

Ewa Bidzińska, Marzena D. Sobczak, Krystyna A. Rakowska

Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna w Elblągu

Motywy podwyższania wykształcenia przez pielęgniarki Wojewódzkiego Szpitala Zespolonego w Elblągu

The motives of taking up education by nurses in Wojewódzki Szpital Zespolony in Elbląg

Adres do korespondencji:

mgr Ewa Bidzińska
ul. Związku Jaszczurczego 12/15
82-300 Elbląg
tel.: (0 55) 642 17 61
e-mail: evab@autograf.pl

STRESZCZENIE

Wstęp. Współczesne organizacje, w tym zakłady opieki zdrowotnej, muszą reagować na zmianę otoczenia, konkurencję i wzrastające wymagania klientów. Dużą rolę w osiąganiu sukcesów odgrywają pracownicy. To dzięki kwalifikacjom i umiejętnościom pracowników organizacja zyskuje na sile. O stopniu zaangażowania pracowników decyduje jednak kadra kierownicza. To ona pozyskuje ludzi o pożądanych kwalifikacjach i to od niej zależy, czy stosowane przez nią działania motywacyjne zachęcą pracowników do dbania o dobry wizerunek firmy i jakość wykonywanych usług. Wysoka jakość świadczeń ma swoje źródła w podnoszeniu kwalifikacji przez personel medyczny.

Cel pracy. Celem pracy było poznanie motywów podejmowania kształcenia przez pielęgniarki Wojewódzkiego Szpitala Zespolonego (WSZ) w Elblągu. Badano również czynniki motywujące oraz obniżające motywację pielęgniarek do podejmowania kształcenia podyplomowego.

Materiał i metody. Badaniami objęto 69 z 547 pielęgniarek WSZ w Elblągu. Badane pielęgniarki różniły się pod względem wieku, wykształcenia i oddziału, na którym pracują.

Badania prowadzono w okresie od maja do sierpnia 2007 roku. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego. Wykorzystanym narzędziem był autorski kwestionariusz ankiety.

Wyniki i wnioski. Uzyskane wyniki badań wykazały, że czynnikiem poprawiającym motywację do podwyższania kwalifikacji jest wzrost wynagrodzenia (dodatek do pensji) po ukończeniu kształcenia podyplomowego oraz częściowa refundacja ponoszonych kosztów nauki. Głównym motywem była chęć pogłębienia wiedzy i umiejętności zawodowych. Czynnikiem utrudniającym podejmowanie kształcenia podyplomowego są przede wszystkim wysokie koszty nauki, niewspółmierne do wynagrodzenia. Głównym źródłem wiedzy pielęgniarek na temat możliwości kształcenia podyplomowego były „Biuletyn Okręgowej Izby Pielęgniarskiej” oraz Internet.

Słowa kluczowe: kształcenie podyplomowe, pielęgniarki, motywacja

ABSTRACT

Background. Contemporary organizations, among health protection institutions are obliged to react on changing of the environment, competition and rising needs from the Clients. The common thing is that great participation in reaching the successes depends on workers. Due to workers qualifications and abilities institution proceeds in strength. The extent of workers commitment depends on managerial staff. The managerial gains people with needed qualifications and decide if used motivation actions encourage workers to take care of institute image and quality of services. Undeniable is that high quality of services has its sources in rising qualification by the medical personnel.

Aim. The elaboration aim was to meet the motives of education taken by the nurses from District Hospital (WSZ) in Elbląg. Conducted research concerned factors that are increasing and decreasing nurse motivation to start postgraduate education.

Materials and methods. Researches were conducted on 69 of 547 nurses in WSZ Elbląg. Researched nurses differed by the age, education and section they work. Study was conducted in period from May until August 2007 year. Results were possible to reach by using diagnostic sounding and authorship questionnaire.

