

Załącznik  
do Uchwały Senatu UEK nr T.0022.17.2026  
z dnia 30 marca 2026 roku

## PROGRAM STUDIÓW PODYPLOMOWYCH

### **Zarządzanie w podmiotach ochrony zdrowia - perspektywa kapitału ludzkiego. Studia menadżerskie dla personelu pielęgniarskiego**

#### **1. Adresaci studiów:**

Program *Zarządzanie w podmiotach ochrony zdrowia - perspektywa kapitału ludzkiego. Studia menadżerskie dla personelu pielęgniarskiego* przeznaczone dla aktualnej i potencjalnej pielęgniarskiej kadry menedżerskiej podmiotów leczniczych, w tym głównie szpitali. Program studiów został opracowany przy współpracy z kadrami menadżerską pionu pielęgniarskiego Szpitala Uniwersyteckiego w Krakowie. Wychodzi on naprzeciw rzeczywistym i aktualnym potrzebom funkcjonowania nowoczesnych podmiotów medycznych oraz zmieniającej się roli personelu pielęgniarskiego w systemie ochrony zdrowia.

#### **2. Cel studiów:**

Głównymi celami realizowanych studiów jest zapoznanie słuchaczy z zagadnieniami dotyczącymi zarządzania kapitałem ludzkim w podmiotach leczniczych ze szczególnym uwzględnieniem szpitali oraz rozwój umiejętności umożliwiających efektywne pełnienie funkcji menedżerskich przez personel pielęgniarski.

Cel pierwszy osiągnięty zostanie poprzez przekazanie wiedzy dotyczącej specyfiki funkcjonowania podmiotów medycznych, ze szczególnym uwzględnieniem roli kapitału ludzkiego w funkcjonowaniu szpitali. Uczestnicy studiów pozyskają wiedzę i umiejętności wymagane w procesie planowania i wdrażania kluczowych procesów zarządzania kapitałem ludzkim (pozyskiwania pracowników, oceniania, szkolenia, motywowania). Cel drugi osiągnięty zostanie poprzez realizację interaktywnych zajęć ukierunkowanych na doskonalenie kompetencji menedżerskich i osobistych, takich jak: przywództwo, coaching i mentoring.

### 3. Program studiów:

L.p.	Przedmiot	Wymiar godzinowy	ECTS
1	Rola i zadania pielęgniarki w podmiocie leczniczym u ujęciu nowych koncepcji: pielęgniarka-lider	16	3
2	Zarządzanie jakością w podmiocie medycznym	8	2
3	Prawne aspekty funkcjonowania podmiotów medycznych	8	2
4	Prawa pacjenta	8	1
5	Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi	8	2
6	System oceny okresowej pracownika	8	1
7	Racjonalne zatrudnienie i zwolnienie pracownika	8	1
8	Motywowanie pracowników	8	2
9	Budowanie i zarządzanie zespołem	8	2
10	Przywództwo, coaching, mentoring	16	3
11	Komunikacja interpersonalna	8	2
12	Zarządzanie konfliktem	8	2
13	Psychologiczne aspekty pracy personelu pielęgniarskiego	8	2
14	Systemy informatyczne w zarządzaniu personelem	8	1
15	Podstawy zarządzania budżetem oddziału	8	1
16	Gospodarka lekami w oddziale	8	1
17	Metody i narzędzia organizacji czasu pracy	8	1
18	Zarządzanie zespołem wielopokoleniowym	8	1
	Suma	160h	30

### 4. Czas trwania studiów oraz liczba godzin:

Studia podyplomowe odbywać będą się w trybie niestacjonarnym (czwartek/piątek lub sobota). Wymiar godzin studiów podyplomowych to 160 godzin. Czas trwania studiów podyplomowych to dwa semestry.

### 5. Warunki oraz sposób zaliczenia studiów:

Zaliczenia semestrów odbywają się w formie egzaminów semestralnych. Na zakończenie studiów uczestnicy przystępują do egzaminu końcowego. Ukończenie studiów wymaga uzyskania pozytywnych ocen ze wszystkich egzaminów oraz udziału w zajęciach. W przypadku usprawiedliwionej nieobecności uczestnik ustala warunki zaliczenia indywidualnie z prowadzącym.

## 6. Efekty uczenia się:

Efekty uczenia się dla studiów podyplomowych		
<b>Jednostka prowadząca:</b>	Krakowska Szkoła Biznesu UEK przy współpracy merytorycznej z Centrum Ekonomiki i Zarządzania w Ochronie Zdrowia UEK	
<b>Nazwa studiów podyplomowych:</b>	Zarządzanie w podmiotach ochrony zdrowia z perspektywy kapitału ludzkiego. Studia menadżerskie dla personelu pielęgniarskiego	
<b>Dziedzina nauki:</b>	Nauki społeczne	
<b>Profil studiów:</b>	Ogólnoakademicki	
<b>Poziom PRK</b>	7	
<b>Poziom studiów:</b>	Podyplomowe	
<b>Liczba semestrów:</b>	2	
Symbol efektu uczenia się dla kierunku	Opis efektów uczenia się	Odniesienie do charakterystyk efektów uczenia się
P_W (WIEDZA) Absolwent zna i rozumie:		
ZPOKL_W1	w pogłębionym stopniu teorie i koncepcje oraz zależności ekonomiczno-społeczne, stanowiące pogłębioną wiedzę z zakresu zarządzania KL w podmiotach medycznych.	P7S_WG
ZPOKL_W2	prawne, organizacyjne i etyczne uwarunkowania wykonywania działalności zawodowej w obszarze zarządzania KL w sektorze ochrony zdrowia.	P7S_WK
ZPOKL_W3	w pogłębionym stopniu funkcjonowanie podmiotów związanych z obszarem szeroko rozumianego zarządzania, kontroli zarządczej, zarówno w odniesieniu do poziomu operacyjnego, jak i menedżerskiego podmiotów leczniczych.	P7S_WG
ZPOKL_W4	w pogłębionym stopniu proces zmian zachodzący w obszarze ochrony zdrowia i zarządzania jednostkami leczniczymi, nie tylko w kontekście ich przyczyn, przebiegu i konsekwencji, a także problemów etycznych i cywilizacyjnych.	P7S_WG

	kapitałem ludzkim.	
<b>P_U (UMIEJĘTNOŚCI) Absolwent potrafi:</b>		
<b>ZPOKL_U1</b>	wykorzystać posiadaną wiedzę do twórczego formułowania i rozwiązywania złożonych oraz niestandardowych problemów związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim w podmiotach leczniczych, wdrażania innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań.	<b>P7S_UW</b>
<b>ZPOKL_U2</b>	prawidłowo interpretować i wyjaśniać zjawiska oraz procesy w odniesieniu do zagadnień związanych z pracownikami w podmiotach medycznych.	<b>P7S_UW</b>
<b>ZPOKL_U3</b>	komunikować się na tematy związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim ze zróżnicowanym i szerokim kręgiem odbiorców.	<b>P7S_UK</b>
<b>ZPOKL_U4</b>	kierować pracą zespołu, współdziałać z innymi osobami w ramach prac zespołowych, przyjmując postawę lidera, motywować i inspirować członków zespołu do aktywności.	<b>P7S_UO</b>
<b>ZPOKL_U5</b>	samodzielnie zarządzać swoim rozwojem osobistym w zakresie samodoskonalenia oraz dalszego pogłębiania wiedzy oraz inspirować do tego innych.	<b>P7S_UU</b>
<b>P_K (KOMPETENCJE SPOŁECZNE) Absolwent jest gotów do:</b>		
<b>ZPOKL_K1</b>	krytycznej oceny posiadanej wiedzy i odbieranych treści, w szczególności z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim.	<b>P7S_KK</b>
<b>ZPOKL_K2</b>	uznawania znaczenie wiedzy w rozwiązywaniu problemów praktycznych oraz korzystania z opinii ekspertów w przypadku trudności z samodzielnym rozwiązaniem problemów w zarządzaniu kapitałem ludzkim.	<b>P7S_KK</b>
<b>ZPOKL_K3</b>	wypełniania zobowiązań społecznych oraz inspirowania i organizowania działalności na rzecz środowiska społecznego.	<b>P7S_KO</b>
<b>ZPOKL_K4</b>	inicjowania działań na rzecz interesu publicznego, myślenia i działania w sposób przedsiębiorczy.	<b>P7S_KO</b>
<b>ZPOKL_K5</b>	odpowiedzialnego pełnienia ról zawodowych, z uwzględnieniem zmieniających się potrzeb społecznych, w tym do podtrzymywania odpowiedniego etosu zawodu.	<b>P7S_KR</b>

### Objaśnienia oznaczeń w symbolach dotyczących kierunku studiów podyplomowych:

**ZPOKL** – kierunek studiów podyplomowych

Zarządzanie w podmiotach ochrony zdrowia z perspektywy kapitału ludzkiego.

