

Marta CHOLEWA
UMCS w Lublinie
Elena MIESZAJKINA
Politechnika Lubelska

OUTSOURCING W SZPITALACH POWIATOWYCH

Streszczenie. W artykule przedstawiono wyniki badań, dotyczące outsourcingu w szpitalach powiatowych województwa lubelskiego. Analizie poddano usługi zlecane firmom zewnętrznym, ich sposób realizacji oraz wpływ takiego rozwiązania na działalność placówki służby zdrowia. Szczególną uwagę poświęcono przyszłej wizji outsourcingu w szpitalach, obejmującą dwa przeciwstawne działania, a więc dalszy rozwój lub rezygnację z tej metody zarządzania.

Słowa kluczowe: outsourcing, szpital, szpitale powiatowe

OUTSOURCING IN DISTRICT HOSPITALS OF LUBLIN PROVINCE

Summary. This article presents results of research concerning outsourcing in district hospitals of Lublin province. Services recommended to external companies, it's way of realization and influence on hospitals activity were analyzed. Particular attention was paid to long-term vision of outsourcing in hospitals and was composed of selection between future development and resignation of this method of management.

Keywords: outsourcing, hospital, district hospitals

1. Istota outsourcingu

Rynek usług zdrowotnych jest jednym z tych obszarów współczesnej gospodarki, w którym zachodzą nieustanne przemiany. Wprowadzony w 1999 roku nowy model systemu opieki zdrowotnej w znaczny sposób zmienił funkcjonowanie placówek służby zdrowia. Większego niż dotychczas znaczenia nabrały aspekty ekonomiczne, których niedobór zmusił menedżerów szpitali do poszukiwania nowych, efektywnych rozwiązań gospodarowania zasobami.

Jedną z metod, mającą zapewnić racjonalne funkcjonowanie szpitala jest outsourcing. Określenie to pochodzi z języka angielskiego (outside-resource-using) i oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych¹. Można zatem powiedzieć, że outsourcing to „przesunięcie zamówień, produkcji, usług lub ogólnie procesów biznesowych lub ich części do innej firmy”². Istotą outsourcingu jest fakt, iż przedsiębiorstwo może zrezygnować z samodzielnego świadczenia usług, które nie są kluczowym elementem jego działalności, tym samym przekazując ich wykonanie wyspecjalizowanym firmom³. W szpitalach do usług takich należą: „sprzątanie, transport, obsługa techniczna i informatyczna, żywienie, pranie, prace remontowo-budowlane, diagnostyka laboratoryjna, sterylizacja i inne”⁴. Zastosowanie tego typu strategii pozwala na skupieniu się na podstawowej działalności zakładu opieki zdrowotnej, a więc ratowaniu życia i zdrowia ludzkiego.

Celem artykułu jest analiza wybranych aspektów strategii outsourcingowej szpitali powiatowych w województwie lubelskim. Analizie poddano usługi zlecane firmom zewnętrznym, ich sposób realizacji oraz wpływ takiego rozwiązania na działalność placówki służby zdrowia. Szczególną uwagę poświęcono przyszłej wizji outsourcingu w szpitalach, dotyczącej dwóch przeciwstawnych działań, jakimi są: dalszy rozwój lub rezygnacja z tej metody zarządzania. Plan rozwoju outsourcingu obejmuje zlecenie firmom zewnętrznym nowych usług, a także wprowadzanie bardziej rozwiniętych form tej metody, np. Business Proces Outsourcing, a rezygnacja zakłada stopniowe wycofywanie się ze współpracy z przedsiębiorstwami partnerskimi i powrót do wykonywania usług we własnym zakresie.

¹ Trocki M.: Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej. PWE, Warszawa 2001, s. 13.

² Szymaniak A. (red.): Globalizacja usług Outsourcing, Offshoring i Shared services centers. INPiD UAM, Poznań 2007, s. 171.

³ Zieniewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 1999, s. 53.

⁴ Waclaw J.: Tendencje rozwoju metod zarządzania na przykładzie sektora medycznego. Antidotum 2003, nr 7, s. 21.

2. Metodyka badań

Artykuł prezentuje rezultaty badań na temat outsourcingu w powiatowych zakładach opieki zdrowotnej w województwie lubelskim. Celem badań była analiza usług outsourcingowych: ich struktura, przyczyny i skutki wprowadzenia oraz plany dotyczące przyszłości tej metody w dalszej strategii działania szpitala. Badania przeprowadzono w lubelskich szpitalach powiatowych, w październiku i listopadzie 2008 roku. Próba badawcza liczyła dziesięć szpitali powiatowych, znajdujących się w województwie lubelskim (w całym województwie jest dwadzieścia placówek służby zdrowia tego typu). W badaniach, prowadzonych w ramach niniejszej pracy, posłużono się metodą sondażu diagnostycznego, a zastosowanym narzędziem badawczym była ankieta.