Results and conclusions. The results of researches proved that factor which improves motivation to educate is rise of salary (increment to salary) after finishing postgraduate education and partial refund of learning's costs. The main motive to educate by nurses who were investigated was inclination to increase their knowledge and professional skills. Factors which impede take up a postgraduate education are firstly: high costs of education, incomparably to salary. The main source of nurses knowledge about possibilities of postgraduate education were „Biuletyn Okręgowej Izby Pielęgniarskiej” and the internet.

Key words: postgraduate education, nurses, motivation

Wstęp

Współczesne organizacje, w tym zakłady opieki zdrowotnej, muszą reagować na zmianę otoczenia, konkurencję i wzrastające wymagania klientów. Dużą rolę w osiąganiu sukcesów organizacji odgrywają ich pracownicy. To dzięki kwalifikacjom i umiejętnościom pracowników organizacja zyskuje na sile. O stopniu zaangażowania pracowników decyduje jednak kadra kierownicza [1, 2]. To ona pozyskuje ludzi o pożądanym kwalifikacjach i to od niej zależy, czy stosowane przez nią działania motywacyjne zachęcą pracowników do dbania o dobry wizerunek firmy i jakość wykonywanych usług [3].

Podnoszenie jakości świadczeń medycznych jest obecnie wartością priorytetową. Wraz ze wzrostem świadomości pacjentów rosną ich oczekiwania w stosunku do placówek medycznych i osób udzielających świadczeń zdrowotnych. W związku z tym wielu menedżerów w swoich jednostkach wprowadza skuteczne mechanizmy podnoszące jakość świadczeń. Duży wkład w poprawę jakości usług medycznych mają działania pielęgniarek. Z uwagi na szeroki zakres świadczeń medycznych, jakie wykonują, niezbędne jest podejmowanie przez nie nauki i ciągłego doskonalenia zawodowego, co ma jednocześnie przełożenie na wzrost jakości usług zdrowotnych. Współczesna pielęgniarka jest profesjonalistką w zakresie pielęgnowania — w sposób samodzielny zapewnia pomoc stosownie do potrzeb i problemów zdrowotnych w zakresie promowania zdrowia, zapobiegania chorobom i przywracania zdrowia, uczy i oddziałuje wychowawczo, jest współpartnerem w zespołach interdyscyplinarnych, podejmuje działania na rzecz podnoszenia jakości i efektywności pielęgnowania [4]. Dlatego też interesujące wydaje się poznanie motywów podejmowania nauki przez pielęgniarki, ponieważ może to pomóc nie tylko w umacnianiu rozwoju zawodowego tej grupy, ale przede wszystkim w podnoszeniu jakości wykonywanych usług zdrowotnych.

Cel pracy

Poznanie motywów podejmowania doksztalcenia przez pielęgniarki Wojewódzkiego Szpitala Zespolonego (WSZ) w Elblągu.

W związku z tym wyłoniono następujące problemy badawcze:

1. Jakie są czynniki motywujące do podejmowania kształcenia podyplomowego przez pielęgniarki WSZ w Elblągu?
2. Jakimi motywami kierowały się pielęgniarki podejmujące kształcenie podyplomowe?
3. Jakie czynniki obniżają motywację badanych pielęgniarek do podejmowania kształcenia?
4. Jakie są źródła wiedzy badanych pielęgniarek na temat możliwości kształcenia podyplomowego?

Material i metody

Badania przeprowadzono w okresie od maja do sierpnia 2007 roku na terenie WSZ w Elblągu. Badaniami objęto 69 z 547 pielęgniarek zatrudnionych w tym szpitalu, które różniły się pod względem wieku, wykształcenia i oddziału, na którym pracują.