Studia menadżerskie dla personelu pielęgniarskiego

- **W** – kategoria wiedzy
- **U** – kategoria umiejętności
- **K** – kategoria kompetencji społecznych
- **1, 2, 3 i kolejne** – numer efektu uczenia się

### Objaśnienia oznaczeń w odniesieniach do charakterystyk efektów uczenia się

- **P** – poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji (PRK)
- **P7S** – charakterystyka drugiego stopnia poziomu 7 PRK

**P7U\_W** – charakterystyka uniwersalna (**WIEDZA**):

- **P7S\_WG** – charakterystyka drugiego stopnia (zakres i głębokość)
- **P7S\_WK** – charakterystyka drugiego stopnia (kontekst)

**P7U\_U** – charakterystyka uniwersalna (**UMIEJĘTNOŚCI**):

- **P7S\_UW** – charakterystyka drugiego stopnia (wykorzystanie wiedzy)
- **P7S\_UK** – charakterystyka drugiego stopnia (komunikowanie się)
- **P7S\_UO** – charakterystyka drugiego stopnia (organizacja pracy)
- **P7S\_UU** – charakterystyka drugiego stopnia (uczenie się)

**P7U\_K** – charakterystyka uniwersalna (**KOMPETENCJE SPOŁECZNE**):

- **P7S\_KK** – charakterystyka drugiego stopnia (oceny/krytyczne podejście)
- **P7S\_KO** – charakterystyka drugiego stopnia (odpowiedzialność)
- **P7S\_KR** – charakterystyka drugiego stopnia (rola zawodowa)

*Sporządziła:*

prof. UEK, dr hab. Beata Buchelt

### Skrócone karty przedmiotów:

Nazwa przedmiotu
<b>Rola i zadania pielęgniarki w podmiocie leczniczym u ujęciu nowych koncepcji: pielęgniarka-lider</b>
Język prowadzenia zajęć
Język polski
Realizowane efekty uczenia się
<p>Wiedza: Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie dynamikę zmian w sektorze ochrony zdrowia oraz ich wpływ na ewolucję ról personelu pielęgniarskiego. Posiada wiedzę na temat koncepcji Hybrid-Nurse Managers, łączącej kompetencje kliniczne z menedżerskimi, oraz rozumie specyfikę profesji medycznej w ujęciu historycznym i współczesnym. Zna zasady funkcjonowania i korzyści płynące z modelu APN (Advanced Practice Nursing) jako przykładu optymalizacji kompetencji w opiece nad pacjentem. Rozumie wpływ kultury organizacyjnej na kształtowanie wizerunku zawodu oraz teoretyczne podstawy budowania efektywnych zespołów w środowisku klinicznym. (związane efekty kierunkowe: ZPOKL_W1, ZPOKL_W3)</p> <p>Umiejętności: Uczestnik potrafi analizować trendy rynkowe i systemowe w celu adaptacji ról pielęgniarskich do zmieniających się potrzeb podmiotu leczniczego. Umie łączyć zadania kliniczne z zarządczymi, wykazując cechy lidera hybrydowego w codziennej operacyjnej działalności szpitala. Potrafi projektować ścieżki rozwoju kompetencji zawodowych dla personelu pielęgniarskiego, uwzględniając model zaawansowanej praktyki (APN). Wykazuje umiejętność budowania i integrowania zespołów pielęgniarskich oraz interdyscyplinarnych w praktyce, a także potrafi wdrażać elementy kultury organizacyjnej podnoszące prestiż i profesjonalizm zawodu pielęgniarki. (związane efekty kierunkowe: ZPOKL_U1, ZPOKL_U3, ZPOKL_U5)</p> <p>Kompetencje społeczne: Uczestnik jest gotów do pełnienia roli lidera-pielęgniarki (Hybrid-Manager),</p>

promującego profesjonalizm, etykę i nowoczesny wizerunek zawodu. Jest gotów do brania odpowiedzialności za rozwój zespołu i jakość opieki, promując partnerskie relacje w systemie ochrony zdrowia. Wykazuje postawę proaktywną w kształtowaniu kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku i uznaniu kompetencji pielęgniarskich. Jest gotów do pełnienia roli rzecznika innowacji (takich jak APN), dbając o to, by rozwój zawodu przekładał się na realne bezpieczeństwo i dobrostan pacjentów oraz satysfakcję zawodową personelu. (związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_K1, ZPOKL\_K4, ZPOKL\_K5)

#### Treści programowe przedmiotu

1. Dynamika zmian sektora ochrony zdrowia jako stymulanta przekształceń w rolach i zadaniach personelu pielęgniarskiego w szpitalach.
2. Cechy profesji medycznej i cechy pielęgniarek menedżerów z ang. Hybrid-Nurses Managers.
3. Dynamika zmian zawodu pielęgniarki na przestrzeni lat.
4. Rola pielęgniarki - lidera w systemie ochrony zdrowia - rozwój kompetencji zawodowych.
5. APN (pielęgniarka zaawansowanej praktyki) jako przykład wykorzystania kompetencji w opiece nad pacjentem.
6. Kultura organizacji a kształtowanie wizerunku w zawodzie pielęgniarki.
7. Budowanie zespołów w praktyce.

#### Nazwa przedmiotu

### Zarządzanie jakością w podmiocie medycznym

#### Język prowadzenia zajęć

Język polski

#### Realizowane efekty uczenia się

**Wiedza:** Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie ramy prawne zarządzania jakością w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem zmian legislacyjnych z 2023 roku. Posiada szczegółową wiedzę na temat procesów autoryzacji oraz akredytacji, rozumiejąc ich cele, przebieg oraz różnice funkcjonalne. Zna strukturę standardów akredytacyjnych dla szpitali oraz POZ, a także zasady budowania i funkcjonowania wewnętrznego systemu zarządzania jakością. Rozumie definicję zdarzeń niepożądanych oraz ich kluczowe znaczenie w procesie monitorowania bezpieczeństwa pacjenta i ciągłego doskonalenia usług medycznych. (związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_W3, ZPOKL\_W4)

**Umiejętności:** Uczestnik potrafi przygotować podmiot medyczny do procesu autoryzacji i akredytacji, interpretując i wdrażając odpowiednie standardy jakościowe (szpitalne/POZ). Potrafi zdefiniować, dobrać i monitorować wskaźniki jakości (kliniczne, konsumenckie, zarządcze) adekwatne do specyfiki danej placówki. Umie zaprojektować i wdrożyć procedury wewnętrznego systemu zarządzania jakością oraz system raportowania i analizy zdarzeń niepożądanych. Potrafi formułować rekomendacje naprawcze na podstawie zebranych danych jakościowych, dążąc do minimalizacji ryzyka klinicznego i optymalizacji procesów opieki. (związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_U1, ZPOKL\_U3)

**Kompetencje społeczne:** Uczestnik jest gotów do pełnienia roli lidera jakości, promującego kulturę bezpieczeństwa (Safety Culture) oraz przejrzystości w raportowaniu błędów medycznych. Jest gotów do podejmowania odpowiedzialnych decyzji zarządczych w oparciu o obiektywne wskaźniki jakości, mając na uwadze przede wszystkim dobro i bezpieczeństwo pacjenta. Wykazuje postawę etyczną w procesie monitorowania jakości, promując podejście systemowe do analizy zdarzeń niepożądanych (zamiast szukania winnych). Jest gotów do ciągłego podnoszenia standardów organizacyjnych oraz budowania zaangażowania personelu w procesy akredytacyjne i doskonalenie opieki. (związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_K3, , ZPOKL\_K5)

#### Treści programowe przedmiotu

1. Jakość w opiece zdrowotnej i zmiany legislacyjne w 2023 r. Wprowadzenie.
2. Pojęcie autoryzacji i akredytacji.
3. Akredytacja w opiece zdrowotnej. Na czym polega i czemu służy.
4. Jak wygląda akredytacja w Polsce. Przebieg procesu.
5. Wskaźniki jakości i ich monitorowanie.
6. Schemat budowy standardów akredytacyjnych.
7. Standardy akredytacyjne dla szpitala.

