

## **Eugeniusz Krzemień**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
e-mail: eugeniusz.krzemien@o2.pl  
tel. 608 592 906

## **Radosław Wolniak**

Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
e-mail: radek\_wol@o2.pl  
tel. 534 538 177

# **Procesy szkolenia i doskonalenia pracowników w ochronie zdrowia**

**Streszczenie.** W publikacji skoncentrowano się na problematyce związanej z procesami szkoleń pracowników w ochronie zdrowia. Wychodząc od klasycznych definicji szkoleń, zaprezentowano cele i organizację procesu szkoleniowego, a następnie omówiono, w jaki sposób kwestie te są realizowane w przypadku ochrony zdrowia. Procesy szkoleniowe są szczególnie ważne w zakładach opieki zdrowotnej, gdyż w ich przypadku obowiązek szkolenia jest, jak zaznaczono w publikacji, nałożony na pracowników przez odpowiednie akty ustawowe. Powoduje to konieczność szczególnego dbania o jakość procesów szkoleniowych oraz konieczność badania ich przebiegu i efektywności.

**Słowa kluczowe:** ochrona zdrowia, szkolenia, zarządzanie zasobami ludzkimi, jakość usług

## **1. Wprowadzenie**

W zarządzaniu zasobami ludzkimi szkolenie i doskonalenie zawodowe można rozumieć jako jeden z elementów systemu kadrowego, który jest skierowany na ciągłą poprawę skuteczności wykonywanej pracy przez pracowników w firmie. Można przez to rozumieć, że jest to proces, który jest ukierunkowany na nieustanne uzyskiwanie nowych umiejętności oraz zmianę zachowań pracowników. Zmiana tych zachowań umożliwia osiągnięcie ustalonych wcześniej celów oraz zakładanych wyników.

Podstawową metodą rozwoju pracownika obecną w większości firm są szkolenia. Stały się one niezbędną formą uczenia się, pomagającą przedsiębiorstwom w przystosowaniu siebie i swoich pracowników do nowych wymagań i oczekiwań stawianych na rynku pracy. Szkolenia są najczęstszą miarą w ocenie funkcji personalnej w zakresie rozwoju kompetencji zasobów ludzkich. Kompetencje doskonalą się w trakcie życia, zbierając doświadczenia w relacjach interpersonalnych; można się nauczyć, jak radzić sobie ze stresem oraz jak rozwiązywać sytuacje trudne. Celem prezentowanej publikacji jest analiza procesów szkolenia i doskonalenia pracowników, jakie są stosowane w ochronie zdrowia, w szczególności uwzględniając ich specyfikę branżową.

## 2. Procesy szkolenia pracowników

Przez szkolenie rozumiemy proces uzupełniania wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania bieżących zadań oraz do stwarzania możliwości rozwoju pracownika i jego umiejętności, a także zaspokajania ważnej potrzeby, tzn. jego samorealizacji<sup>1</sup>. Zasoby ludzkie są cenne. Jeżeli organizacja chce zatrzymać pracowników i utrzymać ich zaangażowanie na odpowiednim poziomie, zasoby ludzkie muszą podlegać rozwojowi. Pracownicy, począwszy od wyższej kadry kierowniczej, powinni stale zaspokajać swój „głód” nauki. Łączy się to z posiadaniem cech, które są związane z rozwojem kierowniczym, takie jak kreatywność, zdolność syntezy, rozumowanie abstrakcyjne, potrzeba umiejętności operacyjnych albo kompetencji związanych z bieżącą sytuacją<sup>2</sup>. Organizacje mają tego świadomość. Dlatego też tak ważne jest, aby pracownicy chętnie brali udział w szkoleniach<sup>3</sup>. Tak więc podstawą opracowywania programów szkoleń są zarówno długofalowe potrzeby organizacji, jak i preferencje samych pracowników zainteresowanych podnoszeniem własnych kwalifikacji<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 132.

<sup>2</sup> N. Beech, E. McKenna, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 198.

<sup>3</sup> R. Wolniak, *Motywacja w systemie zarządzania jakością usług*, „Problemy Jakości” 2005, nr 2, s. 17-22.

<sup>4</sup> J. Pagiela, R. Wolniak, *Nowa jakość szkoleń w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 67, s. 75-86; E. Krzemiń, R. Wolniak, *Problems of the Workers' Motivation in Quality Management of Services*, w: *Current Trends in Commodity Science*, Vol. I, red. R. Zieliński, s. 371-376, University of Economics Publishing House, Poznań 2005; R. Wolniak, *Przywództwo przez jakość totalną – Total Quality Leadership*, „Problemy Jakości” 2010, nr 1, s. 4-8.

Według Michaela Armstronga szkolenie jest to systematyczna zmiana zachowania dzięki wiedzy, która to jest wynikiem szkolenia, otrzymywania instrukcji, rozwoju i doświadczenia<sup>5</sup>.

