

**Mateusz Muchlado, Piotr Grudowski**

**CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE  
SKUTECZNOŚĆ OUTSOURCINGU  
W PODMIOTACH LECZNICZYCH**

**Gdańsk 2023**

PRZEWODNICZĄCY KOMITETU REDAKCYJNEGO  
WYDAWNICTWA POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ  
*Dariusz Mikielewicz*

REDAKTOR PUBLIKACJI NAUKOWYCH  
*Michał Szydłowski*

RECENZENCI  
*Małgorzata Wiśniewska*  
*Radosław Wolniak*

REDAKCJA JĘZYKOWA  
*Agnieszka Frankiewicz*

SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI  
*Wioleta Lipska-Kamińska*

Wydano za zgodą  
Rektora Politechniki Gdańskiej

Oferta wydawnicza Politechniki Gdańskiej jest dostępna pod adresem  
<https://www.sklep.pg.edu.pl>

Utwór nie może być powielany i rozpowszechniany, w jakiegokolwiek formie  
i w jakikolwiek sposób, bez pisemnej zgody wydawcy.

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2023

ISBN 978-83-7348-885-4

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ

Wydanie I. Ark. wyd. 9,4, ark. druku 12,25, 275/1194

Druk i oprawa: Volumina.pl sp. z o. o.  
ul. Księcia Witolda 7-9, 71-063 Szczecin, tel. 91 812 09 08

# Spis treści

Wykaz najważniejszych akronimów .....	5
Wstęp .....	7
1. Outsourcing i jego wykorzystanie w zarządzaniu procesami .....	11
1.1. Pojęcie outsourcingu .....	11
1.2. Istota i geneza outsourcingu .....	15
1.3. Podejście procesowe oraz klasyfikacje procesów poddanych outsourcingowi .....	23
1.4. Czynniki motywujące do wprowadzenia outsourcingu .....	30
1.5. Zagrożenia związane z outsourcingiem .....	34
1.6. Skuteczność procesów i pojęcia pokrewne .....	38
1.7. Model oceny skuteczności procesów oparty na zrównoważonej karcie wyników .....	41
1.8. Ocena skuteczności procesów oparta na kluczowych wskaźnikach wyników .....	43
2. Uwarunkowania wykorzystania outsourcingu w podmiotach leczniczych .....	48
2.1. Charakterystyka podmiotów leczniczych w Polsce .....	48
2.2. Outsourcing w podmiotach leczniczych w świetle literatury krajowej i zagranicznej .....	54
2.2.1. Procesy zlecane na zewnątrz w podmiotach leczniczych .....	54
2.2.2. Motywy wprowadzania outsourcingu w podmiotach leczniczych ..	57
2.2.3. Modele oceny procesów poddanych outsourcingowi w podmiotach leczniczych .....	58
2.3. Normatywne i prawne uwarunkowania oceny dostawców w podmiotach leczniczych .....	64
2.3.1. Normatywne systemy zarządzania w podmiotach leczniczych .....	64
2.3.2. Prawo zamówień publicznych a procesy zlecane na zewnątrz w podmiotach leczniczych .....	70
3. Badania dotyczące procesów zleczanych na zewnątrz w szpitalach na terenie województwa pomorskiego .....	75
3.1. Hipotezy i schemat postępowania badawczego .....	75
3.2. Charakterystyka badanych podmiotów .....	77

---

3.3. Badania jakościowe .....	79
3.3.1. Metoda oraz narzędzie badawcze .....	79
3.3.2. Wyniki badań .....	80
3.4. Badania ilościowe .....	89
3.4.1. Metoda oraz narzędzie badawcze .....	89
3.4.2. Charakterystyka próby badawczej .....	91
3.4.3. Omówienie wyników badań .....	95
3.5. Propozycja metody oceny skuteczności procesów oraz dostawców outsourcingowych .....	164
Podsumowanie .....	172
Załącznik .....	176
Ankieta doboru dostawcy i oceny skuteczności procesów wydzielonych na zewnątrz (poddanych outsourcingowi) .....	178
Bibliografia .....	186