8. Wewnętrzny system zarządzania jakością a standardy akredytacyjne.
9. Zdarzenia niepożądane i ich znaczenie dla procesu monitorowania jakości.

Nazwa przedmiotu
<b>Prawne aspekty funkcjonowania podmiotów medycznych</b>
Język prowadzenia zajęć
Język polski
Realizowane efekty uczenia się
<p>Wiedza: Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie ramy prawne funkcjonowania różnych rodzajów podmiotów medycznych oraz ich specyfikę organizacyjną. Posiada szczegółową wiedzę na temat dopuszczalnych form wykonywania profesji medycznych (etat, kontrakt, praktyka zawodowa) oraz różnic w zakresie odpowiedzialności i uprawnień z nich wynikających. Zna katalog praw i obowiązków zawodowych pielęgniarki oraz położnej, w tym prawną istotę samodzielności zawodowej (np. ordynacja leków, wystawianie recepty). Rozumie prawne aspekty tajemnicy zawodowej, zasad prowadzenia dokumentacji medycznej oraz granice dopuszczalności odstąpienia od wykonania zlecenia lekarskiego czy udziału w eksperymencie medycznym. (związane efekty kierunkowe: ZPOKL_W4, )</p> <p>Umiejętności: Uczestnik potrafi dokonać analizy porównawczej form zatrudnienia personelu medycznego pod kątem ryzyk i korzyści dla podmiotu leczniczego. Umie prawidłowo interpretować przepisy dotyczące dokumentacji medycznej i ochrony tajemnicy zawodowej w codziennej praktyce zarządczej. Potrafi zaprojektować procedury postępowania w sytuacjach spornych, takich jak skorzystanie przez personel z prawa do odmowy wykonania zlecenia lekarskiego, dbając o bezpieczeństwo prawne pacjenta i personelu. Wykazuje umiejętność monitorowania przestrzegania uprawnień zawodowych pielęgniarek i położnych, wspierając ich samodzielność w ramach obowiązujących przepisów prawa medycznego. (związane efekty kierunkowe: ZPOKL_U1, ZPOKL_U2, ZPOKL_U4)</p> <p>Kompetencje społeczne: Uczestnik jest gotów do pełnienia roli lidera działającego w granicach prawa i promującego standardy bezpieczeństwa prawnego w zespole medycznym. Jest gotów do brania odpowiedzialności za prawidłowe procesy obiegu informacji i dokumentacji, mając na uwadze ochronę prywatności pacjenta oraz transparentność działań placówki. Wykazuje postawę rzetelności w egzekwowaniu obowiązków zawodowych przy jednoczesnym poszanowaniu autonomii i praw personelu medycznego. Jest gotów do podejmowania trudnych decyzji zarządczych w sytuacjach kolizji obowiązków prawnych, kierując się etyką zawodową oraz dbałością o najwyższe standardy udzielania świadczeń zdrowotnych. (związane efekty kierunkowe: ZPOKL_K3, ZPOKL_K4)</p>
Treści programowe przedmiotu
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podstawy prawne funkcjonowania podmiotów medycznych – rodzaje podmiotów i ich charakterystyka prawna.</li> <li>2. Formy wykonywania profesji medycznych – pracownicza, umowa cywilnoprawna, kontrakt, praktyka zawodowa.</li> <li>3. Prawa wynikające z wykonywania zawodu pielęgniarki/położnej – m.in. wykonywania zawodu, wystawienia recepty, odstąpienia o obowiązku wykonania zlecenia lekarskiego, uczestniczenia w eksperymencie.</li> <li>4. Obowiązki wynikające z wykonywania zawodu pielęgniarki/położnej – m.in. udzielania informacji, zachowania tajemnicy, prowadzenia dokumentacji medycznej.</li> </ol>
Nazwa przedmiotu
<b>Prawa pacjenta</b>
Język prowadzenia zajęć
Język polski
Realizowane efekty uczenia się

**Wiedza:** Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie filozoficzną oraz prawną koncepcję osoby pacjenta oraz wielowymiarowe pojęcie zdrowia. Posiada szczegółową wiedzę na temat międzynarodowych (WHO, UE) i krajowych podstaw ochrony praw pacjenta oraz rozumie istotę i strukturę stosunku prawno-medycznego. Zna szczegółowy katalog praw pacjenta obowiązujący w Polsce oraz zasady funkcjonowania instytucjonalnego systemu ich ochrony (Rzecznik Praw Pacjenta, NFZ). Rozumie koncepcję „modelowego lekarza/profesjonalisty” jako wzorca etyczno-zawodowego w relacjach z pacjentem, szczególnie w sytuacjach nadzwyczajnych i kryzysowych.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_W4)

**Umiejętności:** Uczestnik potrafi interpretować i stosować przepisy prawa w celu praktycznej realizacji praw pacjenta w zarządzanym podmiocie medycznym. Umie analizować stanowiska organów nadzorczych oraz orzecznictwo w sprawach dotyczących naruszeń praw pacjenta, wyciągając wnioski dla procedur wewnętrznych placówki. Potrafi przeprowadzić i nadzorować postępowanie wyjaśniające w przypadku skarg pacjentów, identyfikując błędy systemowe i komunikacyjne. Wykazuje umiejętność projektowania standardów relacji personelu z pacjentem, opierając się na wzorcu modelowego profesjonalisty, oraz potrafi efektywnie poruszać się w zawiłościach polskiego systemu ochrony zdrowia w celu zabezpieczenia interesów pacjenta i podmiotu.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_U1, ZPOKL\_U2, ZPOKL\_U4)

**Kompetencje społeczne:** Uczestnik jest gotów do pełnienia roli lidera promującego kulturę „podmiotowości pacjenta” (patient-centric care) i najwyższe standardy etyczne w organizacji. Jest gotów do brania odpowiedzialności za przestrzeganie praw pacjenta, wykazując postawę empatii, rzetelności i transparentności w sytuacjach trudnych i spornych. Wykazuje gotowość do pełnienia funkcji rozjemcy i mediatora w relacjach pacjent–personel, dążąc do polubownego rozwiązywania konfliktów w oparciu o argumentację prawną i etyczną. Jest gotów do stałego monitorowania standardów jakościowych w placówce, uznając godność osoby pacjenta za nadrzędną wartość w procesie zarządzania podmiotem leczniczym.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_K2, ZPOKL\_K4)

#### Treści programowe przedmiotu

1. Osoba pacjenta
2. Pojęcie zdrowia
3. Międzynarodowe i krajowe podstawy ochrony praw pacjenta
4. Stosunek prawno-medyczny
5. Prawa pacjenta.
6. Figura modelowego lekarza jako wzorzec w relacjach z pacjentem w sytuacjach nadzwyczajnych.
7. System ochrony praw pacjenta i system ochrony zdrowia w Polsce.
8. Praktyczna realizacja praw pacjenta, przykłady, stanowiska, postępowania wyjaśniające.

#### Nazwa przedmiotu

### Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi

Język prowadzenia zajęć

Język polski

#### Realizowane efekty uczenia się

**Wiedza:** Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie istotę kapitału ludzkiego jako kluczowego zasobu strategicznego współczesnej placówki medycznej. Posiada wiedzę na temat ewolucji i koncepcji ZZL, odróżniając podejście operacyjne od strategicznego. Rozumie systemowe powiązania między funkcją personalną a strukturą, strategią i kulturą organizacyjną (tzw. triada uwarunkowań). Zna teoretyczne etapy procesu strategicznego ZZL oraz rozumie koncepcję marki pracodawcy (Employer Branding), znając jej wewnętrzne i zewnętrzne wyznaczniki wpływające na atrakcyjność podmiotu leczniczego na rynku pracy.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_W2, ZPOKL\_W3)

**Umiejętności:** Uczestnik potrafi zaprojektować proces strategicznego ZZL, integrując cele personalne z nadrzędną strategią rozwoju podmiotu medycznego. Umie analizować i kształtować kulturę organizacyjną w celu wsparcia realizacji funkcji personalnej. Wykazuje umiejętność projektowania działań z zakresu budowania marki pracodawcy (EB), potrafiąc zidentyfikować unikalną propozycję wartości dla personelu medycznego (EVP – Employer Value Proposition). Potrafi diagnozować uwarunkowania strukturalne organizacji i dostosowywać do nich narzędzia doboru, rozwoju i motywowania pracowników, dążąc do optymalizacji kapitału ludzkiego w obliczu niedoborów kadrowych w sektorze zdrowia.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_U2, ZPOKL\_U4)

Kompetencje społeczne: Uczestnik jest gotów do pełnienia roli strategicznego partnera biznesowego, który postrzega inwestycje w personel jako fundament jakości opieki nad pacjentem. Jest gotów do brania odpowiedzialności za kształtowanie etycznej i wspierającej kultury organizacyjnej, promując wizerunek placówki jako pracodawcy z wyboru. Wykazuje postawę dbałości o spójność między deklarowanymi wartościami marki a realnym doświadczeniem pracowników. Jest gotów do angażowania kadry medycznej i administracyjnej w realizację celów strategicznych, uznając podmiotowość i rozwój kapitału ludzkiego za klucz do przewagi konkurencyjnej i stabilności podmiotu leczniczego.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_K1, ZPOKL\_K2)

#### Treści programowe przedmiotu

1. Istota kapitału ludzkiego i koncepcja ZZL.
2. Kluczowe uwarunkowania realizacji funkcji personalnej: struktura-strategia-kultura organizacyjna.
3. Proces strategicznego ZZL.
4. Marka pracodawcy i jej wyznaczniki.

