

**dr Renata Rasińska
Iwona Nowakowska**

Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego
w Poznaniu

Kompetencje pracowników źródłem sukcesu podmiotów leczniczych

Employee competence as a source of medicinal agents' success

Streszczenie: Wiedza i kompetencje pracowników są postrzegane jako cenne komponenty kapitału ludzkiego organizacji i dlatego zdobycie umiejętności właściwego zarządzania kompetencjami pracowników jest ważnym zadaniem dla menedżerów również w przypadku podmiotów leczniczych. Elementy sprzyjające sukcesowi to ciągły rozwój przedsiębiorstwa, zasoby, procesy i otoczenie. W przypadku podmiotów leczniczych należy zwrócić uwagę na korzyści nakierowane na pracowników (możliwość stworzenia zgranego zespołu) lub klienta (satisfakcja klientów, możliwość zaspokojenia jego potrzeb). Zasoby niematerialne są tak samo ważne jak materialne, a zasoby ludzkie są w tym przypadku kluczem do sukcesu. Bardzo ważna jest także motywująca rola konkurencji, a także poszukiwanie możliwości nawiązywania partnerstwa. Stworzenie dobrego, zaufanego zespołu jest dla wielu firm miernikiem sukcesu. Praca powinna zachęcać pracowników do rozwoju, dlatego coraz więcej specjalistów zajmujących się rozwojem organizacji i ich pracowników wskazuje na konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji. Rozwój zasobów pracowników realizuje się m.in. przez różnorodne formy szkolenia poszerzające wiedzę, umiejętności i kształtujące zachowania pracowników oraz planowanie i realizację indywidualnych karier zawodowych. Promocja aktywnej postawy przedsiębiorców w zakresie szkoleń jest kluczowa w procesie popularyzacji programów zarządzania kadrą pracowniczą.

Słowa kluczowe: kompetencje, doskonalenie pracowników, czynniki sukcesu podmiotów leczniczych

Abstract: The knowledge and competence of employees are seen as valuable components of a human capital of an organization and therefore, obtaining the ability for proper management of workers' competencies is an important task for managers in the case of medicinal agents. Elements conducive to success are: continuous company development, resources, processes and environment. In the case of medicinal agents attention should be drawn to the benefits aimed at employees (the possibility of creating a harmonious team) or customers (customer satisfaction, the ability to satisfy their needs). Intangible assets are as important as the material and human resources and, in this case, they are the key to success. Also very important is the motivating role of competition, as well as searching for the possibility to establish partnerships. The creation of a good trusted team is, for many companies, a measure of success. The work should encourage employees to develop, and thus more and more specialists who are interested in the development of organization and their employees indicate the needs of constantly raising qualification. The development of employee resources is implemented by various forms of training that expand knowledge, skills and shape the behaviour of employees, as well as

planning and realization of individual professional careers. The promotion of an active attitude towards training is crucial in the process of popularizing programmes of employee management.