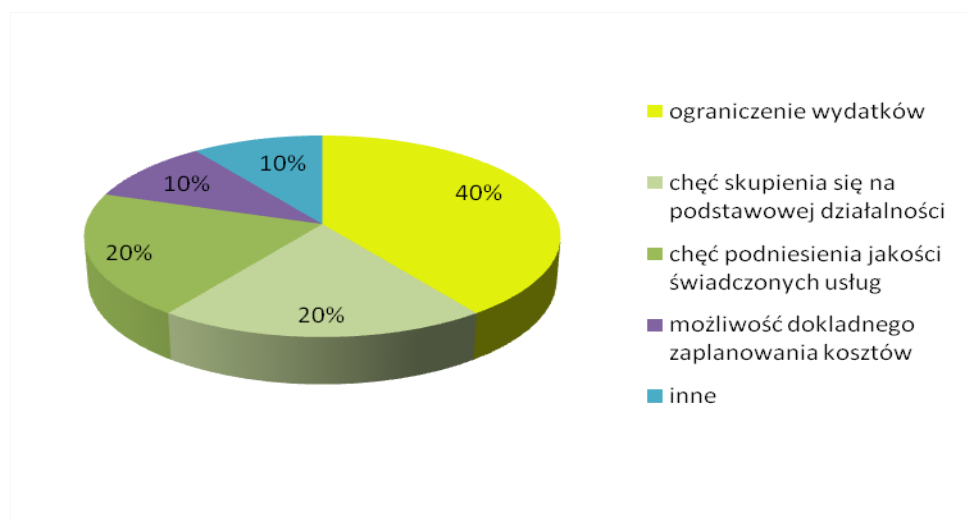
Ankieta skierowana była do menedżerów szpitali powiatowych, którzy wypełniali ją korespondencyjnie. We wszystkich placówkach posłużono się tym samym kwestionariuszem ankiety, który składa się z 22 pytań. Pierwsze pytanie miało na celu określenie, czy badany zakład opieki zdrowotnej korzysta z usług firm outsourcingowych. W związku z tym na postawione pytanie: „czy szpital korzysta z usług firm outsourcingowych?”. Kolejne pytania, zostały pogrupowane w siedem bloków tematycznych, dotyczących: przyczyn wprowadzenia outsourcingu, struktury usług outsourcingowych w placówkach, wyboru partnera outsourcingowego, wad i zalet outsourcingu, kondycji finansowej placówki, sposobu wprowadzenia usług zleconych oraz planów związanych z przyszłością tej metody w zakładzie opieki zdrowotnej. Ze względu na ich celowość respondenci mogli zaznaczyć jedną z dwóch możliwych odpowiedzi (tak lub nie).

Problemy, które dotyczą: przyczyn wprowadzenia outsourcingu, struktury usług outsourcingowych, wyboru partnera, wad i zalet outsourcingu oraz sposobu wprowadzania usług zleconych badane były w ankiecie za pomocą tzw. pytań półotwartych, co oznacza, że na postawione pytanie menedżer mógł wybrać odpowiedź spośród kilku (lub kilkunastu) gotowych odpowiedzi, dodatkowo w każdym z tych pytań istniało pole (oznaczone „inne jakie?”), w których ankietowani mogli wpisywać inne kwestie, nieuwzględnione w podanym przez autora zestawie odpowiedzi. Należy jednak zaznaczyć, że z pola tego ankietowani skorzystali tylko w pytaniu dotyczącym powodu zlecenia usług firmom zewnętrznym (z tej przyczyny pozostałe zagadnienia analizowano, jak typowe pytania zamknięte). Z kolei kwestie związane z problematyką kondycji finansowej oraz planów dotyczących outsourcingu w szpitalach badane były za pomocą pytań zamkniętych, w których menedżerowie mogli wybrać jedną (w niektórych pytaniach więcej) możliwość z przygotowanego zestawu odpowiedzi.

3. Wyniki badań

Outsourcing jest jedną z nowoczesnych metod zarządzania, z której menedżerowie służby zdrowia często i chętnie korzystają, czego dowodzi fakt, iż wszystkie zbadane placówki mają podpisane umowy na tzw. usługi obce. W celu zbadania przyczyn takiego stanu, zapytano menedżerów szpitali, jakie są główne powody zlecenia usług firmom zewnętrznym. Pytanie dotyczące omawianego problemu miało charakter półotwarty, co oznacza, że udzielając na nie odpowiedzi badani mogli wybierać spośród czterech możliwości (ograniczenie wydatków, chęć skupienia się na podstawowej działalności, chęć podniesienia jakości świadczonych usług, możliwość dokładnego zaplanowania kosztów) oraz odnotować swoje uwagi w wolnym polu, pozostawionym na sugestię respondentów. Należy także zaznaczyć, że każdy ankietowany mógł wybrać tylko jedną odpowiedź. Analiza wyników badań wykazała, że najważniejszy powód wprowadzania outsourcingu do zakładów opieki zdrowotnej to czynniki ekonomiczne. Ze względu na ograniczone środki na finansowanie opieki zdrowotnej, pochodzące głównie z Narodowego Funduszu Zdrowia, problemem dla większości szpitali jest pokrycie wydatków, dotyczących bieżącej działalności placówki (tylko 20% spośród badanych szpitali nie miało żadnych długów). W związku z tym, głównym powodem stosowania outsourcingu przez szpitale powiatowe jest chęć ograniczenia wydatków (wykres 1). Wynika to z faktu, iż firmy zewnętrzne mogą taniej wykonać zadania, które dotychczas należały do obowiązków personelu szpitala⁵. Kolejną, istotną przesłanką do zastosowania outsourcingu jest możliwość skupienia się na podstawowej działalności placówki podczas, gdy usługi pozamedyczne wykonywane są przez wyspecjalizowane w danej dziedzinie przedsiębiorstwa. Z tej specjalizacji wynika z kolei podniesienie jakości świadczonych przez firmę outsourcingową usług, których poziom wykonywania wpływa na wizerunek całego szpitala. Inne powody zlecenia usług firmom outsourcingowym (podane przez menedżerów) to: brak środków do samodzielnej realizacji danego zadania (np. w 10% szpitali powodem zatrudnienia firmy zewnętrznej było nie posiadanie własnej pralni) oraz brak funduszy na związane z nimi inwestycje.

⁵ Kautsh M., Ponikło W., Styło W.: Rozważania o outsourcingu. *Zdrowie i Zarządzanie* 2002, Nr 1, Tom IV, s. 7.