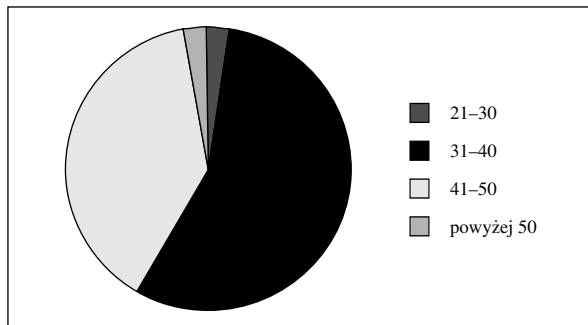
Do przeprowadzenia badań zastosowano metodę sondażu diagnostycznego. Wykorzystanym narzędziem był autorski kwestionariusz ankiety. Ankieta była anonimowa. Składała się z 2 części: metryczki oraz części głównej, zawierającej pytania otwarte oraz kafeteryjne — zamknięte i półotwarte o charakterze koniunktywnym.

Wyniki

Najliczniej reprezentowaną grupę stanowiły osoby w wieku 31–40 lat (38 osób). Pozostałe przedziały wiekowe kształtowały się następująco: 41–50 lat (27 osób), powyżej 50 lat (2 osoby), 21–30 lat (2 osoby), co przedstawiono na rycinie 1.

Podczas pracy zawodowej 46 badanych pielęgniarek podnosiło już swoje kwalifikacje, a 23 nie uczestniczyły w kształceniu podyplomowym (tab. 1).

Spośród 23 pielęgniarek, które nie podejmowały jeszcze żadnego kształcenia, 22 poddały, że przyczyną niepodnoszenia przez nich kwalifikacji jest bariera finansowa. Jako inną przyczynę niepodnoszenia kwalifikacji pielęgniarki podały: brak czasu (3 osoby), brak konieczności uczestnictwa w kursach (2 osoby) oraz brak orga-

**Rycina 1.** Wiek badanych**Figure 1.** Researched age

nizacji kursu zgodnego z własnym zainteresowaniem (1 osoba), co przedstawiono w tabeli 2.

Większość respondentów — 50 osób — wskazała, że czynnikiem mogącym poprawić motywację do podejmowania kształcenia podyplomowego jest wzrost wynagrodzenia po ukończeniu kursu. Szesnaście osób oczekiwało pokrycia kosztów kursu przez pracodawcę — całkowicie lub częściowo. Następne wskazywane czynniki to: uzyskanie urlopu szkoleniowego (8 osób), uzyskanie awansu zawodowego (4 osoby), niższe koszty kształcenia (2 osoby), przychylność przełożonych (1 osoba) (tab. 3).

Problem bariery finansowej powtarza się również w kwestii utrudnień w podejmowaniu kształcenia podyplomowego pielęgniarek. W opinii 47 osób, wysokie ceny nauki przyczyniają się do obniżonej motywacji podnoszenia kwalifikacji. Brak wzrostu zarobków po odbyciu kształcenia podyplomowego wpływa, według 37 pielęgniarek, na niepodjęcie decyzji o rozpoczęciu kształcenia. Brak adekwatnego stanowiska po podniesieniu kwalifikacji (według 4 badanych) jest również przyczyną niskiej motywacji pielęgniarek do rozpoczynania nauki. Można więc wyciągnąć wniosek, że wkład w podjęcie kształcenia podyplomowego lub studiów nie zawsze ma przełożenie na poprawę sytuacji zawodowej pielęgniarek, choć daje im osobistą satysfakcję. Innymi wskazywanymi przyczynami obniżonej motywacji do podejmowania kształcenia podyplomowego były: duża liczba godzin kształcenia (3 osoby), utrudnienia ze strony przełożonych (3 osoby), brak czasu (2 osoby), brak urlopów szkoleniowych (2 osoby) oraz wiek (1 osoba), co przedstawiono w tabeli 4.

