

## **Realizacja kształcenia ustawicznego – kryterium wyboru zatrudnienia przez absolwentów pielęgniarstwa**

Undertaking continuing education – a workplace  
choice criterion of nursing graduates

**Słowa kluczowe:** praca, kariera zawodowa, absolwenci pielęgniarstwa.

**Key words:** work, professional career, nursing graduates.

**Abstract.** Work is an essential activity of an adult human being and has a huge impact on one's existence in the surrounding world, system of values, mental efficiency and is an essence of life. One of the most important life decisions to be made by young people is associated with the choice of an occupation and a workplace. The aim of the research was to define the main choice criterion of the first workplace for graduates of nursing studies. The results showed that when taking into account work possibilities, the respondents took into consideration: work-education integration, professional development, good work relations and friendly environment.

**Wprowadzenie.** Praca stanowi podstawowy rodzaj działalności człowieka dorosłego, który decyduje o jego egzystencji w otaczającym świecie, kształtuje osobowość, wpływa na system wartości, stanowi o treści życia.

Wysokie miejsce pracy w hierarchii wartości współczesnego człowieka uwarunkowane jest nie tylko względami ekonomicznymi, ale również możliwością osiągnięcia dzięki niej określonej pozycji społeczno-zawodowej, uznania, a także poczucia własnej wartości [1].

**Kryteria wyboru miejsca pracy.** Jedną z najważniejszych życiowych decyzji, jaką podejmują młodzi ludzie wiąże się z wyborem zawodu i miejsca pracy.

Przedstawiciele nauk społecznych zajmujący się problematyką pracy podkreślają, iż oczekiwania odnośnie do pracy zmieniają się wraz wiekiem i zależą od momentu zatrudnienia. Inne zachowania i oczekiwania cechują pracownika na początku kariery zawodowej, inne pracownika posiadającego doświadczenie zawodowe [2]. Podkreśla się jednak, że realizacja oczekiwań pracownika na etapie adaptacji zawodowej ma duże znaczenie dla późniejszego zaangażowania się pracownika w pracę [3].

Na etapie wczesnej kariery zawodowej następuje samoocena wyznawanego systemu wartości, posiadanych zdolności i zainteresowań, a także hierarchii potrzeb, które

pragnie się zaspokoić w życiu i pracy zawodowej. Preferowany system wartości towarzyszy i pomaga w wyborze zawodu, wpływa na podjęcie decyzji o dalszej nauce, rozwoju zdolności i zainteresowań oraz doskonaleniu posiadanych umiejętności [4, 5].

Dokonując analizy istotnych kryteriów wyboru pierwszego miejsca zatrudnienia, warto odnieść się do typów motywacji wskazywanych przez Kozusznik, które mają istotne znaczenie w regulowaniu stosunku człowiek-praca. Zalicza się do nich potrzeby bezpieczeństwa, potrzeby afiliacji, potrzeby władzy oraz potrzeby osiągnięć [6]. Według autorki kryterium wyboru pracy związane z potrzebą afiliacji przejawia się w dążeniu absolwenta do pozyskania zatrudnienia, które umożliwi mu nawiązanie dobrych relacji z innymi pracownikami, pozwoli na pełne uczestniczenie w życiu społecznym zakładu pracy oraz zapewni poczucie akceptacji i identyfikacji z grupą zawodową. Motywem poszukiwania pracy może być również potrzeba władzy i zajmowania wysokiej pozycji w hierarchii organizacji związanej z możliwością wywierania wpływu na innych ludzi. Wybór miejsca pracy może być także determinowany potrzebą osiągnięć, która przejawia się dążeniem pracownika do świadczenia pracy wartej włożenia w nią wysiłku i doświadczenia osobistej odpowiedzialności za jej wynik [6].