Rys. 1. Główny powód zastosowania outsourcingu w szpitalu

Fig. 1. Main reason of outsourcing usage in hospital

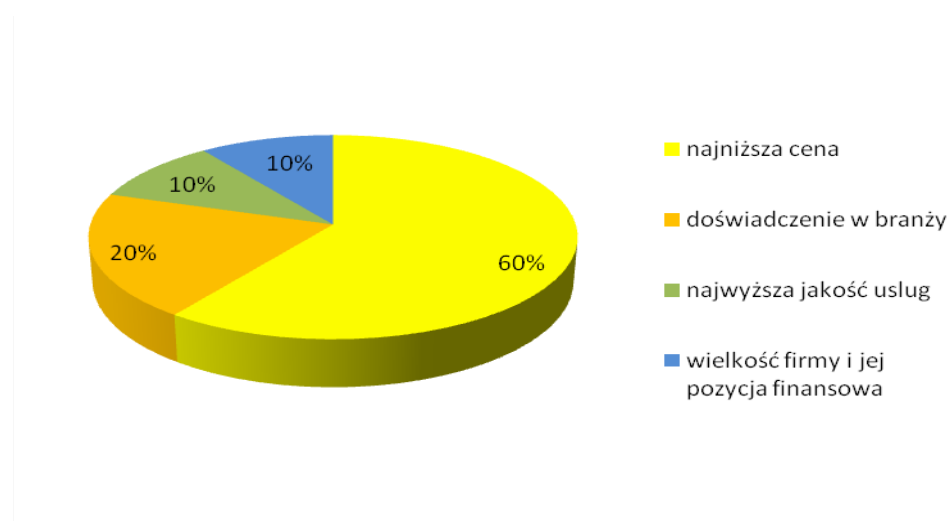
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W procesie wprowadzania outsourcingu w zakładach opieki zdrowotnej można wyróżnić następujące elementy: analiza wnętrza organizacji, a więc określenie potrzeb szpitala, analiza rynku, negocjacje stron (rozumiane jako przedstawienie proponowanych rozwiązań, odbywające się najczęściej przez złożenie oferty przez firmę outsourcingową), wybór firmy partnerskiej, wprowadzenie outsourcingu i kontrola realizacji usług. Po dokonaniu analiz następuje wybór firmy outsourcingowej⁶, który powoduje konieczność określenia na podstawie jakich cech wybierane jest przedsiębiorstwo partnerskie⁷. W przeprowadzonych badaniach menedżerowie mogli udzielać odpowiedzi na powyższe pytanie wybierając jedną spośród siedmiu możliwych odpowiedzi. Analiza badań wykazała, że w szpitalach powiatowych w województwie lubelskim głównym kryterium wyboru jest niska cena, co związane jest z problemami finansowymi placówek, dla których outsourcing stanowi jeden z głównych sposobów na obniżanie kosztów funkcjonowania (40% zbadanych szpitali podało outsourcing, jako główny sposób na obniżanie kosztów). W następnej kolejności rozpatrywane są takie cechy, jak: doświadczenie w branży oraz związana z tym wysoka jakość usług. Znaczenie tych cech spowodowane jest koniecznością stałego podnoszenia konkurencyjności zakładów opieki zdrowotnej, co wynika z faktu, iż pacjenci mogą samodzielnie wybierać placówki, w których chcą podjąć leczenie (ponieważ nie ma rejonizacji). Ponadto, zlecenie usług pozamedycznych firmie outsourcingowej pozwala

⁶ Należy zaznaczyć, że wybór ten najczęściej odbywa się na drodze przetargu, gdyż szpitale podlegają Prawu zamówień publicznych (DzU z 2006 r., nr 79, poz. 551).

⁷ W artykule słowa: przedsiębiorstwo outsourcingowe, partnerskie i zewnętrzne używane są zamiennie.

placówce służby zdrowia lepiej zaistnieć na rynku przez wyraźne odróżnienie się od konkurencji⁸. Wielkość przedsiębiorstwa outsourcingowego i jego pozycja finansowa miała znaczenie tylko dla 10% badanych menedżerów. Natomiast pozostałe kryteria, jak np.: potencjał organizacyjny, kadrowy czy techniczny firmy zewnętrznej (outsourcingowej), dostosowanie kulturowe i elastyczność działalności⁹ to cechy drugoplanowe, które są dopełnieniem, po rozpatrzeniu czterech głównych kryteriów (żaden z respondentów nie wybrał takiej odpowiedzi jako głównego kryterium wyboru).



Rys. 2. Cechy na podstawie, których wybierany jest partner outsourcingowy

Fig. 2. Basic characteristics affecting outsourcing partner choice

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jednym z najważniejszych etapów podczas wprowadzania outsourcingu jest ustalenie zasad dotyczących świadczenia usług przez firmę zewnętrzną. Spowodowane jest to faktem, iż „jakość podpisanej przez strony umowy będzie miała fundamentalny wpływ na skuteczność i efektywność całego przedsięwzięcia”¹⁰. Analiza przeprowadzonych badań wykazała, że w szpitalach powiatowych województwa lubelskiego najtrudniejsze elementy ustaleń pomiędzy placówką a firmą zewnętrzną to: określenie zakresu odpowiedzialności i kryteriów oceny oraz określenie przedmiotu zamówienia (wykres 3). To właśnie precyzyjne określenie zakresu prac oraz ustalenie kryteriów oceny stanowią punkt wyjścia do dalszych negocjacji¹¹. W związku z tym, do głównych zadań tego etapu będzie należało ustalenie

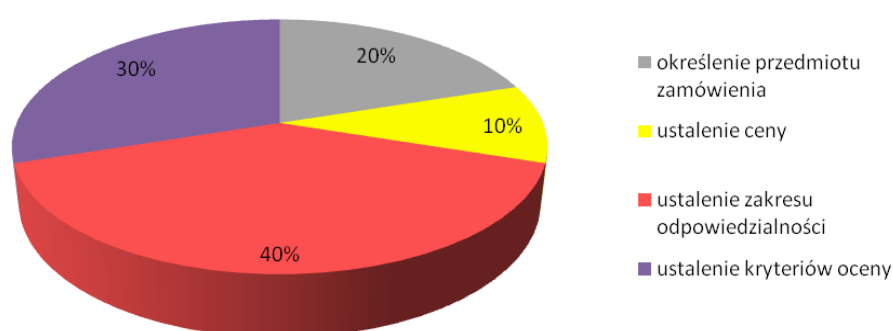
⁸ Melchior M.: Outsourcing w reformie szpitali w Stanach Zjednoczonych. *Zdrowie i Zarządzanie* 2002, Nr 1, Tom IV, s. 72.