Pojęcie szkolenia zdefiniowała również Manpower Services Commission. Według tej definicji (przytacza ją M. Armstrong) szkolenie to „zaplanowany proces zmieniania postawy, wiedzy lub umiejętności poprzez uczenie się i osiągnięcie właściwych efektów w zakresie jednego lub kilku zadań. Jego celem jest rozwijanie umiejętności pracowników, aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby personalne organizacji”<sup>6</sup>. Poprzez tę definicję są przedstawione główne obszary rozwoju: wiedza, umiejętności i postawy. Jednak na pierwszym miejscu stawiane są interesy organizacji, natomiast pracownik, który rozwija się poprzez szkolenie jest stawiany na drugim miejscu<sup>7</sup>. Szkolenie związane jest z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych poprzez nabywanie wiedzy i umiejętności. Czyli można by stwierdzić, że występuje aktywność własna pracownika, ukierunkowana na zdobycie tej wiedzy i umiejętności. Jest to założenie konieczności przystosowania się pracownika do zmieniających się wymagań pracodawcy, które to wynikają z tempa i zakresu zmian zachodzących w otoczeniu organizacji.

Szkolenie powinno być traktowane jako inwestycję, którą należy oceniać pod kątem skuteczności. Nie można stwierdzić bez tej oceny, czy osiągnięte zostały przyjęte w tym zakresie wcześniej założone cele oraz czy pracownicy poszerzyli swój zakres wiedzy, a co za tym idzie, czy zdobyta wiedza wpłynęła pozytywnie na rozwój pracownika i czy była ona zgodna ze strategią firmy<sup>8</sup>.

Skuteczne szkolenie pozwala osiągnąć następujące rezultaty<sup>9</sup>:

- zmniejszyć koszty kształcenia,
- poprawić efekty osiągane przez pracownika, zespół i firmę, czyli uzyskać rezultaty, jakość, tempo i całościową produktywność,
- zwiększyć elastyczność operacyjną poprzez rozszerzenie zakresu umiejętności pracowników, czyli zróżnicować umiejętności,
- przyciągnąć wysokiej klasy pracowników dzięki zaoferowaniu im możliwości kształcenia się i rozwoju, zwiększyć ich zakres kompetencji i umiejętności, dając im zadowolenie z pracy, lepsze wynagrodzenie i możliwość rozwoju w ramach organizacji,

---

<sup>5</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002, s. 448.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 448.

<sup>7</sup> M. Łąguna, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 14.

<sup>8</sup> E. Krzemień, R. Wolniak, *Zintegrowane systemy zarządzania – wytyczne dotyczące doskonalenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 12, s. 10-14.

<sup>9</sup> M. Armstrong, op. cit., s. 449.

- zwiększyć zaangażowanie pracowników, zachęcając ich do utożsamiania się z misją i celami organizacji,
- pomóc w zarządzaniu zmianą, pozwalając zrozumieć przyczynę tej zmiany i zapewniając pracownikom wiedzę i umiejętności, jakich potrzebują, aby przystosować się do nowych sytuacji,
- pomóc w stworzeniu w firmie pozytywnej atmosfery, np. zorientowanej na osiąganie lepszych efektów,
- poprawić poziom usług dla klientów.

Przez termin „doskonalenie zawodowe” rozumiemy nabywanie zawodowej wiedzy i umiejętności, a zatem jest to aktywność pracownika ukierunkowana na zdobycie wiedzy i umiejętności<sup>10</sup>. Wynika to z nieustannej konieczności przystosowywania się pracownika do zmieniających się wymagań pracodawcy oraz ciągle zmieniającej się sytuacji na rynku pracy. Doskonalenie zawodowe także oznacza przedsięwzięcie edukacyjne służące pogłębianiu wiedzy wynikającej z postępu w różnych dziedzinach życia. Wiele organizacji publicznych i niepublicznych oferuje szeroki wachlarz form takiego doskonalenia. Można tutaj zaliczyć szkolenia, kursy kwalifikacyjne, studia podyplomowe, staże, konferencje, sympozja, kongresy i inne, za które obowiązuje odpłatność za uczestnictwo<sup>11</sup>.

Szkolenie niezmiennie jest związane z podwyższeniem kwalifikacji pracowników oraz zwiększeniem ich zdolności do radzenia sobie z ciągle zmieniającymi się wymaganiami w miejscu pracy. Korzyścią płynącą ze szkoleń jest szybkie poradzenie sobie z wymaganiami wykonywanej przez pracownika pracy. Poprzez poszerzanie wiedzy i doskonalenie umiejętności pracownik poprawia jakość wyników i zwiększa liczbę sukcesów, a także ogranicza liczbę popełnianych błędów. Poprzez podwyższenie kwalifikacji przez pracownika wzbogaca się pracę, co może przynieść korzyści zarówno pracownikowi, jak i organizacji, w której pracuje. Bardzo ważne jest, aby szkolenie było pomocne organizacji w wykonywaniu jej zadań, poprzez zwiększenie wartości najważniejszych jej zasobów, czyli pracowników. Powinny one powodować podwyższenie kwalifikacji, za czym idzie wzrost motywacji pracowników. Natomiast nowo przyjętym pracownikom szkolenia pomogą zapoznać się ze strukturą organizacji oraz przygotowują ich do należytego wypełniania swoich nowych obowiązków. To dzięki szkoleniom wzrasta efektywność działania organizacji, a także jej konkurencyjność na rynku pracy. Poprawiają one także wewnętrzną komunikację w organizacji<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> E. Krzemień, R. Wolniak, *Problemy motywacji pracowników w zarządzaniu jakością usług*, „Towaroznawcze Problemy Jakości” 2005, nr 3, s. 48-53.

