



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



PROGRAM KURSU (SZKOLENIA) „ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W OPIECE OTWARTEJ”

Autorka: prof. dr hab. Joanna M. Moczydłowska

Dokument opracowany w języku polskim (PL)

Warszawa, październik 2025

Program szkolenia opracowany na potrzeby realizacji projektu
„Kompetencje dorosłych dla rynku pracy i nowoczesnej
gospodarki – sektor ochrony zdrowia” (nr projektu FERS.01.05-
IP.08-0460/23)

Część I. Informacje ogólne o szkoleniu

Informacje podstawowe o kursie (szkoleniu)	
Jednostka prowadząca kurs (szkolenie):	Centrum Kształcenia Podyplomowego Uczelni Łazarskiego
Imię i nazwisko oraz dane teleadresowe kierownika/ów kursu (szkolenia):	a) Małgorzata Gałązka-Sobotka b) +48 505 016 628 c) m.galazka-sobotka@lazarski.edu.pl
Forma kursu (szkolenia):	Zdalna
Nazwa kursu (szkolenia):	Zarządzanie kapitałem ludzkim w opiece otwartej
Język prowadzonego kursu (szkolenia):	polski
Łączna liczba godzin kursu (godzin szkoleniowych):	84 godziny dydaktyczne (45min)
Udział zajęć prowadzonych w wersji on-line	100% - 84 godziny on-line średnio po 16 godzin w trakcie jednego zjazdu (5 zjazdów piątek-sobota-niedziela)
Łączna liczba punktów ECTS niezbędnych do ukończenia kursu (szkolenia):	10 ECTS
Poziom PRK kursu (szkolenia):	określono na poziomie 6 PRK
Dodatkowe informacje o kursie (szkoleniu)	
Przesłanki uruchomienia kursu [szkolenia] (potrzeby rynku, otoczenia społeczno-gospodarczego, zmiany prawa itp.) i główne cele kształcenia:	Nadrzędnym celem podmiotów leczniczych, w tym jednostek opieki otwartej, zgodnie z założeniami polityki zdrowotnej państwa, jest zapewnienie pacjentom skutecznej i efektywnej opieki zdrowotnej, przy jednoczesnym uwzględnieniu oczekiwań i wartości pacjentów. Realizacja tego celu wymaga odpowiednich kompetencji zawodowych zarówno zatrudnionych w tych organizacjach pracowników, szczególnie personelu medycznego, jak i kompetencji menedżerskich osób zarządzających

	nimi. Trzeba podkreślić, że do priorytetowych czynników wpływających na efektywność organizacyjną i jakość udzielonych świadczeń w systemie ochrony zdrowia należą nie tylko kompetencje zawodowe reprezentantów zawodów medycznych i okołomedycznych, ale także umiejętności kadry zarządzającej. Dysponowanie ograniczonymi zasobami finansowymi, infrastrukturalnymi, ale przede wszystkim kadrowymi, przy jednoczesnym wzroście potrzeb i świadomości pacjentów jest głównym problemem, z którym obecnie mierzą się podmioty działające w systemie opieki otwartej. W dobie znaczących braków kadrowych, dużej rotacji pracowników, zmian w obszarze postaw wobec pracy i etosu pracy do rangi kluczowych kompetencji kadry kierowniczej urasta zarządzanie zasobami ludzkimi: kompetentne rekrutowanie, diagnozowanie i rozwój potencjału kompetencyjnego pracowników, skuteczne motywowanie i merytoryczne ocenianie pracy, zarządzanie zaangażowaniem, przeprowadzanie audytu personalnego, kreowanie efektywnej polityki płacowej. Rozpoznawanie i niwelowanie deficytów kompetencyjnych oraz potencjalna poprawa ich wykorzystania w podmiocie leczniczym może pomóc w sprostaniu wyzwaniom, które stoją przed organizacją systemu ochrony zdrowia, przyczyniając się do wzrostu wydajności systemu oraz zapewnienia lepszej opieki nad pacjentem. Celem szkolenia jest wyposażenie uczestników w kompleksową, pogłębioną i aktualną wiedzę na temat różnorodnych aspektów zarządzania potencjałem ludzkim organizacji. Uczestnicy szkolenia otrzymają usystematyzowaną wiedzę na temat procesu kadrowego: od diagnozy potrzeb kadrowych organizacji, przez rekrutację, onboarding, motywowanie i ocenianie pracowników, politykę doskonalenia zawodowego do profesjonalnego offboardingu. Nauczą się kreować procesy zarządcze w oparciu o przepisy prawa pracy, a także z uwzględnieniem kontekstu ekonomicznego i psychologicznego. Poznają najlepsze rozwiązania w zakresie polityki płacowej w systemie ochrony zdrowia, a także poznają metodykę zarządzania
--	--

