Politechnika Częstochowska

Bogusława Ziółkowska

Dorota Szmit

Zarządzanie wizerunkiem szpitala

Zagadnienia wybrane

Monografia

Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2024

Recenzent
prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

Korekta językowa
Joanna Jasińska

Redakcja techniczna
Marcin Pilarski

Projekt okładki
Dorota Boratyńska

Fotografia na okładce
www.istockphoto.com/pl/

ISBN 978-83-65976-17-8

e-ISBN 978-83-65976-18-5

DOI: 10.17512/CUT/9788365976185

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2024

© Copyright by Bogusława Ziółkowska, Dorota Szmit, Częstochowa 2024

Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B
tel. 34 325 04 80, dystrybucja 34 325 03 93
e-mail: wydawnictwo@pcz.pl, www.wydawnictwo.pcz.pl

Wstęp

Szpital, jako rodzaj zamkniętej placówki zdrowia, świadczy usługi medyczne, których poziom jakości wpływa na skuteczność leczenia i proces zdrowienia pacjentów. Transformacja cyfrowa, a w szczególności rozwój Internetu i dostępu do wyspecjalizowanej informacji, także o tematyce zdrowotnej, procedurach leczniczych i możliwościach, jakie daje postęp w medycynie, sprawiają, że oczekiwania pacjentów są coraz większe. Stąd w przypadku konieczności, spowodowanej chorobą, kierują oni swoje kroki do tych szpitali, które cieszą się dobrą opinią. Dlatego dbałość menedżerów o wizerunek szpitala wpływa na jego postrzeganie na rynku usług medycznych, kształtuje jego renomę, przyciąga kapitał ludzki i finansowy, a to pozwala mu się rozwijać, leczyć pacjentów, a także kształcić nowe kadry medyczne.

Celem monografii było rozpoznanie kategorii wizerunku szpitala i dezagregacja na elementy składowe, czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, oddziałujące na jego kształt. Rozważania teoretyczne nad tak sformułowaną problematyką poparto badaniami, których wyniki zostały omówione w empirycznej części monografii (*Rozdział 4*). Całość monografii została podporządkowana weryfikacji hipotezy głównej: *Zarządzanie wizerunkiem szpitala oddziałuje na jego kluczowe elementy, w tym poczucie bezpieczeństwa pacjentów, skuteczność leczenia i proces zdrowienia w placówce oraz po jej opuszczeniu*. Hipoteza ta została wsparta następującymi hipotezami cząstkowymi:

H1. Wizerunek szpitala ma decydujące znaczenie dla pacjentów dokonujących wyboru placówki leczniczej.
H2. Wizerunek szpitala jest tworzony przez czynniki wewnętrzne, a jego kształt jest zdeterminowany ich odbiorem przez interesariuszy zewnętrznych (pacjentów).
H3. Zarządzanie kompetencjami personelu pielęgniarskiego oddziałuje na skuteczność leczenia pacjentów i kształtuje wizerunek szpitala.
H4. Profesjonalna opieka pielęgniarska wynikająca z kompetencji oraz atmosfery i warunków pracy w szpitalu wpływa na jakość świadczeń medycznych, samopoczucie pacjentów i proces ich zdrowienia.
H5. Kadra menedżerska jest odpowiedzialna za jakość świadczonych w szpitalu usług, kompetencje personelu i kształtowanie wizerunku szpitala.

Autorki zdefiniowały wizerunek szpitala jako niematerialny obraz placówki postrzegany przez otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne, kształtowany przez warunki pracy i poziom jakości świadczonych usług medycznych. Jakość świadczeń medycznych szpitala przedstawiły jako wypadkową wyposażenia w sprzęt diagnostyczny, terapeutyczny, rehabilitacyjny itp. (aspekt materialny) oraz wiedzę, umiejętności, kompetencje i zaangażowanie personelu (aspekt niematerialny).