<sup>11</sup> G. Bartkowiak, *Psychologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach opieki zdrowotnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 133.

<sup>12</sup> E. Krzemień, R. Wolniak, *Problems of Incentives for Employees in the Quality Management of the Service Sector*, „Quality and Quantity” 2007, No. 5, s. 749-756.

Najważniejszym i najbardziej znaczącym celem każdego szkolenia jest pożądana zmiana poziomu wiedzy oraz umiejętności jego uczestników. Cele koordynują całościowy proces szkolenia, natomiast każdy cel prowadzi do wytworzenia innej sytuacji szkoleniowej. Zdefiniowanie celu szkolenia polega na określeniu, jakiego stanu oczekujemy po jego zakończeniu, czyli co każdy z uczestników szkolenia będzie wiedział i umiał oraz jakich zmian w ich postawach można się spodziewać.

Podstawowym celem każdego szkolenia jest pomoc organizacji w wykonywaniu jej zadań poprzez zwiększenie wartości jej najważniejszych zasobów, w przypadku szkolenia – zatrudnionych pracowników. Termin „szkolenie” oznacza inwestowanie w ludzi, a co za tym idzie – umożliwienie im osiągnięcia lepszych efektów i pełniejszego wykorzystania talentów pracowników. Szkolenie zmierza do zwiększenia zakresu kompetencji pracowników i umożliwienia im osiągnięcia lepszych efektów, a także pomagania pracownikom w ich rozwoju w ramach organizacji tak, aby organizacja mogła zaspokajać wewnętrznie swoje potrzeby personalne. Szkolenie zmierza również do zredukowania czasu przeznaczonego na kształcenie nowych lub zajmujących nowe stanowiska pracowników i upewnienia się, że staną się oni w pełni kompetentni w jak najkrótszym czasie i w jak najbardziej ekonomiczny sposób<sup>13</sup>.

Podstawą właściwie skonstruowanego programu szkoleniowego są jasno sprecyzowane cele szkolenia. Są one miarą efektywności przeprowadzonych działań rozwojowych skierowanych na ich osiągnięcie. Celem może być uzupełnianie wiedzy pracowników w danej dziedzinie, także rozwój umiejętności bądź też usprawnienie określonych procesów w firmie lub obniżenie kosztów ich przebiegu.

Cele szkoleniowe powinny być określone po przeprowadzeniu analizy potrzeb szkoleniowych. Jeśli już wiadomo, jakie problemy występują najczęściej w organizacji, jakie braki można zaobserwować w umiejętnościach, wiedzy czy w zachowaniach i postawach pracowników, to należy zastanowić się, czy można niektóre z nich uzupełnić poprzez szkolenie. Jest to podstawą do ustalenia celów szkoleniowych, a od nich zależy cały program szkolenia.

Cele szkoleniowe powinny nam dać odpowiedź, jakich konkretnych kompetencji ma dotyczyć szkolenie oraz czego uczestnicy powinni się nauczyć – stanowi to o podstawie formułowania celów szkoleniowych. Formułowanie celu szkolenia to określenie stanu, który będzie oczekiwany po zakończeniu szkolenia. Służy on wówczas jako wskazówka przy planowaniu szkolenia, ponieważ od tego zależy, czego będzie można uczyć, a także, jakimi można posłużyć się metodami i pomocami. Cele szkoleniowe dostarczają kryteriów do

---

<sup>13</sup> M. Armstrong, op. cit., s. 448.

oceny postępów osób uczestniczących w szkoleniu, a także formułują kryteria oceny samego kursu<sup>14</sup>.

Według Bolesława Niemierki wyróżniamy dwa rodzaje celów szkoleniowych. Pierwszy z nich to cel podstawowy, zwany też głównym, ogólnym, który wskazuje kierunek dążeń w szkoleniu. Jest on sformułowany w sposób zwięzły, ogólny. Natomiast drugi to cel szczegółowy, inaczej operacyjny, który określa dokładne wyniki, jakie mają zostać osiągnięte po zakończonym szkoleniu. Określa, czego uczestnicy powinni się dowiedzieć oraz czego powinni się nauczyć podczas szkolenia<sup>15</sup>.

Cele szkoleniowe pełnią różne funkcje w całościowym procesie planowania szkolenia. Miedzy innymi od celu szkolenia będzie zależało, czego będzie można się nauczyć w trakcie szkolenia oraz jakimi metodami i przy użyciu jakich pomocy będzie można nabyć wiedzę i praktykę. Od celu także będzie zależało, jaką wiedzę uczestnik nabeździe po zakończeniu szkolenia, czyli cel dostarcza kryterium do oceny postępu osób uczących się. Opisując zamierzony efekt po szkoleniu w postaci wiedzy i zachowania, można się spodziewać od jego uczestnika zaplanowanych osiągnięć. Po zakończonym szkoleniu można zaobserwować u uczestnika, czy przyswoił wymaganą wiedzę oraz czy osiągnął pożądane umiejętności. W ten sposób formułuje się kryteria oceny szkolenia, wśród których najważniejszym kryterium skuteczności nauczania jest postęp uczących się<sup>16</sup>.