Część osób pragnie mieć przekonanie, że robią coś, co jest społecznie ważne i doceniane. Karney zwraca uwagę na interesujący związek pomiędzy wartością pracy a postrzeganiem związku między pracą i wynagrodzeniem. W przypadku pozytywnej oceny tej relacji wartość pracy zawodowej w życiu człowieka rośnie. W przeciwnym razie pracownik czuje się niedoceniany, traci motywację do pracy, nie dostrzega sensu angażowania wysiłku w wykonywanie zadań zawodowych, co skutkuje coraz mniej efektywną pracą, postawą lekceważącego stosunku do zadań i deprecjonowaniem pracy innych [2].

Warto zwrócić uwagę, że utrzymująca się od dłuższego czasu trudna sytuacja na rynku pracy dla młodych osób podkreśla tendencję do poszukiwania przez absolwentów bezpiecznych i stabilnych warunków zatrudnienia. Trend ten podkreślał raport „Młodzi 2011,” w którym 44% młodych osób jako dominującą wartość pracy wskazało stabilność zatrudnienia [7]. W badania CBOS z 2014 r. młodzi respondenci podkreślali problem trudnego startu na rynku pracy spowodowany m.in. brakiem ofert zatrudnienia, niskimi płacami, niestabilnością zatrudnienia oraz koniecznością podejmowania pracy poniżej kwalifikacji [8].

Dla podejmującego zatrudnienie młodego człowieka konfrontacja z realiami pracy może wiązać się z koniecznością rezygnacji z własnych oczekiwań i ambicji oraz prowadzić do poczucia niezadowolenia i rozczarowania, a w konsekwencji skutkować decyzją o zmianie miejsca zatrudnienia, a czasami również z rezygnacji z zawodu [9, 10].

W piśmiennictwie polskim brakuje wyników badań dotyczących potrzeb i oczekiwań młodych pracowników ochrony zdrowia względem pracy, co skutkuje brakiem skutecznych systemów motywujących kadrę pielęgniarską.

**Założenia metodologiczne.** Celem pracy było poznanie kryteriów wyboru pierwszego miejsca zatrudnienia przez absolwentów pielęgniarstwa.

Docelową grupę badawczą stanowiło 546 osób – absolwentów pielęgniarstwa studiów pielęgniarstwa, kontynuujących kształcenie na studiach II stopnia, z maksy-

malnie 2-letnim stażem pracy w placówkach ochrony zdrowia. Badania przeprowadzono w 7 losowo wybranych uczelniach medycznych na terenie kraju. Władze wszystkich uczelni zostały poinformowane o celowości badań i wyraziły zgodę na ich realizację wśród studentów. Wszystkie osoby biorące udział w badaniach zostały poinformowane o celu badań, anonimowości oraz dobrowolności udziału.

W badaniach zastosowano metodę sondażu diagnostycznego. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety. Do opracowania statystycznego materiału badawczego zastosowano funkcję przynależności mierzącej stopień, z jakim ankietowani identyfikują się z danym twierdzeniem w ankiecie. Do każdego twierdzenia ankietowani mogli się ustosunkować, wybierając jedną z czterech odpowiedzi, które stanowiły uporządkowane kategorie od pełnej niezgody (kategoria 1) do pełnej zgody (kategoria 4) z twierdzeniem. Funkcja przynależności przyjmuje wartości z zakresu  $[0,1]$ , przy czym 0 oznacza całkowity brak identyfikacji ankietowanych z danym twierdzeniem mający miejsce wtedy i tylko wtedy, kiedy wszyscy ankietowani zaznaczą przy danym twierdzeniu kryterium kategorii 1. Analogicznie funkcja przyjmuje wartość 1 (jeden) wtedy i tylko wtedy, kiedy wszyscy zaznaczą kryterium kategorii 4. Wszystkie obliczenia i symulacje wykonano na platformie programistycznej R, wersja 2.11.0.

