

Agnieszka Kister

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

e-mail: kister.agnieszka@gmail.com

DZIAŁANIA OUTSOURCINGOWE SZPITALI – PRZEGLĄD BADAŃ

OUTSOURCING ACTIVITIES OF HOSPITALS – A REVIEW OF RESEARCH

DOI: 10.15611/pn.2017.471.17

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest zidentyfikowanie problemów badawczych związanych z podejmowaniem przez szpitale działań outsourcingowych. Wartością dodaną tej publikacji jest wyeksponowanie badań, które wykazują związek tych działań z obniżką kosztów, i wskazanie na nowe trendy badawcze w tym zakresie. Okazuje się, że badania takie nie są incydentalne i stanowią istotny obszar problematyki. Zagadnienia outsourcingu stosowanego w szpitalach są ważnym i aktualnym problemem stale podejmowanym przez badaczy. Problemy badawcze w tym zakresie analizowane w Polsce i na świecie są podobne. Dotyczą m.in. identyfikacji działań outsourcingowych, określenia wad i zalet stosowania outsourcingu, ale przede wszystkim akcentowana jest potrzeba analizy jego opłacalności, czego w literaturze są liczne dowody.

Słowa kluczowe: outsourcing, szpitale, koszty, redukcja kosztów.

Summary: The aim of the article is to identify problems of research concerning outsourcing activities used by hospitals. Especially the relationship with costs reduction was highlighted. Polish and foreign literature was reviewed on the base of keywords: outsourcing and hospitals. It should be claimed that the issues of outsourcing in hospitals are important and a current problem which is still being analysed by the researches. The problems refer to the identity of outsourcing, indication disadvantage and advantage of using outsourcing, but mainly the analysis of its profitability.

Keywords: outsourcing, hospitals, costs, costs reducing.

1. Wstęp

Szpitale w obliczu niewystarczających środków na wydatki zmuszane są do stałej analizy i oceny gospodarki finansowej, a w ramach jej prowadzenia – do ograniczania kosztów swojej działalności zgodnie z zasadą racjonalności. Sposobem na zmianę poziomu kosztów okazała się w przeszłości restrukturyzacja szpitali. W czasie

tego procesu dokonano racjonalizacji kosztów, co w efekcie wpłynęło na poprawę wyników finansowych analizowanych przez Najwyższą Izbę Kontroli szpitali [Raport NIK 2016]. Dokonywane na bieżąco analizy kosztów, ale także przychodów szpitali stanowiły narzędzie zarządcze do racjonalizowania działalności. Ograniczenie kosztów możliwe było też dzięki zastosowaniu outsourcingu, m.in.: usług utrzymania porządku, prowadzenia pralni oraz żywienia pacjentów. Te działania objęły większość szpitali w Polsce i miały na celu ogólną poprawę efektywności.

Spośród wielu koncepcji zarządzania, pomocnych w redukcji kosztów, dużym powodzeniem cieszy się właśnie outsourcing. Świadczą o tym liczne publikacje polskie i zagraniczne, w dużej mierze ukazujące związek stosowania outsourcingu ze zmianą poziomu ponoszonych kosztów.

Celem niniejszego artykułu jest zidentyfikowanie problemów badawczych związanych z podejmowaniem przez szpitale działań outsourcingowych. W szczególności zwrócono uwagę na związek tych działań z obniżką kosztów. Dokonano w tym celu przeglądu literatury polskiej oraz zagranicznej wyselekcjonowanej z baz danych (medycznych i ekonomicznych) w oparciu o słowa kluczowe: outsourcing oraz szpitale (hospitals). Z uzyskanych rekordów pozyskanych z bazy Web of Science wybrano do analizy pozycje zwarte oraz te recenzowane artykuły, które odpowiadały przejętemu celowi. Dowodem tego, że outsourcing jest koncepcją powszechną w praktyce szpitali, jest znalezienie 695 rekordów – publikacji ze słowami kluczowymi w obrębie rozpatrywanej problematyki, z czego 68 rekordów stanowiły recenzowane czasopisma anglojęzyczne i polskie. Po przeanalizowaniu treści wybrano tylko te, które zostały zamieszczone w bibliografii.