## Wykaz najważniejszych akronimów

- APQC – American Productivity and Quality Center
- BPO – *business process outsourcing* – outsourcing procesów biznesowych
- CAWI – *computer-assisted web interview* – wywiad internetowy wspomagany komputerowo
- CMJ – Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia
- ISO – International Organization for Standardization – Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna
- JST – jednostka samorządu terytorialnego
- KPI – *key performance indicator* – kluczowy wskaźnik wyników
- NFZ – Narodowy Fundusz Zdrowia
- NSZ – normatywny system zarządzania
- PCF – *process classification framework* – ramowa klasyfikacja procesów
- PDCA – *Plan, Do, Check, Act* – Planuj, Wdrażaj, Sprawdzaj, Działaj
- PKN – Polski Komitet Normalizacyjny
- RPWDL – Rejestr Podmiotów Wykonujących Działalność Leczniczą
- SLA – *service level agreement* – umowa o gwarantowanym poziomie świadczenia usług
- SZJ – system zarządzania jakością
- ZKW – *balanced scorecard* (BSC) – zrównoważona karta wyników



# Wstęp

Dynamicznie rozwijająca się gospodarka światowa, dążąca do zaspokojenia coraz większych wymagań klienta, oraz rosnący nacisk inwestorów na lepsze wyniki ekonomiczne wywierają na organizacje presję dotyczącą zastosowania odpowiednich metod i narzędzi mogących sprostać tym wymogom. Jedną z niewielu metod zarządzania procesami, która może połączyć oszczędności ze wzrostem skuteczności procesu, stanowi outsourcing<sup>1</sup>. Potwierdzają to wzrost zainteresowania tą koncepcją i powszechne jej wykorzystywanie, które rozpoczęło się w zachodniej Europie w latach 80. ubiegłego wieku i stale się zwiększa (Pang i in., 2021). Obecnie trudno wskazać organizację, która nie zleca na zewnątrz choćby jednego ze swoich procesów. Popularyzacja tej metody w zarządzaniu procesami tworzy coraz większe wyzwania dla osób zarządzających. Procesy zlecane na zewnątrz wymagają innych, specyficznych metod zarządzania ze względu na ich odmiennność i charakterystyczną relację między klientem a dostawcą procesu. Dobór odpowiednich partnerów do tego typu przedsięwzięcia wymaga niestandardowego podejścia, co zostało zauważone między innymi przez Międzynarodową Organizację Normalizującą (International Organization for Standardization, ISO), która lepiej niż w poprzednich wydaniach dostosowała w tym zakresie normę ISO 9001 oraz inne standardy dotyczące systemów zarządzania. Zwiększone zainteresowanie wdrożeniem outsourcingu i implementacja odpowiednich wytycznych zawartych w standardach zarządzania wiążą się z większą złożonością procesów zleczanych na zewnątrz. W organizacjach zaprzestano wydzielania tylko procesów pomocniczych. Pojawiła się tendencja do zlecania innym podmiotom procesów wysokospecjalistycznych o kluczowym znaczeniu dla interesariuszy organizacji (Radło, 2011). Grupa organizacji wykorzystujących outsourcing nie obejmuje już tylko tych zajmujących się produkcją, ale także te, które świadczą usługi wysokospecjalistyczne, w tym podmioty zajmujące się ochroną zdrowia.

Podmioty świadczące usługi lecznicze, a w szczególności szpitale<sup>2</sup>, to organizacje wyróżniające się wieloma specyficznymi cechami. Jedną z najbardziej charakterystycznych jest fakt, że interesariusze podmiotów leczniczych mają różne, często sprzeczne ze sobą oczekiwania. Pacjenci jako klienci systemu opieki zdrowotnej chcą, by była ona jak najlepsza, opłacają ją bowiem ze swoich składek. Równocześnie zarządzający finansami

---

<sup>1</sup> W niniejszej pracy jako synonimy pojęcia outsourcingu stosuje się określenia „proces zlecony/wydzielony na zewnątrz”.

