

Benedykt BOBER  
benedykt.bober@wp.pl

## OUTSOURCING ELEMENTEM KOMPLEKSOWEGO ZARZĄDZANIA SIECIĄ SZPITALI PUBLICZNYCH

**Streszczenie.** Artykuł jest poświęcony problematyce outsourcingu w obszarze ochrony zdrowia – zarządzania siecią szpitali publicznych. Proces wdrażania outsourcingu ma przede wszystkim zapewniać poprawę efektywności, jak również wzrost skuteczności działania podmiotów medycznych funkcjonujących w ramach sieci szpitali publicznych. Podstawą do przygotowania materiału stanowiącego treści niniejszego opracowania była kwerenda literaturowa tematyki omawianego zagadnienia. Ponadto wykorzystano istniejące raporty, wyniki badań rynku outsourcingu oraz analizy danych pochodzących ze innych źródeł na przykład z Głównego Urzędu Statystycznego (GUS).

**Słowa kluczowe:** outsourcing, ochrona zdrowia, sieć szpitali publicznych, podmioty medyczne, usługi medyczne

## OUTSOURCING ELEMENT OF COMPREHENSIVE NETWORK MANAGEMENT PUBLIC HOSPITALS

**Abstract.** The article is devoted to the issue of outsourcing in the area of health care – the management of the network of public hospitals. The implementation process outsourcing is primarily to provide efficiency improvements, as well as increase the effectiveness of medical entities operating within the network of public hospitals. The basis for the preparation of the material constituting the content of this study was a literature review of the subject matter of the discussed issue. In addition, we used existing reports, market research outsourcing and analysis of data from other sources, for example, the Central Statistical Office (GUS).

**Keywords:** outsourcing, health care, network of public hospitals, medical entities, medical services

## 1. Wprowadzenie

Współczesna sieć szpitali publicznych (podmioty medyczne wchodzące w jej skład) funkcjonują w dynamicznej rzeczywistości, w której zachodzące zmiany obejmują wiele sfer oraz dziedzin życia uwzględniających wymogi prawne, polityczne, społeczne, rynkowe oraz technologiczne. Obejmują również wymagania w zakresie ochrony środowiska naturalnego. Złożoność otoczenia, zmienność, niepewność oraz nieprzewidywalność powodują, że podmioty medyczne funkcjonujące w ramach sieci szpitali publicznych stają przed poważnymi wyzwaniem, którym muszą sprostać.

Przekształcająca się rzeczywistość gospodarcza wymusza dostosowywanie się do nowych warunków przez zmianę strategii lub zastosowanie nowego podejścia do zarządzania<sup>1</sup>, które przyczyni się do wykorzystywania okazji rynkowych, jak również zaspokajania pro jakościowych oczekiwań oraz potrzeb prosumentów, kształtując oczekiwaną jakość życia.

Dodatkowym czynnikiem determinującym funkcjonowanie podmiotów medycznych w ramach organizacji sieciowej jest również ekologia oraz związana z tym konieczność prowadzenia aktywnych działań na rzecz ochrony środowiska z uwzględnieniem nie tylko świadczonych usług medycznych, ale i nowoczesnej technologii.

Procesy globalizacji, postęp w technologii medycznej oraz powszechne wykorzystanie narzędzi informatyczno-komunikacyjnych stworzyły nowe możliwości świadczenia wielu profesjonalnych usług medycznych<sup>2</sup>. Wysokie koszty w krajach rozwiniętych oraz rosnący popyt na specjalistyczne usługi spowodowały, że zaczęto poszukiwać oszczędności przez przeniesienie wielu funkcji biznesowych oraz procedur medycznych do krajów o niższych kosztach.

Tak wymagające warunki działania sieci szpitali publicznych (podmiotów medycznych funkcjonujących w jej ramach) powodują, że ich kadry zarządzające poszukują alternatywnych metod zarządzania. Są one determinantami efektywności zarządzania procesem świadczenia usług medycznych, redukując jednocześnie koszty działania.

Jedną z metod to umożliwiających jest outsourcing, który jak to trafnie ujęli M.J. Power, K.C. Desouza i C. Bonifazi: *jako praktyka biznesowa upowszechnia się w każdym obszarze, jaki tylko można wymienić*<sup>3</sup>.

Rozwiązanie to może pozwolić utrzymać oraz wzmacniać konkurencyjność przez wyodrębnienie poza struktury organizacji sieciowej szpitali publicznych funkcji niewpływających na jego pozycję rynkową. Korzystając z pomocy zewnętrznych podmiotów,

---

<sup>1</sup> Olkiewicz M.: Modelowe kreowanie jakości w organizacjach w ramach foresightu jakościowego. Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2017, s. 398.

<sup>2</sup> Olkiewicz M., Bober B.: Role of quality in healthcare service provision process. "Progress in Health Science", No. 5(2), 2013, p. 41-53.

<sup>3</sup> Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C.: Outsourcing, podręcznik sprawdzonych praktyk. MT Biznes Sp. z o.o., Kraków 2008.

funkcjonujących na rynku usług medycznych, może ona poprawiać efektywność zarządzania procesem świadczonych usług medycznych.

## 2. Koncepcja outsourcingu, przegląd literatury

Pojęcie outsourcingu, jak zauważa M. Trocki<sup>4</sup> w praktyce zarządzania pojawiło się w latach 80., a do teorii zarządzania weszło w latach 90. Nie można jednak stwierdzić, że jest to zjawisko zupełnie nowe, bo jak to stwierdził K. Obłój towarzyszyło ono wszystkim formom działalności gospodarczej, przejawiając się w posiadaniu przez organizacje swoich dostawców oraz kooperantów<sup>5</sup>.