2. Istota outsourcingu i jego znaczenie w podmiocie leczniczym

Outsourcing jest pewną formą działalności, która jest powszechnie wykorzystywana przez przedsiębiorstwa, a także instytucje, do których należą m.in. szpitale. Dowodem tego są liczne polskie i zagraniczne publikacje na ten temat. Wiele miejsca poświęca się definicjom z tego zakresu. J. Klich postrzega outsourcing jako rozwiązanie organizacyjne stosowane dla obniżania kosztów organizacji. Wnioskuje, że w obliczu różnorodności zadań, jakie mają do spełnienia zakłady opieki zdrowotnej, naturalne jest koncentrowanie się na zadaniach podstawowych związanych z leczeniem i przekazywaniem zadań pomocniczych innym podmiotom [Kautsch (red.) 2015]. Definicja jest zgodna z tą, którą podaje M. Sharpe, gdzie outsourcing jest określany jako przerwienie do dostawcy zewnętrznego zadań, które nie zostały wybrane przez organizację jako kompetencje podstawowe [Sharpe 1997; Dibbern i in. 2004; Corbett 2004]. A. Frączkiewicz-Wronka podaje, że outsourcing stanowi narzędzie strategicznego zarządzania i jednocześnie prowadzi do wzrostu efektywności [Frączkiewicz-Wronka (ed.) 2008]. Wśród innych definicji outsourcingu zwracają uwagę pewne kluczowe elementy wchodzące w jej skład [Quinn, Hilmer 1994; Trocki 2001; Gay, Essinger 2002]. Należą do nich:

- angażowanie zasobów zewnętrznych do wykonywania niektórych zadań organizacji,
- przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazywanie ich do realizacji innym (zewnętrznym) podmiotom gospodarczym,
- traktowanie outsourcingu jako narzędzia zarządzania związanego z przekazywaniem części procesów i działań na zewnątrz.

Analizując cele outsourcingu, w badaniach podkreśla się związek tych działań z redukcją kosztów. Według M. Trockiego celem stosowania outsourcingu jest przede wszystkim uproszczenie struktury organizacyjnej poprzez ograniczenie liczby komórek i stanowisk organizacyjnych oraz zmniejszenie zatrudnienia, co w rezultacie prowadzi do redukcji kosztów [Trocki 2001]. W odniesieniu do szpitali można wyróżnić trzy zasadnicze grupy działań: usługi o charakterze niemedyceznym, wspierające procesy medyczne oraz procesy czysto medyczne, które mogą być realizowane przez zewnętrzne podmioty. Wydzielenie pewnych funkcji w ramach struktury organizacyjnej wiąże się z poprawą skuteczności działania placówki w różnych obszarach: strategicznym, rynkowym, ekonomicznym, organizacyjnym i motywacyjnym [Skoczylas 2016]. Podstawą podjęcia decyzji o implementacji outsourcingu staje się bilans kosztów całkowitych oraz korzyści wynikających z wdrożenia określonej funkcji outsourcingu i pozostania przy tradycyjnym rozwiązaniu. W wielu artykułach naukowych ten aspekt jest przedmiotem dokładnych badań. Outsourcing jako koncepcja zarządzania jest szeroko stosowany przez przedsiębiorstwa i instytucje, przynosząc dużo korzyści podmiotom, które z outsourcingu korzystają [Szymańska 2012].

Podjęcie decyzji o outsourcingu ma na celu poprawę jakości świadczonych usług, ale także ograniczenie kosztów. Cały ten proces dokonywany jest w ramach zarządzania outsourcingiem. Wymaga ono przyjęcia określonej strategii w tym zakresie, określenia korzyści i ryzyka, jakie się z tym wiążą, procesu jego oceny oraz metody zarządzania dostawcami usług [Roberts 2001].