Key words: competence, improving staff success factors for therapeutic entities

Wstęp

Bardzo aktualny w obecnych czasach jest pogląd Petera Druckera mówiący, że wiedza i kompetencje pracowników są postrzegane jako cenne komponenty kapitału ludzkiego organizacji¹. Istotą zarządzania jest m.in. produktywne wykorzystywanie wiedzy i kompetencji pracowników². Tak rozumiane zarządzanie wymaga spojrzenia m.in. na dbanie o rozwój i doskonalenie kompetencji pracowników. Zdobycie umiejętności właściwego zarządzania kompetencjami pracowników jest ważnym zadaniem dla menedżerów również w przypadku podmiotów leczniczych. Współcześnie zarządzanie obejmuje cztery podstawowe funkcje: planowanie, organizowanie, kierowanie ludźmi, kontrolowanie³. Funkcja związana z kierowaniem ludźmi polega na powodowaniu, by członkowie organizacji postępowali w taki sposób, który przyczyni się do osiągnięcia ustalonych celów⁴, oraz aby współpracowali ze sobą w interesie organizacji⁵. Zdolnościami do wykorzystywania wiedzy i umiejętności służących efektywnemu pełnieniu roli w podmiocie leczniczym są kompetencje⁶, które są pojęciem szerszym niż umiejętności, a samo nabycie umiejętności, nie jest warunkiem wystarczającym do tego aby, pracownik był kompetentny. Kompetentny pracownik to osoba, która bardzo dobrze wykonuje swoją pracę, posiada stosowną wiedzę oraz umiejętności i potrafi je właściwie wykorzystać. Poziom kompetencji jest zależny od posiadanej wiedzy, na którą składają się zdolności osobiste, kwalifikacje i doświadczenie, umiejętność ich wykorzystania oraz postawa i motywacja. Kompetentny pracownik jest osobą, która wykorzystuje swoje umiejętności i postawy aby osiągnąć najlepsze rezultaty.

Źródłem wiedzy każdego człowieka może być doświadczenie wyniesione ze studiów, kursów kształcenia, ustawicznego kształcenia, współudział w badaniach oraz samodzielne rozwiązywanie problemów, podpatrywanie, jak myślą inni i jak posługują się metodami badawczymi⁷. Inwestycje

¹ E.H. Edersheim, *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 25.

² W. Walczak, *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, „E-mentor”, nr 1 (38)/2011.

³ W. Michalek, *Funkcje zarządzania w układzie szczeblowym*. www.wikiconsulting.pl, 8.01.2013

⁴ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 34.

⁵ Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 43-44.

⁶ R. Rasińska, D.M. Głowacka, J. Nowomiejski, *Wpływ kultury organizacji na kształtowanie postaw menedżerów w opiece zdrowotnej*. Prace naukowe WSB w Gdańsku 2011, tom XII *Działania współczesnych przedsiębiorstw – determinanty kulturowe, zasobowe i samorządowe* red. T. Falencikowski, s. 36.

⁷ E. Skrzypek, *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*. www.institut.info/Vkonf/site/32.pdf, 5.01.2013

w człowieka, w jego wiedzę, która jest użyteczna dla firmy to najbardziej intrygujące wydatki. Zasoby ludzkie to kompetencje menedżerów i pracowników, ich wiedza, umiejętności i motywacja oraz zachowania i postawy wobec pracy, które coraz częściej będą decydować o tym, czy przedsiębiorstwo jest konkurencyjne. Kapitał ludzki to zasób wiedzy i umiejętności zdobytych w procesie kształcenia. Wyraża się on w predyspozycjach, kompetencjach oraz motywacji.

Czynniki sukcesu podmiotów leczniczych

Sukces to działanie na najwyższym poziomie swoich możliwości w kierunku realizacji własnych, w pełni uświadomionych pragnień, z zachowaniem uniwersalnego kodeksu moralnego oraz równowagi pomiędzy wszystkimi obszarami życia⁸. Należy traktować go z perspektywy czasu, ponieważ sukces dzisiaj może przestać nim być za chwilę.

