 2012, s. 47]. Jednak mimo pojawienia się pierwszych opracowań już w latach 70' XX wieku, dopiero od początku lat 90 XX wieku zaobserwować można dynamikę wzrostu zainteresowania koncepcją modeli dojrzałości.

Logika modeli dojrzałości opiera się na założeniu, iż istnieje możliwość określania przewidywalnych wzorców ewolucji i kierunków zmian w organiza-

cji. Wzorce te znajdują odzwierciedlenie w konstrukcji modeli pokazując ścieżkę rozwoju, począwszy od stanu początkowego aż do stanu oznaczającego pełną dojrzałość (Martusewicz, Szumowski 2018). Z perspektywy celów zastosowania modele dojrzałości pełnią trzy podstawowe funkcje [Becker i in. 2009; De Bruin i in. 2005; Maier i in. 2009, Poppelbub, Roglinger, 2011, Głuszek, Kacała, 2015]:

Podstawową korzyścią wynikającą z zastosowania modeli dojrzałości jest nie tyle określenie poziomu dojrzałości na którym znajduje się organizacja, ile określenie działań, które powinny zostać pojęte, po to by organizacja mogła przejść na wyższy poziom dojrzałości, przy czym co jest istotne, wielowymiarowość modeli zmusza do doskonalenia nie tyle poszczególnych obszarów (co mogłoby skutkować wykształceniem się zjawiska suboptymalizacji), ile organizacji w ujęciu holistycznym.

Logika konstrukcji modeli dojrzałości zakłada wyróżnienie w ich opisie trzech składowych:

1. wymiarów oceny doskonałości, których liczba uzależniona jest od modelu dla którego określane są poziomy doskonałości. Konstruując model oceny dojrzałości procesu zarządzania strategicznego samodzielnym publicznym zakładem opieki zdrowotnej przyjęto założenie o konieczności zredukowania liczby etapów przedstawionego we wcześniejszych rozważaniach procesu wdrażania strategii do czterech, najczęściej przytaczanych w literaturze przedmiotu generycznych etapów [Krupski, Niemczyk i Stańczyk - Hugiet, 2009; Romanowska, 2009]: (1) analiza strategiczna (obejmująca etap zrozumienia kontekstu strategicznego), (2) formułowanie strategii (obejmujące etapy: zbudowanie misji i modelu biznesu; określenie Kluczowych Czynników Sukcesu i wytyczenie celów organizacji; modelowanie mapy celów; przypisanie inicjatyw i odpowiedzialności oraz kaskadowanie karty organizacji), (3) wdrażanie i komunikowanie strategii (obejmujące etapy implementacja strategiczną oraz komunikowanie i edukacja), (4) kontrola strategiczna (obejmująca etapy uzyskanie poparcia i informacja zwrotna oraz wdrażanie, monitorowanie i doskonalenie);
2. kategorii poziomu dojrzałości. W większości modeli dojrzałości opisywanych w literaturze przedmiotu wskazuje się na zasadność wyodrębnienia pięciu poziomów. Dlatego też w przedstawionej propozycji podtrzymano powyższe założenie, wyróżniając:
 - Poziom 1 Inicjowanie, na którym działania strategiczne realizowane są w sposób przypadkowy, a skuteczność ich realizacji zależy wyłącznie od indywidualnego zaangażowania pracowników.
 - Poziom 2 Porządkowanie, na którym osoby zarządzające podejmują wysiłki nakierowane na uporządkowanie działań strategicznych i ujęcie ich w ramy strategii, działania strategiczne nie są jednak sformalizowane i zawarte w jednym spójnym dokumencie.

- Poziom 3 Projektowanie, na którym strategia otrzymuje ramy formalnego dokumentu, opisującego działania podejmowane przez SP ZOZ, brakuje jednak systemu mierników, zaś sposób opisania inicjatyw strategicznych nie wskazuje na istnienie powiązań pomiędzy poszczególnymi działaniami.
 - Poziom 4 Zarządzanie i integrowanie, na którym cele strategiczne są opomiarowane, zaś inicjatywy strategiczne otrzymują postać projektów strategicznych, którymi zarządza się zgodnie z przyjętą w SP ZOZ metodyką.
 - Poziom 5 Doskonalenie, na którym działania strategiczne są opomiarowane i zintegrowane w całym SP ZOZ, a ponadto podejmowane są działania nakierowane na doskonalenie strategii.
3. Opisu wymagań wymiarów oceny doskonałości i kategorii poziomów dojrzałości, wskazującego na zalecenia odnoszące się do realizowanych działań, narzucającego wymagania w przechodzeniu na kolejne poziomy doskonałości.