3. Outsourcing w podmiotach leczniczych w Polsce w świetle badań

Badania na temat outsourcingu w polskich szpitalach prowadzone były przez wielu badaczy, m.in.: J. Klicha, A. Frączkiewicz-Wronkę, A. Kieszkowską-Grudny, E. Bukłahę, E. Marcinkowską, D. Kotłęgę i in., J. Foltys i J. Szafranowicz czy J. Waśniewskiego. Odnosiły się do różnorodnych aspektów tego narzędzia zarządzania, np. identyfikacji zalet i wad określonych działań outsourcingowych [Kotłęga i in. 2011], wykorzystania outsourcingu w badanej placówce opieki medycznej [Kotłęga i in. 2011; Foltys, Szafranowicz 2013], oraz do wskazania i analizy obszarów działalności outsourcingowej, głównie pod kątem oceny opłacalności tych działań i wartości ponoszonych kosztów [Tylek 2005; Waśniewski 2016].

Z przeglądu badań dotyczących tej koncepcji zarządzania wynika, że outsourcing, w przypadku procesów podstawowych, dotyczy m.in.: diagnostyki obrazowej, laboratoryjnej, usług rehabilitacyjnych, technologii laparoskopowych, opisów badań patologicznych i kardiologicznych, serwisowania aparatury medycznej, obsługi finansowej, prawnej, ekonomicznej, szkoleń, transportu, usług budowlanych i remontowych oraz konserwatorskich [Kautsch i in. 2002; Kieszkowska-Grudny 2013; Foltys, Szafranowicz 2013].

Badania w zakresie outsourcingu ujawniają korzyści i wady stosowanej koncepcji zarządzania [Waśniewski 2015; Waśniewski 2016]. Ukazują także związek stosowania outsourcingu z redukcją kosztów w podmiotach leczniczych [Tylek 2005; Czerw i in. 2012; Foltys, Szafranowicz 2013]. Analiza działalności outsourcingowej w odniesieniu do podmiotów działających na rynku usług medycznych opiera się na studiach przypadków, gdzie analizie poddaje się jeden szpital (m.in. [Kotłęga i in. 2011]), ale prowadzona jest także na większej próbie podmiotów [Czerw i in. 2012]. Dzięki temu outsourcing może być rozpatrywany w odniesieniu do wydzielonych zakresów działalności w publicznych i niepublicznych podmiotach leczniczych. Na skutek analizy 153 losowo wybranych placówek w zakresie korzystania z outsourcingu okazało się, że wdrożenie tej koncepcji prowadzi do poprawy efektywności finansowej i ma związek z redukcją kosztów, a także uzyskiwaniem licznych korzyści wiążących się z oszczędnościami i jednocześnie poprawą jakości świadczonych usług [Czerw i in. 2012].

4. Doświadczenia zagraniczne w zakresie stosowania outsourcingu w placówkach opieki medycznej

Badania dotyczące outsourcingu podejmowanego przez placówki opieki medycznej prowadzone są na całym świecie. Aspekty kosztowe, choć ważne w podjęciu decyzji o outsourcingu, nie zawsze są mocno akcentowane. C.T. Hsiao, J.Y. Pai i H. Chiu na podstawie badań ankietowych oraz przeprowadzonego wywiadu pogłębionego w tajwańskich szpitalach [Hsiao i in. 2009] przedstawili różnice w zakresie stosowanych działań outsourcingowych w podziale na działania medyczne i niemedyczne. Dowiedziono, że analizowane szpitale częściej stosują outsourcing usług niemedycznych niż medycznych.