Natomiast jako czynniki korzystnie wpływające na wzrost motywacji do rozpoczęcia podnoszenia kwalifikacji, badane pielęgniarki podawały: możliwość korzystania z urlopów szkoleniowych (8 osób), możliwość uzyskania awansu zawodowego (4 osoby), przychylność przełożonych (2,2%),

Pielęgniarki, które podnosiły już swoje kwalifikacje, odpowiadały, że głównym motywem podjęcia kształce-

Tabela 1. Uczestnictwo badanych w kursach podczas pracy zawodowej**Table 1.** Researched nurse's participation in courses during professional work

Uczestnictwo w kursie	N = 69
Tak	46
Nie	23
Razem	69

Tabela 2. Przyczyny niepodnoszenia kwalifikacji podczas pracy zawodowej**Table 2.** Reasons of not rising qualifications during professional work

Przyczyny niepodnoszenia kwalifikacji	N = 23
Bariera finansowa	22
Brak czasu	3
Nie było konieczności uczestnictwa w kursach	2
Brak organizacji kursu zgodnego z własnym zainteresowaniem	1

Badane osoby wybierały więcej niż 1 odpowiedź.

Tabela 3. Czynniki, które w opinii badanych motywują do podejmowania kształcenia podyplomowego**Table 3.** Factors, which motivate to start postgraduate education (in opinion of researched nurses)

Oczekiwania pielęgniarek	N = 69
Wzrost wynagrodzenia	50
Refundacja kosztów przez zakład pracy	16
Urlopy szkoleniowe	8
Awans zawodowy	4
Niższe koszty kształcenia	2
Przychylność przełożonych	1

Badane osoby wybierały więcej niż 1 odpowiedź.

nia podyplomowego była chęć pogłębienia swojej wiedzy i umiejętności (42 osoby). Dodatkowo motywowało je to, że są zatrudnione w szpitalu mającym certyfikat akredytacyjny (24 osoby). Wśród wymienianych motywów były również: możliwość podwyższenia wynagrodzenia za pracę (15 osób), ułatwienie uzyskania awansu w przyszłości (9 osób), ochrona przed zwolnieniem w pracy lub przeniesieniem (2 osoby), możliwość pracy w systemie jednozmianowym (1 osoba), możliwość zmiany pracy na pracę w innym oddziale (1 osoba), co przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 4. Czynniki, które w opinii badanych obniżają motywację do podejmowania kształcenia podyplomowego
Table 4. Factors that decrease motivation to start postgraduate education (in opinion of researched nurses)

Przyczyny obniżonej motywacji do podejmowania kształcenia	N = 69
Wysokie koszty kształcenia	47
Brak motywacji finansowej po ukończeniu kursów	37
Brak adekwatnego stanowiska po podniesieniu kwalifikacji	4
Duża liczba godzin kształcenia	3
Utrudnienia przełożonych	3
Brak czasu	2
Brak urlopów szkoleniowych	2
Wiek	1

Badane osoby wybierały więcej niż 1 odpowiedź.

Badania wskazują, że respondentki są dobrze zorientowane odnośnie źródeł, z jakich można czerpać informacje o organizowanych kursach. Dwadzieścia dwie osoby wskazywały na „Biuletyn Okręgowej Izby Pielęgniarskiej” jako źródło czerpania wiedzy o organizowanych kursach. Również 22 osoby wskazywały na Internet. Pozostałe wymieniane źródła informacji to: dział szkoleń w zakładzie pracy (18 osób), Okręgowa Izba Pielęgniarek i Położnych (18 osób), Warmińsko-Mazurskie Centrum Zdrowia Publicznego (12 osób), współpracownicy (3 osoby), czasopisma pielęgniarskie (3 osoby), przełożeni (2 osoby) (tab. 6).

Dyskusja

„Motyw jest to stan pobudzenia, skłaniający jednostkę do działania” [5].

Obuchowski definiuje „motywy danej osoby jako pełne, świadomie formułowane racje postępowania, w których jest jasno określony cel oraz program, który ma do tego prowadzić” [6]. Motywy można podzielić na wewnętrzne (potrzeby, ambicje, cele, aspiracje) i zewnętrzne (nagrody, kary) [7]. Motywacja jest to psychologiczny stan (odczuwania bądź myślenia) przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek w coś się angażuje, czyli obejmuje czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku [8]. Motywacja do działania, według teorii Victora Vrooma, zależy od siły naszego pragnienia i oczekiwanego jego zaspokojenia [9].