⁹ Trocki M.: Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej. PWE, Warszawa 2001, s. 124.

¹⁰ Ibidem, s. 126.

¹¹ Kautsh M., Ponikło W., Styło W.: Rozważania o outsourcingu. *Zdrowie i Zarządzanie* 2002, Nr 1, Tom IV, s. 8.

szczególnej listy czynności wchodzących w skład usługi, tak aby zarówno szpital, jak i zleceniobiorca mieli jasno określone cele do realizacji. Cele te stanowią podstawę dalszych ustaleń pomiędzy stronami, a więc np. rozliczeń (szpital wie za co płaci, a firma zewnętrzna zna wszystkie oczekiwania swojego partnera) czy oceny, której kryteria wówczas łatwiej jest zdefiniować i które w przyszłości posłużą do zbudowania systemu kontroli przedsięwzięcia. Mimo to, jak wynika z analizy przeprowadzonych badań, ustalenie ceny usługi stanowi nadal jeden z najtrudniejszych etapów podczas zawierania porozumienia szpitala z firmą outsourcingową.



Rys. 3. Najtrudniejsze elementy negocjacji szpitala z firmą outsourcingową

Fig. 3. The most difficult elements of the outsourcing company negotiations with hospital

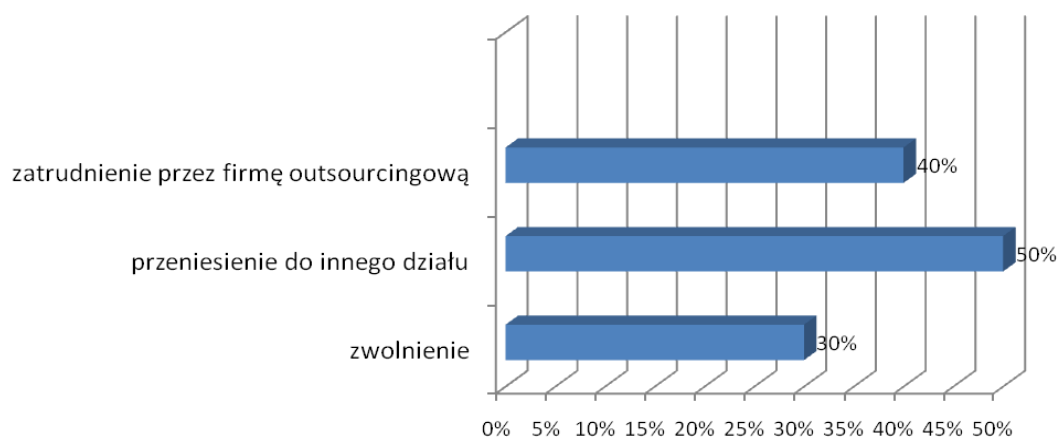
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Kolejnym etapem jest ustalenie kwestii organizacyjnych, takich jak: sprawy kadrowe czy sprawy związane ze sprzętem i pomieszczeniami, koniecznymi do wykonywania usług. Jednakże, według przeprowadzonych badań, zagadnienia te nie stanowią większego problemu podczas zawierania umowy na usługę outsourcingową (żaden z respondentów nie określił tych spraw, jako najtrudniejszy element porozumienia). Należy także zaznaczyć, że na tym etapie wprowadzania outsourcingu w jednostce służby zdrowia nie można pominąć sprawdzenia firmy partnerskiej pod względem spełniania przez nią wszystkich wymogów prawnych, przewidzianych dla tego rodzaju działalności¹².

Wdrażanie nowego rozwiązania do istniejącej struktury zakładu opieki zdrowotnej to kolejne zadanie podczas wprowadzania outsourcingu. Szczególnie problematyczna wydaje się tu kwestia dotychczas wykorzystywanych zasobów zarówno ludzkich, jak i rzeczowych. Oczywiste jest, że ludzie są jednym z najważniejszych elementów organizacji, dlatego też

¹² Bański R., Poździoch S.: Outsourcing w zakładach opieki zdrowotnej – kwestie odpowiedzialności cywilnoprawnej współpracujących podmiotów. *Zdrowie i Zarządzanie* 2002, Nr 1, Tom IV, s. 35.

rozwiązanie kwestii „niepotrzebnego” już pracownika jest tematem szczególnie delikatnym (aspekt społeczny niezwykle ważny, zwłaszcza w warunkach wysokiego bezrobocia na Lubelszczyźnie). Warto także zwrócić uwagę na aspekt ekonomiczny, a więc ponoszone przez szpital koszty zatrudnienia, które w przypadku zlecenia usługi na zewnątrz ponosi firma outsourcingowa. Istnieją różne metody pokonania tego problemu, jak np. przeniesienie do innego działu, zwolnienie lub zatrudnienie przez firmę outsourcingową. W praktyce stosowane są one zazwyczaj łącznie (np. szpital część pracowników przenosi, a część zwalnia), a ich proporcje zależą m.in. od przyjętej strategii outsourcingowej. Aby zbadać sposób rozwiązania tego problemu w szpitalach powiatowych, menedżerom zadano pytanie dotyczące postępowania z pracownikami dotychczas zatrudnionymi w sektorze zleconym firmie zewnętrznej. Respondenci mogli zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi spośród trzech możliwości. W zakładach opieki zdrowotnej objętych badaniami własnymi najpopularniejszym rozwiązaniem kwestii kadrowych było przeniesienie pracowników do innych działów lub zatrudnienie ich przez firmę partnerską, należy jednak zaznaczyć, że takie rozwiązanie zostało zastrzeżone już w umowie outsourcingowej. Innym rozwiązaniem stosowanym jednak tylko w przypadkach, gdy nie było możliwe żadne z wyżej omówionych działań były zwolnienia (rys. 4).



