

Ewa Kobos, Anna Leńczuk-Gruba, Anna Idzik, Zofia Sienkiewicz

Zakład Pielęgniarstwa Społecznego, Wydział Nauki o Zdrowiu Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego

Rola zakładu pracy w kształcaniu i doskonaleniu zawodowym w kontekście barier edukacyjnych dostrzeganych przez pielęgniarki

The role of the working place in education and vocational training in the context of educational barriers perceived by nurses

STRESZCZENIE

Wstęp. Doksztalcenie i doskonalenie zawodowe pielęgniarek przyczynia się do ich rozwoju osobistego i zawodowego oraz powinno być wpisane w strategię rozwoju zakładów opieki zdrowotnej w kierunku świadczenia usług wysokiej jakości, zaspokajających oczekiwania korzystających z nich pacjentów.

Cel pracy. Celem podjętych badań było poznanie czynników utrudniających pielęgniarkom realizację kształcania i doskonalenia zawodowego oraz próba określenia roli zakładu pracy w tym procesie.

Materiał i metody. Badania zostały przeprowadzone wśród uczestników różnych form kształcania i doskonalenia zawodowego. Pytania zawarte w autorskim kwestionariuszu ankiety odnosiły się do trudności, jakie pielęgniarki napotkały w podejmowaniu decyzji o kształcaniu i doskonaleniu zawodowym oraz w trakcie jego realizacji. W badaniu udział wzięło 195 pielęgniarek, z czego 168 pracowało w szpitalu.

Wyniki. Dla 75,9% respondentów czynnikami istotnie utrudniającymi podjęcie decyzji o uczestnictwie w doskonaleniu zawodowym były brak jasnych zasad udzielania urlopów szkoleniowych przez pracodawcę oraz brak wsparcia finansowego ze strony pracodawcy (74,3% wskazań). Dla 65,1% badanych ograniczona możliwość uczestnictwa wiąże się z systemem pracy, natomiast 61,5% jako trudność wskazało małe zainteresowanie pracodawcy podnoszeniem kwalifikacji pracownika; 68,7% badanych pielęgniarek w trakcie realizacji doskonalenia zawodowego ma utrudnioną możliwość korzystania z urlopów szkoleniowych. Około 50% respondentów upatruje utrudnienia w braku pieniędzy na wydatki związane z nauką.

Wnioski:

1. Wsparcie finansowe ze strony pracodawcy może stać się istotnym czynnikiem ułatwiającym pielęgniarkom podejmowanie nauki.
2. Brak jasnych zasad przyznawania urlopów szkoleniowych w zakładach pracy utrudnia pielęgniarkom podjęcie decyzji o udziale w kształcaniu podyplomowym.
3. Dwunastogodzinny system pracy utrudnia respondentom uczestnictwo w zajęciach.
4. Badani dostrzegają niewielkie zainteresowanie pracodawcy aktywnością edukacyjną pracowników.
5. Zakład pracy może wielokierunkowo wspierać aktywność edukacyjną pielęgniarek.

Problemy Pielęgniarstwa 2010; 18 (2): 134–138

Słowa kluczowe: bariery edukacyjne, zakład pracy, kształcanie, doskonalenie zawodowe

ABSTRACT

Introduction. Educating nurses and their vocational training leads to their personal and professional development. This should be included in the development strategies of health service institutions, which provide high quality services directed to satisfy the needs of their patients.

Aim of the study. The aim of this research was to acknowledge the factors that make it difficult for the nurses to undertake further education and vocational training and to determine the role of the working place in this process.

Material and methods. Research was undertaken among participants of various forms of education and vocational training. The questions included in the questionnaire, prepared by the author, related to the difficulties encountered by the nurses when deciding upon education and vocational training and during this training; 195 nurses took part in the research, out of whom 168 worked in hospitals.

Adres do korespondencji: mgr Ewa Kobos, ul. Ciołka 17, 01-445 Warszawa, tel.: (22) 877 35 97, e-mail: kobewa@interia.pl

Results. For 75.9% of the respondents the factors that mostly hinder the decision to undertake vocational training were: the lack of training leaves provided by the employer and no financial help on the employer's side, 74.3% of respondents. For 65.1% of the respondents it is the work system that restricts their participation, 61.5% pointed out a little interest on the employer's side in raising employees' qualifications. 68.7% of the nurses participating in vocational training has a limited possibility of taking training leaves. About 50% of the respondents indicate insufficient funding for expenses connected to education.