Czynniki sukcesu mikroprzedsiębiorstw zostały zaprezentowane w raporcie z badań, przeprowadzonych przez Pentor R.I. na zlecenie Fundacji Centrum Organizacji Pożyczkowych (Microfinance Centre for Central and Eastern Europe and the New Independent States) oraz Fundacji Kronenberga przy Citi Handlowy⁹. Podstawowym wyznacznikiem sukcesu dla badanych firm był wymiar finansowy, rozumiany jako zabezpieczenie własnego bytu, przetrwanie firmy na rynku lub możliwość jej rozwoju. Dalsze wskaźniki dotyczyły elementów pozafinansowych: samorealizacji i satysfakcji z tego co się robi oraz spokoju. Nieliczni badani wymieniali elementy sukcesu wskazujące na osadzenie przedsiębiorstwa w otoczeniu społecznym i jego szerzej rozumianą rolę niż tylko zarabianie pieniędzy (zadowoleni klienci, budowanie więzi z pracownikami, odpowiedzialność społeczna). Przedsiębiorcy jako czynniki sukcesu wymieniali głównie aspekty natury psychologicznej tzn. wiarę w siebie i przekonanie do własnych racji. Elementy sprzyjające sukcesowi według badanych przez Pentora to ciągły rozwój przedsiębiorstwa, zasoby, procesy i otoczenie. W przypadku mikroprzedsiębiorstw tylko nieliczni zwracali uwagę na korzyści nakierowane na pracowników (możliwość stworzenia zgranego zespołu) lub klienta (satysfakcja klientów, możliwość zaspokojenia jego potrzeb). Dla podmiotów leczniczych w/w czynniki powinny być najważniejsze. Dużą wagę powinno przykładać się do ciągłego i planowanego rozwoju firmy, poszukiwania szans rozwojowych, uporządkowania kierunków rozwoju poprzez zdefiniowanie ich wizji oraz monitorowanie sytuacji rynkowej. Zasoby niematerialne w przypadku podmiotów leczniczych są tak samo ważne jak materialne, a zasoby ludzkie są w tym przypadku kluczem do sukcesu. Firmy powinny starać się skonstruować procesy zachodzące wewnątrz, następnie wspierać ich rozwój oraz minimalizować wpływ zagrożeń rynkowych. Bardzo ważna jest także moty-

⁸ I. Majewska-Opiełka, *Sukces firmy*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2012, s. 17.

⁹ Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy przy współpracy merytorycznej Microfinance Centre, Pentor, 2010: *Raport z badań czynników sukcesu mikroprzedsiębiorstw*, s. 14-21.

wująca rola konkurencji, a także poszukiwanie możliwości nawiązywania partnerstwa. Badania Pentora wykazały, że przedsiębiorcy wielokrotnie mówili o kluczowej roli pracowników dla osiągnięcia sukcesu, o ich wkładzie w działalność firmy i zafaniu do nich, co może być podwaliną do budowania długotrwałych relacji¹⁰. Ciągły rozwój wymaga zaufania do pracowników i stawianie im ambitnych zadań. Stworzenie dobrego, zaufanego zespołu jest dla wielu firm miernikiem sukcesu. Większość badanych stosuje procedury, które pozwalają wybrać odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Wysoko cenione są umiejętności pracownika, takie jak zdolność szybkiego uczenia się czy chęć rozwoju.

Kompetencje - podstawowe definicje i zależności

Na gruncie nauk o zarządzaniu pojęcie kompetencji dotyczy przede wszystkim posiadania aktualnej, interdyscyplinarnej wiedzy z danej dziedziny i niezbędnych umiejętności, które umożliwiają prawidłowe wykonywanie powierzonych zadań i obowiązków oraz zapewniają skuteczną realizację celów danej organizacji. Inaczej niż w przypadku wcześniejszej interpretacji, wyraźnie daje się zauważyć, że to właśnie wysoki poziom kompetencji ma wpływ na podejmowanie trafnych i właściwych decyzji¹¹. Pojęcie kompetencji jest odzwierciedleniem profesjonalizmu zawodowego. Na tak rozumiane kompetencje składa się wiele czynników, m.in.: wiedza, kwalifikacje merytoryczne, nabyte umiejętności, posiadane doświadczenie, jak również przyjmowane postawy, wzorce zachowań i poziom motywacji. Kompetencje opisują szereg reakcji oraz zachowań ludzi w określonych sytuacjach zawodowych. Są one postrzegane jako narzędzia, uruchamiające procesy intelektualne oraz wykorzystywanie posiadanej wiedzy i doświadczenia, powodujące reakcję adekwatną do zaistniałej sytuacji zawodowej.