Podstawą do oceny uczestników po odbytych szkoleniach pod względem nabycia umiejętności jest jasne i precyzyjne określenie, czego się od nich oczekuje, czyli co powinni potrafić oraz wiedzieć. Poprzez cele szkolenia określa się dokładnie, czego mają nauczyć się uczestnicy<sup>17</sup>.

Cele szkolenia związane są ze zmianami zachowań uczestników w pracy i powinny być sformułowane w porozumieniu z kierownictwem firmy, z działem szkoleń oraz z zainteresowanym działem merytorycznym. Wtedy też uzyska się pewność, że projekt szkoleniowy będzie rzeczywiście powiązany z celami biznesowymi firmy. W wyznaczaniu celów zaangażowani powinni być pracownicy działu szkoleń oraz przełożeni uczestników szkolenia. Firma szkoleniowa może zachęcić przełożonych do przygotowania zestawu efektów, jakich spodziewają się po planowanym szkoleniu, jakich zmian w zachowaniu oczekują oraz w jaki sposób je zaobserwują<sup>18</sup>.

<sup>14</sup> M. Łaguna, op. cit., s. 84.

<sup>15</sup> B. Niemierko, *Cele kształcenia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 9.

<sup>16</sup> M. Łaguna, op. cit., s. 86.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 88.

<sup>18</sup> S. Milonas, *Zanim zapłacisz za szkolenia... Kryteria wyboru firm szkoleniowych i sposoby ich sprawdzania (I)*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 8, s. 98.

Sporządzenie strategii szkoleniowej jest to ustalenie, jakie umiejętności, wiedzę i poziom kompetencji powinni posiadać pracownicy firmy. Strategia podkreśla, że szkolenie i rozwój powinny stanowić integralną część procesu zarządzania. Szkolenie to nie tylko zorganizowanie krótkich, osobnych kursów związanych z różnymi aspektami kariery pracownika. Kształcenie jest procesem ciągłym, dlatego też należy stosować politykę ustawicznego rozwoju<sup>19</sup>.

W procesie szkoleniowym można wyodrębnić kilka następujących po sobie etapów:

1. Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych.
2. Planowanie szkoleń.
3. Realizacja szkoleń.
4. Ocena szkoleń.

Analiza potrzeb szkoleniowych zdecydowanie jest podstawą do definiowania celów działań szkoleniowych. Obecne i przyszłe potrzeby rozwojowe organizacji oraz jej plany biznesowe nadają kierunek strategii rozwojowej i powinny iść w parze z indywidualnymi potrzebami pracowników zdiagnozowanymi zazwyczaj podczas oceny rocznej. Organizując konkretne działania rozwojowe, należy nie tylko kierować się zdefiniowanymi potrzebami, ważnym źródłem informacji mogą być także oczekiwania i preferencje pracowników oraz ich przełożonych, które głównie powinny dotyczyć ich zakresu merytorycznego oraz sposobów realizacji planowanych szkoleń.

Celem analizy potrzeb szkoleniowych jest odpowiedź na pytania:

1. Czy warto organizować szkolenie?
2. Jaka jest optymalna forma i czas trwania szkolenia?
3. Jakie są cele szkolenia, czyli czego uczestnicy szkolenia mają się nauczyć?
4. Jakie mają być efekty szkolenia i jak mają one być sprawdzone?

Każdy proces szkoleniowy należy zacząć od rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych. Proces ten to szczegółowe ustalenie potrzeb szkoleniowych i rozwojowych poszczególnych pracowników oraz firmy jako całości<sup>20</sup>. Analiza potrzeb szkoleniowych to proces, który następuje po rozpoznaniu. Polega on na określeniu najbardziej trafnych, odpowiednich i efektywnych sposobów zaspokajania potrzeb.

Częstą przyczyną decydowania się na szkolenia jest jakiś problem w funkcjonowaniu firmy. Dlatego też szkolenie może pomóc w rozwiązywaniu aktualnych problemów. Powodem może być też przewidywanie, że może pojawić się jakiś problem w przyszłości. Wtedy oczekiwać można, że szkolenia przygotują pracowników do nowych zadań, pozwolą opanować umiejętności potrzebne

<sup>19</sup> M. Armstrong, op. cit., s. 450.

<sup>20</sup> L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2003, s. 14.

w nowej sytuacji. Szkolenia mają wyprzedzić proces wprowadzania zmian, a także przygotować do nich, dać ludziom narzędzia do ich umiejętnego wprowadzenia. Powodem, dla którego kierownictwo może zdecydować się na szkolenie, może być również przeświadczenie, że szkolenia mogą być traktowane jako jeden z elementów systemu motywacyjnego, a udział w nich jest formą nagrody dla pracowników. Są wtedy z reguły postrzegane jako sposób przygotowania pracownika do ewentualnego awansu czy też do przejęcia bardziej odpowiedzialnych zadań. Przypadkową przyczyną, dla której można wziąć udział w szkoleniu, jest moda na jakiś temat lub fakt, że przełożony bierze bądź brał udział w podobnym szkoleniu i uważa, że pracownik też powinien posiadać wiedzę przekazywaną w danym szkoleniu. Często jednak jest to subiektywne przekonanie lub odczucie, które nie jest poparte żadnymi konkretnymi ustaleniami<sup>21</sup>.