Conclusions:

1. Financial support on the employer's side could be an important factor enabling the nurses to undertake education.
2. No proper rules concerning training leaves in working places make it difficult for the nurses to decide upon participating in postgraduate training.
3. A 12-hour working day is a barrier for participating in training.
4. The respondents indicate a little interest on the employer's side in raising employees' qualifications.
5. The working place may take various steps to activate nurses in education and training.

Nursing Topics 2010; 18 (2): 134–138

Key words: educational barriers, workplace, education and occupational training

Wstęp

Organizacja oparta na „wiedzy”, w której zasoby ludzkie mają istotne znaczenie, potrzebuje wypracowania określonych strategii i metod rozwiązywania problemów pracowniczych, także w odniesieniu do barier edukacyjnych dostrzeganych przez pielęgniarki. Likwidowanie lub minimalizowanie czynników utrudniających podnoszenie przez pielęgniarki kompetencji kluczowych dla rozwoju zakładu pracy oraz rozwoju osobistego powinno być wpisane w elementy zarządzania personelem, a tym samym w strategię rozwoju zakładów opieki zdrowotnej w kierunku świadczenia usług wysokiej jakości, zaspokajających oczekiwania korzystających z nich pacjentów. Kształcenie kadr w organizacji staje się jednym z najważniejszych przedsięwzięć w zarządzaniu zasobami ludzkimi, od którego zależy nie tylko realizacja celów przedsiębiorstwa, lecz także rozwój zawodowy jednostek i planowanie karier [1]. Możliwości rozwoju zawodowego z jednej strony wynikają z cech indywidualnych pracownika, z drugiej zaś z warunków, jakie stwarza pracownikowi zakład pracy. Kształcenie i rozwój personelu są uznawane coraz powszechniej za podstawę sukcesów firm i działalność priorytetową [2].

Cel pracy

Celem podjętych badań było poznanie czynników utrudniających pielęgniarkom realizację doszktałania i doskonalenia zawodowego oraz próba określenia roli zakładu pracy w tym procesie.

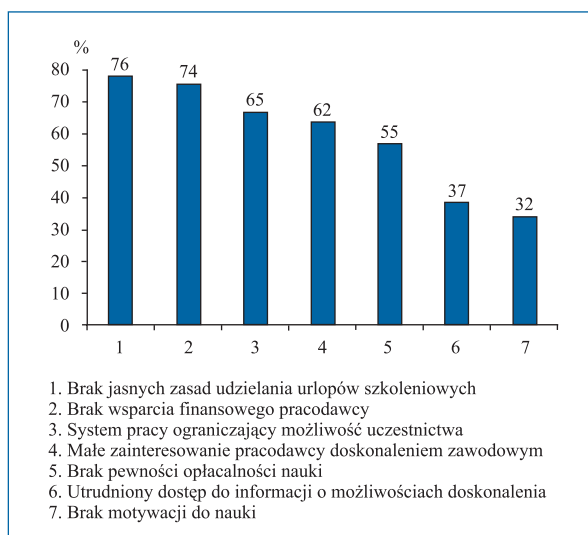
Materiał i metody

Badania zostały przeprowadzone wśród uczestników doskonalenia zawodowego. Wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety, na który składały się pytania dotyczące trudności edukacyjnych, z jakimi spotkały się pielęgniarki w czasie podejmowania decyzji o doszktałaniu i doskonaleniu zawodowym oraz w trakcie jego realizacji. W badaniu udział wzięło 195 respondentów, z czego 86,1% pracowało w szpitalu. Wśród badanych

najliczniejszą grupę stanowiły pielęgniarki odcinkowe 80%, 12,3% oddziałowe i koordynujące; 7,7% badanych było zatrudnionych na innych stanowiskach. Staż pracy w zawodzie był zróżnicowany. Najliczniejszą grupę stanowili badani ze stażem 21–25 lat — 26,2%, ze stażem pracy mniejszym niż 5 lat było tylko 5,6% badanych, z najdłuższym stażem, powyżej 30 lat — 4,6%; 60% respondentów oceniło swoją sytuację materialną jako dobrą, 32,8% jako dostateczną, 4,1% jako bardzo dobrą, a 3,1% badanych uważało, że jest ona niedostateczna.