Kompetencje to zdolność skutecznego wykorzystywania przez człowieka jego wiedzy, umiejętności, zdolności, systemu wartości i cech osobowości do osiągnięcia celów, wyników oraz standardów oczekiwanych w związku z zajmowanym przez niego miejscem w organizacji¹². Jest to wewnętrzny potencjał, przejawiający się w zachowaniach organizacyjnych pracownika, umożliwiający szybką adaptację do wymagań zmieniającego się otoczenia.

Do nowych oczekiwań pracowników według A. Pocztowskiego zaliczyć można: uczciwe, etyczne traktowanie oraz poszanowanie ich godności, postrzeganie pracowników jako interesariuszy, a nie wyłącznie podwładnych, docenianie i nagradzanie wkładu wnoszonego do organizacji oraz

¹⁰ Ibidem, s. 32-33.

¹¹ W. Walczak, *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, „E-mentor”, nr 1 (38)/2011.

¹² W. Walczak, *Kompetencje jako element wiedzy*, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa* 5/2010, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, s. 6-8.

wspieranie przez organizację procesu rozwoju i doskonalenia kompetencji¹³. T. Rostowski odnosząc się do rozumienia kompetencji, według przyjętego w Unii Europejskiej wzorca stwierdza, że obecnie kompetencje należy rozumieć jako wszelkie cechy pracowników, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzi do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa¹⁴.

Klasyfikacja etapów rozwoju pracownika jest zdeterminowana przez dwie podstawowe cechy pracownika: posiadane kompetencje i zaangażowanie^{15,16}. Do kompetencji zalicza się wiedzę lub umiejętności. Przez zaangażowanie rozumie się motywację i wiarę w siebie, czyli poczucie pewności, że możliwe jest wykonanie powierzonego zadania. Biorąc pod uwagę wyżej wymienione czynniki można wyróżnić 4 poziomy gotowości:

- niskie kompetencje i wysokie zaangażowanie - pracownik jest niezdolny do samodzielnego wykonania zadania pomimo bardzo silnej motywacji. Często niskie kompetencje są wynikiem braku doświadczenia. Do tej grupy należą zwykle młodzi pracownicy określani jako entuzjastyczni debiutanci.
- średnie kompetencje i niskie zaangażowanie - negatywnie nastawiony pracownik, który nie potrafi samodzielnie, dobrze wykonać zadania i dlatego właśnie wykazuje niski poziom chęci. Taki pracownik określany jest jako zniechęcony adept. Faza ta jest bardzo trudna dla obu stron, zarówno dla managera, jak i dla podwładnego. W tej fazie istotne są umiejętności managera w zakresie efektywnego motywowania pracowników.
- średnie/wysokie kompetencje i niskie zaangażowanie - występuje w dwóch wariantach. Pierwszy zakłada, że mimo wystarczających kompetencji pracownik posiada niską motywację spowodowaną brakiem wiary we własne możliwości. Drugi wariant przedstawia pracownika, którego obniżona motywacja jest spowodowana znużeniem zawodowym. Pracownicy w tej grupie to ostrożni praktycy. W tej fazie rolą managera jest motywacja pracowników, aby byli zdolni do pełnego wykorzystania swoich kompetencji.
- wysokie kompetencje i wysokie zaangażowanie - najlepszy do współpracy pracownik, tzw. samodzielny ekspert.

¹³ A. Pocztowski (red.), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007 za Walczak W., 2011: *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*. „E-mentor” nr 1 (38)/2011.

¹⁴ Oleksyn T., 2006: *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, s. 18 za E. Skrzypek: Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw. www.institut.info/Vkonf/site/32.pdf, 5.01.2013.

¹⁵ Encyklopedia zarządzania. *Przywództwo sytuacyjne*.

http://mfiles.pl/pl/index.php/Przyw%C3%B3dztwo_sytuacyjne, data dostępu 5.01.2013.

¹⁶ B. Garstecki, *Coaching z myślą o twoim sukcesie*. <http://coachone.pl/635-artykuly-34285.htm>, 5.01.2013.