Analizy outsourcingu w dziedzinie zdrowia publicznego w Australii podejmowane były m. in. przez S. Younga [2003]. Autor ten opisał motywy wprowadzenia outsourcingu do tamtejszych placówek opieki medycznej w ramach nowego zarządzania publicznego. Wykazał jednocześnie jego cele – uzyskanie znacznych korzyści w postaci zwiększenia wydajności tych placówek i obniżki kosztów. W kolejnej publikacji Young, prezentując rodzaje usług outsourcingowych (parking, informatykę, inżynierię, pranie, sprzątnięcie, catering oraz radiologię), dowiódł, że zastosowanie omawianej koncepcji zarządzania było podyktowane względami ekonomicznymi. Wyniki pozyskano w oparciu o przeprowadzone wywiady z menedżerami szpitala oraz właścicielami i pracownikami

organizacji dostarczających usług. Analiza opłacalności była oparta na analizie kosztów transakcyjnych. Wskazano na korzyści niefinansowe ze stosowania outsourcingu, do których autor zaliczył: wzrost morale pracowników, modernizację urządzeń oraz poprawę jakości usług [Young 2003]. Outsourcing jest kojarzony z uzyskiwaniem różnorodnych korzyści. Jedną z nich jest uzyskanie znaczących oszczędności, czego dowiedli S. Clegg i in. [2005]. Podkreślono jednocześnie, że na skutek zastosowania tej koncepcji zarządzania uzyskane szacunki mogą być niedokładne.

W Grecji temat outsourcingu w tamtejszym systemie opieki zdrowotnej podejmowany był m.in. przez S.J. Moschuris i M.N. Kondylis [2006]. Zakres badań obejmował diagnozę działań outsourcingowych i ocenę jego wpływu na działalność szpitali. Analizowano również proces decyzyjny związany z wyborem tej koncepcji. Spełniając postawiony cel, rozpatrywano motywy wyboru dostawców usług przez szpital oraz badano trendy rozwoju outsourcingu. Wyniki opracowano na podstawie 43 kwestionariuszy ankiety. Uzyskane odpowiedzi wskazują na standardowy zakres działań outsourcingowych podejmowanych w Grecji. We wnioskach podkreślono, że decyzja o zastosowaniu przedmiotowej koncepcji zarządzania podyktowana była uzyskaniem oszczędności dla szpitala oraz nastawieniem na zadowolenie pacjenta i poprawę jakości usług.

Interesujące badania prowadzone były przez M. Ludwig i in. w holenderskich szpitalach [Ludwig i in. 2009]. Badano wpływ zastosowania outsourcingu na efektywność szpitali. Autorzy dowiedli, że w większości szpitali takiego wpływu nie ma. Zaprezentowane wnioski są wynikiem ponad ośmioletnich obserwacji dokonanych w 576 przypadkach.

Doświadczenia w zakresie stosowania outsourcingu przez amerykańskie szpitale opisywane były przez m.in. J. Waśniewskiego [2016]. Publikacje z tego zakresu odnoszą się do analizy kosztów oraz wydajności podmiotów medycznych po wdrożeniu działań outsourcingowych [Waśniewski 2016; Dalton, Warren 2016]. Dodatkowo u Daltona i Warrena zaprezentowano model outsourcingu, który ma zastosowanie w kalkulowaniu opłacalności podejmowanych działań.

5. Zakończenie

Outsourcing realizowany przez szpitale jest przedmiotem licznych badań zarówno w Polsce, jak i na świecie, a proces ten ma charakter rozwojowy. Świadczy o tym liczba publikacji, także najnowszych z 2016 roku, udostępnionych w bazach medycznych i ekonomicznych. Badacze tej koncepcji zarządzania koncentrują swoją uwagę nie tylko na identyfikacji działań outsourcingowych i analizie powodów ich podejmowania. Interesuje ich też ich wpływ na koszty oraz na efektywność, określenie wad i zalet podjęcia tych działań, jak również oszacowanie ryzyka w związku z wydzieleniem pewnych działań outsourcingowych i powierzeniem ich innemu podmiotowi do realizacji. W literaturze odnaleźć można także uniwersalne modele stosowania outsourcingu. Autorzy przytoczonych publikacji koncentrują też swoją