Bardzo ważnym elementem systemu szkoleń pracowników jest ocena szkolenia, ponieważ pozwala ona stwierdzić, jakie są konieczne do osiągnięcia rezultaty wyznaczone podczas planowania szkolenia, a także pozwala określić, co trzeba zmienić, aby szkolenie było skuteczniejsze. Takie podstawy oceniania szkolenia należy stworzyć na etapie planowania. Ocena szkolenia – jej całościowy proces – została opisana przez Anthony'ego C. Hamblina jako „próba uzyskania informacji na temat wyników programu szkoleniowego oraz oceny wartości szkolenia w świetle tych informacji”. Prowadzi to do kontroli, czyli rozważenia, czy było warto organizować szkolenie oraz jak należy je jeszcze udoskonalić, aby zwiększyć jego skuteczność<sup>22</sup>.

### **3. Szkolenie i doskonalenie pracowników w ochronie zdrowia**

Pozyskiwanie nowej wiedzy i umiejętności oraz odświeżanie i utrwalanie już zdobytych jest szczególnie istotne w przypadku pracowników ochrony zdrowia. Pacjenci trafiający do szpitala bądź poradni darzą „biały” personel ogromnym zaufaniem. Od momentu rozpoczęcia terapii, leczenia czy zabiegu pacjent powierza lekarzowi, terapeutce bądź pielęgniarce swoje zdrowie, a często nawet i życie. Dlatego też duży nacisk kładzie się na umiejętne wykonywanie wszystkich czynności medycznych oraz szybkie podejmowanie trafnych decyzji. Zbiór standardów akredytacyjnych nakazuje, aby każdy z pracowników medycznych placówki choć raz w roku wziął udział w szkoleniu przypominającym lub podnoszącym kwalifikacje.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 58.

<sup>22</sup> M. Armstrong, op. cit., s. 467.



Potrzeba doksztalcania się pracowników ma szczególne znaczenie w pracy w szpitalu. Jest ono rozumiane jako stały proces aktualizacji i modernizacji wiedzy i umiejętności zawodowych, które to są stale podnoszone w celu dostosowania ich do wymagań i zadań na zajmowanych stanowiskach pracy, w miarę postępu technicznego. Doskonalenie zawodowe nie powoduje formalnie zmiany poziomu wykształcenia pracowników, lecz daje możliwość stałego aktualizowania wiadomości fachowych i wykonywania zadań zawodowych w sposób bardziej kompetentny i nowoczesny. Takie doksztalcanie i doskonalenie kwalifikacji zawodowych w szczególności powinno obejmować pracowników piastujących stanowiska kierownicze lub specjalistów oraz tych pracowników, którzy powinni podwyższać swoje kwalifikacje w następstwie wprowadzenia w zakładzie pracy nowej organizacji pracy, nowych technologii lub urządzeń<sup>23</sup>.

Struktura zatrudnienia w każdej placówce ochrony zdrowia tworzona jest przez trzy grupy pracowników. Pierwsza z nich to pracownicy działalności podstawowej, czyli pracownicy posiadający wyższe lub średnie wykształcenie medyczne, ukończone kursy medyczne lub mający kwalifikacje zawodowe przydatne przy udzielaniu świadczeń w działalności podstawowej. Druga grupa to pracownicy techniczni, ekonomiczni i administracyjni. Trzecią grupę stanowią pracownicy gospodarczy i obsługi.

Kształcenie ustawiczne ma stałą tradycję w zawodach medycznych. Jest ona połączona z poczuciem odpowiedzialności za bezpieczeństwo udzielanych świadczeń, za jakość zawodu, oraz z szacunkiem środowiska<sup>24</sup>.

Obszary zagadnień związane z doskonaleniem zawodowym, które wynikają z powinności zawodowej i przepisów prawa, czyli co jest obowiązkiem, a do czego szkolący się ma prawo przedstawia tabela 1.

W odniesieniu do zawodu lekarza koncepcja dotycząca kształcenia uległa w ostatnim czasie rozszerzeniu. Przyjęto koncepcję ustawicznego doskonalenia zawodowego zmierzającą do poprawy działalności zawodowej lekarza poprzez stałe aktualizowanie przez niego wiedzy, umiejętności i postępowania zawodowego. Celem strategicznym ustawicznego doskonalenia zawodowego jest umożliwienie każdemu lekarzowi utrzymania i doskonalenia umiejętności w swojej dziedzinie zawodowej<sup>25</sup>.