Doskonalenie pracowników

Praca powinna zachęcać pracowników do rozwoju i nadawać mu odpowiedni kierunek¹⁷. Powinna również stanowić wyzwanie dla jednostki. Coraz więcej specjalistów zajmujących się rozwojem organizacji i ich pracowników wskazuje na konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji, w tym również poprzez samokształcenie.

Ważnymi formami podwyższania kwalifikacji są szkolenia i doskonalenie. We współczesnej firmie wszyscy pracownicy powinni zdobywać nowe lub doskonalić już posiadane kwalifikacje¹⁸. Szkolenia mają na celu rozszerzenie i ugruntowanie posiadanych kwalifikacji i wiedzy oraz zdobywanie nowych umiejętności. Doskonalenie to przede wszystkim kreowanie inicjatywy, innowacyjności i przedsiębiorczości, nabywanie wartości, kultury, poszerzanie horyzontów intelektualnych oraz propagowanie człowieka kreatywnego i odpowiedzialnego. Szkolenia można uznać za główne źródło zdobywania przez pracowników nowych motywacji do kreatywnej pracy.

Coraz częściej osoby zarządzające firmą, w tym również podmiotami leczniczymi rozumieją, że zainwestowane w szkolenia pieniądze zwracają się¹⁹. Rozwój zasobów pracowników realizuje się m.in. przez różnorodne formy szkolenia poszerzające wiedzę, umiejętności i kształtujące zachowania pracowników oraz planowanie i realizację indywidualnych karier zawodowych²⁰. Punktem wyjścia w planowaniu karier pracowniczych jest identyfikacja dążeń, ambicji, osiągnięć, słabych i mocnych stron pracowników a następnie skonfrontowanie ich z przygotowaniem zawodowym i posiadanymi umiejętnościami. Kierowanie karierami pracowników wymaga inicjatywy i chęci samego pracownika do podążania ścieżkami kariery dostępnymi w organizacji. W praktyce stosowane są przede wszystkim takie sposoby oddziaływania na kariery pracownicze jak: upowszechnianie informacji na temat możliwości awansu lub zmiany stanowiska pracy lub ustalenie i przeprowadzenie oceny ścieżki kariery. Formy i metody doskonalenia pracowników powinny być dostosowane do potrzeb konkretnej grupy pracowników lub indywidualnego pracownika. Skala działania i przyjęte w firmie rozwiązania organizacyjne są również ważnym kryterium wyboru formy szkolenia. Do najbardziej pożądaných przez podmiot leczniczy kompetencji można zaliczyć: zdolności komunikacyjne, orientacja na osiągnięcia, praca zespołowa, przywództwo, skupienie się na kliencie, elastyczność oraz stymulowanie rozwoju innych²¹.

W 2008 roku powstała w Unii Europejskiej tzw. Zielona Księga w sprawie pracowników służby zdrowia, która ma stanowić podstawę dla intensywnych dyskusji pomiędzy instytucjami unijnymi, państwami członkow-

¹⁷ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*. Nowoczesność, s. 286.

¹⁸ J. Penc, 2008: *Decyzje i zmiany w organizacji*. Difin, s. 242.

¹⁹ I. Majewska-Opielka, *Sukces firmy*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 182.

²⁰ Z. Jasiński, *Zarządzanie pracą*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 140-145.

²¹ P. Smółka, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenie kompetencji interpersonalnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 16.