Pojmowanie outsourcingu w literaturze przedmiotu (zwłaszcza w sieci szpitali publicznych) jest różne w zależności od podejścia poszczególnych autorów. Jedni uznają outsourcing za przedsięwzięcie restrukturyzacyjne, które polega na wydzieleniu ze struktury działań powtarzalnych oraz zleceniu ich wykonywania podmiotom zewnętrznym. Inni określają outsourcing mianem sposobu funkcjonowania (podmiotów medycznych funkcjonujących w ramach sieci szpitali publicznych), w którym pewne ich zadania z założenia wykonują organizacje z zewnątrz<sup>6</sup>, jako metodę zarządzania czy restrukturyzacji, a także narzędzie wspomagające długookresową strategię organizacji<sup>7</sup>.

Natomiast inni, w istniejących opracowaniach naukowych – zarówno zagraniczni, jak i polscy autorzy<sup>8</sup> – skupiają się przede wszystkim na przesłankach, korzyściach oraz zagrożeniach outsourcingu. W latach 90., między innymi za sprawą rozwijającej się koncepcji zarządzania ukierunkowanego na wzrost wartości dla akcjonariuszy (*shareholders value management*) wymuszającej zwiększenie efektywności, następował dalszy rozwój outsourcingu owocujący przenoszeniem go do innych form działalności gospodarczej.

Początkowo outsourcing był traktowany jako działalność wyłącznie taktyczna, obecnie jest narzędziem biznesowej oraz kulturowej transformacji sieci szpitali publicznych. W miarę

<sup>4</sup> Trocki M.: Outsourcing, metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej. PWE, Warszawa 2001, s. 40.

<sup>5</sup> Bounfour A.: The Management of Intangibles: The Organisation's Most Valuable Assets. Routledge. London 2003; Coase R.H.: The Nature of the Firm. "Economica", Vol. 4, No. 6, 1937; Quinn J., Hilmer F.: Strategic Outsourcing. "Sloan Management Review", No 2, 1994; Williamson O.E.: Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization. Free Press, New York 1975.

<sup>6</sup> Trocki M.: Outsourcing. PWE, Warszawa 2001; Nawrocki R.: Outsourcing w Polsce w 2006 roku. Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań. The Conference Board Europe, Warszawa 2006.

<sup>7</sup> Bravard J.L., Morgan R.: Inteligentny Outsourcing. Sztuka skutecznej współpracy. MT Biznes, Kraków 2010.

<sup>8</sup> Bravard J.L., Morgan R.: op. cit.; Hale J.A.: Outsourcing, [in:] Watkins R., Leigh D. (eds.): Handbook of Improving Performance in the Workplace, Selecting and Implementing Performance Interventions. Pub. International Society for Performance Improvement, San Francisco 2010; Lachiewicz S., Matejun M.: Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej, [w:] Błaszczuk W. (red.): Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006; Luvison D., Bendixen M.: A Theory of the Outsourcing Firm, [in:] Contractor F., Kumar V., Kundu S.K. (eds.): Global Outsourcing and Offshoring, an Integrated Approach to Theory and Corporate Strategy. Cambridge University Press, United Kingdom, Cambridge 2011.

zmian warunków funkcjonowania organizacji outsourcing, jak stwierdził J. Drzewiecki, stał się metodą rozwoju o strategicznym znaczeniu<sup>9</sup>. Główne cechy outsourcingu to wszechstronność zastosowania oraz możliwość osiągania zróżnicowanych celów organizacji sieciowej (jak również podmiotów funkcjonujących w jej ramach). Obecnie, zdaniem B. Nogalskiego, można obserwować dalszy rozwój outsourcingu, który przejawia się dążeniem organizacji do współpracy i współdziałania z innymi podmiotami przez eliminowanie „ze swego wnętrza tego wszystkiego, co hamuje rozwój, co absorbuje potencjał, a nie zapewnia przewagi nad konkurentami”<sup>10</sup>.

Biorąc pod uwagę przedstawiane w literaturze charakterystyczne cechy outsourcingu można stwierdzić, że jest to metoda zarządzania, polegająca na przeniesieniu odpowiedzialności za realizację określonych obszarów działalności (np. zadań, funkcji lub procesów) na stronę wyspecjalizowanego partnera zewnętrznego. Siłę podmiotów medycznych wchodzących w skład sieci szpitali publicznych stanowią wyjątkowe dla nich zasoby (możliwość poszerzenia w ramach implementacji określonego rodzaju outsourcingu). Dlatego też, w procesie uwzględniania korzyści ekonomicznych (ilościowych) i jakościowych, przy jednoczesnej możliwości rozwijania kluczowych kompetencji podmiotów medycznych, (dodawanie nowych wartości), outsourcing umożliwi wzmocnienie przewagi rynkowej oraz rozwój sieci szpitali publicznych.

### 3. Rodzaje outsourcingu – nowe wyzwania sieci szpitali publicznych

Od lat 80., kiedy outsourcing po raz pierwszy zaczął pojawiać się w organizacjach, metoda ewoluowała, przybierając różne formy. Różnorodność organizacji, które w tym okresie zaczęły ją stosować, spowodowała powstanie wielu odmian, to z kolei umożliwia dokonanie podziału typów outsourcingu z uwzględnieniem różnych kryteriów. Jednym z częściej stosowanych kryteriów podziału outsourcingu jest rodzaj wydzielanych funkcji, uwzględniający również znaczenie poszczególnych funkcji dla danej organizacji.