Działania te składają się na proces motywacyjny, który pełni funkcję sterowania czynnościami człowieka prowadzącymi do osiągnięcia celu mającego dla człowieka

Tabela 5. Motywy podejmowania kształcenia podyplomowego przez pielęgniarki uczestniczące w różnych formach kształcenia

Table 5. The motives of starting postgraduate education by the nurses, who participate in different forms of education

Motywy podejmowania kształcenia podyplomowego	N = 46
Chęć pogłębienia wiedzy i umiejętności	42
Posiadanie przez szpital certyfikatu akredytacyjnego	24
Możliwość podwyższenia wynagrodzenia za pracę	15
Ułatwienie uzyskania awansu w przyszłości	9
Ochrona przed zwolnieniem z pracy lub przeniesieniem	2
Możliwość pracy w systemie jednoczasowym	1
Możliwość zmiany pracy na pracę w innym oddziale	1

Badane osoby wybierały więcej niż 1 odpowiedź.

Tabela 6. Źródła wiedzy badanych pielęgniarek na temat możliwości kształcenia podyplomowego

Table 6. The sources of researched nurse's knowledge in subject of postgraduate education possibilities

Źródła wiedzy o organizowanych kursach	N = 69
„Biuletyn Okręgowej Izby Pielęgniarskiej”	22
Internet	22
Dział szkoleń w zakładzie pracy	18
Okręgowa Izba Pielęgniarek i Położnych	18
Warmińsko-Mazurskie Centrum Zdrowia Publicznego	12
Współpracownicy	3
Czasopisma pielęgniarskie	3
Przełożeni	2

Badane osoby wybierały więcej niż 1 odpowiedź.

wartość. Muszą tu być jednak spełnione 2 podstawowe warunki:

1. Wynik musi być przez człowieka oceniany jako użyteczny.
2. Człowiek musi mieć przeświadczenie, że określony cel jest osiągalny [7].

W zawodzie pielęgniarki takim celem użytecznym powinno być nieustanne kształcenie. Pielęgniarka ma do tego prawo, ale jest to również jej obowiązek [10, 11]. Odpowiedzialna pielęgniarka, pełniąc swoje funkcje, powinna uznać za swoją osobistą potrzebę dążenie do podnoszenia poziomu swojego wykształcenia [12]. Jednak bez motywowania ze strony kadry kierowniczej osobiste dążenia, pragnienia i potrzeby szybko mogą się stać niemożliwe do osiągnięcia. Brak pozytywnych skutków podejmowanych działań może również zaowocować postępującym wypaleniem zawodowym.

Motywowanie jest jedną z 4 podstawowych funkcji kierowania [9]. Często motywowanie wiąże się ze stawianiem wymagań i ocenianiem [13]. Zmiany w otoczeniu, metodach pielęgnowania, ekonomii stawiają przed pielęgniarką wymagania nabycia nowych umiejętności, elastyczności, a to wiąże się z koniecznością uczenia się [14].

Efektywne motywowanie powinno być związane ze znajomością potrzeb motywacyjnych pracowników [15]. Także w zakresie podejmowania kształcenia podyplomowego. „Uczące się jednostki tworzą przecież uczące się organizacje” [16].

Jak podaje Biuletyn Statystyczny [17] w 2005 roku w zakładach opieki zdrowotnej w województwie warmińsko-mazurskim było zatrudnionych 5649 pielęgniarek. W powiecie grodzkim Elbląg — 910 pielęgniarek (stan z 31 grudnia 2005 r.). Z badań Centrum Kształcenia Podyplomowego Pielęgniarek i Położnych przeprowadzonych na terenie okręgowych izb pielęgniarek i położnych w całym kraju wynika, że w województwie warmińsko-mazurskim zainteresowane kształceniem podyplomowym były 493 respondentki, w tym 41 z Elbląga [18]. Niewielka liczba osób zainteresowanych kształceniem podyplomowym może świadczyć o niskiej motywacji, ale także o korzystaniu przez pielęgniarki z form kształcenia organizowanych przez inne ośrodki szkoleniowe.