	sytuacjami konfliktowymi i kryzysowymi z wykorzystaniem negocjacji i mediacji. Poznają narzędzia do diagnozy potrzeb pracowników i własnego potencjału zawodowego. Zostaną wyposażeni w umiejętność kreowania wizerunku organizacji jako pracodawcy.
Sylwetka absolwenta kursu (szkolenia):	Sylwetkę absolwenta opisują efekty uczenia się konsultowane z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz są zgodne z misją i strategią uczelni.
Partnerzy (jeśli dotyczy):	Związek Pracodawców SPOIWO
Wymagania rekrutacyjne	
Adresaci kursu (szkolenia):	1. osoby funkcjonujące lub mogące funkcjonować na rynku pracy; 2. osoby posiadające minimalne wykształcenie na III poziomie Polskiej Ramy Kwalifikacji; 3. osoby w wieku 18-64 lat niezależnie od płci; 4. osoby pracujące lub planujące podjęcie zatrudnienia/aktywności w sektorze ochrony zdrowia; 5. osoby zamieszkujące na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej.
Podstawowe warunki rekrutacji: ¹	1. status zawodowy: osoby funkcjonujące lub mogące funkcjonować na rynku pracy; 2. wykształcenie: osoby posiadające minimalne wykształcenie na III poziomie Polskiej Ramy Kwalifikacji; 3. wiek: 18-64 lat niezależnie od płci; 4. osoby pracujące lub planujące podjęcie zatrudnienia/aktywności w sektorze ochrony zdrowia;

¹ Proszę określić wymagany poziom wykształcenia np. matura, ukończone studiów np. studia I stopnia (licencjat, inżynier), jeżeli to konieczne, wskazanie kierunków studiów określających specjalność, pozwalających na przyjęcie kandydata na szkolenie- jeśli wymagane;

	1. zamieszkanie na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej.
* Dodatkowe warunki rekrutacji: ² Kryteria dodatkowe (punktowe i równościowe)	1. osoba pracująca/posiadająca minimum roczne doświadczenie zawodowe w sektorze ochrony zdrowia; 2. osoba posiadająca wykształcenie wyższe; 3. pierwsza forma wsparcia w projekcie; 4. posiadanie orzeczenia o niepełnosprawności (rekrutacja równościowa, wymagane przedstawienie orzeczenia) 5. przynależność do mniejszości narodowych; 6. mniejsze szanse wynikające z sytuacji rodzinnej (samotne rodzicielstwo, opiekun osoby z niepełnosprawnością i/lub starszej).
Wymagane od kandydata dokumenty:	- wypełniony i potwierdzony formularz rekrutacyjny zawierający oświadczenia dotyczące spełnienia kryteriów formalnych,, punktowych i równościowych (dostępny na stronie internetowej https://rekrutacja-ckp-kursy.lazarski.pl/) - orzeczenie o niepełnosprawności (jeżeli dotyczy) - podpisana umowa na realizację kursu - dowód osobisty do okazania podczas pierwszej formy wsparcia w celu potwierdzenia przynależności do grupy docelowej Projektu (wiek w chwili przystąpienia do projektu tj. rozpoczęcia realizacji pierwszej formy wsparcia: 18-64 lat niezależnie od płci)
Zasady rekrutacji:	O przyjęciu na Kurs (szkolenie) decyduje spełnienie warunków rekrutacyjnych i złożenie wymaganych dokumentów.
Organizacja zajęć	

² Proszę wypełnić tylko w przypadku dodatkowych wymagań rekrutacyjnych np. wymagane 2 letnie doświadczenie zawodowe, itp.