Za kluczowy czynnik wpływający na powstawanie i postrzeganie wizerunku szpitala została uznana kultura organizacyjna, która pozwala wyróżnić się na tle innych placówek. Składa się z ona z wielu elementów, rzeczowych – widocznych i niewidocznych wynikających z organizacji, zarządzania, wartości, standardów – i innych, ukształtowanych w długim horyzoncie czasu. W szpitalu na powstanie dobrego wizerunku pracuje wiele grup zawodowych. Każda z nich wnosi odpowiedni wkład dla tworzenia całościowego obrazu danej jednostki. Jednocześnie jeżeli w jakiejś grupie nastąpi brak poczucia stabilności i bezpieczeństwa, zła komunikacja czy niemożność rozwiązania problemów, odzwierciedla się to w wizerunku całej organizacji.

Tworzenie nienagannego wizerunku zamkniętych placówek ochrony zdrowia zależy w dużym stopniu od odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi, które przekłada się na zaangażowanie pracowników w realizację celów i misji jednostki. W monografii dokonano przeglądu determinantów dobrego wizerunku zamkniętej placówki zdrowia po to, by skoncentrować uwagę na niektórych – wybranych, a zwłaszcza kapitale ludzkim, personelu pielęgniarskim. Głównym potencjałem tej grupy zawodowej są wiedza, postawy, umiejętności. Personel pielęgniarski pełni niezwykle ważną rolę w systemie opieki zdrowotnej, sprawując jednocześnie funkcję opiekuńczą, terapeutyczną, leczniczą, promocyjną, edukacyjną oraz naukową. W związku z tym menedżerowie kierujący zespołem pielęgniarskim powinni na bieżąco analizować wiedzę, umiejętności i kompetencje tej grupy zawodowej, uzupełniać je poprzez szkolenia, aby nadążać za postępem w medycynie. Uwzględniając przesłanki, które wyznaczają zadania dla zarządu w zakresie kształtowania pozytywnego wizerunku szpitala, w niniejszej monografii przeprowadzono pogłębioną analizę zagadnień dotyczących skuteczności zarządzania w wybranych obszarach funkcjonalnych szpitala, a zwłaszcza zarządzania przez kompetencje zwiększającego skuteczność pracy personelu pielęgniarskiego.

Budowanie wizerunku to nie tylko elementy rzeczowe, graficzne, ale przede wszystkim poziom usług medycznych, a zwłaszcza relacje, jakie powstają podczas konfrontacji z personelem pielęgniarskim. Zbudowanie pozytywnego wizerunku szpitala jako organizacji publicznej jest procesem długotrwałym, wymagającym czasu, a przede wszystkim zaangażowania pracowników. Funkcjonowanie zamkniętych placówek ochrony zdrowia, w których życie i zdrowie ludzkie jest najważniejszym celem, zmusza je do ciągłego doskonalenia swoich działań. Działalność

kadry kierowniczej może doprowadzić do podniesienia efektywności pracy, która będzie mieć odzwierciedlenie w powstaniu dobrego wizerunku organizacji, jaką jest szpital.

Cel główny oraz cele szczegółowe zostały osiągnięte dzięki przeprowadzeniu studiów literaturowych i własnych badań empirycznych. Na potrzeby realizowanych założeń badawczych posłużono się metodą Servqual, która pomogła wyeksponować elementy, na które należy zwrócić największą uwagę w zarządzaniu wizerunkiem szpitala. Zostały wychwycone luki na podstawie wyliczenia różnic pomiędzy determinantami wizerunku szpitala a pożądanym ich poziomem. Analizy przeprowadzone przez autorki doprowadziły do pozytywnej weryfikacji hipotez i osiągnięcia założonych celów poprzez skonstruowanie modelu zrównoważonego zarządzania wizerunkiem szpitala.

Monografia, dzieło o charakterze teoretyczno-empirycznym, składa się z czterech rozdziałów, których kolejność i zakres zostały dostosowane do poruszanego tematu i zakresu wybranych zagadnień.