**Charakterystyka badanej grupy.** Wśród 546 respondentów większość stanowiły kobiety (95,2%). Średni wiek badanych osób to 23 lata. Zdecydowana większość respondentów (72,5% ogółu badanych) była zatrudniona na pełnym etacie na czas określony. 81% respondentów pierwszą pracę podjęło w szpitalach i instytutach, 10% badanych w placówkach leczenia ambulatoryjnego (przychodniach).

**Analiza i interpretacja uzyskanych wyników badań.** Personel pielęgniarski poproszono o wskazanie, które z kryteriów dotyczących wyboru pierwszego miejsca zatrudnienia były dla nich istotne. Aby ilościowo określić i porównać stopień preferencji ankietowanych, dla każdego z 19 kolejno wskazanych w ankiecie kryteriów (tabela 1) wyznaczono wartość funkcji  $\mu_{Zdec.tak}$ , która określa stopień identyfikacji ankietowanych z zaproponowanym kryterium.

Ogólnie, dla każdego kryterium  $c$  wyliczono:

$$\mu_{Zdec.tak} = \frac{1}{2} \left( p(\text{zdecydowanie tak}) + \frac{1}{2} p(\text{raczej tak}) - \frac{1}{2} p(\text{raczej nie}) - p(\text{zdecydowanie nie}) + 1 \right)$$

gdzie:

$p(\text{zdecydowanie nie})$  – frakcja<sup>1</sup> osób, które udzieliła odpowiedzi *zdecydowanie nie* na kryterium wyboru  $c$ .

$p(\text{raczej nie})$  – frakcja osób, które udzieliła odpowiedzi *raczej nie* na kryterium wyboru  $c$ .

$p(\text{raczej tak})$  i  $p(\text{zdecydowanie tak})$  – odpowiednio.

---

<sup>1</sup> *Frakcja* to iloraz pewnej liczby osób do całkowitej liczby ankietowanych. Frakcja pomnożona przez 100 daje procent.

$\mu_{zdec.tak}$  jest funkcją przynależności, która przyjmuje wartości z zakresu [0,1] i określa stopień, w jakim kryterium  $c$  należy do zbioru kryteriów, którymi ankietowani zdecydowanie kierowali się, wybierając miejsce pracy<sup>2</sup>. Wartość 1 (jeden) oznacza pełną przynależność, a wartość zero – zupełny brak przynależności, tzn. kryterium takie absolutnie nie jest brane pod uwagę.

Tabela 1. Kryteria wyboru pierwszego miejsca pracy

Kryteria wyboru pracy	Zdecydowanie tak		Raczej tak		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1. O ustalonych godzinach pracy, niewymagająca dyspozycyjności	88	16.1	160	29.3	186	34.1	112	20.5
2. Lekka, niewymagająca zbytniego wysiłku	9	1.6	61	11.2	226	41.4	250	45.8
3. Niewymagająca brania odpowiedzialności za innych	17	3.1	34	6.2	191	35	304	55.7
4. Blisko mojego miejsca zamieszkania	151	27.7	197	36.1	121	22.2	77	14.1
5. Będąca wyzwaniem	200	36.6	258	47.3	78	14.3	10	1.8
6. Dająca prestiż, uznanie innych	140	25.6	233	42.7	153	28	20	3.7
7. Zgodna z moim zainteresowaniami	216	39.6	257	47.1	60	11	13	2.4
8. Przyjemna atmosfera/dobre relacje w zespole	223	40.8	230	42.1	70	12.8	23	4.2
9. Dająca możliwość awansu	103	18.9	187	34.2	211	38.6	45	8.2
10. Dobrze płatna	110	20.1	240	44	122	22.3	74	13.6
11. Dająca możliwość rozwoju, doskonalenia zawodowego	198	36.3	250	45.8	77	14.1	21	3.8
12. Gwarantująca bezpieczeństwo zatrudnienia	162	29.7	299	54.8	66	12.1	19	3.5
13. Gwarantująca bezpieczne warunki pracy	143	26.2	292	53.5	96	17.6	15	2.7
14. Młody zespół współpracowników	73	13.4	209	38.3	221	40.5	43	7.9
15. Zapewnienie opiekuna merytorycznego w trakcie pierwszych miesięcy pracy	127	23.3	191	35	157	28.8	71	13
16. Możliwość połączenia pracy z nauką	308	56.4	181	33.2	47	8.6	10	1.8
17. Możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu	70	12.8	72	13.2	238	43.6	166	30.4
18. Zakład posiadający certyfikat jakości ISO	105	19.2	162	29.7	200	36.6	79	14.5
19. Rekomendacje osoby znajomej pracującej w wybranym zakładzie pracy	64	11.7	159	29.1	220	40.3	103	18.9
Średnio	–	24.2	–	35.4	–	26.4	–	14