Filozofia organizacji oraz jej praktyka wspierająca rozwój i uczenie się pracowników wynika z misji zakładu opieki zdrowotnej. Zakład opieki zdrowotnej, który prawidłowo funkcjonuje, wspiera działania związane z uczeniem się swoich pracowników. Jednak praktyka wykazuje, że niestety nie wszystkie

<sup>23</sup> M. Głowacka, E. Mojs, *Profesjonalne zarządzanie kadrami w zakładach opieki zdrowotnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 154.

<sup>24</sup> J. Putz, *Ustawiczne doskonalenie zawodowe lekarzy na przykładzie lekarzy rodzinnych*, „Zdrowie i Zarządzanie”, Warszawa 2004, s. 86.

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 86.

zakłady opieki zdrowotnej podejmują działania związane z rozwojem kompetencji swoich pracowników<sup>26</sup>.

Doskonalenie zawodowe oznacza stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych poprzez ustawiczne nabywanie zawodowej wiedzy i umiejętności<sup>27</sup>. Oznacza to własną aktywność pracownika ukierunkowaną na zdobycie wiedzy i umiejętności. Związane to jest z konieczności przystosowania się pracownika do zmieniających się wymagań pracodawcy, które to wynikają z tempa i zakresu zmian zachodzących w otoczeniu organizacji.

Tabela 1. Doskonalenie zawodowe – prawa i obowiązki uczestników szkolenia

Prawa	Obowiązki
Dostępność zorganizowanych form kształcenia ustawicznego – szkolenia, staże, kursy, konferencje, sympozja, kongresy.	Aktywność edukacyjna przez cały okres wykonywania zawodu potwierdzana uzyskiwaniem odpowiedniej liczby punktów edukacyjnych w określonych odstępach czasu.
Uprawnienia edukacyjne – prawo pracy, świadczeniodawcy, urlopy szkoleniowe.	Odbywanie szkolenia uzupełniającego w przypadku przerwy w wykonywaniu zawodu dłuższej niż pięć lat.
Uprawnienia ekonomiczne – wynagrodzenia za pracę, kontakty, system ulg finansowych.	Odbywanie szkolenia uzupełniającego w przypadku niedopełnienia obowiązku kształcenia ustawicznego.
Uprawnienia zawodowe – szczególne kwalifikacje, awans zawodowy, stanowiska eksperckie, nauczanie zawodu.	Odpowiedzialność zawodowa w przypadku udzielania świadczeń zdrowotnych niezgodnie ze wskazaniami aktualnej wiedzy medycznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Putz, *Ustawiczne doskonalenie zawodowe lekarzy na przykładzie lekarzy rodzinnych*, „Zdrowie i Zarządzanie” 2004, s. 87.

Natomiast w przypadku personelu medycznego do zmian stwarzających konieczność ich zawodowego doskonalenia się należy zaliczyć: postęp w różnych dziedzinach wiedzy medycznej wykładanej na uczelniach wyższych, postęp w pedagogice i psychologii warunkujący pojawienie się nowych rozwiązań technicznych oraz zmiany społeczne i kulturowe zachodzące w otaczającym świecie<sup>28</sup>. Doskonalenie zawodowe jest niezbędnym warunkiem skutecznej pracy zakładów opieki zdrowotnej. Poza uzupełnianiem i rozszerzaniem profesjonalnej wiedzy lekarze, pielęgniarki i pozostały personel medyczny potrzebują doskonalenia umiejętności społeczno-psychologicznych, szczególnie umiejętności interpersonalnych, ponieważ praca z pacjentem opiera się na komunikacji interpersonalnej, czyli umiejętności skutecznego porozumiewania się<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> M. London, *Career Development*, Developing Human Resources, Washington 1991, s. 152.

<sup>27</sup> M. Sloman, *Strategia szkolenia pracowników*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 132.

<sup>28</sup> G. Bartkowiak, *Psychologiczne aspekty zarządzania...*, op. cit., s. 135.

<sup>29</sup> Ibidem, s. 135.

Zarządzanie doskonaleniem zawodowym personelu medycznego w zakładach opieki zdrowotnej powinno polegać na kierowaniu procesem zespołowego identyfikowania potrzeb oraz problemów, określania wiedzy i umiejętności potrzebnych do ich zaspokojenia i rozwiązania, planowaniu, organizowaniu i realizacji cykli edukacyjnych, w czasie których pracownicy medyczni zakładów opieki zdrowotnej – na podstawie posiadanej wiedzy i doświadczenia – będą doskonalić potrzebne im kompetencje, równocześnie pracując nad rozwiązaniem problemów. Poza doskonaleniem wiedzy i umiejętności zawodowych – profesjonalnych i psychospołecznych – podstawowym czynnikiem decydującym o powodzeniu w zawodzie medycznym jest dokonanie identyfikacji celów i wartości osobistych z zawodowymi.

Lekarzowi, pielęgniarze czy też fizjoterapeucie należy stworzyć warunki do doskonalenia zawodowego<sup>30</sup>.

Zarządzanie rozwojem zawodowym w zawodach medycznych powinno być skoncentrowane na rozwoju rozumianym jako przekształcenie stosunku pracowników medycznych do własnej roli zawodowej – jako zewnętrznego zbioru formalnych przepisów regulujących aktywność zawodową – w zawodowe powołanie określane jako głębokie utożsamienie się z pełnioną rolą<sup>31</sup>.