Określenie planowanych zajęć:	5 zjazdów weekendowych (piątek -sobota-niedziela) obejmujących od 16 do 18 godzin zajęć (łącznie 84 godziny) b) szczegółowy harmonogram zajęć oraz wszelkie zmiany w nim zachodzące będą zamieszczane na stronie internetowej Projektu oraz na platformie internetowej udostępnionej uczestnikom Kursów (szkoleń) i/lub przesyłane bezpośrednio do Uczestnika/czki na adres mailowy wskazany w formularzu zgłoszeniowym
Warunki ukończenia kursu (szkolenia)	
Warunki ukończenia kursów (szkoleń):	1. Wypełnienie pre testu
	2. uzyskanie wszystkich efektów uczenia się określonych w programie szkolenia - potwierdzone uzyskaniem pozytywnego wyniku testu końcowego (post test)
	3. nabycie kompetencji zgodnie z IV etapami: Zakres, Wzorzec, Ocena, Porównanie określonymi dla uzyskiwania kompetencji w ramach projektów współfinansowanych z EFS+. Weryfikacja uzyskania kompetencji w ramach realizowanych form wsparcia będzie odbywać się zgodnie z Wytycznymi dotyczącymi monitorowania postępu rzeczowego realizacji programów na lata 2021-2027 (zał. nr 2 Podstawowe informacje dot. uzyskiwania kwalifikacji w ramach projektów współfinansowanych z EFS+)
	4. wymagana minimalna obecność na poziomie (minimum 80%) określonym w Regulaminie rekrutacji i uczestnictwa
	5. inne - dodatkowe* (*jeśli wymagane)

Część II. Program kursu (szkolenia)

Lp.	Nazwa zajęć	Forma zajęć ³	Liczba godzin ⁴	Punkty ECTS ⁵	Efekty uczenia się	Sposób zaliczenia i metody weryfikacji efektów uczenia się
1	2	3	4=5+6	7	8	9
I	Moduł I – Proces kadrowy w organizacji	20 K 13 C	33h	4 ECTS	Wiedza: W01, W03, W04, W05. Umiejętności: U01, U02, U03, U06, U07, U08, U09, U10, U11. Kompetencje społeczne: K01, K02, K03, K04.	Określono w warunkach ukończenia kursu (szkolenia)
1	Zarządzanie zasobami ludzkimi – zagadnienia wprowadzające → istota i cele ZZL; → ZZL a wyzwania rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem rynku usług medycznych;	4K	4h			

³ Proszę określić przy module formy zajęć w nim występujące oraz przy zagadnieniach formy zajęć poszczególnych zagadnień, np.: wykład (W), ćwiczenia (C), warsztaty (V), konwersatorium (K), seminarium (S), laboratoria (L), wizyty studyjne, inne.

⁴ Proszę określić liczbę godzin całego modułu oraz poszczególnych zagadnień (jeżeli w zagadnieniu występuje więcej niż jedna forma zajęć, należy wskazać liczbę godzin dla poszczególnych form zajęć np. 2W+2C=4);

⁵ Proszę określić liczbę punktów ECTS dla poszczególnych modułów (1 punkt ECTS = ok. 25-30 godzin pracy uczestnika (wykłady, ćwiczenia, konwersatoria, itp.) praca własna: studiowanie literatury, opracowanie projektów, referatów seminaryjnych, esejów, przygotowanie do zaliczeń i egzaminów, inne);

	→ zarządzanie różnorodnością pokoleniową jako wyzwanie dla ZZL; → Gospodarka 4.0 i 5.0 a zarządzanie ludźmi w systemie ochrony zdrowia → elementy zielonego HRM.					
2	Motywowanie pracowników i zarządzanie zaangażowaniem → istota procesu motywacji i motywowania; → nowoczesne rozwiązania motywacyjne w ochronie zdrowia; → psychologiczny kontekst motywowania – zarządzanie statusowe; → narzędzia do badania potrzeb motywacyjnych i poziomu zaangażowania pracowników (G12, test Herzberga); → Quiet quitting jako wyzwanie dla zarządzania zespołem.	4K 4C	8h			
3	Rekrutacja pracowników, on – i offboarding → metody i techniki rekrutacji pracowników do placówek w systemie opieki otwartej; → jak analizować dokumenty aplikacyjne, jak przeprowadzić rozmowę kwalifikacyjną? → proces adaptacji pracownika jako ważny etap procesu kadrowego; → onboarding – analiza dobrych praktyk; → offboarding – profesjonalna organizacja odejścia pracownika z organizacji.	3K 3C	6h			
4	Ocenianie pracy i pracowników → istota i cele oceniania	2K 3C	5h			