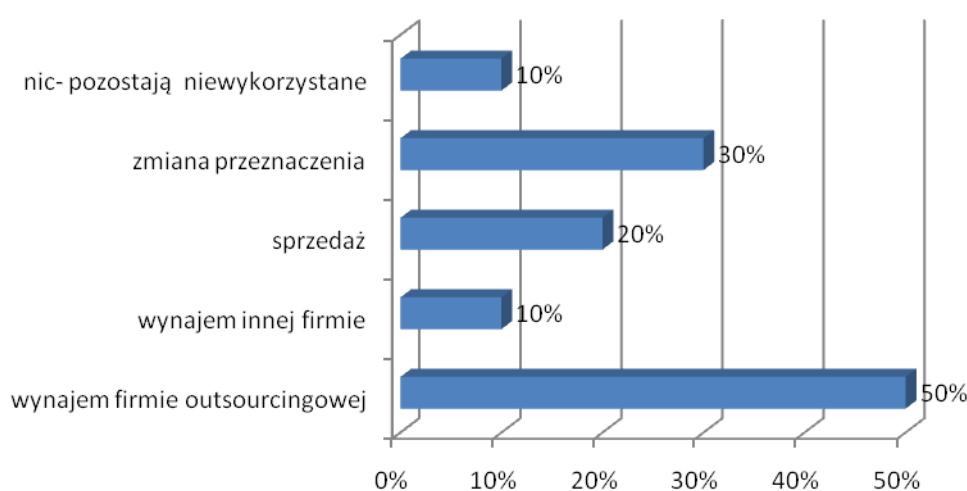
Rys. 4. Metody rozwiązywania problemu kadr podczas wprowadzania outsourcingu

Fig. 4. The methods of solving staff problem during outsourcing initiation

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zasoby rzeczowe, takie jak: obiekty, pomieszczenia i sprzęt po zleceniu usługi firmie zewnętrznej stały się dla szpitala nieprzydatne. Problem ten, podobnie jak kwestie kadrowe, w szpitalach powiatowych województwa lubelskiego, rozwiązywany jest za pomocą łączenia różnych metod działania (wykres 5). Z tego powodu ankietowani, odpowiadając na pytanie

dotyczące zagospodarowania zasobów rzeczowych, mogli wybrać dowolną liczbę odpowiedzi spośród pięciu przedstawionych propozycji. W opisywanych placówkach służby zdrowia większość z posiadanych zasobów rzeczowych wynajęto firmie outsourcingowej (50%). Część z tych zasobów pozostała zagospodarowana przez szpital (30%), przez np.: przeniesienie niektórych sprzętów do innych działów lub zmianę przeznaczenia obiektów czy pomieszczeń. Kolejnym zastosowanym rozwiązaniem była sprzedaż oraz wynajem innej firmie niż ta, która wykonuje usługę outsourcingową. Tylko w 10% przypadków zasoby te pozostały niewykorzystane.



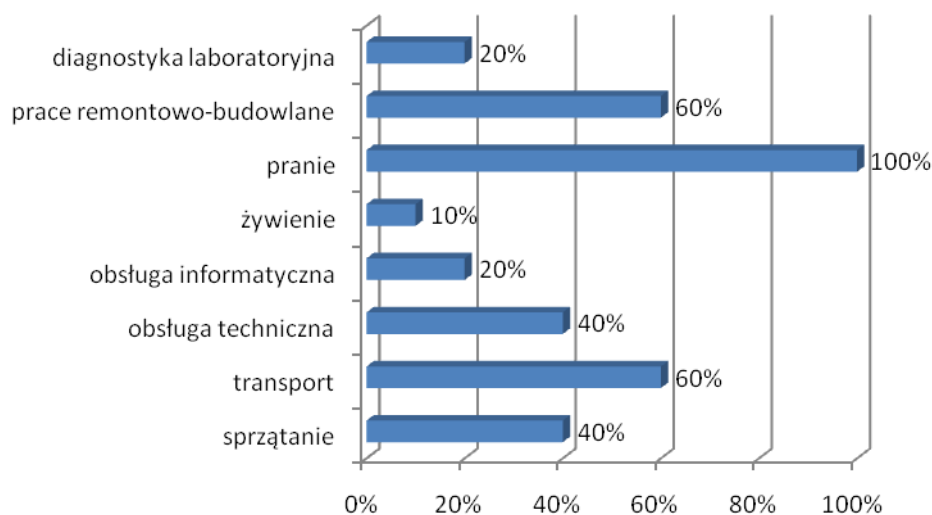
Rys. 5. Metody rozwiązywania problemu zasobów rzeczowych po wprowadzeniu outsourcingu

Fig. 5. The methods of solving problem of businesslike resources after the introduction of outsourcing