Nawiązując do przeprowadzonych badań w niniejszej pracy — niskie zarobki w stosunku do ilości i odpowiedzialności wykonywanej pracy mogą wpływać na niepodejmowanie decyzji o rozpoczęciu kształcenia. Tak więc wkład w podjęcie kształcenia podyplomowego nie zawsze ma przełożenie na poprawę sytuacji zawodowej. Dlatego istotne znaczenie mają zdolności organizacyjne kierowników. Chodzi tu na przykład o udzielenie urlopów szkoleniowych, znalezienie zastępstwa na czas kursu, co umożliwia oddelegowanie pielęgniarek na szkolenia.

Można stwierdzić przekornie, że potrzeba kształcenia rośnie wraz z poziomem kształcenia. Badania przeprowadzone w Bydgoszczy w 2005 roku pokazują, że opinia na temat braku potrzeby kształcenia pielęgniarek jest znacznie bardziej powszechna w grupie osób niestudujących niż w grupie osób studiujących [19].

Poznanie zagadnień motywacji pielęgniarek do do kształcenia się może być pomocne kierownictwu na różnych szczeblach w planowaniu skutecznych działań podnoszących poziom motywacji pielęgniarek do podejmowania kształcenia podyplomowego. Kierownicy zakładów opieki zdrowotnej powinni, w miarę możliwości, stwarzać warunki umożliwiające podnoszenie kwalifikacji zawodowych pielęgniarek.

Wnioski

1. Czynniki poprawiającymi motywację do podejmowania kształcenia są wzrost wynagrodzenia (dodatek do pensji) po ukończeniu kształcenia podyplo-

mowego oraz częściowa refundacja poniesionych kosztów nauki.

2. Dla pielęgniarek podejmujących kształcenie podyplomowe główny motyw stanowiła chęć pogłębienia wiedzy i umiejętności zawodowych.
3. Czynnikiem utrudniającym podejmowanie kształcenia podyplomowego są wysokie koszty nauki, niewspółmierne do wynagrodzenia.
4. Głównymi źródłami wiedzy pielęgniarek na temat możliwości kształcenia podyplomowego są „Biuletyn Okręgowej Izby Pielęgniarek i Położnych” oraz Internet.

Propozycja działań mogących motywować pielęgniarki do podejmowania kształcenia podyplomowego

Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują na potrzebę stworzenia warunków promujących podnoszenie kwalifikacji przez pielęgniarki. Dlatego też, opierając się na teoriach motywacji [3] i wnioskach z przeprowadzonych badań, ustalono wytyczne, które mogą być pomocne przy opracowywaniu systemu motywującego do podejmowania kształcenia przez pielęgniarki. Wytyczne te mogą mieć zastosowanie w każdym zakładzie opieki zdrowotnej:

1. Opracowanie przez zakład pracy regulaminu szkoleń dla pracowników.
2. Wypracowanie przez zakład pracy polityki stałego podnoszenia kwalifikacji zawodowych zatrudnionego personelu poprzez:
 - a) stworzenie warunków zabezpieczających potrzeby według systemowego poglądu na motywację, a więc: potrzebę bezpieczeństwa w pracy, wszystkie potrzeby społeczne, jak na przykład przynależności oraz potrzeby uznania i samorealizacji. Pielęgniarki, które mają zapewnione płace na poziomie wystarczającym na godziwe życie oraz zabezpieczoną potrzebę bezpieczeństwa i przynależności, chętniej podejmą się podnoszenia kwalifikacji (według hierarchii potrzeb Masłowa);
 - b) wypracowanie klimatu kultury w organizacji promującej pozyskiwanie kwalifikacji, dzięki czemu wytworzą się prawidłowe postawy, wartości i poglądy pracowników, mogące podnieść efektywność organizacji:
 - nagradzanie w miarę możliwości zakładu premiami, podwyżkami czy awansem.
 - zaspokajanie potrzeby uznania pracowników poprzez: przydzielenie im zadań stawiających wyzwania, zaangażowanie pracowników w ustalanie celów i podejmowanie decyzji, stopniowanie uprawnień pielęgniarskich w zależności od uzyskanych kwalifikacji.
3. Zapewnienie warunków ułatwiających proces kształcenia pielęgniarkom:
 - a) urlopy szkoleniowe,
 - b) zabezpieczenie obsady pielęgniarskiej na czas urlopu.