#### Nazwa przedmiotu

### System oceny okresowej pracownika

#### Język prowadzenia zajęć

#### Język polski

#### Realizowane efekty uczenia się

Wiedza: Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie pojęcie oraz strukturę systemów ocen pracowniczych, traktując je jako integralną część polityki personalnej podmiotu medycznego. Posiada szczegółową wiedzę na temat wielowymiarowych celów oceny (administracyjnych, rozwojowych i motywacyjnych) oraz rozumie założenia nowoczesnej koncepcji Performance Management (zarządzania przez wyniki). Zna różne modele doboru podmiotów oceniających (ocena przełożonego, samoocena, metoda 360 stopni) oraz identyfikuje kluczowe determinanty efektywności pracy – zarówno na poziomie indywidualnym (kompetencje, motywacja), jak i zespołowym (synergia, komunikacja).

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_W1, )

Umiejętności: Uczestnik potrafi zaprojektować system oceny okresowej dostosowany do specyfiki różnych grup zawodowych w szpitalu (personel medyczny, administracyjny, techniczny). Umie wdrożyć narzędzia zarządzania efektywnością, wyznaczając mierzalne cele (KPI) i wskaźniki jakościowe zgodne ze strategią placówki. Potrafi przeprowadzić analizę czynników wpływających na wydajność jednostek i zespołów oraz zidentyfikować bariery efektywności. Wykazuje umiejętność doboru adekwatnych metod i podmiotów oceniających w zależności od celu badania, a także potrafi przełożyć wyniki oceny na konkretne plany rozwojowe i naprawcze.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_U1, ZPOKL\_U4)

Kompetencje społeczne: Uczestnik jest gotów do pełnienia roli sprawiedliwego i obiektywnego oceniającego, dbającego o transparentność i etykę procesu oceniania w organizacji. Jest gotów do brania odpowiedzialności za rozwój pracowników poprzez udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej, promując kulturę feedbacku zamiast kultury kontroli. Wykazuje postawę nastawioną na wspieranie efektywności zespołowej i eliminowanie czynników demotywujących. Jest gotów do pełnienia roli lidera, który poprzez system ocen buduje poczucie podmiotowości pracowników oraz wzmacnia ich zaangażowanie w realizację misji podmiotu leczniczego.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_K1, ZPOKL\_K2, ZPOKL\_K5)

#### Treści programowe przedmiotu

1. Pojęcie systemu ocen pracowniczych.
2. Cele oceny pracowniczej.
3. Zarządzanie efektywnością Performance Management – wyznaczniki koncepcji.
4. Podmioty oceniające.
5. Determinanty efektywności pracy jednostek i zespołów.

Nazwa przedmiotu

**Racjonalne zatrudnienie i zwolnienie pracownika**

Język prowadzenia zajęć

Język polski

Realizowane efekty uczenia się

**Wiedza:** Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie proces pozyskiwania kapitału ludzkiego jako kluczowy element strategii podmiotu medycznego. Posiada wiedzę na temat metod analizy zasobów pracy oraz zna nowoczesne narzędzia i techniki skutecznej selekcji kandydatów (m.in. wywiady behawioralne, Assessment Center). Rozumie znaczenie procesu adaptacji (onboardingu) dla efektywności nowo zatrudnionych osób. Zna procedury i prawne aspekty rozwiązywania stosunku pracy (derekrutacja) oraz rozumie mechanizmy psychologiczne i organizacyjne stojące za zjawiskiem dobrowolnych odejść pracowników (retencja). Posiada wiedzę na temat metod wsparcia pracowników w procesie zwolnień (outplacement).

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_W1, ZPOKL\_W2)

**Umiejętności:** Uczestnik potrafi przeprowadzić analizę zapotrzebowania na zasoby ludzkie w placówce medycznej oraz zaprojektować wieloetapowy proces rekrutacji i selekcji. Umie dobrać i zastosować narzędzia weryfikacji kompetencji merytorycznych i miękkich kandydatów, dbając o ich skuteczność i etykę. Potrafi opracować program wprowadzenia pracownika do organizacji, minimalizując ryzyko wczesnej rezygnacji. Wykazuje umiejętność zarządzania procesem odejść, w tym prowadzenia wywiadów wyjściowych (Exit Interview) w celu diagnozy przyczyn fluktuacji. Potrafi zaplanować i przeprowadzić procedurę zwolnień zgodnie z literą prawa oraz zasadami etycznego zarządzania, oferując adekwatne wsparcie dla zwalnianych osób.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_U1, ZPOKL\_U3, ZPOKL\_U4)

**Kompetencje społeczne:** Uczestnik jest gotów do pełnienia roli odpowiedzialnego lidera, który dba o profesjonalizm i transparentność na każdym etapie „cyklu życia” pracownika w organizacji. Jest gotów do brania odpowiedzialności za budowanie pozytywnych doświadczeń kandydatów i pracowników (Candidate & Employee Experience), nawet w trudnych sytuacjach derekrutacyjnych. Wykazuje postawę empatii i szacunku w relacjach z osobami odchodzącymi z pracy, dbając o wizerunek placówki jako etycznego pracodawcy. Jest gotów do aktywnego przeciwdziałania nadmiernej fluktuacji kadr poprzez analizę potrzeb pracowników oraz promowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i długofalowej współpracy.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_K1, ZPOKL\_K2, ZPOKL\_K5)

Treści programowe przedmiotu

1. Wprowadzenie do zagadnienia.
2. Analiza zasobów ludzkich /pracy/ i jej miejsce w zatrudnianiu.
3. Narzędzia skutecznej? Selekcji.
4. Wprowadzenie do organizacji.
5. O derekrutacji słów parę.
6. Problem dobrowolnych odejść.
7. Procedura zwolnień.
8. Wsparcie dla zwalnianych.

Nazwa przedmiotu

**Motywowanie pracowników**

Język prowadzenia zajęć

Język polski

Realizowane efekty uczenia się

**Wiedza:** Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie psychologiczne oraz organizacyjne mechanizmy motywowania pracowników w sektorze ochrony zdrowia. Posiada szczegółową wiedzę na temat klasycznych i współczesnych teorii motywacji (m.in. Masłowa, Herzberga, Vrooma, Pinka) oraz możliwości ich praktycznego zastosowania w zarządzaniu. Zna podział narzędzi motywacyjnych na materialne i niematerialne oraz rozumie różnicę między motywacją zewnętrzną a wewnętrzną. Posiada wiedzę na temat automotywacji, rozumiejąc jej biologiczne (neuroprzekąźniki), psychologiczne oraz środowiskowe uwarunkowania, a także zna strategie podtrzymywania własnego zaangażowania w obliczu długotrwałego stresu.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_W1, ZPOKL\_W2, )

**Umiejętności:** Uczestnik potrafi zaprojektować spójny system motywacyjny dostosowany do potrzeb zróżnicowanego zespołu medycznego, integrując go z innymi obszarami ZZL (np. oceną pracowniczą, rekrutacją czy rozwojem). Umie zdiagnozować indywidualne i zespołowe czynniki motywujące oraz dobrać adekwatne narzędzia pobudzające zaangażowanie. Wykazuje umiejętność stosowania strategii automotywacji w praktyce zawodowej, potrafiąc zarządzać własną energią i motywacją w zmiennych warunkach organizacyjnych. Potrafi krytycznie ocenić efektywność stosowanych systemów nagradzania i wdrażać rozwiązania korygujące, które minimalizują ryzyko spadku wydajności i demotywacji personelu.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_U1, ZPOKL\_U3, ZPOKL\_U4)