	pracowników, rodzaje ocen pracowniczych; → motywacyjny wymiar oceny; → metody, narzędzia i techniki oceniania pracy i pracowników; → błędy w procesie oceniania i ich potencjalne konsekwencje.					
5.	Employer Branding (EB) – jak budować wizerunek placówki jako pracodawcy? → istota i cele EB, EB jako narzędzie konkurencyjności o najlepszych pracowników; → cele, metody i techniki marketingu rekrutacyjnego; → EB w ochronie zdrowia; → analiza dobrych praktyk i najczęstszych błędów; → pracownik w roli ambasadora marki pracodawcy.	4K	4h			
6.	Rozwijanie kompetencji zawodowych i osobistych pracowników w opiece otwartej → istota i rodzaje kompetencji zawodowych kluczowych w systemie ochrony zdrowia, diagnoza potencjału kompetencyjnego i luk kompetencyjnych; → zarządzanie talentami; → kreowanie i wdrażanie strategii szkoleniowych, diagnoza i ewaluacja potrzeb szkoleniowych.	3K 3C	6h			
II	Moduł II- moduł prawno-ekonomiczny	15K 12C	27h	3 ECTS	Wiedza: W01, W02, W04, W06. Umiejętności: U01, U02, U04, U06, U09, U10, U11.	Określono w warunkach ukończenia kursu (szkolenia)

					Kompetencje społeczne: K01, K02, K03, K04.	
1	Polityka płacowa w systemie ochrony zdrowia → cele i funkcje wynagrodzeń (perspektywa pracownika i pracodawcy); → rozwiązania płacowe w systemie ochrony zdrowia - analiza najlepszych praktyk; → systemy premiowe i benefity; → jawność wynagrodzeń – szanse i wyzwania.	4K 4C	8h			
2	Wybrane elementy prawa pracy → prawna ochrona pracy, regulacje dotyczące relacji pracodawca – pracownik – wprowadzenie; → rodzaje umów o pracę, elastyczne formy zatrudnienia w systemie ochrony zdrowia; → regulacje prawa pracy dotyczące kobiet w ciąży, rodziców, osób z niepełnosprawnościami i innych specjalnych grup pracowników; → obowiązki pracodawcy i pracownika (specyfika systemu ochrony zdrowia); → problem mobbingu i naruszenia godności osobistej pracownika – kontekst prawny.	7K 8C	15h			
3	Elementy audytu personalnego w podmiotach z systemu opieki otwartej → rodzaje i cele audytów funkcji personalnej; → narzędzia audytu i warunki jego skuteczności;	4K	4h			

	→ korzyści wynikające z przeprowadzania audytów personalnych.					
III	Moduł III – moduł kompetencji interpersonalnych i osobistych	8K 16C	24h	3 ECTS	Wiedza: W04, W07, W08. Umiejętności: U01, U05, U08, U09, U10, U11. Kompetencje społeczne: K01, K02, K03, K04.	Określono w warunkach ukończenia kursu (szkolenia)
1	Zarządzanie konfliktem i kryzysem w organizacji, negocjacje i mediacje → istota, dynamika i potencjalne skutki konfliktu i kryzysu w organizacji; → źródła i przyczyny sytuacji konfliktowych i kryzysowych w systemie ochrony zdrowia; → tradycyjne i nowoczesne podejście do zarządzania konfliktem i kryzysem; → fazy procesu negocjacyjnego, psychospołeczne i organizacyjne uwarunkowania skuteczności negocjacji; techniki negocjowania; → mediacje – rodzaje i cechy mediacji; korzyści z wykorzystania mediacji w środowisku pracy.	6K 10C	16h			
2	Osobowość i autorytet lidera – nowoczesne przywództwo w zarządzaniu zasobami ludzkimi → koncepcje nowoczesnego przywództwa w praktyce zarządzania w jednostkach ochrony zdrowia; → autodiagnoza predyspozycji leaderskich i przywódczych uczestników.	2K 6C	8h			

Podsumowanie		84h	10 ECTS		
---------------------	--	------------	--------------------	--	--

Część III. Efekty uczenia się z zakresu wiedzy, umiejętności, kompetencji społecznych osiągnane podczas szkolenia, uwzględniające charakterystyki Polskiej Ramy Kwalifikacji