Przyjęte założenia pozwalają na zaproponowanie poniższego modelu oceny dojrzałości strategicznej SP ZOZ.

Rysunek 4. Model oceny dojrzałości procesu zarządzania strategicznego SP ZOZ

	Analiza strategiczna	Formułowanie strategii	Wdrażanie i komunikowanie strategii	Kontrolowanie
Etap 1 Inicjowanie	Nie przeprowadza się analizy wnętrza i otoczenia.	Działania strategiczne definiowane są doraźnie i stanowią reakcję na szanse i zagrożenia pojawiające się w otoczeniu.	Wdrażanie działań strategicznych nosi znamiona przypadkowości i brakuje mechanizmów komunikowania strategii.	Wdrażanie działań strategicznych nie jest kontrolowane. Nie analizuje się zmian we wnętrzu i w otoczeniu pod kątem zmian strategii.
Etap 2 Porządkowanie	Incydentalnie przeprowadzana jest analiza niektórych obszarów wnętrza i otoczenia.	Podejmowane są działania nakierowane na sformułowanie misji i wizji oraz spójnego systemu celów strategicznych, do których, w niektórych przypadkach przypisywane są inicjatywy strategiczne.	Wykorzystywane są narzędzia wdrażania strategii, brakuje mechanizmów komunikowania strategii.	Wdrażanie działań strategicznych jest kontrolowane, brakuje jednak szerszego spojrzenia na konsekwencja wdrażanych zmian. Nie analizuje się zmian we wnętrzu i w otoczeniu pod kątem zmian strategii.

	Analiza strategiczna	Formułowanie strategii	Wdrażanie i komunikowanie strategii	Kontrolowanie
Etap 3 Projektowanie	Incydentalnie przeprowadzana jest analiza wnętrza i otoczenia, a jej wnioski stanowią podstawę do dyskusji o kształcie strategii SP ZOZ.	Opracowana jest misja oraz definiowane są cele i inicjatywy strategiczne. Cele strategiczne nie są opomiarowane.	Wykorzystywane są narzędzia wdrażania strategii, strategia jest komunikowana do wnętrza SP ZOZ.	Wdrażanie działań strategicznych jest kontrolowane i analizowane z punktu widzenia oddziaływania na funkcjonowanie organizacji. Wnętrze i otoczenie jest analizowane w sposób incydentalny.
Etap 4 Zarządzanie i integrowanie	W sposób systematyczny przeprowadzana jest analiza wnętrza i otoczenia SP ZOZ, a jej wnioski stanowią podstawę do dyskusji o kształcie strategii SP ZOZ.	Opracowana jest misja oraz definiowane są cele i inicjatywy strategiczne. Do celów strategicznych przypisane są mierniki, a inicjatywy strategiczne otrzymują postać projektów strategicznych, którymi zarządza się zgodnie z przyjętą w SP ZOZ metodyką.	Wykorzystywane są narzędzia wdrażania strategii, strategia jest komunikowana do wnętrza i otoczenia SP ZOZ.	Wdrażanie działań strategicznych jest kontrolowane i analizowane z punktu widzenia oddziaływania na całą organizację. Wnętrze i otoczenie są analizowane w sposób systematyczny przez różne jednostki organizacyjne, informacje są jednak rozproszone.
Etap 5 Doskonalenie	W sposób systematyczny przeprowadzana jest analiza wnętrza i otoczenia SP ZOZ, a jej wnioski stanowią podstawę do dyskusji o zmianach wprowadzanych w strategii prowadzonych na forum SP ZOZ.	Opracowana jest misja oraz definiowane są cele i inicjatywy strategiczne. Cele strategiczne są opomiarowane, a działania strategiczne są zintegrowane na poziomie SP ZOZ i są koordynowane przez wyspecjalizowaną jednostkę organizacyjną (np. Biuro Strategii).	Wykorzystywane są narzędzia wdrażania strategii, prowadzony jest dialog dotyczący wdrażania strategii z pracownikami i podmiotami w otoczeniu.	Wdrażanie działań strategicznych jest kontrolowane i analizowane z punktu widzenia oddziaływania na całą organizację. Wnętrze i otoczenie są analizowane w sposób systematyczny przez różne jednostki organizacyjne i są integrowane przez wyspecjalizowaną jednostkę organizacyjną (np. Biuro Strategii) a następnie stanowią podstawę do podejmowania działań doskonalących.