**Kompetencje społeczne:** Uczestnik jest gotów do pełnienia roli lidera inspirującego, który poprzez autentyczność i znajomość potrzeb zespołu buduje środowisko sprzyjające wysokiemu zaangażowaniu. Jest gotów do brania odpowiedzialności za sprawiedliwy i etyczny podział bodźców motywacyjnych, dbając o dobrostan pracowników oraz ich poczucie sensu pracy. Wykazuje postawę proaktywną w dbaniu o higienę psychiczną i automotywację własną oraz współpracowników, uznając je za fundament odporności organizacji. Jest gotów do promowania kultury uznania i doceniania (recognition), rozumiejąc jej wpływ na stabilność kadr i jakość relacji z pacjentem.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_K1, ZPOKL\_K2, ZPOKL\_K5)

#### Treści programowe przedmiotu

1. Motywowanie pracowników – zagadnienia wstępne, rodzaje motywacji, podział narzędzi motywacyjnych.
2. Automotywacja – definicja, uwarunkowania psychologiczne, biologiczne, organizacyjne i środowiskowe, strategie podtrzymywania samomotywacji.
3. Teorie motywacji i ich zastosowanie w praktyce gospodarczej.
4. Motywowanie pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi.

#### Nazwa przedmiotu

### **Budowanie i zarządzanie zespołem**

#### Język prowadzenia zajęć

#### Język polski

#### Realizowane efekty uczenia się

**Wiedza:** Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie istotę pracy zespołowej oraz procesy zachodzące na poszczególnych etapach rozwoju grupy zgodnie z modelem cyklu życia zespołu (np. model Tuckmana). Posiada wiedzę na temat ról zespołowych (wg Belbina) oraz ich wpływu na realizację wspólnego celu i efektywność operacyjną placówki medycznej. Rozumie znaczenie wymiaru kulturowego i różnorodności w zespole oraz zna mechanizmy budowania spójności i zaufania. Ma wiedzę na temat najczęstszych dysfunkcji w pracy zespołowej oraz teoretycznych podstaw tworzenia kodeksów wartości i zasad współpracy (kodeks honorowy).

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_W1, ZPOKL\_W2, ZPOKL\_W4)

**Umiejętności:** Uczestnik potrafi zdiagnozować etap rozwoju, na którym znajduje się zespół medyczny, i dobrać adekwatne techniki wspierające jego efektywność. Umie identyfikować role pełnione przez członków zespołu i optymalnie rozdzielać zadania w oparciu o ich predyspozycje. Potrafi zaprojektować i wdrożyć z zespołem "kodeks honorowy" – zestaw zasad regulujących współpracę i komunikację. Wykazuje umiejętność budowania wspólnoty celu oraz integrowania rozproszonych grup pracowników wokół misji podmiotu leczniczego. Potrafi rozpoznawać dysfunkcje zespołowe (np. brak zaufania, lęk przed konfliktem) i wdrażać działania naprawcze wzmacniające spójność grupy.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_U1, ZPOKL\_U3, ZPOKL\_U4)

Kompetencje społeczne: Uczestnik jest gotów do pełnienia roli lidera integrującego, który promuje kulturę współpracy, odpowiedzialności i wzajemnego wsparcia. Jest gotów do brania odpowiedzialności za klimat emocjonalny i etyczny w zespole, dbając o poszanowanie różnic kulturowych i światopoglądowych. Wykazuje postawę zorientowaną na budowanie relacji opartych na zaufaniu i wspólnych wartościach, uznając synergii zespołową za klucz do bezpieczeństwa pacjenta i sukcesu organizacji. Jest gotów do pełnienia roli moderatora procesów grupowych, aktywnie przeciwdziałając izolacji jednostek i wspierając poczucie przynależności każdego członka zespołu.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_K1, ZPOKL\_K2, ZPOKL\_K5)

#### Treści programowe przedmiotu

1. Istota pracy zespołowej i jej charakterystyka. Podstawy budowania zespołów.
2. Wymiar kulturowy i jego znaczenie w pracy zespołów.
3. Wspólnota celu, a efektywność pracy zespołu.
4. Problematyka ról w pracy zespołowej.
5. Budowanie spójności zespołu.
6. Ustalanie podstawowych zasad w pracy w zespole – tworzenie kodeksu honorowego.
7. Model cyklu życia zespołu.
8. Dysfunkcje w pracy zespołowej.

#### Nazwa przedmiotu

### **Przywództwo, coaching, mentoring**

#### Język prowadzenia zajęć

Język polski

#### Realizowane efekty uczenia się

Wiedza: Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie rolę przywództwa we współczesnych organizacjach ochrony zdrowia, odróżniając je od formalnego administrowania. Posiada szczegółową wiedzę na temat ewolucji teorii przywództwa: od podejścia osobowościowego (cechy lidera), przez funkcjonalne (zadania lidera), aż po modele sytuacyjne (dostosowanie stylu do dojrzałości zespołu). Rozumie różnice między przywództwem transformacyjnym (inspirowanie zmiany) a transakcyjnym (wymiana i kontrola). Zna koncepcję stylów kierowania wg siatki menedżerskiej Blake'a i Mouton oraz teoretyczne podstawy zastosowania mentoringu i coachingu w doskonaleniu praktyki pielęgniarskiej.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_U1, ZPOKL\_U3, ZPOKL\_U4)

Umiejętności: Uczestnik potrafi dokonać autodiagnozy własnego stylu przywództwa oraz elastycznie go modyfikować w oparciu o podejście sytuacyjne (np. model Herseya-Blancharda), dostosowując sposób komunikacji do kompetencji i zaangażowania personelu. Umie w praktyce stosować narzędzia przywództwa transformacyjnego do budowania wizji i motywowania zespołu pielęgniarskiego. Wykazuje umiejętność projektowania procesów mentoringowych dla nowej kadry oraz prowadzenia rozmów o charakterze coachingowym wspierających samodzielność zawodową pracowników. Potrafi identyfikować deficyty w funkcjonowaniu zespołu i dobierać odpowiednie funkcje lidera (zadania vs relacje) w celu optymalizacji opieki nad pacjentem.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_U01, ZPOKL\_U03, ZPOKL\_U04)

Kompetencje społeczne: Uczestnik jest gotów do pełnienia roli lidera-mentora, który bierze odpowiedzialność za rozwój potencjału zawodowego personelu medycznego. Jest gotów do promowania etycznych wzorców przywództwa, opartych na zaufaniu, transparentności i wspieraniu innowacyjności (przywództwo służebne). Wykazuje postawę otwartości na feedback i stałą autorefleksję nad własnym wpływem na zespół. Jest gotów do inicjowania zmian w kulturze organizacyjnej poprzez coachingowe podejście do rozwiązywania problemów, uznając podmiotowość współpracowników za kluczowy element budowania efektywnych i zaangażowanych zespołów terapeutycznych.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_K1, ZPOKL\_K2, ZPOKL\_K5)

#### Treści programowe przedmiotu

1. Przywództwo – jego rola we współczesnych organizacjach i podstawowe zagadnienia
2. Podejście osobowościowe do przywództwa
3. Podejście sytuacyjne w przywództwie
4. Podejście funkcjonalne do przywództwa
5. Przywództwo transformacyjne i transakcyjne
6. Rodzaje stylów kierowania według Blake’a i Mountona
7. Mentoring w praktyce pielęgniarskiej
8. Coaching w praktyce pielęgniarskiej.