Symbol efektu uczenia się	Efekty uczenia się ⁶	Odniesienie do charakterystyk drugiego stopnia PRK⁷
WIEDZA (zna i rozumie)		
W01	uwarunkowania prawne, ekonomiczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne procesu kadrowego w organizacji w kontekście aktualnych wyzwań rynku pracy.	P6S_WK
W02	podstawowe pojęcia i regulacje z zakresu prawa pracy ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki systemu ochrony zdrowia.	P6S_WK P6S_WG
W03	przebieg kluczowych procesów w zakresie zarządzania pracownikami: rekrutacji i doboru kadr, on- i offboardingu, motywowania, oceniania oraz rozwijania potencjału zawodowego i osobistego pracowników.	P6S_WG
W04	fundamentalne dylematy cywilizacyjne (środowiskowe, społeczne, etyczne, technologiczne) wpływające na proces zarządzania zasobami ludzkimi.	P6S_WK
W05	cele i zasady tworzenia wizerunku organizacji jako pracodawcy.	P6S_WG
W06	cele i zasady przeprowadzania audytu personalnego.	P6S_WG

^{24, 7} Opis określa efekty uczenia się dla kwalifikacji częściowych uwzględniając charakterystyki drugiego stopnia PRK określone w przepisach wydanych na podstawie art.7 ust. 3 i 4 ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz. U.2016. 64. z późn. zm.).

W07	dynamikę, przebieg i potencjalne konsekwencje konfliktu i kryzysu w zespole; wie, jakie są nowoczesne metody i techniki zarządzania sytuacją konfliktową.	P6S_WG
W08	Zna i rozumie rolę lidera/ki w organizacji oraz psychologiczne i organizacyjne uwarunkowania jej/jego skuteczności zawodowej oraz budowania autorytetu.	P6S_WG P6S_WK
UMIEJĘTNOŚCI (potrafi)		
U01	korzystać ze zróżnicowanych źródeł wiedzy o aktualnych trendach w ZZL w opiece otwartej oraz analizować, syntetyzować, a także krytycznie oceniać wiedzę i jej źródła.	P6S_UW
U02	formułować i rozwiązywać złożone i nietypowe problemy w zakresie motywowania, zarządzania zaangażowaniem, kreowania i realizowania polityki płacowej organizacji.	P6S_UW
U03	przeprowadzić działania z zakresu rekrutacji i doboru pracowników, a także zorganizować proces on- i offboardingu korzystając przy tym z nowoczesnych narzędzi zarządczych.	P6S_UW
U04	wykorzystywać posiadaną wiedzę z zakresu prawa pracy do kształtowania zgodnych z prawem i etycznych relacji w środowisku organizacji	P6S_UW
U05	zarządzać sytuacją konfliktową i kryzysową wykorzystując nowoczesne metody i techniki	P6S_UW
U06	zbudować system oceniania pracy i pracowników oraz przeprowadzić prosty audyt funkcji personalnej.	P6S_UW
U07	opracować i wdrożyć plan rozwoju zawodowego i osobistego pracowników oraz ocenić jego efektywność organizacyjną.	P6S_UW
U08	wykorzystać narzędzia diagnostyczne do badania predyspozycji współpracowników i własnego potencjału zawodowego	P6S_UW
U09	planować pracę indywidualną oraz w zespole	P6S_UO
U10	skutecznie komunikować się z członkami interdyscyplinarnego zespołu, w tym z wykorzystaniem narzędzi do zdalnej komunikacji	P6S_UK
U11	samodzielnie planować i realizować własne uczenie się przez całe życie	P6S_UU

KOMPETENCJE SPOŁECZNE (jest gotów do:)		
K01	krytycznej oceny posiadanej wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, uznawania znaczenia wiedzy z zakresu ZZL i korzystania z pomocy specjalistów w sytuacji trudności z samodzielnym rozwiązaniem problemu.	P6S_KK
K02	działania w sposób przedsiębiorczy.	P6S_KO
K03	świadomego pełnienia społecznej roli jaką pełni kadra kierownicza w systemie opieki otwartej, w tym na rzecz społeczności lokalnej.	P6Z_KO
K04	prezentowania wysokiej kultury osobistej i profesjonalizmu zawodowego oraz przestrzegania najwyższych standardów etycznych i wymaga tego od innych.	P6S_KR