<sup>2</sup> Funkcja przynależności jest pojęciem z teorii zbiorów rozmytych i opisuje, w jakim stopniu element przynależy do zbioru. Element może przynależeć całkowicie (wtedy wartość funkcji wynosi 1) lub nie przynależeć wcale (wartość funkcji wynosi wtedy zero). Może też przynależeć w pewnym stopniu. Wtedy wartość funkcji jest liczbą między 0 i 1.

W tabeli 2 przedstawiono kryteria posortowane względem wartości funkcji  $\mu_{Zdec.tak}$  od najwyższych do najniższych. Kryterium, którym ankietowani najbardziej się kierowali w wyborze miejsca pracy była: możliwość łączenia pracy z nauką, przyjemna atmosfera/dobre relacje w zespole, zgodna z zainteresowaniami, praca dająca możliwość rozwoju zawodowego (tabela 2).

**Tabela 2. Stopień identyfikacji ankietowanych z kryteriami wyboru miejsca pracy**

Sortowano względem  $\mu_{Zdec.tak}$ , malejąco.

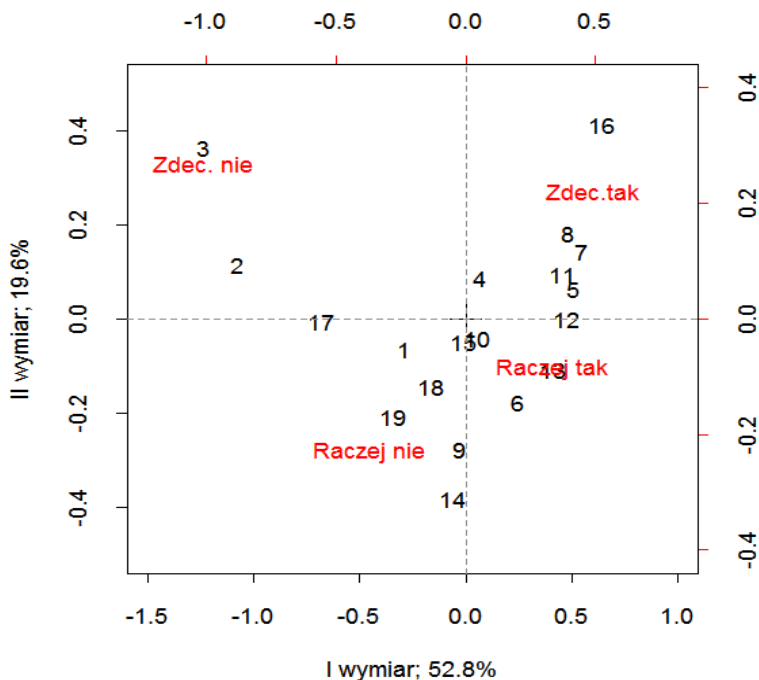
Kryterium wyboru pracy	$\mu_{Zdec.tak}$
Możliwość połączenia pracy z nauką	0.835
Zgodna z moim zainteresowaniami	0.776
Przyjemna atmosfera /dobre relacje w zespole	0.757
Będąca wyzwaniem	0.757
Dająca możliwość rozwoju, doskonalenia zawodowego	0.742
Gwarantująca bezpieczeństwo zatrudnienia	0.738
Gwarantująca bezpieczne warunki pracy	0.707
Dająca prestiż, uznanie innych	0.647
Blisko miejsca zamieszkania	0.603
Dobrze płatna	0.587
Zapewnienie opiekuna merytorycznego w trakcie pierwszych miesięcy pracy	0.567
Dająca możliwość awansu	0.542
Młody zespół współpracowników	0.522
Zakład posiadający Certyfikat Jakości ISO	0.507
O ustalonych godzinach pracy, niewymagająca dyspozycyjności	0.467
Rekomendacje osoby znanej pracującej w wybranym zakładzie pracy	0.437
Możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu	0.336
Lekka, niewymagająca zbytniego wysiłku	0.204
Niewymagająca brania odpowiedzialności za innych	0.165