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Usługi zlecane przez szpital firmom zewnętrznym obejmują coraz więcej obszarów działalności, co związane jest ze stale poszerzaną ofertą przedsiębiorstw outsourcingowych. W związku z tym, w zakładach opieki zdrowotnej przez firmy zewnętrzne zazwyczaj obsługiwany jest nie jeden, ale kilka obszarów działalności placówki (zaledwie w 10% badanych szpitali zleceniem outsourcingowym była objęta tylko jedna dziedzina). Analiza przeprowadzonych ankiet wykazała, że w szpitalach powiatowych najczęściej zlecaną na zewnątrz usługą jest pranie. We wszystkich badanych zakładach opieki zdrowotnej usługi pralnicze wykonywane były przez firmę partnerską (wykres 6). Wiąże się to z brakiem własnej pralni oraz faktem, iż dla wielu szpitali to właśnie ta usługa daje placówce największe korzyści w porównaniu do wykonywania jej we własnym zakresie (30% badanych

szpitali wymieniło pranie, jako usługę najbardziej obniżającą koszty, w porównaniu do wykonywania jej samodzielnie). Kolejne usługi zlecane przez lubelskie szpitale powiatowe to: transport, prace remontowo-budowlane, sprzątanie i obsługa techniczna (konserwacja i naprawa sprzętu medycznego). Natomiast usługi żywieniowe badane jednostki nadal najczęściej wykonują we własnym zakresie (tylko 10% badanych szpitali powiatowych zleca wykonanie tej usługi firmie outsourcingowej), co może być skutkiem tego, że szpitale te zlokalizowane są głównie w niewielkich miejscowościach, do których dowiezienie posiłków na czas mogłoby okazać się zadaniem dość problematycznym (szczególnie w okresie zimowym)¹³.



Rys. 6. Usługi wykonywane w szpitalach powiatowych przez firmy outsourcingowe

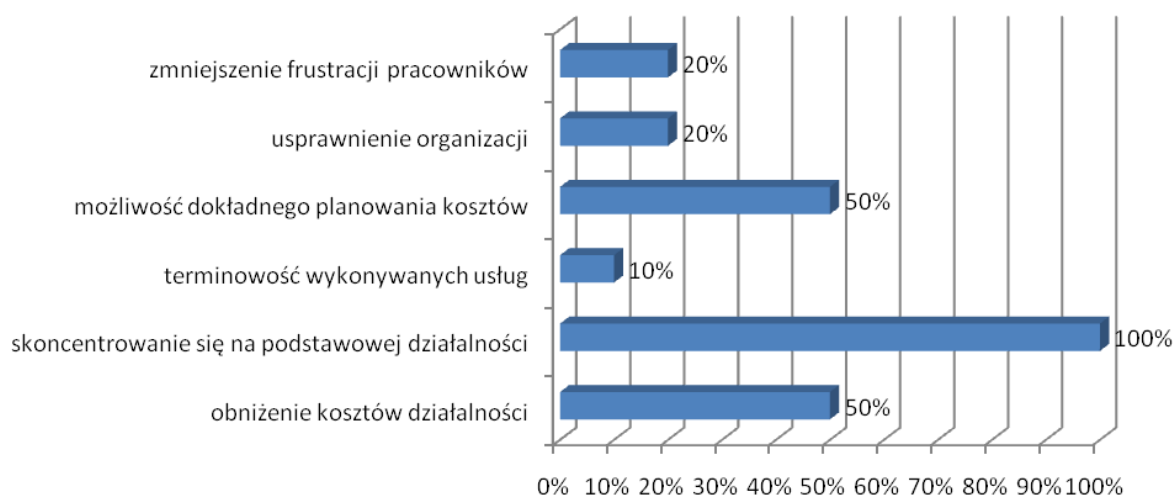
Fig. 6. Services carried out in district hospitals by the outsourcing company

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zastosowanie w zamkniętych zakładach opieki zdrowotnej nowoczesnej metody zarządzania, jaką jest niewątpliwie outsourcing, niesie ze sobą wiele korzyści. W celu zbadania najistotniejszych, z punktu widzenia szpitala, zalet outsourcingu ankietowani odpowiadając na pytanie dotyczące tego problemu mogli wybrać trzy najważniejsze zalety spośród dziewięciu propozycji. Wszystkie poddane badaniu szpitale jako największą zaletę outsourcingu podały możliwość skoncentrowania się zarządu na podstawowej działalności, jaką jest realizacja usług medycznych. Niezwykle ważne dla zarządzających szpitalami powiatowymi są również korzyści ekonomiczne, takie jak: obniżenie kosztów działalności

¹³ www.biznes.onet.pl

oraz możliwość dokładnego zaplanowania kosztów funkcjonowania szpitala (koszty usługi wykonywanej przez firmę zewnętrzną są dla szpitala kosztami stałymi). Zastosowanie outsourcingu wpływa pozytywnie także na nastroje panujące wśród pracowników podstawowej działalności. Związane jest to ze zmniejszeniem frustracji pracowników medycznych, wynikającej z przekonania, że utrzymują finansowo nadmiernie rozbudowaną obsługę. Z analizy przeprowadzonych badań wynika, że zastosowanie outsourcingu wpływa na usprawnienie organizacji wielu czynności szpitala, z czym związana jest także kolejna zaleta takiego rozwiązania, jaką jest terminowość usług wykonywanych przez firmę zewnętrzną. Warto także zwrócić uwagę na fakt, iż żaden z badanych szpitali, jako najistotniejszej z zalet outsourcingu nie podał: podniesienia jakości usług, poprawy wizerunku szpitala czy ekonomizacji wykorzystania eksploatowanego sprzętu.