Nazwa przedmiotu

**Komunikacja interpersonalna**

Język prowadzenia zajęć

Język polski

Realizowane efekty uczenia się

**Wiedza:** Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie istotę komunikowania się interpersonalnego oraz jego strategiczne znaczenie dla sprawnego funkcjonowania podmiotu medycznego. Posiada wiedzę na temat przebiegu procesu komunikacji, rozróżniając kody komunikacji werbalnej i niewerbalnej oraz ich wpływ na budowanie zaufania w relacjach z personelem i pacjentami. Zna teoretyczne podstawy konfliktów organizacyjnych oraz rozumie ich ścisły związek z dysfunkcjami komunikacyjnymi. Rozumie mechanizmy powstawania błędów komunikacyjnych oraz zna metody ich neutralizacji, a także zasady konstruowania informacji zwrotnej i prowadzenia dialogu opartego na kulturze szacunku.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_U1, ZPOKL\_U5)

**Umiejętności:** Uczestnik potrafi zdiagnozować bariery i błędy komunikacyjne wewnątrz zespołu medycznego oraz dobrać odpowiednie metody ich zapobiegania. Umie zaprojektować system skutecznej komunikacji wewnętrznej w organizacji, integrując różne kanały przekazu informacji. Potrafi w praktyce stosować techniki aktywnego słuchania, kodowania niewerbalnego oraz zasady udzielania konstruktywnej krytyki (np. metodą kanapki lub FUKO). Umie zidentyfikować źródła konfliktów organizacyjnych i stosować techniki ich rozwiązywania (np. negocjacje, mediacje), przekształcając sytuacje sporne w impuls do rozwoju kultury organizacyjnej i poprawy jakości współpracy.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_U01, ZPOKL\_U03, ZPOKL\_U04)

**Kompetencje społeczne:** Uczestnik jest gotów do pełnienia roli lidera promującego wysoką kulturę komunikacji, opartą na empatii, asertywności i przejrzystości przekazu w interdyscyplinarnym zespole. Jest gotów do brania odpowiedzialności za klimat komunikacyjny w organizacji, wykazując postawę otwartości na informację zwrotną oraz dbałość o eliminowanie postaw agresywnych czy wykluczających. Wykazuje gotowość do pełnienia roli rozjemcy w sytuacjach konfliktowych, mając na uwadze dobrostan personelu i bezpieczeństwo relacji z pacjentem. Jest gotów do ciągłego doskonalenia własnych kompetencji miękkich, uznając je za kluczowe narzędzie budowania autorytetu i efektywności zarządczej.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_K1, ZPOKL\_K2, ZPOKL\_K5)

Treści programowe przedmiotu

1. Istota i pojęcie komunikowania się interpersonalnego.
2. Znaczenie komunikowania się w organizacji.
3. Proces komunikacji.
4. Problemy komunikacyjne i sposoby ich rozwiązywania.
5. Błędy komunikacyjne i metody ich zapobieganiu.
6. Kody komunikacji werbalnej i niewerbalnej.
7. Zasady przekazywania informacji zwrotnych i konstruktywnej krytyki.
8. Budowanie skutecznej komunikacji w organizacji.

Nazwa przedmiotu

**Zarządzanie konfliktem**

Język prowadzenia zajęć

Język polski

Realizowane efekty uczenia się

**Wiedza:** Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie definicję oraz istotę konfliktu, postrzegając go nie tylko jako zagrożenie, ale także jako impuls do zmiany w organizacji. Posiada wiedzę na temat źródeł konfliktów w specyficznym środowisku ochrony zdrowia (np. konflikty ról, zasobów, wartości). Zna mechanizmy komunikacyjne zachodzące w sytuacjach spornych oraz rozumie rolę procesów poznawczych i emocjonalnych w eskalacji napięć. Zna teoretyczne rodzaje konfliktów oraz klasyfikację metod ich rozwiązywania (m.in. model Thomasa-Kilmanna), a także posiada wiedzę na temat technik wspierających rozwój inteligencji emocjonalnej w praktyce zarządczej.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_W1, ZPOKL\_W2, ZPOKL\_W4)

**Umiejętności:** Uczestnik potrafi przeprowadzić trafną diagnozę sytuacji w zespole, identyfikując wczesne sygnały i realne źródła napięć. Umie dostosować styl komunikacji do sytuacji konfliktowej, wykorzystując techniki obniżające napięcie i zapobiegające eskalacji. Potrafi zarządzać własnymi emocjami oraz reagować na stany emocjonalne innych osób w warunkach stresu (wykorzystanie inteligencji kognitywnej). Wykazuje umiejętność doboru i praktycznego zastosowania metod rozwiązywania konfliktów (negocjacje, mediacje, arbitraż) w zależności od dynamiki grupy. Umie prowadzić trening rozwiązywania sporów, przekształcając sytuacje trudne w konstruktywne rozwiązania operacyjne.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_U1, ZPOKL\_U3, ZPOKL\_U4)

**Kompetencje społeczne:** Uczestnik jest gotów do pełnienia roli bezstronnego lidera i moderatora, który dąży do budowania harmonijnej atmosfery pracy w placówce medycznej. Jest gotów do brania odpowiedzialności za konstruktywne rozwiązanie sporu, wykazując postawę nastawioną na współpracę (win-win) i poszanowanie godności wszystkich stron konfliktu. Wykazuje wysoką odporność na stres oraz gotowość do ciągłego rozwoju inteligencji emocjonalnej jako kluczowej kompetencji menedżerskiej. Jest gotów do promowania kultury otwartego dialogu i „bezpieczeństwa psychologicznego” w zespole, uznając, że właściwie zarządzany konflikt jest elementem rozwoju nowoczesnego podmiotu leczniczego.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_K1, ZPOKL\_K2, ZPOKL\_K5)

#### Treści programowe przedmiotu

1. Definicja zarządzania konfliktem. Istota konfliktu.
2. Diagnoza sytuacji w zespole. Źródła konfliktów.
3. Komunikacja w konflikcie. Mechanizmy związane z procesem komunikacji
4. Myśli i emocje w konflikcie. Rozwój inteligencji emocjonalnej i kognitywnej (myślowej) w praktyce, w sytuacji konfliktowej.
5. Rodzaje konfliktów. Metody rozwiązywania konfliktów.
6. Trening rozwiązywania konfliktów.

#### Nazwa przedmiotu

### **Psychologiczne aspekty pracy personelu pielęgniarskiego**

#### Język prowadzenia zajęć

Język polski

#### Realizowane efekty uczenia się

**Wiedza:** Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie teoretyczne podstawy psychologii pracy oraz fizjologiczne i psychologiczne mechanizmy stresu zawodowego, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki sektora ochrony zdrowia. Posiada wiedzę na temat etapów i dynamiki powstawania wypalenia zawodowego oraz rozumie wpływ cech osobowościowych (np. neurotyczności, sumienności) na efektywność i dobrostan w pracy. Zna teoretyczne modele budowania odporności psychicznej (resilience) oraz zasady asertywności jako narzędzia ochrony granic osobistych. Rozumie znaczenie technik samoregulacji, mindfulness i relaksacji w utrzymaniu zdrowia psychicznego personelu medycznego.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_W1, ZPOKL\_W2, ZPOKL\_W3)

**Umiejętności:** Uczestnik potrafi zdiagnozować wczesne symptomy stresu i wypalenia zawodowego u siebie oraz w podległym zespole, dobierając odpowiednie strategie interwencyjne. Umie w praktyce stosować techniki samoregulacji emocjonalnej oraz techniki relaksacyjne (np. trening autogenny, mindfulness) w celu redukcji napięcia w trudnych sytuacjach klinicznych i zarządczych. Potrafi wykorzystać asertywność do konstruktywnego stawiania granic w relacjach z pacjentami, przełożonymi i współpracownikami. Wykazuje umiejętność projektowania programów wsparcia zdrowia psychicznego w organizacji oraz potrafi adaptować styl pracy do predyspozycji osobowościowych członków zespołu w celu minimalizacji ryzyka stresu.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_U1, ZPOKL\_U3, ZPOKL\_U5)

Kompetencje społeczne: Uczestnik jest gotów do pełnienia roli lidera promującego kulturę "psychologicznego bezpieczeństwa" i dbałości o higienę psychiczną w placówce medycznej. Jest gotów do brania odpowiedzialności za tworzenie środowiska pracy wolnego od nadmiernego stresu, wykazując postawę empatii i zrozumienia dla trudności emocjonalnych personelu. Wykazuje gotowość do stałego rozwijania własnej odporności psychicznej oraz promowania profilaktyki zdrowia psychicznego jako niezbędnego elementu profesjonalizmu medycznego. Jest gotów do interweniowania w sytuacjach naruszania granic zawodowych oraz wspierania współpracowników w procesie radzenia sobie z kryzysami emocjonalnymi, uznając dobrostan pracownika za fundament wysokiej jakości opieki nad pacjentem.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_K1, ZPOKL\_K4, ZPOKL\_K5)

#### Treści programowe przedmiotu

1. Teoretyczne podstawy psychologii pracy i stresu zawodowego.
2. Omówienie mechanizmów powstawania wypalenia zawodowego i sposobów jego przeciwdziałania.
3. Analiza wpływu predyspozycji osobowościowych na wykonywanie pracy.
4. Kształtowanie kompetencji w zakresie radzenia sobie z trudnymi sytuacjami emocjonalnymi.
5. Rozwijanie umiejętności samoregulacji emocjonalnej i technik relaksacyjnych.
6. Techniki radzenia sobie ze stresem.
7. Budowanie odporności psychicznej.
8. Asertywność i stawianie granic w relacjach zawodowych.
9. Mindfulness i relaksacja jako metody dbania o zdrowie psychiczne personelu medycznego.