Do zmiennych organizacyjnych determinujących troskę pracowników o własny rozwój należą:

- filozofia organizacji zakładająca prowadzenie specyficznej polityki, która jest nastawiona na rozwój jednostki,
- rodzaj i wielkość zasobów przeznaczonych na rozwój pracowników, szczególnie na szkolenia (np. środki i materiały wykorzystywane w trakcie szkolenia),
- relacje interpersonalne między współpracownikami i przełożonymi, w których kładzie się szczególny nacisk na orientację rozwojową i dostarczanie rzeczowego i emocjonalnego wsparcia<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> R. Wolniak, *Quality Improvement in Hospital Using the QFD Method*, w: *Costs, Organization and Management of Hospitals*, red. J. Stępniewski, M. Bugdol, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 204-218; R. Wolniak, *Doskonalenie jakości w szpitalu przy wykorzystaniu metody QFD*, w: *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, red. J. Stępniewski, P. Karnej, M. Kęsny, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 519-537; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Analiza jakości usług świadczonych przez wielospecjalistyczną przychodnię medyczną w Mikołowie*, w: *System ochrony zdrowia. Problemy i możliwości ich rozwiązań*, red. E. Nojszewska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 437-446; R. Wolniak, *Wykorzystanie metody QFD do zarządzania jakością w usługach medycznych*, „Problemy Jakości” 2012, nr 5, s. 25-31; R. Wolniak, *Pomiar oczekiwanej i postrzeganej jakości w usługach medycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2, s. 128-140; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Czynniki jakości usług świadczonych przez przychodnię medyczne*, „Organizacja i Zarządzanie” 2012, nr 1, s. 17-28; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Ocena poziomu jakości usług na przykładzie przychodni medycznych*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 4, s. 27-32.

<sup>31</sup> Ibidem, s. 139.

<sup>32</sup> G. Bartkowiak, *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Poznań 1999, s. 23.

W odniesieniu do pracowników działalności podstawowej szpitala istnieją ściśle określone (przepisami prawnymi) procedury podnoszenia kwalifikacji. Ramowy program specjalizacji w poszczególnych dziedzinach medycyny zawiera:

- zakres wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych, które powinny być zrealizowane w ramach określonej specjalności,
- formy zdobywania wiedzy teoretycznej i nabywania umiejętności praktycznych (kursy wprowadzające, kursy szkoleniowe, samokształcenie, staże kierunkowe, szkolenie i uczestniczenie w wykonywaniu określonych zabiegów, pełnienie dyżurów lekarskich),
- okres trwania specjalizacji,
- sposób sprawdzania wiedzy teoretycznej i nabytych umiejętności,
- wykazanie się praktyczną znajomością przynajmniej jednego języka – angielskiego lub francuskiego<sup>33</sup>.

Lekarz odbywa specjalizację pod kierunkiem wybranego przez siebie lekarza spośród wyznaczonych przez kierownika jednostki organizacyjnej. Otrzymuje on tytuł specjalisty w określonej dziedzinie medycyny, po uzyskaniu potwierdzenia odbycia szkolenia specjalizacyjnego i złożeniu egzaminu państwowego w formie egzaminu praktycznego, tekstowego i ustnego w zakresie wynikającym z programu specjalizacji.

Natomiast pielęgniarki – zgodnie z ustawą o zawodzie pielęgniarki i położnej – mają prawo do doskonalenia zawodowego w różnych formach kształcenia podyplomowego oraz obowiązek stałego aktualizowania swojej wiedzy zawodowej. Mogą też uzyskać tytuł specjalisty w dziedzinie mającej zastosowanie w ochronie zdrowia po odbyciu przeszkolenia i złożeniu egzaminu państwowego. Kształcenie podyplomowe może obejmować szkolenie specjalizacyjne, kursy kwalifikacyjne, specjalistyczne i doksztalcające<sup>34</sup>.

## 4. Podsumowanie

W zarządzaniu zasobami ludzkimi szkolenie jako jeden z elementów systemu kadrowego jest nakierowane na ciągłą poprawę skuteczności wykonywanej pracy przez pracowników. Z różnych badań wynika<sup>35</sup>, że pracownicy szpitala wykorzystują zdobytą na szkoleniach wiedzę w praktyce. Szkolenia dostarczają pracownikom nowej wiedzy, którą chętnie wykorzystują w codziennej pracy.

---

<sup>33</sup> M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie w opiece zdrowotnej. Instrumenty zarządzania zakładami opieki zdrowotnej*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2002, s. 101.

<sup>34</sup> Ibidem, s. 22.

<sup>35</sup> K. Smuda, *Szkolenia skuteczną metodą rozwoju pracownika*, praca dyplomowa napisana pod kierunkiem dr hab. inż. R. Wolniaka, Katowice 2012.

Pracownicy czują się zmotywowani do stosowania nowych umiejętności i sposobów pracy w praktyce.