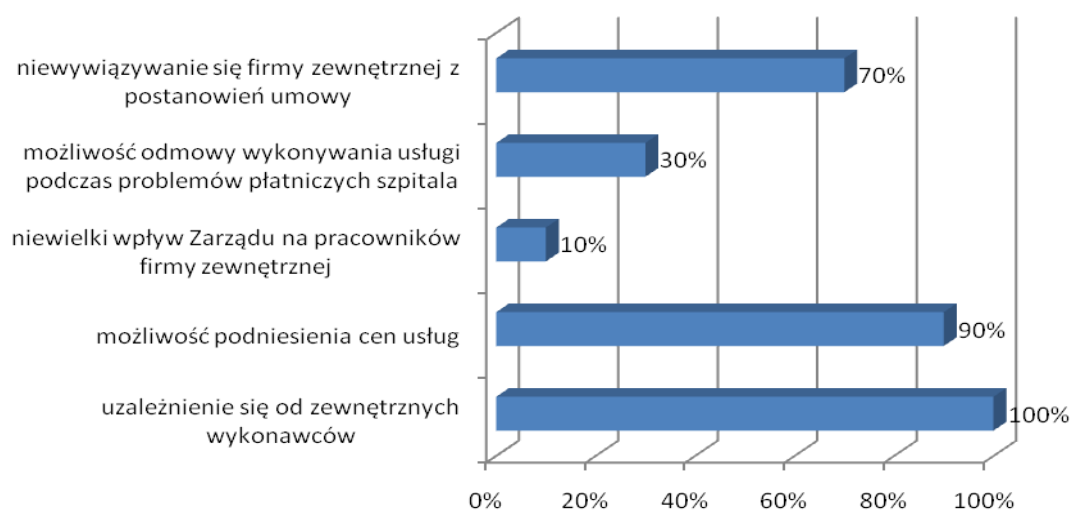
Rys. 7. Zalety stosowania outsourcingu w szpitalach powiatowych woj. lubelskiego

Fig. 7. Advantages of the use of outsourcing in district hospitals of Lublin province

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Mimo wielu pozytywnych efektów, wynikających z zastosowania outsourcingu, rozwiązanie to nie jest pozbawione wad. W celu zidentyfikowania najistotniejszych minusów związanych ze zlecaniem usług firmom zewnętrznym ankietowani mogli wybrać trzy, najbardziej znaczące ich zdaniem wady, spośród sześciu zaproponowanych odpowiedzi. Najważniejsze minusy, dostrzegane przez zarządzających placówką służby zdrowia, to: uzależnienie się od zewnętrznych wykonawców (wada ta jest dostrzegana przez wszystkich menedżerów badanych placówek) oraz możliwość nieoczekiwanego podniesienia cen usług (wykres 8). Duże obawy szpitali związane są także z możliwością niewywiązywania się firmy outsourcingowej z postanowień umowy. Kolejnym ujemnym skutkiem zastosowania

outsourcingu jest możliwość odmowy przez zewnętrzne firmy wykonywania usługi w momencie zaistnienia trudności płatniczych placówki. Problem ten jest związany z obawą utraty płynności finansowej szpitala, na co oczywiście wpływa nie najlepsza sytuacja ekonomiczna większości zakładów opieki zdrowotnej (co odbija się także na kondycji firmy zewnętrznej, tym bardziej, że „niektóre firmy outsourcingowe, startując w przetargu, w walce o klienta nierzadko proponują wykonanie usługi za cenę, plasującą się poniżej progu opłacalności, a zator płatniczy w szpitalu wystarczy, by zachwiać podstawą egzystencji niejednej takiej firmy”¹⁴). Omówione wady wynikają z obawy uzależnienia się od partnera, którego niesolidność może mieć bardzo negatywne skutki dla każdej ze stron (właśnie dlatego tak niezwykle ważny jest dobór właściwego partnera outsourcingowego).



Rys. 8. Wady stosowania outsourcingu w szpitalach powiatowych woj. Lubelskiego
 Fig. 8. Disadvantages of the use of outsourcing in district hospitals of Lublin province
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Doświadczenia dotyczące wykorzystania outsourcingu w placówkach służby zdrowia wpływają na przyszłą strategię prac w tym zakresie. Planowane działania obejmują dwie przeciwstawne czynności, jakimi są rezygnacja lub rozwój tej formy współpracy. Analiza przeprowadzonych badań wykazała, że ze zlecenia usług firmom zewnętrznym zamierza zrezygnować prawie 30% badanych zakładów opieki zdrowotnej. Szpitale te planują nie tylko stopniowo wycofywać się z umów z partnerskimi firmami, ale przede wszystkim nie zawierają już tej formy współpracy na nowe usługi. Jednak większość badanych szpitali ma zamiar

¹⁴ www.cleanlink.pl, luty 2009.

kontynuować taki sposób realizacji usług pozamedycznych (40% z przebadanych zakładów opieki zdrowotnej deklaruje chęć kontynuowania wszystkich zleceń, a 30% zamierza kontynuować, ale nie wszystkie usługi). Warto przy tym zaznaczyć, że 20% badanych placówek, które zamierzają korzystać z usług firm zewnętrznych podkreśla znaczenie rachunku ekonomicznego przy podejmowaniu każdej decyzji, dotyczącej outsourcingu. Oznacza to dla nich stałe kontrolowanie kosztów takiej usługi i jej wpływ na poprawę wyniku finansowego szpitala (jest to ciągła ocena, a nie jednorazowy rachunek kosztów, wykorzystywany tylko podczas przetargu). Ponadto, biorąc pod uwagę plany placówek ochrony zdrowia dotyczące rozwoju outsourcingu, a więc zlecanie firmom outsourcingowym nowych, dotychczas samodzielnie wykonywanych usług, tylko 30% spośród wszystkich analizowanych szpitali chciałoby skorzystać z usług firm zewnętrznych (dotyczy to głównie usług ochroniarskich). Wyżej omówione plany obejmują zlecanie firmom zewnętrznym usług, które dotyczą działalności pomocniczej. Warto przy tym zaznaczyć, że w 10% badanych placówkach służby zdrowia istnieje zamiar rozszerzenia usług outsourcingowych także na działalność podstawową, jak np. dyżury medyczne lekarzy.