#### Nazwa przedmiotu

### **Systemy informatyczne w zarządzaniu personelem**

#### Język prowadzenia zajęć

Język polski

#### Realizowane efekty uczenia się

Wiedza: Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie podstawy prawne oraz dokumenty strategiczne warunkujące cyfryzację ochrony zdrowia w Polsce i UE (np. ustawa o systemie informacji w ochronie zdrowia, RODO). Posiada wiedzę na temat architektury systemów informatycznych w podmiotach medycznych (HIS, ERP, PACS/RIS) oraz rozumie etapy cyklu życia systemu i metodykę prowadzenia projektów informatycznych. Zna kluczowe pojęcia z zakresu cyberbezpieczeństwa, automatyzacji procesów oraz rozumie zasady działania i potencjał sztucznej inteligencji (AI) w diagnostyce i zarządzaniu. Rozumie mechanizmy analizy ryzyka specyficzne dla wdrożeń IT w środowisku klinicznym.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_W3, ZPOKL\_W4, )

Umiejętności: Uczestnik potrafi zaprojektować ramy projektu informatycznego w placówce medycznej, uwzględniając analizę potrzeb użytkowników oraz analizę ryzyka wdrożeniowego. Umie identyfikować procesy kwalifikujące się do automatyzacji w celu optymalizacji pracy personelu i poprawy bezpieczeństwa pacjenta. Wykazuje umiejętność nadzorowania procedur cyberbezpieczeństwa oraz potrafi ocenić użyteczność rozwiązań opartych na AI w kontekście efektywności operacyjnej podmiotu. Potrafi posługiwać się dokumentacją strategiczną do planowania rozwoju technologicznego placówki oraz umie zarządzać relacjami z dostawcami rozwiązań IT w trakcie całego cyklu życia systemu.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_U1, ZPOKL\_U2, ZPOKL\_U3)

Kompetencje społeczne: Uczestnik jest gotów do pełnienia roli lidera transformacji cyfrowej, promującego kulturę innowacji przy jednoczesnym zachowaniu najwyższych standardów bezpieczeństwa danych medycznych. Jest gotów do brania odpowiedzialności za wybór technologii wspierających decyzje kliniczne, mając na uwadze aspekty etyczne (szczególnie w obszarze AI) oraz dobrostan pacjenta. Wykazuje postawę proaktywną w edukowaniu personelu w zakresie cyberhigieny i adaptacji do nowych narzędzi cyfrowych. Jest gotów do pełnienia roli łącznika między pionem medycznym a działem IT, dbając o to, by technologia służyła poprawie jakości świadczeń zdrowotnych i efektywności zarządzania.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_K1, ZPOKL\_K2)

Treści programowe przedmiotu	
1.	Podstawy prawne i dokumenty strategiczne.
2.	Systemy informatyczne w podmiocie medycznym.
3.	Informatyka w pigułce.
4.	Cykl życia systemu informatycznego. Projekt informatyczny.
5.	Analiza i zarządzanie ryzykiem w projektach informatyzacji ochrony zdrowia.
6.	Automatyzacja procesów.
7.	Cyberbezpieczeństwo.
8.	Sztuczna inteligencja AI.

Nazwa przedmiotu
<b>Podstawy zarządzania budżetem oddziału</b>
Język prowadzenia zajęć
Język polski
Realizowane efekty uczenia się
<p>Wiedza: Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie rolę rachunkowości jako uniwersalnego języka biznesu, umożliwiającego komunikację finansową wewnątrz i na zewnątrz podmiotu medycznego. Posiada szczegółową wiedzę na temat instrumentów rachunkowości zarządczej i ich zastosowania w procesach decyzyjnych menedżera ochrony zdrowia. Zna istotę, cele oraz klasyfikację budżetowania, a także strukturę budżetu operacyjnego oddziału szpitalnego. Rozumie zaawansowane klasyfikacje kosztów: dla celów decyzyjnych (podział na koszty stałe i zmienne) oraz dla celów sprawozdawczych (podział na koszty bezpośrednie i pośrednie oraz koszty produktu i okresu).</p> <p>(związane efekty kierunkowe: ZPOKL_W1, ZPOKL_W2, ZPOKL_W3)</p> <p>Umiejętności: Uczestnik potrafi przełożyć cele strategiczne placówki na konkretne parametry budżetowe, projektując budżet dla jednostki organizacyjnej (np. oddziału szpitalnego). Umie przeprowadzić klasyfikację kosztów w celu optymalizacji rentowności procedur medycznych oraz wykorzystać dane z rachunkowości zarządczej do podejmowania decyzji operacyjnych (np. analiza prognozy rentowności). Wykazuje umiejętność monitorowania wykonania budżetu, identyfikacji odchyleń oraz wdrażania działań korygujących. Potrafi sporządzać raporty zarządcze wspierające procesy planowania finansowego i rozliczania kosztów pośrednich w oparciu o wybrane klucze rozliczeniowe.</p> <p>(związane efekty kierunkowe: ZPOKL_U1, ZPOKL_U2, ZPOKL_U5)</p> <p>Kompetencje społeczne: Uczestnik jest gotów do pełnienia roli lidera odpowiedzialnego za dyscyplinę budżetową i efektywność ekonomiczną zarządzanego obszaru. Jest gotów do brania odpowiedzialności za rzetelność prezentowanych danych finansowych, wykazując postawę dbałości o stabilność ekonomiczną podmiotu przy zachowaniu wysokiej jakości świadczeń zdrowotnych. Wykazuje gotowość do współpracy z pionem finansowo-księgowym w celu doskonalenia systemów kontrolingowych. Jest gotów do promowania wśród personelu medycznego świadomości kosztowej, uznając racjonalne zarządzanie zasobami finansowymi za fundament bezpiecznego i nowoczesnego funkcjonowania placówki medycznej.</p> <p>(związane efekty kierunkowe: ZPOKL_K3, ZPOKL_K4)</p>

Treści programowe przedmiotu
1. Rachunkowość jako język biznesu.
2. Rachunkowość zarządcza i zarządzanie podmiotem medycznym.
3. Istota budżetowania.
4. Klasyfikacja budżetowania.
5. Budowa budżetu oddziału szpitalnego.
6. Klasyfikacja kosztów dla celów decyzyjnych (koszty stałe i koszty zmienne).
7. Klasyfikacja kosztów dla celów sprawozdawczych (koszty produktu i koszty okresu, koszty bezpośrednie i koszty pośrednie).
8. Budżetowanie w praktyce.