Podstawowym czynnikiem powstania rynku outsourcingu usług było przekonanie kadr zarządzających, iż wiele czynności niebędących *core business* można zlecać na zewnątrz, ponieważ przyniesie to wymierne korzyści sieci szpitali publicznych. Współczesny outsourcing w organizacji sieciowej oznacza najczęściej wieloletnią współpracę partnerską, gdzie obie strony kontraktu outsourcingowego dążą do osiągnięcia zamierzonych korzyści.

Ta ugruntowana koncepcja w praktyce zarządzania dała podstawy do kształtowania się kolejnego modelu dostawy usług, offshoringu, który często ujmowany jest w literaturze

---

<sup>9</sup> Drzewiecki J.: Strategiczne uwarunkowania procesu outsourcingu. „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Handlowej. Studia i prace kolegium zarządzania i finansów”, nr 115, 2012.

<sup>10</sup> Nogalski B.: Outsourcing, [w:] Czernska M., Szpitter A.A. (red.): Koncepcja zarządzania. Podręcznik akademicki. C.H. Beck, Warszawa 2010.

przedmiotu jako zjawisko tożsame z outsourcingiem. Należy jednak podkreślić podstawowy wyróżnik obu koncepcji.

Outsourcing to wydzielenie z własnej struktury organizacyjnej pewnych działań i przeniesienie ich do realizacji na zewnątrz, do kontrahentów wytwarzających usługi w tym samym kraju, co zleceniodawca. *Offshoring* definiowany jest jako proces, w wyniku którego wytwarzanie usług realizowane jest na terytorium innego państwa<sup>11</sup>.

Proces ten może być realizowany przez firmę wewnątrznie lub przez zagranicznego kontrahenta. Prowadzi to do wyróżnienia podstawowych rodzajów offshoringu, takich jak na przykład:

- *captive offshoring* to proces, w wyniku którego organizacja tworzy za granicą oddział lub spółkę zależną kapitałowo. Daje jej to możliwość pełnej kontroli przekazanych procesów usługowych,
- *offshore outsourcing* to proces polegający na przekazaniu do realizacji wybranych działań usługowych firmie zewnętrznej, niepowiązanej kapitałowo, prowadzącej działalność gospodarczą w innym państwie. Dodatkową klasyfikację offshoringu można przeprowadzić, przyjmując za kryterium podziału przede wszystkim miejsce lokalizacji firmy offshoringowej.

Wówczas wyróżnić należy takie formy offshoringu jak: *offshore*, *nearshoring* i *farshoring*<sup>12</sup>. *Nearshoring* definiuje się jako współpracę podmiotów na rynkach bliskich geograficznie i kulturowo, a *offshore* to współpraca podmiotów na rynkach odległych w sensie geograficznym, ale bliskich kulturowo i ekonomicznie. *Farshoring* to rynek odległy zarówno geograficznie, kulturowo, jak i ekonomicznie.

W niniejszym artykule przyjęto szerokie ujęcie definicyjne sektora usług biznesowych, zaliczając do nich między innymi centra:

- usług wspólnych (Shared Services Center, SSC),
- procesów biznesowych (Business Process Outsourcing, BPO),
- outsourcingu procesów IT (Information Technology Outsourcing, ITO),
- badawczo-rozwojowe (Research and Development Centers, R&D).

Istotną rolę w kreowaniu nowoczesnych usług biznesowych odgrywają centra badawczo-rozwojowe (R&D). Są to nowoczesne, wyskospecjalistyczne podmioty, które świadczą usługi na rzecz innych organizacji. W ramach R&D funkcjonują centra wiedzy, tzw. Knowledge Process Outsourcing (KPO). Te specjalistyczne organizacje przygotowują

---

<sup>11</sup> Olsen K.B.: Productivity impacts of offshoring and outsourcing: a review. OECD Directorate for Science, Technology and Industry Working Paper, No. 1, 2006; Helpman E.: Trade, FDI and the organization of firms. "Journal of Economic Literature", Vol. 44, 2006; UNCTAD 2009: Information Economy Report. Trends and outlook in turbulent times. United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva, 2009.

<sup>12</sup> Ellram L.M., Tate W.L., Petersen K.J.: Offshoring and Reshoring: An Update on the Manufacturing Location Decision. "Journal of Supply Chain Management", Vol. 49, No. 2, 2013.

dla potrzeb swoich klientów zaawansowane usługi wymagające wiedzy oraz wieloletniego doświadczenia (np. wyniki badań klinicznych).

Oprócz outsourcingu procesów biznesowych występują również usługi związane z outsourcingiem procesów wiedzy. Ten rodzaj współpracy wykorzystywany jest głównie przez organizacje, które działają, opierając się na posiadanych i wciąż rozwijanych zaawansowanych technologiach – swoje działy badawczo-rozwojowe lokują na przykład w Indiach czy Chinach.

Analizując literaturę przedmiotu, można również zaobserwować występowanie wielu form pokrewnych outsourcingowi – ich definicje mogą być bardzo zbliżone lub wręcz utożsamiane z outsourcingiem, ale też mogą być takie, w których podobieństwo jest bardzo niewielkie. Terminy pokrewne outsourcingowi to między innymi: dywesticja (*contracting out, spin off*), *cosourcing, subcontracting, staff augmentation, flexible staffing, employee leasing, professional services, contract programming, facilities maintenance (management), contract manufacturing, contract services*.

Natomiast Power M.J., Desouza K.C i Bonifazi C. zaproponowali podział outsourcingu ze względu na:

- lokalizację outsourcingu – wewnątrz, na zewnątrz organizacji,
- głębokość outsourcingu – indywidualny, funkcjonalny, kompetencyjny,
- rodzaj pracy – proces, projekt<sup>13</sup>.