W odniesieniu do rozwoju pracownika ważne jest ustalenie systemu szkoleń, który odpowiadałby zarówno potrzebom pracownika, jak i organizacji w taki sposób, aby był on skuteczny oraz aby cele stawiane szkoleniom na początku zostały zrealizowane. A powinny one doskonalić konkretne umiejętności.

Aby rozpoznać konkretne potrzeby szkoleniowe, należy przeprowadzić analizę potrzeb szkoleniowych. Taka analiza powinna być poprzedzona rozmowami z bezpośrednimi przełożonymi, ponieważ ma ona za zadanie ustalenie, które ze zgłaszanych przez przełożonych problemów można rozwiązać za pomocą programu szkolenia. Po szkoleniach z kolei należy przeprowadzać ocenę ich skuteczności. Ważne jest zatem, aby dobrać odpowiednią metodę zbierania potrzeb szkoleniowych. W tym obszarze mamy do dyspozycji wiele narzędzi badawczych, które umożliwią określenie zapotrzebowania firmy na pożądane umiejętności personelu, a także oczekiwań pracowników oraz ich potrzeb.

Procesy szkoleniowe są szczególnie ważne w zakładach opieki zdrowotnej, gdyż w tym przypadku obowiązek szkolenia jest, jak napisano już w publikacji, nałożony na pracowników przez odpowiednie akty ustawowe. Powoduje to konieczność szczególnego dbania o jakość procesów szkoleniowych i konieczność badania ich przebiegu i efektywności.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002.
- Bartkowiak G., *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Poznań 1999.
- Bartkowiak G., *Psychologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach opieki zdrowotnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Beech N., McKenna E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Głowacka M., Mojs E., *Profesjonalne zarządzanie kadrami w zakładach opieki zdrowotnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Krzemień E., Wolniak R., *Problems of Incentives for Employees in the Quality Management of the Service Sector*, Quality and Quantity 2007, No. 5.
- Krzemień E., Wolniak R., *Problems of the Workers' Motivation in Quality Management of Services*, w: *Current Trends in Commodity Science*, Vol. I, University of Economics Publishing House, Poznań 2005.
- Krzemień E., Wolniak R., *Problemy motywacji pracowników w zarządzaniu jakością usług*, „Towaroznawcze Problemy Jakości” 2005, nr 3.
- Krzemień E., Wolniak R., *Zintegrowane systemy zarządzania – wytyczne dotyczące doskonalenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 12.
- London M., *Career Development*, Developing Human Resources, Washington 1991.
- Łaguna M., *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

- Milonas S., *Zanim zapłacisz za szkolenia... Kryteria wyboru firm szkoleniowych i sposoby ich sprawdzania (1)*, „Personel i zarządzanie” 2005, nr 8.
- Niemierko B., *Cele kształcenia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Pagiela J., Wolniak R., *Nowa jakość szkoleń w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 67.
- Putz J., *Ustawiczne doskonalenie zawodowe lekarzy na przykładzie lekarzy rodzinnych*, „Zdrowie i zarządzanie”, Warszawa 2004.
- Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2003.
- Słoman M., *Strategia szkolenia pracowników*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Smuda K., *Szkolenia skuteczną metodą rozwoju pracownika*, praca dyplomowa napisana pod kierunkiem dr hab. inż. R. Wolniaka, Katowice 2012.
- Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie w opiece zdrowotnej. Instrumenty zarządzania zakładami opieki zdrowotnej*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2002.
- Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Wolniak R., *Motywacja w systemie zarządzania jakością usług*, „Problemy Jakości” 2005, nr 2.
- Wolniak R., *Pomiar oczekiwanej i postrzeganej jakości w usługach medycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2.
- Wolniak R., *Przywódstwo przez jakość totalną – Total Quality Leadership*, „Problemy Jakości” 2010, nr 1.
- Wolniak R., *Quality Improvement in Hospital Using the QFD Method*, w: *Costs, Organization and Management of Hospitals*, red. J. Stepniewski, M. Bugdol, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Wolniak R., *Doskonalenie jakości w szpitalu przy wykorzystaniu metody QFD*, w: *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, red. J. Stepniewski, P. Karnej, M. Kęsny, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Wolniak R., *Wykorzystanie metody QFD do zarządzania jakością w usługach medycznych*, „Problemy Jakości” 2012, nr 5.
- Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B., *Analiza jakości usług świadczonych przez wielospecjalistyczną przychodnię medyczną w Mikołowie*, w: *System ochrony zdrowia. Problemy i możliwości rozwiązań*, red. E. Nojszewska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B., *Ocena poziomu jakości usług na przykładzie przychodni medycznych*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 4.
- Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B., *Czynniki jakości usług świadczonych przez przychodnię medyczne*, „Organizacja i Zarządzanie” 2012, nr 1.

## Staff Training and Development in Health Care

**Summary.** The paper is focused on issues related to staff training in the health care sector. Setting off from the classical definition of training, the article discusses the goals and organization of a training process and describes how these are specifically embodied in health care institutions. The authors point out that health workers are a special case whose regular training is actually mandated by relevant acts of law. This implies special attention to the quality of training services and entails the need to monitor and verify learning outcomes.

**Keywords:** health care, training, human resource management, service quality