W celu przetestowania, czy otrzymany w analizie korespondencji podział kryteriów jest istotny statystycznie, wykonano analizę wariancji. Testowano hipotezę, że 4 grupy kryteriów, tzn. kryteria: *zdecydowanie tak*, *raczej tak*, *raczej nie* i *zdecydowanie nie*, nie różnią się średnią wartością funkcji przynależności  $\mu_{Zdec.tak}$ , przeciwko hipotezie, że tak nie jest.

Wartość statystyki testowej F na 3 i 12 stopniach swobody wyniosła  $F = 46,92$ . Rozkład tej statystyki, z uwagi na małe liczebności w grupach wyznaczono permutacyjnie w 9 999 powtórzeniach. Wynik  $F = 46,92$  znajduje się daleko w głębi obszaru odrzucenia hipotezy zerowej. Przyjęto zatem, że wyodrębnione w analizie korespondencji grupy kryteriów nie są przypadkowe ( $p < 0.0001$ ).

Wynik analizy wariancji pokazuje, że wyodrębnione 4 grupy kryteriów nie mają takich samych średnich wartości  $\mu_{Zdec.tak}$ .

Zastosowano jednostronny test Studenta z poprawką Hochberga na wielokrotne testowanie. Rozkłady statystyk testowych wyznaczono permutacyjnie w 9 999 powtórzeniach. Analiza pokazała, że średnia wartość funkcji przynależności  $\mu_{Zdec.tak}$  w grupie kryteriów, które ankietowani uznali za zdecydowanie te, którymi się kierowali jest wyższa niż średnia w grupie kryteriów *raczej tak* ( $p < 0.0372$ ). Podobnie wykazano, że średnia wartość  $\mu_{Zdec.tak}$  w grupie kryteriów *zdecydowanie nie* jest niższa niż w grupie *raczej nie* ( $p < 0.0006$ ). Zasadne jest więc rozróżnienie tych dwóch grup kryteriów. Wykazano także, że zasadne jest rozróżnienie grup *raczej tak* i *raczej nie* ( $p < 0.001$ ). Ankietowani do większości kryteriów ustosunkowywali się *raczej tak* lub *raczej nie* (rys. 1).



Rys. 1. Graficzna reprezentacja zależności między kryteriami wyboru miejsca pracy

Rysunek 1 pokazuje, że tylko 8 kryteriów można zaliczyć do takich, co do których respondenci deklarowali zdecydowany stosunek na *tak* lub na *nie*.