Pierwszy dotyczy miejsca, gdzie zleceniobiorca wykonuje zleconą pracę. Drugi dotyczy głębokości, czyli zakresu prac oddawanych organizacji zewnętrznej. Wyróżnia się w nim dodatkowo trzy podrodzaje:

- indywidualny,
- funkcjonalny,
- kompetencyjny.

Outsourcing indywidualny dotyczy pojedynczych stanowisk pracy – do współpracy angażowani są współpracownicy obsługujący poszczególne stanowiska, jak na przykład radca prawny, który dostępny jest w razie potrzeby, a swój czas dzieli między kilka organizacji, z którymi współpracuje.

Zalety tego typu outsourcingu to zdecydowane obniżenie kosztów i możliwość zaangażowania do współpracy najlepszych ekspertów, ale wadą może być to, że współpracujące z organizacją osoby w momencie, kiedy są najbardziej potrzebne mogą nie być dostępne lub też nie przejawiać takiego zaangażowania, jak w przypadku gdyby były zatrudnione na stałe.

Outsourcing funkcjonalny polega na zleceniu na zewnątrz konkretnej dziedziny funkcjonowania organizacji – na przykład rozliczania płac, windykacji, księgowości.

---

<sup>13</sup> Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C.: Outsourcing, podręcznik sprawdzonych praktyk. MT Biznes Sp. z o.o., Kraków 2008, s. 29-33.

Przyczynia się przede wszystkim do redukcji kosztów, ale zapewnia też dostęp do specjalistów z danej dziedziny. Outsourcing kompetencyjny dotyczy zlecenia na zewnątrz działań związanych z kontrolą i podejmowaniem decyzji odnoszących się do przepływu produktów przez organizację klienta.

Głównym zagrożeniem tego rodzaju współpracy jest możliwość popełnienia błędów przez organizację zewnętrzną, których skutki mogą negatywnie wpłynąć na funkcjonowanie całej organizacji. Outsourcing kompetencyjny wymaga dużego zaufania do zleceniobiorcy, gdyż wydzieleniu na zewnątrz podlega bardzo wiele funkcji, a każdy jego błąd może mieć bardzo niedobry wpływ na organizację zlecającą.

Omawiając rodzaje outsourcingu, warto zwrócić także uwagę na metodę będącą jego przeciwieństwem – to jest na *insourcing*, którego fundamentalnym założeniem jest wykorzystywanie własnych zasobów wewnętrznych. Nazwa ta pochodzi od angielskich słów *inside-resource-using* i oznacza restrukturyzację działalności gospodarczej określonej organizacji, polegającą na włączeniu w jego strukturę organizacyjną procesów, dotychczas realizowanych przez podmioty zewnętrzne powiązane więzami kapitałochłonnymi lub kontraktowymi.

Termin *insourcing* bywa również używany do określania przenoszenia realizacji danego procesu z zagranicy do macierzystego kraju przedsiębiorstwa (przenoszenie takie bywa również określane jako *inshoring*). W *insourcingu* (w pierwszym rozumieniu) wyróżnić można dwa jego rodzaje – kapitałowy i kontraktowy. Pierwszy polega na włączeniu czynności gospodarczych wykonywanych przez kapitałowo powiązany podmiot, np. spółkę córkę, łącznie z zasobami rzeczowymi i ludzkimi, do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego. Drugi natomiast polega na włączeniu do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego procesów, które dotychczas były realizowane przez niezależne jednostki gospodarcze na podstawie zawartej umowy lub kontraktu<sup>14</sup>.

*Insourcing* wymusza tym samym wprowadzenie zmian wewnątrz organizacji, zazwyczaj polegających na powołaniu odrębnej, specjalizującej się w danej dziedzinie jednostki organizacyjnej, co z kolei przyczynia się do wzrostu kosztów działalności podmiotu.

#### **4. Proces wdrażania outsourcingu w sieci szpitali publicznych**

Wdrażanie outsourcingu w sieci szpitali publicznych jest procesem złożonym oraz wymagającym wiele rozważań w procesie decyzyjnym. Wdrożenie zakończone powodzeniem uzależnione jest od bardzo wielu czynników leżących zarówno po stronie organizacji macierzystej, jak i organizacji zewnętrznej. Skuteczne wdrożenie zmiany, jaką jest

---

<sup>14</sup> Ibidem.

outsourcing, wymaga kombinacji wiedzy i znajomości metodologii oraz określonych cech i umiejętności wszystkich osób zaangażowanych w ten proces<sup>15</sup>.

Przed szczegółowym omówieniem metodyki wdrażania outsourcingu w organizacji sieciowej (oraz podmiotów medycznych funkcjonujących w jej składzie) warto zastanowić się nad czynnikami decydującymi o potrzebie jego wdrożenia. Zidentyfikowanymi, istotnymi czynnikami determinującymi ten proces są między innymi:

- oszczędność,
- globalna dyfuzja wiedzy,
- wzrost zaawansowania technologii informatycznych,
- wzrost liczby wykwalifikowanych pracowników poza krajami wysoko rozwiniętymi,
- dostęp do wiedzy i innych czynników produkcji,
- nacisk na obszary kluczowych kompetencji<sup>16</sup>.

Kontrakty outsourcingowe, jak wynika z obserwacji<sup>17</sup>, zawierane w celu redukcji kosztów, były długoterminowe, a ich celem było zapewnienie możliwie korzystniejszych warunków finansowych i trwałej relacji biznesowej. M.J. Power, K.C. Desouza i C. Bonifazi podważyli pogląd, że organizacja powinna mieć czynniki produkcji na własność, ich zdaniem ważniejsze jest, aby organizacja miała dostęp do zewnętrznych zasobów oraz wiedzy, co sprzyja rozwojowi technologii informatycznych.