Jedną z odmian outsourcingu jest Business Process Outsourcing (BPO), który według definicji rozumiany jest jako „outsourcing procesów biznesowych”¹⁵. Trudno jednak mówić o outsourcingu procesów w szpitalach powiatowych, gdzie outsourcing jest metodą dopiero rozwijającą się, dlatego w artykule BPO rozumiany jest jako pewna „odmiana outsourcingu, w której strategiczną wartość kreuje się przez stałe badanie procesu, a następnie dostosowywanie go do nowych warunków”¹⁶. Według tej definicji, porównując BPO z tradycyjną formą outsourcingu widoczna jest różnica, dotycząca zobowiązań firmy zewnętrznej względem zleceniodawcy¹⁷. Zleceniobiorca nie tylko wykonuje zleczone mu usługi, ale ponosi również pełną odpowiedzialność za ich doskonalenie¹⁸. W praktyce oznacza to, iż firma outsourcingowa musi stale obserwować zarówno proces, który wykonuje, jak i otoczenie, a w szczególności zachodzące w nim zmiany. Na podstawie tych obserwacji może ulepszać wykonywane czynności, np. przez wprowadzanie nowych technologii do wykonywanego przez siebie zakresu działań. Rozwiązanie takie wprowadza nową jakość do usług świadczonych przez firmy zewnętrzne, na której skorzystałyby obie strony – szpital miałby świadczone usługi zawsze na najwyższym poziomie, natomiast firma outsourcingowa podlegałaby stałemu doskonaleniu (które mogłoby być fundamentem rozwoju przedsiębiorstwa).

¹⁵ Szymaniak A. (red.): op.cit., s. 172.

¹⁶ www.outsourcing-center.pl, grudzień 2008.

¹⁷ Kautsh M., Ponikło W., Styło W.: op.cit., s. 8.

¹⁸ www.bpo-outsourcing-journal.com/nov2000, grudzień 2008.

W badanych zakładach opieki zdrowotnej rozwój outsourcingu przez zastosowanie Business Process Outsourcing jest mało rozpowszechniony (tylko 30% ankietowanych menedżerów szpitali spotkało się z tym pojęciem). Jednakże według zarządzających szpitalami powiatowymi w województwie lubelskim współpraca oparta na zasadach BPO jest możliwa także w obecnych warunkach rynku lubelskiego. Niezbędny jest tu jednak wzrost zaangażowania firm świadczących usługi outsourcingowe. Muszą one rozszerzyć profil swojej działalności oferując szpitalom nie tylko wykonywanie zleconych usług, ale także ich doskonalenie.

4. Wnioski z badań

Przeprowadzona analiza pozwoliła na zbadanie strategii outsourcingowej szpitali powiatowych w województwie lubelskim. Jak wynika z przedstawionych rozważań, zlecenie wykonywania usług pozamedycznych firmom zewnętrznym jest jednym ze sposobów na ograniczanie wydatków zadłużonych placówek. Ponadto, zastosowanie outsourcingu w zakładach opieki zdrowotnej pozwala na skupienie się zarządu na podstawowej działalności, a więc ratowaniu życia i zdrowia pacjentów. Przeprowadzone badania ujawniły także obawy menedżerów szpitali, dotyczące niesolidnego partnera, do którego brak zaufania może mieć negatywne skutki dla całego przedsięwzięcia. Analiza przeprowadzonych badań pozwoliła na poznanie planów zakładów służby zdrowia, dotyczących przyszłych działań outsourcingowych. W opinii większości zarządzających placówką zlecenie usług firmom zewnętrznym to właściwy kierunek rozwoju, zwłaszcza w obecnej, trudnej sytuacji na rynku usług zdrowotnych.

Podsumowując, można stwierdzić, że outsourcing jest jedną z najczęściej wykorzystywanych metod nowoczesnego zarządzania w zakładach opieki zdrowotnej. Jego popularność potwierdza fakt zlecenia firmom zewnętrznym wykonywania wielu usług z różnych sfer działalności szpitala. Obserwując placówki opieki zdrowotnej, których funkcjonowanie opiera się na partnerskim współdziałaniu z firmą zewnętrzną można oczekiwać dalszego rozwoju tej metody zarządzania. Strategia rozwoju może obejmować następujące działania: rozprzestrzenienie outsourcingu na inne usługi lub zastosowanie „nowoczesnej” jego odmiany, takiej jak Business Process Outsourcing. W warunkach konkurencyjnego rynku, na jakim niewątpliwie działają szpitale i firmy oferujące usługi outsourcingowe, BPO ma szansę stać się standardem, który może zapewnić partnerom nieosiągalne dotąd korzyści.

Bibliografia

1. Bański R., Poździej S.: Outsourcing w zakładach opieki zdrowotnej – kwestie odpowiedzialności cywilnoprawnej współpracujących podmiotów. *Zdrowie i Zarządzanie* 2002, Nr 1, Tom IV.
2. Kautsh M., Ponikło W., Styło W.: Rozważania o outsourcingu. *Zdrowie i Zarządzanie* 2002, Nr 1, Tom IV.
3. Melchior M.: Outsourcing w reformie szpitali w Stanach Zjednoczonych. *Zdrowie i Zarządzanie* 2002, Nr 1, Tom IV.
4. Szymaniak A.: Globalizacja usług. Outsourcing, Offshoring i Shared services center. INPiD UAM, Poznań 2007.
5. Trocki M.: Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej. PWE, Warszawa 2001.
6. Waclaw J.: Tendencje rozwoju metod zarządzania na przykładzie sektora medycznego. *Antidotum* 2003, Nr 7.
7. Zimniewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 1999.
8. www.biznes.onet.pl, artykuł: Są blaski, są cienie.
9. www.bpo-outsourcing-journal.com/nov2000.
10. www.cleanlink.pl, artykuł: S. Augustynowicz, Sprzątanie w szpitalu.
11. www.outsourcing-center.pl.
12. DzU z 2006 r., nr 79. Prawo zamówień publicznych.

Recenzenci: Dr hab. Piotr Stec

Dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek, prof. UMCS