Wyniki

Do najczęściej wskazywanych przez respondentów czynników utrudniających im podjęcie decyzji o uczestnictwie w doszktałaniu i doskonaleniu zawodowym należały te związane z sytuacją pracy. Bardzo istotnym problemem na etapie podejmowania decyzji o uczestnictwie w doskonaleniu zawodowym jest brak jasnych zasad dotyczących możliwości korzystania z urlopów szkoleniowych. Spotkało się z nim ponad 76% badanych. Istotnym problemem dla 74% badanych jest brak wsparcia finansowego ze strony pracodawcy oraz niskie zainteresowanie pracodawcy podnoszeniem kwalifikacji pracowników (62% wskazań). Problemy te są nieco mniej dotkliwe w przypadku osób związanych z pracodawcą umową o pracę na czas nieokreślony. Równie istotnym przy podejmowaniu decyzji o uczestnictwie w kursach problemem jest system pracy (65% wskazań). Problem ten jest nieco mniejszy w przypadku pielęgniarek pracujących w systemie 8-godzinnym niż 12-godzinnym. Dodatkowym utrudnieniem jest praca w nocy lub w weekendy. Połowa respondentów dostrzega jako barierę edukacyjną brak opłacalności nauki. Widoczna jest tendencja, że osoby młodsze i lepiej wykształcone nie obawiają się wymiaru finansowego szkolenia; 37% badanych wskazało utrudniony dostęp do informacji o możliwościach doskonalenia, prawie 1/3 pielęgniarek jako utrudnienie wskazuje brak motywacji do nauki (ryc. 1).



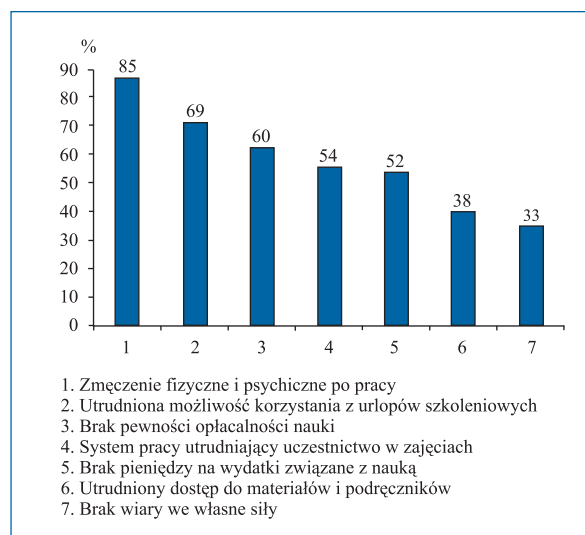
Rycina 1. Czynniki utrudniające pielęgniarkom podjęcie decyzji o uczestnictwie w doksztalcaniu i doskonaleniu zawodowym

Figure 1. Factors which hinder nurses' decisions about participation in education and vocational training

Wśród czynników utrudniających pielęgniarkom realizację doksztalcania i doskonalenia zawodowego respondenci wskazywali zarówno te związane z pracą, sytuacją osobistą oraz wynikające z organizacji doskonalenia zawodowego. Bardzo poważną barierą, utrudniającą aktywne uczestnictwo w szkoleniach, jest fizyczne i psychiczne zmęczenie pracą. Aż 85% respondentów zwróciło na niego uwagę. Okazuje się, że nie tylko brak jest jasnych zasad przyznawania urlopów szkoleniowych na etapie decyzji o udziale w szkoleniu, ale również utrudnione korzystanie z nich już w trakcie trwania szkolenia stanowi dla 69% badanych poważny problem. Brak pewności opłacalności nauki jest równie istotną barierą w trakcie realizacji dla 60% badanych. Ponad połowa badanych za ważny problem pojawiający się w trakcie trwania kursu uznała wydatki związane z nauką. Problem ten jest szczególnie widoczny w grupach respondentów o słabszej sytuacji materialnej. Około 50% respondentów wskazuje, że system pracy utrudnia uczestnictwo w zajęciach. Mała dostępność do materiałów i podręczników utrudnia 38% pielęgniarkom realizację doskonalenia, brak wiary we własne siły jako czynnik utrudniający edukację został wskazany przez 33% badanych (ryc. 2).