Istotne jest również, żeby organizacje zlecały część zadań jednostkom zewnętrznym i tym samym mogły poświęcać wystarczająco dużo uwagi kluczowym kompetencjom, czyli obszarom, na których powinny się skupić w pierwszej kolejności, oraz mogły analizować swoje działania pod kątem zgodności z nimi. M.F. Greaver wyodrębnił następujące (fundamentalne) etapy implementowania outsourcingu w organizacji, takie jak:

- planowanie wprowadzenia outsourcingu,
- badanie strategicznych konsekwencji wprowadzenia outsourcingu,
- analizę kosztów,
- wybór zewnętrznego partnera,
- negocjowanie warunków współpracy,
- przeniesienie zasobów i wdrożenie koncepcji,
- zarządzanie procesem outsourcingu.

Podejście M.F. Greavera dotyczy obszernego oraz dogłębnego zestawu działań w procesie wdrażania outsourcingu. Zwracając na to uwagę, Kopczyński T. zaproponował mniej skomplikowany proces składający się z:

---

<sup>15</sup> Barnowe T., Ziemięwicz K.: Podejście do usprawniania organizacji. Europejski i amerykański punkt widzenia. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu”, nr 2(10), 2000.

<sup>16</sup> Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C.: op. cit.

<sup>17</sup> Ibidem.



- analizy i oceny sytuacji, procesów,
- identyfikacji potencjalnych dostawców i ich wyboru,
- zarządzania procesem outsourcingu<sup>18</sup>.

Etap pierwszy sprowadza się do nawiązania współpracy z jednostką zewnętrzną – powinien on być poprzedzony analizą bieżącej sytuacji organizacji, identyfikacją obszarów jej działania (działalność: zasadnicza, pomocnicza, uboczna) oraz możliwością wdrożenia outsourcingu, co oznacza wyznaczenie zakresu działań, które mogą być zlecone podmiotowi zewnętrznemu.

Sieć szpitali publicznych powinna również na tym etapie sprecyzować swoje oczekiwania odnośnie do wdrożenia outsourcingu, dotyczące redukcji kosztów, koncentracji na kluczowych kompetencjach, polepszenia jakości świadczonych usług medycznych czy też zapewnienia sobie dostępu do wyspecjalizowanej wiedzy organizacji zewnętrznej.

Jednym z najważniejszych warunków drugiego etapu jest prawidłowe zidentyfikowanie organizacji zewnętrznych, z którymi potencjalnie można by współpracować. Według Instytutu Outsourcingu<sup>19</sup> do najczęstszych czynników mających wpływ na wybór partnera zewnętrznego można zaliczyć między innymi: zobowiązania partnera do świadczenia usług najwyższej jakości, cenę, reputację i referencję, terminowość, zasoby, możliwość nawiązania współpracy na poziomie kultury organizacyjnej, lokalizację geograficzną partnera.

## 5. Szanse oraz zagrożenia outsourcingu w sieci szpitali publicznych

Główną zaletą outsourcingu jest proces redukcji kosztów funkcjonowania oraz możliwość skupienia się na kluczowych obszarach działalności<sup>20</sup>. Należy również podkreślić, że coraz więcej kontraktów outsourcingowych wykracza poza cel redukcji kosztów i rozszerza współpracę outsourcingową o udostępnianie wiedzy, umiejętności czy też technologii<sup>21</sup>. Powszechność stosowania outsourcingu, zarówno przez polskie, jak i zagraniczne organizacje, sugerowałaby, że jest to metoda o dużej łatwości wdrażania i stosowania.

Łatwość ta ma jednak charakter częściowo pozorny, bowiem skuteczne wdrożenie outsourcingu wymaga dużej wiedzy nie tylko w przygotowaniu, lecz także w prowadzeniu działań wdrożeniowych. Nie można zapomnieć, że ewentualne błędy popełnione przy tym na poszczególnych etapach wdrażania outsourcingu (chodzi o analizę opłacalności finansowej, określenie obszarów do przekazania partnerowi, dobór partnera zewnętrznego, zawieraną

---

<sup>18</sup> Kopczyński T.: Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2010, s. 116-119.

<sup>19</sup> <http://www.instytut-outsourcingu.pl/polecane-artykuly,polskie-firmy-za-pan-brat-zoutsourcingiem.html>, 07.10.2017.

<sup>20</sup> Kopczyński T.: op. cit.

<sup>21</sup> Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C.: op. cit.

umowę) czasami prowadzą do niepowodzenia i ujawnienia wad, które mogą wynikać przede wszystkim z jakości współpracy z organizacją świadczącą usługi outsourcingowe.

Wady te mogą się przejawiać zarówno w jakości świadczonych usług, jak i ich terminowości – to może mieć z kolei bezpośredni wpływ na funkcjonowanie całej organizacji<sup>22</sup>. Przytoczyć tu można na przykład badania Instytutu Zarządzania Informacją (Uniwersytetów Oksfordzkiego czy Missouri), które objęły 29 największych kontraktów outsourcingowych – aż 35% z nich zakończyło się niepowodzeniem<sup>23</sup>.

Ponadto, jak wynika z przeprowadzonego przez Pricewaterhouse Coopers badania, w którym odpowiedzi udzieliło ponad 300 kierowników najwyższego szczebla z 14 krajów świata, 63% spośród badanych przyznało, że zleciło wykonywanie na zewnątrz jednego lub więcej procesów dotychczas wykonywanych wewnątrz organizacji. Co istotne, skutecznie przez zewnętrznych dostawców usług realizowanych było 84% tychże działań<sup>24</sup> (Polska zajmuje piąte miejsce w rankingu najbardziej atrakcyjnych lokalizacji centrów BPO).