4. Zapewnienie warunków do systematycznego doskonalenia zawodowego pielęgniarek (baza lokalowa, zbiory biblioteczne, czasopisma).
5. Udostępnienie ofert z zakresu kształcenia podyplomowego z informacją o ich koszcie.
6. Posiadanie przez zakład pracy planu rozwoju kwalifikacji zawodowych kadry pielęgniarskiej, określającego potrzeby w zakresie specjalizacji, kursów kwalifikacyjnych oraz szkoleń wewnątrzzakładowych.
7. Posiadanie przez zakład pracy wyodrębnionego budżetu przeznaczonego na kształcenie i doskonalenie zawodowe pielęgniarek.

Piśmiennictwo

1. Nogalski B., Rybicki J. Nowoczesne zarządzanie zakładami opieki zdrowotnej. Podręcznik dla studentów studiów podyplomowych, Toruń 2002.
2. Webber R. Zasady zarządzania organizacjami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
3. Stoner J., Wankel Ch. Kierowanie. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
4. Poznańska S. Pielęgniarka w opiece nad zdrowiem. W: Zahradniczek K. (red.). Pielęgniarstwo. PZWL, Warszawa 2004: 39–56.
5. Reber A.S. W: Kurcz J., Skarżyńska A. (red.). Słownik psychologii. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
6. Obuchowski K. Przez galaktykę potrzeb. Psychologia dążeń ludzkich. Wydawnictwo Zysk i s-ka, Poznań 1995.
7. Kurowska A. Jak motywować. Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli. Pracownia Edukacji Zawodowej, Warszawa 1999; 73: 7–10.
8. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Kierowanie. PWN, Warszawa 1998.
9. Griffin R.W. Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996.
10. Kodeks Etyki Zawodowej Polskiej Pielęgniarki i Położnej Rzeczypospolitej Polskiej. Część szczegółowa, rozdz. II, pkt. 1.
11. Ustawa z 5 lipca 1996 roku o zawodach pielęgniarki i położnej z późniejszymi zmianami (DzU nr 57 poz. 602).
12. Buczkowska E. Kompetencje i profesjonalizm. Magazyn Pielęgniarki i Położnej, 2006; 6: 5.
13. Sierpińska L. Ocena pracownika jako kryterium akredytacyjne dla polskich szpitali. Pielęgniarka i Położna 2005; 9: 6–8.
14. Kosińska M. Znaczenie doskonalenia zawodowego dla rozwoju organizacji. W: Ksykiewicz-Dorota A. (red.). Zarządzanie w pielęgniarstwie. Wydawnictwo Czelej, Lublin 2005; 240.
15. Szumska A., Woderska A., Nowaskowska I., Jachimowicz-Wołoszynek D. Stan motywacji i motywowanie w polskim pielęgniarstwie. Pielęgniarstwo XXI wieku 2006; 1–2 (14–15): 71.
16. Słoman M. Strategia szkolenia pracowników. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
17. Biuletyn Statystyczny Ochrony Zdrowia woj. warmińsko-mazurskiego 2005. Warmińsko-Mazurskie Centrum Zdrowia Publicznego. Olsztyn 2006.
18. http://www.ckppip.edu.pl/index.php?strona=opracowania_i_analazy&podstrona=zainteresowanie_ksztalaniem (data wejścia na stronę: 08.08.2007 r.).
19. Banaszekiewicz M., Dmowska A., Andruszkiewicz A., Sobczak M., Perliński J. Profesjonalizm we współczesnym pielęgniarstwie. Problemy pielęgniarstwa. 2006; 1–2: 106–109.