W rozdziale pierwszym, zatytułowanym *Istota i znaczenie wizerunku szpitala*, omówiono zadania i rodzaje zakładów opieki zdrowotnej, ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyki szpitali, specyfiki ich funkcjonowania jako podmiotów publicznych i niepublicznych, celów ich tworzenia oraz aktów prawnych, co do których przestrzegania są zobowiązane. W dalszej części tego rozdziału omówione zostały kwestie związane z wizerunkiem organizacji, w kontekście pojęć pokrewnych, a zwłaszcza reputacji i tożsamości organizacji. Wyróżniono elementy składowe wizerunku organizacji, sposoby jego kształtowania i istotność w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Przedstawiono istotę i znaczenie wizerunku personalnego w kształtowaniu wizerunku szpitala jako kompetentnej instytucji świadczącej usługi medyczne o wysokim poziomie jakości, wykazującej się dużą skutecznością realizowanych procesów leczniczych i zdrowienia pacjentów. Za szczególną wartość dodaną tego rozdziału można uznać wskazanie, jak również rozpoznanie determinantów wizerunku szpitala, z rozróżnieniem tych, które kształtują zewnętrzny wizerunek szpitala i, odrębnie, jego wizerunek wewnętrzny. Wskazano również na marketingowe znaczenie wizerunku placówki medycznej funkcjonującej w warunkach rynku konkurencyjnego.

Rozdział drugi, zatytułowany *Personalne uwarunkowania wizerunku szpitala*, został poświęcony zagadnieniom związanym z pozyskiwaniem wartościowego, dobrze wykwalifikowanego i kompetentnego personelu do pracy w szpitalu. Podkreślono w nim szczególne znaczenie kompetencji personelu pielęgniarskiego i wskazano, jakie jest jego znaczenie w budowaniu wizerunku szpitala. Następnie scharakteryzowano przebieg procesu zarządzania wizerunkiem szpitala, jak należy go tworzyć i z jakimi zagrożeniami trzeba się mierzyć.

W rozdziale trzecim, zatytułowanym *Rola menedżerów w zarządzaniu wizerunkiem szpitala*, scharakteryzowano kompetencje pracownicze jako obiekt zarządzania. Po teoretycznym omówieniu ogólnych kompetencji na podstawie literatury przedmiotu przedstawiono kompetencje przypisywane grupie zawodowej, którą stanowi personel pielęgniarski. Porównano sytuację kompetencji personelu pielęgniarskiego w innych, wyżej rozwiniętych krajach, by móc je skonfrontować z kompetencjami personelu pielęgniarskiego w Polsce. Przytoczono strukturę kompetencji interpersonalnych, które pozwalają pielęgniarkom radzić sobie w złożonych, trudnych sytuacjach i przez to tworzą ich wizerunek pracownika w aktualnym miejscu pracy – szpitalu. Wskazano związek między skuteczną komunikacją a bezpieczeństwem pacjenta. Skupiono się również na charakterystyce usługi zdrowotnej, której jakość w sposób istotny wpływa na powstawanie wizerunku szpitala.

W rozdziale czwartym, zatytułowanym *Wizerunek szpitala jako efekt jakości świadczeń medycznych i kompetencji personelu pielęgniarskiego*, dokonano prezentacji koncepcji badawczej oraz wyników własnych badań empirycznych. Wyniki przeprowadzonych badań ujęto w formie graficznej oraz tabelarycznej i opatrzono szerokim komentarzem. Ukazują one różnorodność spojrzeń na wizerunek szpitala przez poszczególne grupy badanych pacjentów. Oczekiwania względem pozytywnego wizerunku szpitala są inne w zależności od płci, wieku, liczby hospitalizacji. Z przeprowadzonych badań uzyskano wskazówki pomocne dla kadry zarządzającej dotyczące badanych obszarów: bezpieczeństwo, niezawodność, empatia, kompetencje oraz reakcja na oczekiwania pacjenta. Przyczyniły się one do powstania Modelu Zrównoważonego Zarządzania Wizerunkiem Szpitala w Wymiarze Jakościowym.

Bogusława Ziółkowska
Dorota Szmit