Przedstawione wyniki są zgodne z wynikami badań przeprowadzonych w Polsce w 2006 r. przez Harvard Business Review Polska oraz firmę Deloitte – są one odzwierciedleniem najczęściej popełnianych w polskich organizacjach błędów podczas wdrażania outsourcingu takich jak np.:

- brak strategicznego uzasadnienia decyzji outsourcingowych (w organizacjach outsourcing często nie jest uwzględniany w strategii, a jego rola nie jest ustalona),
- decyzje o kontrakcie outsourcingowym powierzane są niewłaściwym osobom (w 89% przypadków menedżerowie uczyli się procesu wdrażania dopiero w trakcie trwania kontraktu),
- nieprzeprowadzanie analizy przypadku (jedynie 20% badanych organizacji przeprowadziło analizę opłacalności rozwiązania outsourcingowego, które porównuje koszty realizacji zadania własnymi środkami z kosztami realizacji na zewnątrz),
- niewielki udział dostawców w przygotowaniu rozwiązania, analizie opłacalności i ocenie ryzyka projektu<sup>25</sup>.

Do podobnych wniosków doszedł też T. Kopczyński<sup>26</sup>, analizując wyniki badań przeprowadzonych w 222 polskich przedsiębiorstwach. Zgodnie z nimi wśród najważniejszych czynników wpływających na wybór firmy zewnętrznej wymienił między innymi cenę (35,5%), jakość (27,7%), doświadczenie (21%), profesjonalizm (14,2%), referencje (13,4%) oraz warunki współpracy (10,9%). Ponadto nieodpowiedni dobór partnera, mającego istotny

---

<sup>22</sup> Kopczyński T.: op. cit.

<sup>23</sup> Gay Ch.L., Essinger J.: Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 19.

<sup>24</sup> Heywood J.B.: The outsourcing dilemma. The search for competitiveness. Pub. Pearson Education Limited, London 2001.

<sup>25</sup> Harvard Business Review Polska i Deloitte: Badania przeprowadzone w Polsce w kwietniu i maju 2006 r. przez Instytut IPSOS. Business Review Polska i Deloitte, Warszawa 2006.

<sup>26</sup> Kopczyński T.: op. cit.

wpływ na zarządzanie procesami (świadczenia usług medycznych może także prowadzić do licznych konfliktów).

P.F. Drucker podsumował outsourcing słowami: *Nikt nie wie naprawdę, jaka jest skala tego zjawiska, ale praktycznie wszystkie wielkie firmy i całkiem sporo mniejszych postanowiły przekazać do realizacji zewnętrznym kontrahentom operacje, które jeszcze kilka lat temu były wykonywane w ramach firmy*<sup>27</sup>.

Wzrost popularności stosowania tej metody nie jest przypadkowy, bowiem pozwala ona wykonywać pracę nie tylko wydajniej, ale też skuteczniej – dlatego prace, które inni mogą wykonywać taniej i efektywniej, należy zlecać zewnętrznym organizacjom, aby uchronić się od marnotrawienia swoich zasobów<sup>28</sup>.

Omówione wcześniej zagrożenia należy potraktować bardziej jako przestrozę niż próbę zdyskredytowania outsourcingu. Jest on bowiem bardzo skuteczny i niesie ze sobą wiele korzyści, o ile decyzje dotyczące wdrożenia tej metody nie będą efektem panującej mody, ale efektem rzetelnego rachunku porównującego syntetyczne dane odpowiadające na pytanie, czy warto w sieci szpitali publicznych wdrożyć outsourcing.

Ponadto na podstawie zaprezentowanych definicji można przyjąć, że outsourcing to zlecenie wykonywania określonych zadań organizacji zewnętrznej, z perspektywą długotrwałej, ciągłej oraz systematycznej współpracy, mającej korzystny charakter dla obu zaangażowanych stron. Przekazywanie podmiotom zewnętrznym obszarów o istotnym znaczeniu dla jego pozycji konkurencyjnej może również zapewniać dostęp do specjalistycznej wiedzy, jaka przyczyni się do podniesienia jakości usług czy produktów<sup>29</sup>.

Przenoszeniu za granicę usług medycznych – *offshoring* lub *offshore outsourcing* – towarzyszy proces umiędzynarodowienia placówek medycznych. W ostatnim okresie zaobserwowano dość ciekawe zjawisko, tj. dynamicznie rozwijającą się turystykę medyczną<sup>30</sup>, która stanowi alternatywę dla wysokich kosztów oraz wydłużonych terminów uzyskania usług medycznych w kraju. Słabość publicznej służby zdrowia, wysokie ceny usług medycznych w prywatnych szpitalach skłaniają coraz więcej prosumentów do korzystania z profesjonalnych usług medycznych za granicą.

Dlatego też według E. Skrzypek<sup>31</sup> organizacje powinny traktować efektywność jako determinantę doskonalenia procesów zarządczych. Jest to istotne narzędzie pomiaru skuteczności zarządzania, które dotyczy celów związanych z ekonomizacją działania zjawisk

---

<sup>27</sup> Drucker P.F.: The real meaning of the merger mood the annual report of conference board. PWE, Warszawa 2002.

<sup>28</sup> Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C.: op. cit.

<sup>29</sup> Piwoni-Krzyszowska E.: Zarządzanie przez outsourcing, [w:] Olszewska B. (red.): Wybrane metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008; Bober B., Olkiewicz M., Wolniak R.: Analiza procesów zarządzania ryzykiem jakości w przemyśle farmaceutycznym. „Przemysł Chemiczny”, nr 9(96), 2017.