skimi oraz najważniejszymi podmiotami społecznymi i gospodarczymi o zasięgu europejskim i krajowym na temat pracowników ochrony zdrowia²². Zgodnie z jej założeniami systemy opieki zdrowotnej muszą dysponować wystarczającą liczbą wysoko wykwalifikowanych pracowników, pracujących sprawnie i skutecznie, ponieważ usługi zdrowotne wymagają bardzo dużego nakładu pracy. Dokument ten ma na celu zwrócenie większej uwagi na wyzwania, przed jakimi stoją pracownicy służby zdrowia w UE, wypracowanie jasnego obrazu sytuacji pokazującego wyzwania, które stoją przed lokalnym lub krajowym personelem zarządzającym w służbie zdrowia, oraz stworzenie lepszych podstaw do wypracowania rozwiązań na poziomie UE. Jednym z elementów planowania dotyczącego personelu są możliwości szkoleniowe. Państwa członkowskie będą musiały ocenić, jakiego rodzaju umiejętności specjalistyczne będą potrzebne, biorąc pod uwagę wszystkie istniejące czynniki. Ważną kwestią jest m.in. położenie nacisku na stały rozwój zawodu personelu medycznego, podnoszenie kwalifikacji zawodowych polepszających jakość wyników leczenia i zapewniających bezpieczeństwo pacjenta. Szkolenia powinny zachęcać starszych pracowników do kontynuacji kariery zawodowej oraz zapewnić personelowi medycznemu szkolenia z zakresu zarządzania.

Obecnie szkolenia pracowników podmiotów leczniczych powinny skupiać się na budowaniu relacji z pacjentem i jego rodziną oraz zarządzaniu podmiotami leczniczymi. Przykładami wymienionych szkoleń mogą być szkolenia proponowane przez Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.²³. „Zasady i techniki skutecznego komunikowania się z pacjentem” to szkolenie, którego głównym celem jest podniesienie efektywności pracownika, poprzez usprawnienie procesu komunikacji i rozwijanie technik skutecznego oddziaływania na pacjenta. Szkolenie „Prawa pacjenta – vademecum personelu medycznego” pozwala na zdobycie niezbędnej wiedzy w zakresie prawnych stosunków pomiędzy pacjentem a lekarzem z uwzględnieniem specyfiki miejsca wykonywania zawodu. Ważne są również szkolenia uwzględniające nowe ustawy lub ich nowelizacje, np. „Prawo zamówień publicznych dla zamawiających z uwzględnieniem ostatniej nowelizacji” czy „Prawa pacjenta a obowiązki zawodów medycznych. Przykładowe szkolenia dla kadry zarządzającej to „Zarządzanie nieruchomościami i infrastrukturą zakładu opieki zdrowotnej”, „Outsourcing świadczeń w zakładzie opieki zdrowotnej jako alternatywne podejście do zarządzania zasobami”, „Niepubliczny zakład opieki zdrowotnej – tworzenie, przekształcanie SP ZOZ-u w NZOZ i podstawy prawne” czy „Zarządzanie finansami zakładu opieki zdrowotnej”. Oferta szkoleń dla pracowników podmiotów leczniczych jest szeroka, dlatego każdy podmiot ma możliwość wyboru szkolenia dostosowanego do indywidualnych potrzeb.

²² *Zielona Księga w sprawie pracowników służby zdrowia w Europie*. Bruksela 2008, http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_pl.htm, 5.01.2013.

²³ *Oferta szkoleń dla pracowników ochrony zdrowia*, http://www.szkozenia.abc.com.pl/home/401-21/des/gfx/01_042010_katalog_szkolen_14_06_10.pdf, 5.01.2013.

Podsumowanie

Najistotniejsze korzyści, jakich oczekuje się przy wprowadzaniu zarządzania wiedzą to wzbogacenie wiedzy pracowników, poszerzenie kompetencji²⁴, poprawa komunikacji i przyspieszenie procesu decyzyjnego, generowanie nowej wiedzy stosownie do potrzeb rynkowych, przyspieszenie tworzenia bogatej oferty produktowej oraz polepszenie efektywności działania i gospodarowania przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach, które zarządzają wiedzą zauważyć można efektywne korzystanie z wiedzy teoretycznej oraz nabytego doświadczenia²⁵.