Dyskusja

Celem podjętych badań było poznanie czynników utrudniających pielęgniarkom doskonalenie zawodowe oraz zwrócenie uwagi na rolę pracodawców w procesie budowania organizacji opartej na wiedzy, w której zasoby ludzkie mają kluczowe znaczenie. Na podstawie dokonanej analizy wyników badań można stwierdzić, że rola zakładu pracy w zmniejszaniu lub likwidowaniu trudności eduka-



Rycina 2. Czynniki utrudniające pielęgniarkom realizację doksztalcania i doskonalenia zawodowego

Figure 2. Factors which hinder nurses' realization of education and vocational training

cyjnych dostrzeganych przez pielęgniarki zarówno przy podejmowaniu decyzji o uczestnictwie w doskonaleniu zawodowym, jak i w trakcie jego realizacji może się przejawiać wielokierunkowo. Poszczególne zakłady pracy mogą wspierać doksztalcanie i doskonalenie kadr nie tylko realizacją działań wynikających z przepisów, lecz także wypracowaniem wewnętrznych mechanizmów wspierania wysiłku edukacyjnego pracowników. Zakład opieki zdrowotnej pełni rolę pracodawcy, dlatego też ważne jest, aby tworzył właściwe, zgodne z przepisami warunki pracy oraz udzielał pracownikowi wsparcia i motywacji do podnoszenia kwalifikacji [3, 4]. Rola zakładu pracy w kontekście doskonalenia zawodowego pielęgniarek odnosi się przede wszystkim do kwalifikacji niezbędnych do należytego wykonywania aktualnej pracy albo też do kwalifikacji przydatnych do pracy, którą ma ona świadczyć w przyszłości. Nie oznacza to jednak, że pracodawca nie powinien w miarę możliwości sprzyjać także ogólnemu rozwojowi pracownika, który wpływa na jego bardziej kreatywną postawę w pracy. Kosińska zwraca uwagę, że „celem kształcenia podyplomowego pielęgniarek jest doskonalenie umiejętności szybkiego i elastycznego przyjmowania nowych zadań oraz dostosowania ich do potrzeb społeczeństwa...” [5]. W koncepcji Deminga w zarządzaniu jakością zakładu, rozwój pracownika postrzegany jest w szerszym sensie. Deming nakłania przedsiębiorstwa do szerokiego inwestowania nie tylko w kształcenie związane z realizowanymi w pracy zadaniami [za 6].

Zgodnie z rozporządzeniem w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego dorosłych, osobom podnoszącym swoje kwalifikacje, a skierowanym przez zakład pracy na odbycie okre-

ślonych rodzajów edukacji, przysługują dwa rodzaje świadczeń [4]. Pierwsze z nich to zwrot kosztów uczestnictwa, drugie to płatny urlop szkoleniowy na udział w obowiązujących zajęciach oraz zwolnienia z części dnia pracy niezbędnego do uczestnictwa w zajęciach. Wyniki badań wykazały, że respondenci nie mają możliwości korzystania w pełni z powyższych świadczeń. Najbardziej znaczącym problemem jest aspekt finansowy podjęcia nauki. Dla 74% respondentów czynnikiem utrudniającym podejmowanie decyzji o uczestnictwie w edukacji był brak wsparcia finansowego przez pracodawcę. Tylko 20% respondentów skorzystało z jego pomocy finansowej. Prawie połowa pielęgniarek ma problem z ponoszeniem wydatków związanych z kontynuacją już rozpoczętej nauki. Problem ten bardziej uwidacznia się wśród pielęgniarek oceniających swoją sytuację finansową jako niekorzystną. Zakres odpowiedzialności zakładu pracy za doskonalenie zawodowe pracowników często wzbudza kontrowersje. Mają one swoje uzasadnienie w teorii kapitału ludzkiego, która mówi, że „skłonność pracodawców do inwestowania w podnoszenie kwalifikacji pracowników wyznacza przewidywana stopa zwrotu zainwestowanego kapitału. W świetle tego pracodawcy są skłonni do inwestowania w szkolenie specjalistyczne, natomiast będą unikać finansowania kwalifikacji ogólnokształcących” [7]. Aż 76% badanych uważa, że brak jasnych zasad udzielania urlopów szkoleniowych utrudnia podjęcie aktywności edukacyjnej, a na etapie jej realizacji problemem staje się dla 85% respondentów utrudniona możliwość korzystania z nich. Jasno opracowane zasady udzielania urlopów szkoleniowych oraz zabezpieczenie obsady pielęgniarskiej na czas urlopu są czynnikami mogącymi ułatwiać pielęgniarkom proces kształcenia.