<sup>30</sup> Olkiewicz M.: The impact of medical tourism on the quality of organizational and functional changes in the Polish healthcare system. “UTMS Journal of Economics”, Vol. 1, No. 1, 2016, p. 109-122.

<sup>31</sup> Skrzypek E.: Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego”, nr 262, Wrocław 2012.

zachodzących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Sprawdza się również jako narzędzie do budowania przewagi konkurencyjnej.

Natomiast J. Drzewiecki<sup>32</sup> podkreśla, że skuteczność oraz efektywność outsourcingu traktowanego jako sposób rozwoju organizacji są uzależnione od występowania zależności pomiędzy następującymi wymiarami strategicznymi: celami strategicznymi, konfiguracją zasobów i kluczowymi umiejętnościami oraz relacjami z partnerami.

Trudności funkcjonowania sieci szpitali publicznych dodatkowo spotęgowane są tym, że wszystkie wspomniane czynniki przenikają się i wzajemnie na siebie oddziałują, tworząc „sieć uwarunkowań, w jakich funkcjonują współczesne organizacje gospodarcze”<sup>33</sup>.

## 6. Narzędzia outsourcing a wyzwania globalizacji rynku usług medycznych

Istotnym czynnikiem jest również globalizacja, która obok czynników takich, jak polityczne, społeczne czy technologiczne, jako proces liberalizacji i postępującej wraz z nią integracji (funkcjonujących dotychczas w odosobnieniu i luźnym powiązaniu) rynków towarów, kapitału i (z opóźnieniem i na mniejszą skalę) siły roboczej, technologii oraz informacji w jeden współzależny rynek światowy przyczynia się do wzrostu presji konkurencyjnej, sprawniejszego działania rynków oraz poprawy pozycji nabywców<sup>34</sup>.

Efekty procesów migracji to globalizacja usług medycznych oraz konieczność prowadzenia badań klinicznych i testów wykorzystywania najnowocześniejszych terapii poza dotychczasowymi miejscami ich stosowania<sup>35</sup>.

Mimo to, bazując na przeprowadzonych badaniach oraz analizach<sup>36</sup> wskazano, że nie wykorzystano potencjału istniejącego w obszarze badań klinicznych. Co więcej, w ostatnim czasie można zaobserwować powolną redukcję tego segmentu. Jesteśmy postrzegani jako kraj z dużym potencjałem w zakresie możliwości prowadzenia badań klinicznych. Przemawiają za tym duża populacja pacjentów, dobrze wykwalifikowani specjaliści oraz stosunkowo niskie koszty. Pomimo oczywistych korzyści oraz dużego potencjału wzrostowego liczba badań klinicznych prowadzonych w Polsce spada. Przyczyn obecnego stanu rzeczy upatrywać należy przede wszystkim w barierach o charakterze prawno-administracyjnym.

---

<sup>32</sup> Drzewiecki J.: Strategiczne uwarunkowania procesu outsourcingu. „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Handlowej. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 115, 2012.

<sup>33</sup> Bober B.: Potencjał intelektualny determinantą rozwoju. „Problemy Jakości”, nr 5, 2013.

<sup>34</sup> Kowalski T.: Stan i prognozy rozwoju gospodarczego i ich wpływ na działania przedsiębiorstw w Polsce, [w:] Mruk H. (red.): Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2008.

<sup>35</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 536/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 r. w sprawie badań klinicznych produktów leczniczych stosowanych u ludzi.

<sup>36</sup> Raport wykonany przez PwC na zlecenie Związku Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych INFARMA oraz Stowarzyszenia na Rzecz Dobrej Praktyki Badań Klinicznych GCP: Badania kliniczne w Polsce (stan na grudzień 2015 r.).

Globalizacja, jej wieloaspektowość oraz wielowymiarowość, stworzyła nowe możliwości świadczenia profesjonalnych usług medycznych. Wysokie koszty oraz rosnący popyt na te specjalistyczne usługi w związku ze starzejącym się społeczeństwem spowodowały, że zaczęto poszukiwać oszczędności przez przeniesienie wielu funkcji biznesowych oraz procedur medycznych do krajów o niższych kosztach.

Podmioty medyczne funkcjonujące w ramach sieci szpitali publicznych, podobnie jak wcześniej inne organizacje, dzięki elektronicznemu przekazowi oraz globalnej sieci Internetu mogą stosować outsourcing usług biznesowych (BPO) zarówno w kraju, jak i za granicą.

Procesy liberalizacji, rewolucji informatycznej – cyfryzacja – oraz światowy zasięg Internetu umożliwiły powstanie globalnego łańcucha dostaw w działalności podmiotów medycznych, jak również zdeterminowały procesy zmian w organizacji i w sposobie zarządzania siecią szpitali publicznych.

## 8. Podsumowanie

Geneza outsourcingu jako strategii rozwoju organizacji dopiero w latach 90. XX wieku zyskała realne zastosowanie w turbulentnym otoczeniu sieci szpitali publicznych. W procesie rozwoju outsourcingu można wyróżnić etapy różniące się zakresem wykorzystywanych procesów, celami, oraz mające genezę w różnych teoriach rozwoju organizacji.

Istotnym czynnikiem jest również globalizacja, która korzystnie wpływa na podniesienie konkurencyjności, napływ nowych technologii, zwiększanie dostępu do informacji, przepływ usług i kapitału oraz wzrost pro jakościowej świadomości prosumentów.

Przemiany ustrojowe, które miały miejsce w Polsce w 1989 r. przyczyniły się do implementacji nowoczesnych metod zarządzania, w tym outsourcingu. Stało się to możliwe dzięki otwarciu Polski na otoczenie międzynarodowe, co znacznie skróciło czas internalizacji zmian organizacyjno-funkcjonalnych w ochronie zdrowia.