uwagę na analizie korzyści zarówno ze strony szpitali, jak i podmiotu świadczącego usługi w ramach outsourcingu. Ze względu na skupienie uwagi osób zarządzających szpitalami na priorytetowych celach, a więc prowadzeniu wysokiej jakości działalności medycznej i jednocześnie na obniżce kosztów, outsourcing staje się w tym względzie pomocną koncepcją zarządzania. Z analizy zaprezentowanych badań wynika, że podjęcie decyzji o outsourcingu, a więc o wyodrębnieniu i przekazaniu na zewnątrz wybranych rodzajów usług, powinno być potwierdzone szczegółowymi badaniami w zakresie opłacalności tego typu działań i ich wpływu na efektywność, w szczególności finansową.

Z uwagi na istotny problem niewystarczającej ilości środków przeznaczanych na wydatki w polskich szpitalach kluczowe staje się ograniczanie kosztów i poszukiwanie rozwiązań, które do tego doprowadzą. Pomocną w tym metodą okazuje się outsourcing. W wielu publikacjach eksponuje się powiązanie outsourcingu z redukcją kosztów. Stwierdzić należy, że jest to kluczowy, eksponowany w badaniach, powód dotyczący wyboru tej koncepcji zarządzania. Ponadto zakres outsourcingu w szpitalach stale rośnie, obejmuje coraz to nowsze usługi.

Choć w wielu artykułach pojawiają się, na dużą skalę, podobne problemy badawcze, należy zauważyć, że analiza wad i zalet stosowania outsourcingu, jak również analiza opłacalności, powinny być stale przeprowadzane w każdym podmiocie leczniczym i dokonywane na bieżąco, z dużą częstotliwością, z uwagi na zmiany czynników mających wpływ na korzystanie z usług świadczonych przez inne podmioty. Podkreślić także należy, że oprócz istotnej problematyki kosztów w większości przeanalizowanych badań zwraca się uwagę na problem jakości świadczonych usług przez podmioty zewnętrzne, ponieważ jest to istotny aspekt wpływający na realizację działalności leczniczej. Istotnym problemem badawczym powinno być zatem badanie wpływu outsourcingu na jakość zdrowia i życia pacjentów.

Literatura

- Bukłaha E., 2011, *Outsourcing w polskich szpitalach w latach 2008–2010 – badania porównawcze*, [w:] *System ochrony zdrowia. Problemy i możliwości ich rozwiązań*, red. E. Nojszewska, Wolters Kluwer Lex, s. 489.
- Clegg S., Burdon S., Nikolova N., 2005, *The outsourcing debate: theories and findings*, *Journal of Management and Organization*, vol. 11, iss. 2, s. 37–52.
- Corbett M., 2004, *The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right*, Dearborn Trade Publishing, Chicago.
- Czerw A., Religioni U., Kowalska M., 2012, *Różnice w wykorzystaniu outsourcingu w publicznych i niepublicznych placówkach świadczących działalność leczniczą*, *Problemy Higieny i Epidemiologii*, nr 93(3), s. 568–578, <http://www.phie.pl/pdf/phe-2012/phe-2012-3-568.pdf> (27.02.2017).
- Dalton Ch.M., Warren P.L., 2016, *Cost versus control: Understanding ownership through outsourcing in hospital*, *Journal of Health Economics*, no. 48, s. 1–15.
- Dibbern J., Goles T., Hirschheim R.A., Jayatilaka B., 2004, *Information systems outsourcing: A survey and analysis of the literature*, *The Data-Base for Advances in Information Systems*, vol. 35(4), s. 6–102.