Są to kryteria:

- |                    |   |   |
|--------------------|---|---|
| {Zdecydowanie tak} | } | Możliwość połączenia pracy z nauką                |
|                    |   | Przyjemna atmosfera /dobre relacje w zespole      |
|                    |   | Zgodna z moim zainteresowaniami                   |
|                    |   | Dająca możliwość rozwoju, doskonalenia zawodowego |
|                    |   | Blisko mojego miejsca zamieszkania                |
|                    |   | Będąca wyzwaniem                                  |

Przeciętne wartości funkcji  $\mu_{Zdec.tak}$  dla kryteriów wybranych jako zdecydowanie ważne: wyniosły:  $\mu_{Zdec.tak} = 0.744$

a do kryteriów *zdecydowanie nie*:  $\mu_{Zdec.tak} = 0.184$

{Zdecydowanie nie} { Lekka, niewymagająca zbytniego wysiłku  
Niewymagająca brania odpowiedzialności za innych

Dokonana w badaniach analiza kryteriów wyboru pierwszej pracy przez absolwentów pielęgniarstwa ukazała, że najważniejsze dla nich kryterium to: „możliwość połączenia pracy z nauką”, co uzasadnia charakterystyka grupy badawczej, którą stanowiły osoby łączące pracę w zawodzie z kształceniem na studiach pielęgniarstwa drugiego stopnia. Dynamika zmian zachodzących w sektorze ochrony zdrowia powoduje konieczność permanentnego rozwoju i nabywania przez pracowników nowych kompetencji. Absolwenci pielęgniarstwa są świadomi konieczności kształcenia ustawicznego, dlatego „praca dająca możliwość rozwoju, doskonalenia zawodowego” stanowiła dla nich ważne kryterium wyboru miejsca zatrudnienia. Uzasadnieniem wysokiej identyfikacji respondentów z tym kryterium może być również potrzeba samorealizacji związana z kierowaniem się w wyborze zatrudnienia „pracą zgodną z zainteresowaniami”. Warto zwrócić uwagę, że potrzeba rozwoju i doskonalenia zawodowego znacznie awansowała w hierarchii potrzeb kadry pielęgniarstwa na przestrzeni ostatnich 25 lat, co potwierdziły analizy wyników badań dotyczących motywacji w polskim pielęgniarstwie [11]. Inwestowanie w rozwój zawodowy jest korzystne nie tylko dla pracowników, ale i dla zakładu pracy, ponieważ wiąże pracownika z organizacją, a przez to obniża koszty związane z potencjalną rekrutacją, selekcją oraz nadmierną płynnością kadr. Dla pracownika wsparcie ze strony pracodawcy w zakresie rozwoju osobistego i zawodowego przekłada się na wzmocnienie kultury organizacyjnej i przyczynia się do ograniczenia destruktywnych konfliktów pomiędzy osobistymi celami zawodowymi a zadaniami zakładu pracy [12].

Uwagę zwraca również kryterium wyboru – „praca będąca wyzwaniem”, którą respondenci postrzegali jako pracę stwarzającą warunki do uzyskania poczucia autonomii zawodowej wyrażanej potrzebą podejmowania samodzielnych decyzji i ponoszenia odpowiedzialności za swoje działania. Młody personel pielęgniarstwa w znacznym stopniu kierował się również wyborem miejsca pracy, które stwarza „przyjemną atmosferę i dobre relacje w zespole pracowników”, co potwierdza potrzebę wdrażania do obowiązków zawodowych w środowisku życzliwych współpracowników. Na uwagę zasługuje również wysoki poziom identyfikacji respondentów z kryterium „bezpieczne warunki pracy”, co może świadczyć, że absolwenci pielęgniarstwa są coraz bardziej świadomi wpływu warunków pracy i zagrożeń zawodowych na zdrowie.

Uzyskane wyniki badań nie potwierdziły natomiast stereotypu systemu motywowania, w którym dominuje głównie zaspokajanie potrzeb materialnych pracownika, ponieważ absolwenci pielęgniarstwa nie wskazali jako istotnego kryterium pracy „dobrze płatnej” czy „dającej możliwości awansu”. Być może motywacje te będą zyskiwały na znaczeniu proporcjonalnie do nabywanego doświadczenia i inwestowania w rozwój zawodowy.