Zakłady pracy mogą wypracować różne sposoby realizacji świadczeń wynikających z powyższych przepisów. Niektórymi z nich mogą być na przykład zmiana godzin wykonywania pracy, przeniesienie pracownika do pracy na jedną zmianę, organizowanie zajęć w godzinach pracy czy też zwalnianie z części dnia pracy. Istotne znaczenie mogą mieć zdolności organizacyjne kierownika. Chodzi o udzielanie urlopów szkoleniowych, ułożenie korzystniejszego harmonogramu dyżurów, znalezienie zastępstwa na czas kursu, co umożliwia oddelegowanie pielęgniarki na zajęcia [8]. Te działania mogłyby się przyczynić także do ułatwienia pielęgniarkom pokonywania barier wynikających często z pracy zmianowej i weekendowej; 65% badanych uważa, że system pracy pielęgniarek jest czynnikiem ograniczającym możliwość podjęcia edukacji, a także trudności w trakcie jej realizacji — 54% badanych. Problem ten jest rzadziej sygnalizowany w grupie osób pracujących na jedną zmianę. Formą pomocy w pokonywaniu owej bariery oraz bariery finansowej wynikającej z sytuacji pracownika może być organizowanie we własnym miejscu pracy, na koszt pracodawcy, różnych form doszkaltania i doskonalenia zawodowego. Jak wskazują Czerniak i Cieśla, „sale konferencyjne, którymi dysponują zakłady pracy, są rzadko wy-

korzystywane do organizowania stałych szkoleń, konferencji, otwartych wykładów, nie ma zwyczaju organizowania wykładów pielęgniarskich czy prowadzonych przez specjalistki” [9]. Na podstawie wyników badań tych autorek wyłoniono następujące czynniki ograniczające rozwój zawodu: struktura i charakter pracy, słaba dostępność do szkoleń, konferencji, literatury, zarządzający nie dbają o rozwój, brak perspektyw awansu, wysokie koszty, nieudzielenie urlopów, zły przepływ informacji o szkoleniach, zmęczenie [9].

Trudnością w opinii pielęgniarek jest także brak pewności opłacalności nauki zarówno przy podejmowaniu decyzji o uczestnictwie (55% wskazań), jak i w trakcie realizacji (60% badanych). Jedną ze strategii pokonywania tej trudności może być wskazanie na perspektywę awansu stanowiskowego i przeszerogowania na wyższe stanowisko w zakładzie pracy, wymagające wyższych kwalifikacji oraz powierzanie bardziej odpowiedzialnych zadań. „Brak opracowanych w zakładach pracy ścieżek rozwoju zawodowego nie sprzyja aktywności edukacyjnej, często powoduje, że pielęgniarki wybierają studia podyplomowe niekoniecznie związane ze służbą zdrowia” [9]. Źródłami danych dotyczących potrzeb edukacyjnych według Kostery i Nowackiego powinny być: informacje uzyskane w trakcie oceny pracowników, analiza stanowiska pracy, diagnoza organizacji, analiza potrzeb [2]. Jabłońska-Wołoszyn zwraca uwagę, że realizacja ścieżki szkoleniowej i rozwoju powinna być uzależniona od wyników oceny pracy, która może być wzbogacona o kryteria kompetencyjne. Konsekwencją stosowania systemu ocen opartego na kompetencjach jest stworzenie bazy wiedzy o kompetencjach pracowników oraz ich potencjale rozwojowym [10]. Szacowanie potrzeb w kształceniu specjalistycznym, posiadanie planu rozwoju kwalifikacji zawodowych pielęgniarek oraz typowanie do uczestnictwa w różnych formach doskonalenia jest sprawą bardzo istotną. Strategią na rzecz poprawy motywacji może być też podwyżka płacy uczących się i absolwentów, co pozytywnie wpływa na kształcących się i obserwatorów takiego procesu nagradzania. Aktywność edukacyjną mogą też wzmacniać i ułatwiać jednorazowe premie, nagrody, dodatki pieniężne po ukończeniu danej formy doszkaltania czy też stosowanie nagród uznaniowych za dobre wyniki w nauce. Traktowanie aktywności edukacyjnej jako pozytywne kryterium przy okresowej ocenie pracownika może ułatwiać podejmowanie decyzji o jej kontynuacji.

