

STRATEGICZNA KARTA WYNIKOW-BALANCED SCORECARD-DOSWIADCZENIA WE WDRAŻANIU SYSTEMU POMIARU I OCENY DOKONAN PODMIOTU LECZNICZEGO

*J. Jasińska, K. Barna
Wyższa Szkoła Mazowiecka w Warszawie*

W celu zidentyfikowania wyzwań jakie stają przed podmiotami leczniczymi działającymi w warunkach konkurencji konieczne jest dokonanie kompleksowej analizy czynników wpływających na funkcjonowanie organizacji. Jako narzędzia systemu pomiaru i oceny dokonania przedsiębiorstwa wybrano koncepcję strategicznej karty wyników – Care Balanced Score Card (BSC). Karta wyników Care Balanced ScoreCard jest zrównoważoną kartą wyników korzystającą z metodologii opracowanej przed R.Kaplana i D.Nortona [1, 2]. Karta wykorzystuje specjalne pomiary do opisywania i śledzenia strategicznych kierunków organizacji na wszystkich poziomach

Celem opracowania jest przedstawienie doświadczeń polskiego podmiotu leczniczego – Fresenius Nephrocare – działającego w środowisku i wdrażającym nowoczesne metody zarządzania. Fresenius Nephrocare Polska prowadzi kompleksową działalność leczniczą zarówno w obszarze ambulatoryjnej opieki specjalistycznej: poradnie nefrologiczne, stacje hemodializ i ośrodki dializy otrzewnowej i leczenia szpitalne.

Wdrażanie zarządzania w oparciu o zrównoważoną kartę wyników obejmowało kilka etapów: zmianę/budowę infrastruktury technicznej, wprowadzenie nowych metod leczenia, standaryzację metod leczenia, wdrożenie elektronicznego systemu przetwarzania danych EuCliD[®], wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania jakością w tym ISO oraz ECO–controllingu. Innym obszarem zmian było zarządzanie zasobami ludzkimi i zmiana kultury organizacyjnej. Na podstawie praktyki okazało się, że BSC nie jest systemem zamkniętym i podlega stalej ewolucji a wdrożenie systemu zarządzania jakością jest elementem i bazą do jakichkolwiek dalszych działań. Szczególnie widoczny

był związek pomiędzy jakością wykonywanych świadczeń medycznych, a jakością kwalifikacji kadry medycznej. Ważnym elementem było więc stworzenie mechanizmu wspomagającego indywidualny rozwój pracowników. Dla starszych pracowników istotne było stworzenie możliwości rozwijania umiejętności komunikacyjnych i przywódczych, a także rozwój naukowy np. doktoraty i współuczestnictwo w międzynarodowych projektach badawczych. Dla młodszych pracowników ważne było stworzenie klarownej perspektywy zawodowej, mapowanie talentów i opracowanie indywidualnych ścieżek rozwoju kariery zawodowej obejmujących specjalizacje. Dążenie do równowagi między tymi dwoma procesami stało się dobrym rozwiązaniem prowadzącym do stabilizacji zespołu, a przede wszystkim zapewniło transfer umiejętności pracy w oparciu o zrównoważoną kartę wyników.

Wnioski :

1. Zrównoważona karta wyników jest bardzo skutecznym narzędziem monitorowania dokonań podmiotu leczniczego.
2. Najważniejszym czynnikiem warunkującym prawidłowe funkcjonowanie systemu pomiaru oceny dokonań podmiotu leczniczego jest jakość zasobów kadrowych.
3. Wyniki NBSC wskazują, że podmioty lecznicze mogą skutecznie konkurować na międzynarodowym rynku usług medycznych.

Bibliografia :

1. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Kaplan R.S., Norton D.P. // Harvard Business Review. – 2013.
2. Hamrol A. Zarządzanie jakością – teoria i praktyka / Hamrol A., Mantura W. – Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012.