W analizie kryteriów wyboru pracy uwagę zwraca niski, w porównaniu z pozostałymi kryteriami, stopień identyfikacji absolwentów z wyborem: „zakładu pracy posiadającego certyfikat jakości usług”, który z założenia powinien stanowić wzorcowe miejsce pracy zapewniające wsparcie procesu adaptacji zawodowej młodych pracowników.

**Podsumowanie.** Analiza kryteriów wyboru pierwszego miejsca pracy przez absolwentów pielęgniarstwa ukazała, że dominowały motywy związane z potrzebą inwestowania w rozwój zawodowy. Uzyskane wyniki sugerują, iż pracodawcy powinni wykorzystać wiedzę o czynnikach determinujących wybór miejsca zatrudnienia, do wprowadzania zmian w polityce zarządzania zasobami ludzkimi w placówkach ochrony zdrowia. Opracowanie i wdrożenie indywidualnego systemu motywacji, adekwatnego do potrzeb pracownika, może przyczynić się do ograniczenia fluktuacji pracowników i zatrzymania w placówkach ochrony zdrowia młodej, zaangażowanej w pracę i zmotywowanej do doskonalenia zawodowego kadry pielęgniarskiej.

## Bibliografia

1. Świątała I.M., *Praca człowieka w wymiarze autotelicznym i instrumentalnym – wybrane aspekty aksjologii pracy*. Edukacja Ustawiczna Dorosłych 2015; 1; 57–68.
2. Karney J., *Psychopedagogika pracy*. Wyd. Akademickie Zak and Janina Karney, Warszawa 2010; 4647.
3. Bugaj J., *Adaptacja do pracy*, (w:) Bugdol M., Bugaj J., Stańczyk I. (red.) *Procesy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie zdrowia*. Wydawnictwo Continuo. Wrocław 2012, 41–42.
4. Tomaszewska-Lipiec R., *Dynamika zmian współczesnych organizacji a nowy model kariery zawodowej*, (w:) *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, Lewowicki T., Ziaziuna I., Wilsz J., Nyczkało N. (red.), Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza, Częstochowa 2008, 215–228.
5. Plewka Cz., *Kilka refleksji dotyczących kształtowania umiejętności planowania ścieżki własnego rozwoju zawodowego*. Problemy Profesjologii 2016 (1), 27.
6. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2007, 11, 44–45.
7. Szafranec K., *Młodzi 2011*. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.  
[http://www.nck.pl/media/study/mlodzi\\_2011.pdf](http://www.nck.pl/media/study/mlodzi_2011.pdf) st 41 (dostęp 27.06.2016).
8. Kowalczyk K., *O szansach młodych w III RP*. CBOS. Warszawa 2014.  
[http://www.cbos.pl/spiskom.pol/2014/k\\_135\\_14.pdf](http://www.cbos.pl/spiskom.pol/2014/k_135_14.pdf) (dostęp 27.06.2016).
9. Żarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, 239–240.
10. Kazenas A., *Organizacja procesu adaptacji zawodowej młodych pracowników*. Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka 2012(3); 16–18.
11. Szumska A., Woderska A., Nowakowska I., Jachimowicz-Wołoszynek D., *Stan motywacji i motywowania w polskim pielęgniarstwie*. Pielęgniarstwo XXI wieku 2006; 1/2 (14/15); 71–76.
12. Brzezińska K., *Szpital jako miejsce pracy*, (w:) Głowacka M.D., Mojs E. (red.) *Profesjonalne zarządzanie kadrami w zakładach opieki zdrowotnej*. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. Warszawa 2010, 149–158.

**dr n. o zdr. Anna LEŃCZUK-GRUBA**

**dr hab. n. med. Jacek IMIELA**

Warszawski Uniwersytet Medyczny,

Wydział Nauki o Zdrowiu, Zakład Pielęgniarstwa Społecznego

anna.l-g@wp.pl