Zrównoważona karta wyników jako dobre narzędzie pomiaru i oceny dokonań szpitala (cz.2)

Kategoria: Polityka Zdrowotna
Opublikowano: piątek, 27, styczeń 2012 23:00
Rafał Rudka
Odsłony: 3381

W ubiegłym tygodniu mieliście Państwo okazję przeczytać część informacji nt. Zrównoważonej Karty Wyników będącej 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. Dziś przedstawiamy Państwu jeszcze kilka informacji związanych z tym narzędziem.

ZKW stanowi efektywne narzędzie do komunikowania i implementacji strategii, synchronizacji codziennych działań pracowników ze strategią oraz do podnoszenia produktywności zasobów niematerialnych. Umiejętności, zdolności, wysiłek i motywacja pracowników oraz zaawansowane systemy informacyjne nie mają same w sobie dużej wartości, jeśli nie są skupione wokół jasno wytyczonej strategii. (na podst.: prac. zb. pod red. Kautch M., Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe wyzwania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010).

W przypadku przyjęcia założeń zrównoważonej karty wyników baza controllingu strategicznego jest zbudowana zgodnie z zasadą czterech płaszczyzn i związków przyczynowo-skutkowych, które zostały opisane przez Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona (R.S. Kaplan, D.P. Norton, The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action, Harward Bussines Schol Press, Boston, Massachusetts 1996). Płaszczyzny te obejmują: uczenie się i wzrost, zależności wewnętrzne, klienta oraz finanse.

Kompleksowość podejścia do przedsiębiorstwa (szpitala) została w tej metodzie zagwarantowana dzięki uwzględnieniu czterech płaszczyzn jego działalności. Zarządzanie strategiczne sprowadza się do udzielenia odpowiedzi na pytania dotyczące określenia:

- możliwości realizowania procesu rozwoju w świetle urzeczywistniania określonej wizji,
- procesów, w których przedsiębiorstwo (szpital) będzie się pozytywnie wyróżniać, zaspokajając potrzeby akcjonariuszy (interesariuszy) i klientów,
- postrzeganie przez klientów podmiotu gospodarczego (szpitala) przez pryzmat realizowanych wizji,
- postrzeganie przez akcjonariuszy (m.in. podmiotów tworzących w przypadku spółek z udziałem jst) działań zmierzających do osiągnięcia sukcesu finansowego (na podstawie: S. Marciniak, M. Krawicz, Zrównoważona karta wyników jako narzędzie controllingu strategicznego, Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 7/2000)

Każda z ww. płaszczyzn powinna być scharakteryzowana za pomocą odpowiednio dobranych mierników. Wybór mierników zależy przede wszystkim od:

- horyzontu czasu objętego controllingiem planu strategicznego,
- zakresu controllingu,
- specyfiki przedsiębiorstwa (szpitala),
- sposobu funkcjonowania systemu controllingu w ramach przedsiębiorstwa (szpitala), tj. jak wygląda w nim gromadzenie i przepływ informacji, przetwarzanie informacji, tryb podejmowania decyzji, etc. (na podstawie: S. Marciniak, op. cit.)

Ograniczenie ilości wskaźników do najbardziej reprezentatywnych dla sprecyzowania celów charakteryzujących się dużym zakresem ułatwia kompleksowe podejście do szpitala.

Stosowanie zrównoważonej karty wyników przyczynia się do powstawania wielopłaszczyznowego

Phoca PDF

obrazu wyników szpitala nie tylko w obszarze finansów, ale również w innych ważnych obszarach jego działalności.

ZKW ma szerokie spektrum zastosowań. Może być stosowana w szpitalu w sposób ciągły, jako element controllingu strategicznego lub być wykorzystywana jednorazowo na przykład w przypadku zaistnienia potrzeb związanych z koniecznością restrukturyzacji szpitala.

Puentując, aby móc poprawnie zastosować ZKW dla każdego z realizowanych celów strategicznych z wykorzystaniem narzędzia controllingu strategicznego należy określić:

- mierniki i wielkości planowane,
- działania służące osiągnięciu planowanych wielkości,
- dopuszczalne wielkości odchyleń pomiędzy wielkościami planowanymi a rzeczywistymi uzyskanymi w trakcie realizacji strategii,
- źródła i przyczyny ewentualnych odchyleń,
- w sytuacji pojawienia się znaczących odchyleń na przykład przekraczających wielkości graniczne dodatkowe działania przeciwdziałające zaistnienie tego typu sytuacji w przyszłości (na podstawie: S. Marciniak, op. cit.)

Dlatego należy zauważy, że tego typu instrument może okazać się bardzo przydatnym do:

- opracowania wiarygodnej bazy planistycznej controllingu strategicznego,
- weryfikacji bazy planistycznej,
- ukierunkowania działań decyzyjnych we właściwym kierunku, ze względu na zachowanie się bliższego i dalszego otoczenia,
- uzyskanie stabilnej pozycji na rynku,
- poprawy efektywności ekonomicznej funkcjonowania przedsiębiorstwa (szpitala) w długim okresie czasu (na podstawie: S. Marciniak, op. cit.).

Dlatego też zachęcamy do wykorzytywania tego lub różnych innych dostepnych narzędzi, które wspierają proces zarządzania szpitalami.

Phoca PDF