Brak motywacji do podjęcia nauki (32%) oraz brak wiary we własne siły (33%) również utrudniają realizację doskonalenia zawodowego, co rzadziej sygnalizują osoby młode i lepiej wykształcone. Jak zauważa Palczewska, „największe rezerwy motywacyjne kryją się w dostrzeganiu i dowartościowaniu pracownika” [11]. Należy dążyć do tworzenia w zakładach pracy klimatu korzystnego dla dalszej nauki,

szacunku dla kształcenia. Uznanie i zachęta ze strony zwierzchników i doświadczonych współpracowników, mogą podnosić efektywność edukacji. Zakres tej pomocy często zależy od kultury stosunków międzyludzkich w zakładzie. Wyrażenie uznania za jego aspiracje i aktywność edukacyjną jest ważnym czynnikiem zachęcającym do podejmowania nauki, błędem natomiast odmówienie pomocy tym, którzy sygnalizują, że chcą podnosić swoje kwalifikacje zawodowe. Koleżeńska konsultacja doświadczonych pracowników może pomóc w opanowaniu treści, dotarciu do informacji i materiałów, ewentualnie sposobu pisania prac końcowych.

Ograniczony dostęp do informacji jest dla 37% pielęgniarek czynnikiem utrudniającym podjęcie decyzji o uczestnictwie. Tak wysoki odsetek wskazań tego czynnika może być między innymi efektem braku propagowania w zakładach pracy idei doskonalenia zawodowego, małym zainteresowaniem pracowników edukacją lub też niewielką umiejętnością promowania możliwości edukacyjnych przez organizatorów. Udostępnianie ofert edukacyjnych z informacjami o miejscu, czasie trwania, stażach i kosztach realizacji są istotne przed podjęciem nauki. Ważne jest również informowanie pracowników o możliwościach, kierunkach, potrzebie i warunkach dalszego kształcenia. Do dyrekcji wpływają aktualne informacje o ofertach. Dużą rolę w przepływie informacji może odegrać dział szkoleń w zakładzie pracy oraz przełożeni. Z badań Bidzińskiej i wsp. (n = 69) wynika, że najpopularniejszym źródłem pozyskiwania informacji o kursach jest Biuletyn Okręgowej Izby Pielęgniarek, internet i dział szkoleń. Stosunkowo rzadko informacje są pozyskiwane od współpracowników, przełożonych i z czasopism pielęgniarskich [8].

Respondenci (38%) dostrzegają utrudnienia w pozyskaniu materiałów i podręczników ułatwiających realizację podjętej edukacji. Jedną z form pomocy pozamaterialnej oferowanej przez zakład pracy może być ułatwienie pracownikowi dotarcia do potrzebnych materiałów i pomocy naukowych: książek, czasopism. Kompletowanie fachowych księgozbiorów w zakładzie pracy, opracowany system zakupu książek, udostępnianie zakładowego sprzętu do nauki oraz korzystanie z kompletowanych doświadczeń zawodowych mogą ułatwiać edukację.