Nazwa przedmiotu
<b>Gospodarka lekami w oddziale</b>

Język prowadzenia zajęć
Język polski
Realizowane efekty uczenia się
<p>Wiedza: Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie zasady racjonalnej polityki lekowej zgodnie z wytycznymi WHO oraz aktualnymi regulacjami prawnymi. Posiada wiedzę na temat czynników determinujących bezpieczeństwo i efektywność kosztową farmakoterapii szpitalnej. Zna funkcję receptariusza szpitalnego i szpitalnej listy leków jako narzędzi standaryzacji leczenia. Rozumie procedury monitorowania zdarzeń niepożądanych oraz mechanizmy obiegu informacji o decyzjach GIF i komunikatach URPL. Zna nowoczesne rozwiązania technologiczne (np. systemy Unit Dose) oraz potencjał sztucznej inteligencji (AI) w optymalizacji gospodarki lekową i zapobieganiu błędom terapeutycznym. (związane efekty kierunkowe: ZPOKL_W3, ZPOKL_W4, )</p> <p>Umiejętności: Uczestnik potrafi zaprojektować i nadzorować system prawidłowej gospodarki lekowej na poziomie oddziału, dbając o właściwe przechowywanie, ewidencję i dystrybucję produktów leczniczych. Umie identyfikować ryzyka związane z obrotem lekiem oraz podejmować sprawne działania w przypadku podejrzenia utraty jakości produktu. Wykazuje umiejętność analizy danych o zużyciu leków w celu optymalizacji kosztowej i klinicznej farmakoterapii. Potrafi wdrożyć praktyczne rozwiązania zwiększające bezpieczeństwo pracy z lekiem (np. systemy kodów kreskowych, szafy lekowe) oraz umie wykorzystać narzędzia informatyczne do monitorowania interakcji i działań niepożądanych. (związane efekty kierunkowe: ZPOKL_U1, ZPOKL_U2, ZPOKL_U5)</p> <p>Kompetencje społeczne: Uczestnik jest gotów do inicjowania i prowadzenia współpracy interdyscyplinarnej (lekarz – pielęgniarka – farmaceuta szpitalny) w celu podniesienia jakości opieki farmaceutycznej. Jest gotów do brania odpowiedzialności za kulturę bezpieczeństwa w placówce, promując raportowanie błędów lekowych bez szukania winnych (tzw. No-Blame Culture). Wykazuje postawę rzetelności w stosowaniu komunikatów organów nadzoru farmaceutycznego. Jest gotów do pełnienia roli lidera wdrażającego innowacje technologiczne w gospodarce lekowej, uznając, że cyfryzacja i automatyzacja są kluczowe dla eliminacji błędów ludzkich i ochrony zdrowia pacjenta. (związane efekty kierunkowe: ZPOKL_K3, ZPOKL_K4)</p>
Treści programowe przedmiotu
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Racjonalna polityka lekowa według WHO oraz w świetle obowiązujących regulacji.</li> <li>2. Czynniki wpływające na skuteczność, bezpieczeństwo i efektywność farmakoterapii szpitalnej.</li> <li>3. Rola receptariusza szpitalnego, szpitalnej listy leków oraz procedur w zapewnieniu efektywnej gospodarki lekowej oddziału.</li> <li>4. Prawidłowa gospodarka lekowa oddziału.</li> <li>5. Identyfikacja zdarzeń niepożądanych oraz podejrzenia utraty jakości leku; decyzje GIF i komunikaty URPL.</li> <li>6. Działania w zakresie monitorowania i optymalizacji gospodarki lekowej.</li> <li>7. Działania na rzecz współpracy interdyscyplinarnej.</li> <li>8. Praktyczne rozwiązania zwiększające bezpieczeństwo pracy z lekiem.</li> <li>9. Technologiczne, informatyczne i oparte na sztucznej inteligencji rozwiązania wspierające zarządzanie gospodarką lekową.</li> </ol>
Nazwa przedmiotu
<b>Metody i narzędzia organizacji czasu pracy</b>
Język prowadzenia zajęć
Język polski
Realizowane efekty uczenia się
<p>Wiedza: Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie etapy zarządzania czasem (wyznaczanie celów, planowanie, podejmowanie decyzji, realizacja, kontrola) oraz ograniczenia wynikające z koncepcji „zarządzania samym sobą w czasie”. Posiada szczegółową wiedzę na temat metod ustalania priorytetów (np. macierz Eisenhowera, metoda ABC) oraz teoretycznych podstaw struktury podziału pracy. Zna techniki szacowania czasu trwania zadań oraz rozumie relację między czasem a wydajnością indywidualną i zespołową. Zna zasady tworzenia harmonogramów oraz mechanizmy planowania pracy w krótkim i długim terminie w dynamicznym środowisku medycznym.</p>

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_W1, ZPOKL\_W2)

Umiejętności: Uczestnik potrafi zaprojektować efektywny plan dnia i tygodnia, stosując strukturę podziału pracy adekwatną do celów operacyjnych placówki. Umie w praktyce stosować techniki selekcji zadań pod kątem ich ważności i pilności oraz precyzyjnie szacować czas niezbędny na realizację procedur i procesów zarządczych. Wykazuje umiejętność tworzenia realistycznych harmonogramów pracy dla siebie i podległego zespołu, uwzględniając przerwy, rezerwy czasowe oraz krzywą wydajności (rytm okołodobowy). Potrafi identyfikować i eliminować czynniki obniżające efektywność czasową oraz adaptować plany pracy w sytuacjach nagłych zmian i kryzysów medycznych.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_U1, ZPOKL\_U3, ZPOKL\_U4)

Kompetencje społeczne: Uczestnik jest gotów do pełnienia roli lidera dbającego o wysoką kulturę organizacji czasu pracy w zespole, szanując czas własny oraz współpracowników. Jest gotów do brania odpowiedzialności za terminowość realizowanych zadań oraz efektywne delegowanie uprawnień w celu optymalizacji obciążenia pracą. Wykazuje postawę proaktywną w zapobieganiu prokrastynacji i przeciążeniu pracą (burnout prevention), promując równowagę między zadaniami a zasobami ludzkimi. Jest gotów do stałego doskonalenia swojego warsztatu planistycznego, uznając precyzyjne zarządzanie czasem za fundament profesjonalizmu i bezpieczeństwa w ochronie zdrowia.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_K1, ZPOKL\_K2)

#### Treści programowe przedmiotu

1. Czy czasem da się zarządzać? Etapy zarządzania czasem.
2. Ustalanie priorytetów zadań.
3. Planowanie dnia oraz struktura podziału pracy.
4. Szacowanie czasu pracy/zadań.
5. Czas a wydajność.
6. Tworzenie harmonogramów.
7. Planowanie pracy.

#### Nazwa przedmiotu

### Zarządzanie zespołem wielopokoleniowym

#### Język prowadzenia zajęć

Język polski

#### Realizowane efekty uczenia się

Wiedza: Uczestnik w pogłębionym stopniu zna i rozumie koncepcję zarządzania różnorodnością (Diversity Management) jako strategicznego elementu budowania przewagi konkurencyjnej i nowoczesnej kultury organizacyjnej w ochronie zdrowia. Posiada szczegółową wiedzę na temat psychologicznych mechanizmów powstawania stereotypów i uprzedzeń, ze szczególnym uwzględnieniem błędu potwierdzenia oraz mechanizmu samospełniającej się przepowiedni. Zna specyfikę funkcjonowania zespołów zróżnicowanych pod względem wieku (pokolenia BB, X, Y, Z, Alpha) oraz teoretyczne podstawy metod wspierających inkluzywność i synergię międzypokoleniową.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_W1, ZPOKL\_W4, )

Umiejętności: Uczestnik potrafi zidentyfikować przejawy stereotypizacji w procesach zarządczych (np. w rekrutacji, ocenianiu czy delegowaniu zadań) i wdrożyć działania neutralizujące ich negatywny wpływ. Umie zaprojektować i zastosować skuteczne metody przeciwdziałania uprzedzeniom, budując atmosferę otwartości i wzajemnego szacunku. Wykazuje umiejętność moderowania współpracy w zespołach międzypokoleniowych, potrafiąc wykorzystać unikalne kompetencje pracowników w różnym wieku (np. doświadczenie seniorów i cyfrowe kompetencje juniorów). Potrafi projektować systemy komunikacji i motywacji uwzględniające różnorodne potrzeby i wartości pracowników wynikające z ich przynależności pokoleniowej.

(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_U1, ZPOKL\_U3, ZPOKL\_U4)

Kompetencje społeczne: Uczestnik jest gotów do pełnienia roli inkluzywnego lidera, który aktywnie promuje wartości równościowe i przeciwdziała wszelkiej dyskryminacji w podmiocie leczniczym. Jest gotów do brania odpowiedzialności za budowanie zespołów opartych na komplementarności różnic, wykazując postawę empatii i ciekawości wobec odmiennych perspektyw. Wykazuje gotowość do autorefleksji nad własnymi nieświadomymi uprzedzeniami (unconscious bias) oraz stałego rozwijania inteligencji kulturowej i społecznej.

Jest gotów do pełnienia funkcji mentora i facylitatora w relacjach międzypokoleniowych, uznając różnorodność za fundament innowacyjności i bezpieczeństwa psychologicznego w medycynie.  
(związane efekty kierunkowe: ZPOKL\_K1, ZPOKL\_K2, ZPOKL\_K5)

Treści programowe przedmiotu

1. Wprowadzenie do zarządzania różnorodnością.
2. Mechanizmy stereotypizacji (w tym błąd potwierdzenia, samospełniająca się przepowiednia).
3. Skuteczne metody przeciwdziałania stereotypom i wspierania współpracy międzypokoleniowej w zespołach.