Badania zrealizowane w ramach projektu Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy pokazują, że odsetek firm, które w roku 2009 podjęły jakiegokolwiek działania na rzecz rozwoju swoich kadr, wyniósł niewiele ponad 50%²⁶. Działania służące rozwojowi zasobów ludzkich podejmują przede wszystkim przedsiębiorstwa duże, z dominującym kapitałem publicznym lub przedsiębiorstwa mające swoją główną siedzibę poza granicami Polski. W zdecydowanej większości przypadków pracownicy badanych przedsiębiorstw wzięli udział tylko w jednym szkoleniu w ciągu roku, najczęściej było to szkolenie obowiązkowe, takie jak szkolenie BHP czy szkolenie przeciwpożarowe.

Wśród umiejętności, jakich wymaga się od kandydatów na dane stanowisko pracy, bardzo wysoką pozycję zajmują kompetencje ogólne, czyli postawy, predyspozycje i umiejętności, które są niezbędnym warunkiem właściwego wykorzystania wiedzy i kompetencji zawodowych specyficznych dla danych stanowisk pracy²⁷. Kompetencje te były wymieniane znacznie częściej niż wiedza z danej dziedziny, doświadczenie czy znajomość języków obcych. Pracodawcy deklarują, iż wymagają takich kompetencji, które rzeczywiście są niezbędne dla wykonywania danej pracy. Jednocześnie pracodawcy są skłonni zatrudniać pracowników o wyższych kwalifikacjach mimo, że dane stanowisko ich nie wymaga. Dotyczy to zwłaszcza pracowników z wyższym wykształceniem. W próbie ogólnopolskiej do najczęściej poszukiwanych kategorii należą: dyrektorzy i kierownicy. Stanowiska te są związane z dużą odpowiedzialnością, dlatego od kandydatów wymaga się wysokich kompetencji i zaangażowania.

W badaniach w ramach projektu Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy analiza wysokości kosztów doskonalenia zawodowego przypadającego na jedną osobę zatrudnioną w firmie pokazała, że wysokość tych kosztów jest

²⁴ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 102-104.

²⁵ R. Rasińska, *Realizacja zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie turystycznym w opiniach studentów*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w turystyce, a efektywność gospodarki turystycznej* (red. M. Morawski), Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 289-308.

²⁶ J. Górniak, Mazur S. (red.), *Pracodawcy a podnoszenie kompetencji zawodowych pracowników*. http://www.obserwatorium.pracodawcyrp.pl/images/Raporty/Raport_VII.pdf, 5.01.2013.

²⁷ Górniak J., Mazur S. (red.), *Jakich pracowników poszukują przedsiębiorcy?*, http://www.obserwatorium.pracodawcyrp.pl/images/Raporty/Raport_VI.pdf, 5.01.2013.

najwyższa dla przedsiębiorstw mikro, a najniższa dla przedsiębiorstw makro²⁸. Najwyższe przeciętne wydatki na szkolenie poniosły przedsiębiorstwa działające w branży profesjonalnej, naukowej, technicznej i edukacyjnej.