Małe zainteresowanie pracodawcy podnoszeniem kwalifikacji pracownika zostało wskazane przez 62% badanych. Z analizy danych dokonanej przez Bartkowiak (n = 54) wynika, że pracodawcy traktują doksztalcanie jako prywatną sprawę pielęgniarek [12]. Pielęgniarki uznały, że pracodawcy w niewielkim stopniu wspierają doksztalcanie. Doskonalenie zawodowe powinno być realizowane w zakładach pracy jako kierunkowe rozwijanie kompetencji pracowników [13]. Niezrozumiałym wydaje się zatem, że pielęgniarki odcinkowe wśród czynników ograniczających dostęp do szkoleń wskazują kierowniczą kadrę pielęgniarską oraz za-

ządzających placówkami [14]. Wspomaganie ustawicznej edukacji pracownika, dzięki której poszerza on swoją wiedzę i nabywa kolejne umiejętności, stanowi podstawę osiągnięcia kolejnych sukcesów zawodowych i osobistych.

Wnioski

1. Wsparcie finansowe ze strony pracodawcy może stać się istotnym czynnikiem ułatwiającym pielęgniarkom podejmowanie nauki.
2. Brak jasnych zasad przyznawania urlopów szkoleniowych w zakładach pracy utrudnia pielęgniarkom podjęcie decyzji o udziale w kształceniu podyplomowym.
3. Dwunastogodzinny system pracy utrudnia respondentom uczestnictwo w zajęciach.
4. Badani dostrzegają niewielkie zainteresowanie pracodawcy aktywnością edukacyjną pracowników.
5. Zakład pracy może wielokierunkowo wspierać aktywność edukacyjną pielęgniarek.

Piśmiennictwo

1. Karney J. Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy. Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, Warszawa 2000; 186.
2. Kostera M., Kownacki S. Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji. W: Koźmiński A., Piotrowski W. (red.). Zarządzanie. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004; 428–429.
3. Kodeks Pracy, art. 17., Ustawa z 26.06.1974 r. z późniejszymi zmianami.
4. Rozporządzenie w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego dorosłych z 12 października 1993 r. (Dz.U., nr 103, poz. 472).
5. Kosińska M. Doskonalenie zawodowe. W: Ksykiwicz-Dorota A. (red.). Zarządzenie w pielęgniarstwie. Wydawnictwo Czelej, Lublin 2005; 241.
6. Dobska M., Dobski P. TQM zarządzanie przez jakość w zakładach opieki zdrowotnej, Wydawnictwo Mars Graf M.R. Sójka, Poznań 2005; 111.
7. Andrzejczak A. Udział pracodawców i szkoleń w firmach w ustawicznej edukacji zawodowej. W: Gerlach R. (red.). Kształcenie prozawodowe i zawodowe w kontekście integracji Europy. Wyd. Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2002; 285.
8. Bidzińska E., Sobczak M.D., Rakowska K.A. Motywy podwyższania wykształcenia przez pielęgniarki Wojewódzkiego Szpitala Zespolonego w Elblągu. *Prob. Pielęg.* 2007; 15 (2–3): 200.
9. Czerniak J., Cieśla D. Ścieżki rozwoju zawodowego. *Mag. Pielęg. Położn.* 2009; 3: 10–11. Dane z fundacji rozwoju pielęgniarstwa polskiego.
10. Jabłońska-Wołoszyn M. Oblicza modelu kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W: Markiewicz K., Wawer M. (red.). Problemy społeczne we współczesnych organizacjach. Centrum Doradztwa i Informacji Diffin, Warszawa 2005; 109.
11. Palczewska A. Motywowanie współpracowników. *Mag. Pielęg. Położn.* 2009; 5: 17.
12. Bartkowiak G. Ocena efektywności szkoleń i poziomu wspierania doksztalcania się pracowników ze strony zakładów opieki zdrowotnej (na przykładzie pielęgniarek w Polsce i we Francji). *Pielęg. Pol.* 2004; 1 (17–18): 131–133.
13. Glowacka M. Doskonalenie zawodowe pielęgniarek w zakładzie opieki zdrowotnej. *Pielęg. Pol.* 2001; 2 (12): 234–237.
14. Tomaszewska A., Cieśla D., Czerniak J., Dykowska G. Możliwości doskonalenia zawodowego pielęgniarek — potrzeby a rzeczywistość. *Prob. Pielęg.* 2008; 16 (1–2): 43.