- Foltys J., Szafranowicz J., 2013, *Analiza procesu reorganizacji szpitali miejskich z wykorzystaniem outsourcingu na przykładzie miasta Chorzowa*, Journal of Ecology and Health, vol. 17, no. 3, s. 138.
- Frączkiewicz-Wronka A. (ed.), 2008, *Performance Measurement in Public Organisations. The Theory and The Practise of The Health Care Sector*, The Karol Adamiecki University of Economics in Katowice, Katowice, s. 76–77.
- Hsiao Ch.T., Pai J.Y., Chiu H., 2009, *The study on the outsourcing of Taiwan's hospitals: a questionnaire survey research*, BMC Health Services Research, no. 9, s. 78.
- Joung S.H., 2008, *Outsourcing in public health: a case study of contract failure and its aftermath*, Journal of Health Organization and Management, vol. 22(5), s. 446–464.
- Kautsch M., Ponikło W., Styło W., 2002, *Rozważania o outsourcingu*, Zdrowie i Zarządzanie, nr 1.
- Kieszkowska-Grudny A., 2013, *Outsourcing medyczny*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XIV, z. 10, cz. I, s. 181–191.
- Klich J., 2015, *Outsourcing jako alternatywa dla klasycznego podejścia do zarządzania zasobami organizacji*, [w:] *Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe wyzwania*, red. M. Kautsch M., wyd. 2 rozszerzone, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 366.
- Kotłęga D. i in., 2011, *Outsourcing – teoria i zastosowanie w szpitalu klinicznym w Szczecinie na przykładzie usług transportu i utylizacji odpadów medycznych*, Annales Academiae Medicae Stetinensis, Roczniki Pomorskiej Akademii Medycznej w Szczecinie, vol. 57, nr 3, s. 93–100.
- Ludwig M., Groot W., Van Merode F., 2009, *Hospital efficiency and transaction costs: A stochastic frontier approach*, Social Science & Medicine, no. 69, s. 61–67.
- Marcinkowska E., 2011, *Outsourcing w zarządzaniu szpitalem publicznym*, ABC a Wolters Kluwer.
- Moschuris S.J., Kondylis M.N., 2006, *Outsourcing in public hospitals: a Greek perspective*, Journal of Health Organization and Management, vol. 20, iss. 1, s. 4–14.
- Quinn J.B., 2000, *Outsourcing innovation: the new engine of growth*, SMR, no. 41, s. 13–29.
- Quinn J.B., Hilmer F.G., 1994, *Strategic outsourcing*, Sloan Management Review, vol. 35, no. 4, s. 43.
- Raport NIK, 2016, *Restrukturyzacja wybranych samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej korzystających z pomocy ze środków publicznych*, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,11697,vp,14057.pdf>. (27.02.2017).
- Roberts V., 2001, *Managing strategic outsourcing in the healthcare industry*, Journal Healthcare Management, no. 46, s. 239–249.
- Sharpe M., 1997, *Outsourcing, organizational competitiveness, and work*, Journal of Labour Research, vol. XVIII, no. 4, s. 535.
- Skoczylas P., 2016, *Outsourcing – jako skuteczne narzędzie restrukturyzacji w placówkach medycznych*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 17, z. 4, cz. 1: *Między teorią i praktyką zarządzania, dylematy, inspiracje: nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, s. 143–159.
- Szymańska A.I., 2012, *Globalizacja a nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, Przedsiębiorczość – Edukacja, nr 8, s. 366.
- Trocki M., 2001, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Tylek A., 2005, *Obszary działalności outsourcingowej w zakładach opieki zdrowotnej*, Zarządzanie Publiczne, nr 1, Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, <http://www.ejournals.eu/sj/index.php/ZP/article/viewFile/983/979> (27.02.2017).
- Waśniewski J., 2015, *Uwarunkowania efektywności zastosowania outsourcingu w ochronie zdrowia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Waśniewski J., 2016, *Wykorzystanie outsourcingu w wybranych systemach ochrony zdrowia*, Ekonomia i Prawo w Ochronie Zdrowia, nr 1, s. 75–94.
- Young S.H., 2003, *Outsourcing and benchmarking in a rural public hospital: does economic theory provide the complete answer?*, Rural and Remote Health, no. 3, s. 124–137.