Wydaje się jednak, iż różnorodność przedsięwzięć outsourcingowych pozwala na optymalne zastosowanie tej metody w podmiotach medycznych funkcjonujących w ramach sieci szpitali publicznych, dostosowując jednocześnie ich zakres oraz uwarunkowania do potrzeb konkretnego procesu zarządzania świadczonej usługi medycznej (np. terapii celowanych).

## Bibliografia

1. Barnowe T., Ziemniewicz K.: Podejście do usprawniania organizacji. Europejski i amerykański punkt widzenia. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu”, nr 2(10), 2000.
2. Bober B., Olkiewicz M., Wolniak R.: Analiza procesów zarządzania ryzykiem jakości w przemyśle farmaceutycznym. „Przemysł Chemiczny”, nr 9(96), 2017.
3. Bober B.: Potencjał intelektualny determinantą rozwoju. „Problemy Jakości”, nr 5, 2013.
4. Bounfour A.: The Management of Intangibles: The Organisation's Most Valuable Assets. Routledge. London 2003.
5. Bravard J.L., Morgan R.: Inteligentny Outsourcing. Sztuka skutecznej współpracy. MT Biznes, Kraków 2010.
6. Coase R.H.: The Nature of the Firm. “Economica”, Vol. 4, No. 6, 1937.
7. Drucker P.F.: The real meaning of the merger boom the annual report of conference board. PWE, Warszawa 2002.
8. Drzewiecki J.: Strategiczne uwarunkowania procesu outsourcingu. „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Handlowej. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 115, 2012.
9. Ellram L.M., Tate W.L., Petersen K.J.: Offshoring and Reshoring: An Update on the Manufacturing Location Decision. “Journal of Supply Chain Management”, Vol. 49, No. 2, 2013.
10. Gay Ch.L., Essinger J.: Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
11. Hale J.A.: Outsourcing, [in:] Watkins R., Leigh D. (eds.): Handbook of Improving Performance in the Workplace, Selecting and Implementing Performance Interventions. Pub. International Society for Performance Improvement, San Francisco 2010.
12. Harvard Business Review Polska i Deloitte: Badania przeprowadzone w Polsce w kwietniu i maju 2006 r. przez Instytut IPSOS. Business Review Polska i Deloitte, Warszawa 2006.
13. Helpman E.: Trade, FDI and the organization of firms. “Journal of Economic Literature”, Vol. 44, 2006.
14. Heywood J.B.: The outsourcing dilemma. The search for competitiveness. Pub. Pearson Education Limited, London 2001.
15. <http://www.instytut-outsourcingu.pl/polecane-artykuly,polskie-firmy-za-pan-brat-zoutsourcingiem.html>, 07.10.2017.
16. Kopczyński T.: Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2010.
17. Kowalski T.: Stan i prognozy rozwoju gospodarczego i ich wpływ na działania przedsiębiorstw w Polsce, [w:] Mruk H. (red.): Nowoczesne sposoby konkurencyjności w biznesie. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2008.

18. Lachiewicz S., Matejun M.: Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej, [w:] Błaszczyk W. (red.): Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
19. Luvison D., Bendixen M.: A Theory of the Outsourcing Firm, [in:] Contractor F., Kumar V., Kundu S.K. (eds.): Global Outsourcing and Offshoring, an Integrated Approach to Theory and Corporate Strategy. Cambridge University Press, United Kingdom, Cambridge 2011.
20. Nawrocki R.: Outsourcing w Polsce w 2006 roku. Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań. The Conference Board Europe, Warszawa 2006.
21. Nogalski B.: Outsourcing, [w:] Czerna M., Szpitter A.A. (red.): Koncepcja zarządzania. Podręcznik akademicki. C.H. Beck, Warszawa 2010.
22. Olkiewicz M., Bober B.: Role of quality in healthcare service provision process. "Progress in Health Science", No. 5(2), 2013.
23. Olkiewicz M.: Modelowe kreowanie jakości w organizacjach w ramach foresightu jakościowego. Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2017.
24. Olkiewicz M.: The impact of medical tourism on the quality of organizational and functional changes in the polish healthcare system. "UTMS Journal of Economics", Vol. 1, No. 1, 2016.
25. Olsen K.B.: Productivity impacts of offshoring and outsourcing: a review. OECD Directorate for Science, Technology and Industry Working Paper, No. 1, 2006.
26. Piwoni-Krzyszowska E.: Zarządzanie przez outsourcing, [w:] Olszewska B. (red.): Wybrane metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
27. Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C.: Outsourcing, podręcznik sprawdzonych praktyk. MT Biznes Sp. z o.o., Kraków 2008.
28. Quinn J., Hilmer F.: Strategic Outsourcing. "Sloan Management Review", No. 2, 1994.
29. Raport wykonany przez PwC na zlecenie Związku Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych INFARMA oraz Stowarzyszenia na Rzecz Dobrej Praktyki Badań Klinicznych GCP: Badania kliniczne w Polsce (stan na grudzień 2015 r.).
30. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 536/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 r. w sprawie badań klinicznych produktów leczniczych stosowanych u ludzi.
31. Skrzypek E.: Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 262, Wrocław 2012.
32. Trocki M.: Outsourcing, metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej. PWE, Warszawa 2001.
33. Trocki M.: Outsourcing. PWE, Warszawa 2001.
34. UNCTAD 2009: Information Economy Report. Trends and outlook in turbulent times. United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva, 2009.
35. Williamson O.E.: Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization. Free Press, New York 1975.