W ekspertyzie „Rynek usług szkoleniowych dla przedsiębiorstw w Polsce” zapoznać się można z perspektywami rozwoju rynku usług szkoleniowych, które odnoszą się również do podmiotów leczniczych. Wejście Polski do Unii Europejskiej spowodowało większe zainteresowanie przedsiębiorców tematyką związaną z prawem europejskim i zasadami funkcjonowania na jednolitym rynku²⁹. Większa dostępność do nowoczesnych technologii informacyjnych przyczynia się do rozwoju form kształcenia, takich jak e-learning. Największy wpływ na rynek szkoleniowy w obecnym czasie ma dofinansowanie szkoleń ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Promocja aktywnej postawy przedsiębiorców w zakresie szkoleń jest kluczowa w procesie popularyzacji programów zarządzania kadrami pracowniczą. Aby zwielokrotnić efekty wykorzystanych środków z EFS-u należy rozszerzyć bazę przedsiębiorstw o podmioty do tej pory nie korzystające ze szkoleń i prowadzić aktywną promocję szkoleń w tym środowisku. Dodatkowo należy wspierać projekty szkoleniowe, w ramach których osoby szkolone będą nabywały umiejętności pozwalające przekazywać wiedzę dalej w ramach organizacji. Badania pokazują, że dbałość o wysokie kompetencje oraz ciągły rozwój kadry pracowniczej przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Drucker P., *Praktyka zarządzania. Nowoczesność*, Warszawa 1992.
- Edersheim E.H., *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Ekspertyza: Rynek usług szkoleniowych dla przedsiębiorstw w Polsce.*
http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/raport_12.pdf, 5.01.2013.
- Encyklopedia zarządzania. Przywództwo sytuacyjne.*
http://mfiles.pl/pl/index.php/Przyw%C3%B3dztwo_sytuacyjne, 5.01.2013.
- Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy przy współpracy merytorycznej Microfinance Centre, Pentor, 2010: *Raport z badań czynników sukcesu mikroprzedsiębiorstw.*
- Garstecki B.: *Coaching z myślą o twoim sukcesie.* <http://coachone.pl/635-artykuly-34285.htm>, 5.01.2013.
- Górniak J., Mazur S. (red.): *Jakich pracowników poszukują przedsiębiorcy?*
http://www.obserwatorium.pracodawcyrp.pl/images/Raporty/Raport_VI.pdf, 5.01.2013.
- Górniak J., Mazur S. (red.): *Pracodawcy a podnoszenie kompetencji zawodowych pracowników.*

²⁸ J. Górniak, Mazur S. (red.), *Pracodawcy a podnoszenie kompetencji zawodowych pracowników.* http://www.obserwatorium.pracodawcyrp.pl/images/Raporty/Raport_VII.pdf, 5.01.2013

²⁹ *Ekspertyza Rynek usług szkoleniowych dla przedsiębiorstw w Polsce.*
http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/raport_12.pdf, 5.01.2013.

- http://www.obserwatorium.pracodawcyrp.pl/images/Raporty/Raport_VII.pdf, 5.01.2013.
- Jasiński Z., *Zarządzanie pracą*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Majewska-Opielka I., *Sukces firmy*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Michałek W.: *Funkcje zarządzania w układzie szczeblowym*. www.wikiconsulting.pl, 8.01.2013.
- Oferta szkoleń dla pracowników ochrony zdrowia*. http://www.szkolenia.abc.com.pl/home/401-21/des/_gfx/01_042010_katalog_szkolen_14_06_10.pdf, 5.01.2013.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, za E. Skrzypek: *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*. www.institut.info/Vkonf/site/32.pdf, data dostępu 5.01.2013.
- Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji*. Difin, Warszawa 2008.
- Pocztowski A. (red.), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, za Walczak W., *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*. „E-mentor” nr 1 (38) / 2011.
- Rasińska R., Głowacka D.M., Nowomiejski J., *Wpływ kultury organizacji na kształtowanie postaw menedżerów w opiece zdrowotnej*. Prace naukowe WSB w Gdańsku, tom XII/2011, *Działania współczesnych przedsiębiorstw – determinanty kulturowe, zasobowe i samorządowe* red. T. Falencikowski.
- Rasińska R., *Realizacja zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie turystycznym w opiniach studentów w: Zarządzanie wiedzą w turystyce, a efektywność gospodarki turystycznej* (red. M. Morawski). Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Ricky W. Griffin, 1999: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.
- Skrzypek E., *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*. www.institut.info/Vkonf/site/32.pdf, 5.01.2013
- Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenie kompetencji interpersonalnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
- Stoner J.A.F, Wankel Ch., 1992: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2010.
- Walczak W., *Kompetencje jako element wiedzy*, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa* 5/2010, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ.
- Walczak W., *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, „E-mentor” nr 1 (38)/2011.
- Zielona Księga w sprawie pracowników służby zdrowia w Europie*. Bruksela 2008, http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_pl.htm, 5.01.2013.