PODSUMOWANIE

Przedstawiony w opracowaniu model organizacji procesu zarządzania strategicznego samodzielnym publicznym zakładem opieki zdrowotnej, odwołujący się do założeń strategicznej karty wyników oraz model oceny dojrzałości procesu zarządzania strategicznego SP ZOZ stanowią autorską propozycję wymagającą zarówno weryfikacji i egzemplifikacji, pozwalających na ocenę poprawności ukształtowania. Z drugiej jednak strony, zdaniem Autorów, przedstawione propozycje stanowią punkt wyjścia do dyskusji o sposobach projektowania i doskonalenia strategii samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej.

BIBLIOGRAFIA

- Ansoff H. I., (1985), Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa.
- Becker J., Knackstedt R., Poppelbus J., (2009), Developing maturity models for IT management – a procedure model and its application, “Business & Information Systems Engineering”, No. 3.
- Chluska J., (2016), Nowe wyzwania zarządzania strategicznego w podmiotach leczniczych – szpitalach, ZN PCz Zarządzanie Nr 23 t. 2.
- de Bruin T., Rosemann M., Freeze R., Kulkarni U., (2013), Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model, EFQM Publication, Sydney
- Głuszek E., Kacała A., (2015) Metodologiczne podstawy projektowania modeli dojrzałości, „Nauki o Zarządzaniu – Management Sciences”, nr 2(23)
- Hollyhead A, Robson A., (2012), A Little Bit of History Repeating Itself–Nolan’s Stages Theory and the Modern IS Auditor, “ISACA Journal”, Vol. 5.
- Kaleta A., (2013), Realizacja strategii, PWE, Warszawa
- Martusewicz J., Szumowski W., (2018), Modele dojrzałości a modele doskonałości. Niezależność czy współzależność na drodze do rozwoju organizacji, Organizacja I kierowanie, nr 1 (180).
- Nolan R. L., (1973), Managing the Computer Resource: A Stage Hypothesis, “Communications of the ACM”, Vol. 16, No. 7.
- Obłój K., (2010), Pasja i dyscyplina strategii, Poltext, Warszawa.
- Obłój K., Ciszewska M., Kuśmierz A., (2004), Strategie szpitali w warunkach reformy, Wyd. WSZIP, Warszawa.
- Pierścionek Z., (2011), Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Poppelbus J., Roglinger M., (2011), What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in BPM, ECIS.
- Romanowska M., (2009), Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa.
- Stabryła A., (2002), Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stępniewski J. (red.), (2008), Strategia, finanse i koszty szpitala, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Tyagi R.K., Gupta P., (2010), Strategiczna karta wyników firm usługowych. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Waśniewski J., (2015), Uwarunkowania efektywności zastosowania outsourcingu w ochronie zdrowia, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.

PROCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT BY INDIVIDUAL PUBLIC HEALTH CARE INSTITUTION

Abstract: The high degree of uniqueness and variability of the tasks carried out force the managers of organizations to constantly search for methods and concepts that allow increasing the flexibility of adapting the organization to changes. One of the concepts oriented at raising the level of organization's flexibility is a strategy which until the end of the last century was used mainly in organizations focused on generating financial results. However, the analysis of phenomena occurring in the immediate and distal surroundings of independent public health care institutions (SP ZOZ) allows to notice that these entities finding under public and political pressure must meet increasingly complex requirements for increasing the number of services provided, while using limited financial resources and ensuring high quality of implemented activities, which is possible to achieve by embedding their activities in the strategic space. However, it should be noted that in order for the strategy to bring the expected benefits, it is necessary to adjust the level of its advancement to internal and external conditions, which necessitates measuring the strategic maturity assessment. The aim of the article is to propose the organization of the strategic management process to an independent public health care institution, referring to the assumptions of the strategic scorecard, and then to propose a model for the maturity assessment of the strategic management process of SP ZOZ. Based on the analysis of the literature, a discussion was held on the importance of strategies in enterprises of medical entities and a generic model of the strategic management process based on the concept of the Strategic Scorecard was presented. The demonstrated validity of the implementation of the strategic management process in independent public healthcare institutions, as well as the purposefulness of improving the strategy raised in the study, formed the basis for proposing a model for assessing the maturity of the SPO ZOZ strategy.

Keywords: strategy, strategic management process, strategic maturity.