<sup>2</sup> Określenie podmiotu leczniczego jako szpitala wynika z definicji podanej na str. 9. Zostało to sprecyzowane w podrozdziale 2.1.

publicznymi przeznaczonymi na ochronę zdrowia Narodowy Fundusz Zdrowia (NFZ) boryka się brakiem środków na zaspokajanie tych potrzeb. Dodatkowe oczekiwania wobec tego systemu wyrażają też pracownicy ochrony zdrowia, którzy poprzez zobowiązania natury etycznej dążą do poprawy warunków swojej pracy z myślą nie tylko o sobie, ale także o pacjentach. Osoby zarządzające szpitalami muszą uwzględniać potrzeby swoich interesariuszy w optymalny w danej sytuacji sposób, co nie jest prostym zadaniem. Organizacje te coraz częściej korzystają więc z nowoczesnych koncepcji zarządzania. Bardzo popularny w ostatnich czasach stał się między innymi outsourcing procesów pomocniczych w szpitalach, a także coraz częściej spotykane wydzielenie na zewnątrz skomplikowanych procesów głównych, takich jak na przykład diagnostyka laboratoryjna. Wraz z popularyzacją tej koncepcji pojawiło się wiele krytycznych opinii dotyczących obniżenia jakości procesów zleczanych, które – zdaniem autorów – można by było ograniczyć, stosując ustandaryzowane metody doboru oraz oceny dostawców outsourcingowych.

Autorzy niniejszej pracy, dokonując przeglądu istniejących publikacji na temat outsourcingu w podmiotach leczniczych, nie znaleźli takiej, która odnosiłaby się szczegółowo do metodycznego doboru kryteriów oceny procesów zleczanych na zewnątrz. W ramach przeprowadzonego studium literaturowego nie odnaleziono także przykładów wykorzystywania specjalistycznych narzędzi lub metod służących do oceny procesów wydzielonych na zewnątrz w podmiotach leczniczych lub określenia kryteriów ich skuteczności. W niniejszej monografii zostały omówione wybrane publikacje krajowe i zagraniczne poruszające tę tematykę, a związany z nimi dorobek wykorzystano między innymi do udoskonalenia narzędzi badawczych zastosowanych w badaniach jakościowych i ilościowych. Reasumując, zdaniem autorów istnieje luka badawcza w obszarze określenia czynników kształtujących skuteczność procesów zleczanych na zewnątrz oraz występowania outsourcingu danego procesu w odniesieniu do specyfiki danego podmiotu leczniczego.

Według opinii autorów odpowiednie określenie – w relacji do potrzeb sektora – kryteriów doboru dostawców oraz ocena skuteczności procesów przez nich obsługiwanych stanowią zagadnienie istotne z wielu względów. Dobór odpowiednich dostawców outsourcingowych do obsługi procesu jest zasadniczym czynnikiem decydującym o jego skuteczności, czyli o stopniu, w jakim proces ten spełnia oczekiwania interesariuszy (Polski Komitet Normalizacyjny, 2016b). Jak wcześniej wspomniano, w przypadku podmiotów leczniczych jest to zadanie złożone, którego realizacja leży zazwyczaj w gestii osób odpowiedzialnych za kontraktowanie usług w szpitalach. Z opinii zebranych podczas badań pilotażowych wynika, że dobór stosownych kryteriów wyboru tych usług nastęrcza krajowym podmiotom ochrony zdrowia wielu problemów ze względu na brak odpowiednich metod, narzędzi czy też publikacji wskazujących dobre praktyki w tym zakresie. Przedstawiciele badanych podmiotów leczniczych podkreślali możliwy wysoce użyteczny charakter wyników tych badań, co umocniło autorów w przekonaniu co do istotności niniejszej pracy. Dane zebrane w badaniach ilościowych posłużyły do stworzenia metody oceny skuteczności procesów zleczanych na zewnątrz, która może być użyta także do określenia kryteriów wyboru dostawcy. Metoda oceny skuteczności została zaprezentowana w rozdziale 3 niniejszego opracowania.



Zgodnie z definicją wskazaną przez S. Nowaka problem badawczy oznacza pewne pytanie lub zespół pytań, na które odpowiedzi ma dostarczyć badanie (Nowak, 1965). Problem badawczy podjęty przez autorów tej książki można więc sformułować następująco:

**Jakie procesy podlegają outsourcingowi i jakie czynniki decydują o ich skuteczności w szpitalach w Polsce?**

Tak sformułowany problem można rozwinąć, stawiając następujące szczegółowe pytania badawcze:

1. Jakie procesy są zlecane na zewnątrz w krajowych podmiotach leczniczych wykonujących stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne – szpitalne?
2. Jakie czynniki wpływają na rodzaj oraz liczbę procesów zleczanych na zewnątrz w polskich szpitalach?
3. Jakie czynniki decydują o skuteczności procesów zleczanych na zewnątrz oraz jakie jest ich znaczenie dla rozpatrywanych podmiotów?

