

W dzisiejszej rzeczywistości mamy do dyspozycji szereg narzędzi, które można wykorzystać do pomiaru i oceny dokonań szpitali. Jednym z nich jest tzw. Zrównoważona Karta Wyników (ZKW), do której stosowania chcemy Państwa przekanonać i o której szerzej piszemy poniżej.

ZKW jest systemem wieloaspektowego pomiaru i oceny osiągnięć jednostki, przekraczającym ograniczenia zarządzania opartego wyłącznie na miernikach finansowych, opisujący i wyjaśniający, co powinno być mierzone, by uzyskać wyznaczony stopień efektywności strategii. Karta ta stanowi również uniwersalny instrument przełożenia wizji i strategii jednostki na wewnętrznie spójny system celów, działań i mierników osiągnięć (służący realizacji tej strategii). Przełożenie wizji i strategii na konkretne działania operacyjne pozwala zachować spójność między poziomem strategicznym i operacyjnym zarządzania. Dzięki temu możliwa jest aplikacja zrównoważonej karty wyników zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym (więcej nt. wdrożenia zrównoważonej karty wyników w instytucjach non profit, w tym w szpitalach (w:) R.S. Kaplan, D.P. Norton, Balance withoout Profit, Financial Management 2001, styczeń).

Zrównoważona Karta Wyników to zestaw mierników pogrupowany w cztery perspektywy: finansową, klientów, procesów wewnętrznych i rozwoju oraz doskonalenia, ściśle powiązanych z misją i strategią organizacji. Mierniki można opracować dla kluczowych pracowników, działów i całej organizacji. Taki hierarchiczny układ pozwala na:

- dostosowanie wszystkich zasobów do realizacji strategii,
- przekładanie strategii na cele operacyjne,
- związanie codziennych działań pracowników z realizacją strategii, wprowadzenie i monitorowanie zmian w organizacji. (na podstawie: praca zb. pod red. Kautch M., Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe wyzwania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010).

Cele wdrożenia zrównoważonej karty wyników w szpitalu przedstawiane są jako :

- uporządkowanie, komunikacja i weryfikacja strategii,
- usprawnienie przepływu informacji i współpracy między jednostkami organizacyjnymi,
- zaplanowanie konkretnych działań i niezbędnych zasobów do ich realizacji,
- komunikowanie i wyjaśnianie celów szpitala ordynatorom, kierownikom poszczególnych komórek organizacyjnych, pracownikom i pacjentom,
- doprowadzenie do zbieżności celów wyznaczanych w poszczególnych komórkach organizacyjnych z celami szpitala,
- koncentrowanie uwagi na najistotniejszych procesach i zasobach o podstawowym znaczeniu dla szpitala,
- dostarczanie informacji o stopniu osiągnięcia wyznaczonych celów,
- przypisanie odpowiedzialności za osiągnięcie wyznaczonych celów, tworzenie podstawy systemu motywacyjnego,
- usprawnienie systemu zarządzania szpitalem. (na podstawie: prac. zb. pod red. G.K. Świdorskiej, Rachunkowość zarządcza, a rachunek kosztów, t. 2, Warszawa 2003).

Niestety w obecnej sytuacji wiele polskich szpitali nie jest wystarczająco przygotowanych pod względem merytorycznym, informatycznym oraz finansowym do wdrożenia takiego systemu. Gdyż wdrożenie takiego rozwiązania wymaga spełnienia następujących warunków:

- modyfikacji struktury organizacyjnej szpitala, w tym między innymi wyodrębnienia procesów i działań podlegających pomiarowi (przejście od zarządzania funkcjonalnego do zarządzania procesowego – nieco szerzej nt. powiedziane był w pierwszym rozdziale);
- wdrożenie komputerowego przetwarzania danych;
- standaryzacja procesu świadczenia usług medycznych;
- opracowanie metodyki systemu pomiaru. (na podstawie: praca zb. pod red. Hass-Symotiuk M., System pomiaru i oceny dokonań szpitala, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011).

Warto podnieść, że stosowanie ZKW jest trudne szczególnie tam gdzie szpital nie dysponuje rozwiniętymi systemami informatycznymi, które umożliwiają szybkie zbieranie informacji z różnych obszarów działalności szpitala. Kluczowa jest tu również odpowiednia liczba przyjętych wskaźników, gdyż monitorowanie i analiza każdego z nich pochłania czas i zasoby szpitala.

Niemniej jednak warto rozważyć wdrożenie tego typu rozwiązań systemowych w poszczególnych jednostkach, gdyż są one bardzo cennym źródłem informacji, co wprost przekłada się na większą samoświadomość problemów szpitala i w konsekwencji pozwala na podejmowanie słuszych decyzji zarządczych.

Więcej na temat Zrównoważonej Karty Wyników za tydzień.