W konsekwencji celem badawczym przyjętym w niniejszej pracy jest identyfikacja procesów zleczanych na zewnątrz w polskich szpitalach wraz z czynnikami warunkującymi ich skuteczność. Celem użytecznym jest zaś opracowanie metody umożliwiającej kadrze zarządzającej polskimi szpitalami dobór dostawców oraz ocenę procesów poddanych outsourcingowi. Metoda ta została opracowana na podstawie informacji uzyskanych w wyniku badań ilościowych i jakościowych. Pytaniom badawczym przyporządkowano hipotezy badawcze przedstawione w rozdziale 3 niniejszej monografii.

Badania przeprowadzone przez autorów objęły podmioty lecznicze zlokalizowane w województwie pomorskim, zarejestrowane w Rejestrze Podmiotów Wykonujących Działalność Leczniczą (RPWDL) jako świadczące stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne – szpitalne. Powszechnie są one określane jako szpitale. Województwo pomorskie stanowi obszar reprezentatywny w skali całej Polski ze względu na podobną strukturę wielkości szpitali oraz ich specjalizacji (Rejestr Podmiotów Wykonujących Działalność Leczniczą, 2022), która została zaprezentowana w dalszej części pracy. Podmioty lecznicze świadczące stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne – szpitalne zostały wybrane ze względu na powszechność wykorzystania outsourcingu w tej grupie.

Niniejsza monografia składa się z trzech głównych rozdziałów. W rozdziale 1 omówiono pojęcie outsourcingu oraz wykorzystanie go w zarządzaniu procesami. Opisano też czynniki sprawiające, że organizacje decydują się na zlecenie procesów na zewnątrz, jak również szanse i zagrożenia z tym związane. Przedstawiono charakterystykę podejścia procesowego, a także metody klasyfikacji procesów, których zastosowanie jest niezbędne przy wydzielaniu procesu na zewnątrz. Scharakteryzowano też najczęściej wykorzystywane w praktyce oraz sugerowane w literaturze przedmiotu metody oceny skuteczności procesów.

W rozdziale 2 przedstawiono organizacje stanowiące podmiot badań oraz ich charakterystykę w świetle literatury. Zawarto tu również wnioski płynące z przeglądu literatury dotyczącej outsourcingu w podmiotach leczniczych w Polsce i za granicą, które odnoszą się do rodzaju procesów wydzielanych oraz motywów prowadzących do outsourcingu. Zaprezentowano też istniejące już modele oceny skuteczności outsourcingu.

Opisano uwarunkowania prawne i normatywne wpływające na wybór dostawcy outsourcingowego i ocenę skuteczności procesów poddanych outsourcingowi.

W rozdziale 3 przedstawiono zastosowaną przez autorów metodykę badawczą. Zaprezentowano wybrane wyniki badań, które posłużyły do weryfikacji postawionych hipotez, a także do osiągnięcia celu utylitarnego, czyli opracowania metody oceny skuteczności procesów poddanych outsourcingowi. Metoda ta została omówiona w końcowej części rozdziału.

W podsumowaniu przedstawiono ujęte syntetycznie wyniki przeprowadzonych badań, wnioski i rekomendacje, w tym te związane z funkcjonowaniem placówek ochrony zdrowia w warunkach kryzysu i niepewności.

Autorzy zdają sobie sprawę, że niniejsze opracowanie nie wyczerpuje tematyki związanej z outsourcingiem w podmiotach leczniczych. Niemniej jednak może się przyczynić do rozwoju teorii i praktyki w zakresie zarządzania procesami zlecanymi na zewnątrz, w szczególności w obszarze ochrony zdrowia.

Książka adresowana jest przede wszystkim do osób zajmujących się zarządzaniem w sektorze ochrony zdrowia, zarówno praktyków, jak i badaczy tej problematyki. Powinna się też spotkać z zainteresowaniem studentów kierunków związanych z zarządzaniem w usługach publicznych.