



---

Fakulteta za organizacijske vede

Magistrsko delo  
Organizacija in management kadrovskih in  
izobraževalnih sistemov

# **RAZVOJ KADROV V JAVNI ZDRAVSTVENI USTANOVI**

Mentorica: doc. dr. Mojca Bernik

Kandidatka: Petra Dolinar

Kranj, junij 2019

## ZAHVALA

Za pomoč pri pisanju magistrskega dela se iskreno zahvaljujem mentorici doc. dr. Mojci Bernik, ki me je sprejela pod svoje mentorstvo in me s svojimi strokovnimi nasveti vodila v pravo smer.

Hvala predstavniku službe za izobraževanje in razvoj kadrov javne zdravstvene ustanove za čas in podatke, ki sem jih pridobila med izvedbo intervjuja.

Hvala sodelavcem in sodelavkam, zaposlenim na kliničnem oddelku javne zdravstvene ustanove, ki so si vzeli čas in rešili anketni vprašalnik ter tako pripomogli k uspešno opravljeni raziskavi.

Hvala tudi lektorici Jasmini Vajda Vrhunec, prof. slov., za pravopisno, slovnično in slogovno ureditev magistrskega dela.

Hvala vsem, ki ste na kakršenkoli način prispevali k pripravi mojega magistrskega dela, me spodbujali ali kako drugače pustili svoj pečat v času mojega podiplomskega študija.

Iskrena hvala mojim najbližjim.

Hvala fantu Žigi za brezpogojno ljubezen, podarjen čas, skrb in podporo v vsakem trenutku mojega življenja. Hvala, da si vedno verjel vame, me spodbujal in mi vlival moč, da uspešno zaključim svojo študijsko pot.

Danes sem dosegla svoj cilj, na kar sem izredno ponosna.

## **POVZETEK**

Razvoj kadrov je ključni dejavnik za zagotavljanje konkurenčnosti organizacije na trgu dela. Skrb za kadre ni samo usmerjanje delavcev, kako naj opravljajo svoje delo, temveč je predvsem pomembna skrb za njihov razvoj tako na osebnem strokovnem kot delovnem področju. Zaposleni veliko svojega časa preživijo na delovnem mestu, zato jim organizacija poleg finančnega dohodka predstavlja tudi zelo pomemben mejnik na njihovi življenjski poti. Z razvijanjem managementa človeških virov se prav tako razvija koncept razvoja kadrov, ki je bil na začetku namenjen predvsem strokovnemu, osebnemu in profesionalnemu razvoju posameznika ter usklajevanju želja zaposlenega s ciljem organizacije, pri čemer je bil poudarek na izobraževanju in razvoju kariere. Danes pa razvoj kadrov postaja del strategije organizacije in pomaga pri oblikovanju njene kulture. Nekatere organizacije imajo razvoj kadrov zelo dobro vpeljan v sistem dela, področje zdravstvene nege pa še vedno ostaja nekje v ozadju. Medicinske sestre razvoj kadrov povezujejo predvsem z izobraževanjem na delovnem mestu, ki je trenutno zelo dobro organizirano. Vse prevečkrat pa se pozablja na oblikovanje kariere posamezne medicinske sestre. Kljub številnim novostim, ki so jih deležne javne zdravstvene ustanove, se še vedno uveljavljajo tradicionalne oblike napredovanja medicinskih sester. Dobro oblikovan in strateško vpeljan sistem razvoja kadrov bi medicinskim sestram omogočal strokovni, delovni in osebni razvoj ter jim hkrati zagotavljal možnost uveljavitve svojih potencialov. Tako medicinska sestra ne bi imela več samo statusa oskrbe pacienta, temveč bi prevzemala nove kompetence, ki bi ji omogočale napredovanje na delovnem in finančnem nivoju. Z dobro skrbjo za razvoj kadrov se poveča motiviranost zaposlenih, ta pa prinaša boljše opravljanje zdravstvenih storitev, večja zadovoljstvo pacientov in javni zdravstveni ustanovi prinaša konkurenčnost, kar je eden izmed glavnih ciljev vsake organizacije.

## **KLJUČNE BESEDE:**

- razvoj kadrov
- medicinska sestra
- osebni, strokovni in delovni razvoj
- kadrovski management
- javna zdravstvena ustanova

## **ABSTRACT**

The development of human resources is a key factor for ensuring the competitiveness of an organisation on the labour market. The management of human resources does not entail only guidance on how employees should carry out their work, but also their personal and professional development. Employees spend a lot of their time in the workplace, therefore the organisation does not only represent their source of income, but also a very important milestone in their lives. The development of human resources management entails also the development of the concept of human resources development, which at the beginning focused primarily on the expert, personal and professional development of individuals, and on the alignment of the employee's wishes with the organisation's goals, where emphasis was put on education and on career development. Today, human resources development is becoming part of the organisation's strategy and helps build its culture. Some organisations have implemented human resources development into their work system very efficiently, however, the field of nursing has still not been addressed thoroughly. Nurses associate human resources development particularly with in service training, which is currently very well organised. However, career planning for individual nurses is too often neglected. Despite the fact that several innovations were implemented in healthcare institutions, the traditional terms of career promotion still apply for nurses. A well-designed and strategically implemented system of human resources development would enable the expert, professional and personal development of nurses and at the same time give them the possibility to achieve their potential. This way nurses would not only take care of patients, but take on new competences that would enable their promotion on a professional and financial level. With well-managed human resources development the motivation of employees increases, which entails a better provision of healthcare services and greater patient satisfaction, but also increases the competitiveness of the public healthcare institution, which is one of the main goals of every organisation.

## **KEYWORDS:**

- human resources development
- nurse
- personal, professional and work development
- human resources management

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	2
1.2	NAMEN, CILJI IN RAZISKOVALNE HIPOTEZE .....	3
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....	4
1.4	METODE DELA .....	4
2	TEORETIČNI DEL .....	6
2.1	OPREDELITEV POJMA RAZVOJ KADROV .....	6
2.3	POMEN RAZVOJA KADROV .....	7
2.3	PLANIRANJE RAZVOJA KADROV .....	8
2.4	PRISTOP K RAZVOJU KADROV .....	11
3	ELEMENTI RAZVOJA KADROV .....	15
3.1	UČENJE, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE .....	15
3.2	OSEBNI, STROKOVNI IN DELOVNI RAZVOJ .....	17
3.3.1	OBLIKOVANJE KARIERE .....	18
3.4.	SPREMLJANJE RAZVOJA KADROV .....	20
3.4.1	SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI .....	20
3.4.2	REDNI LETNI RAZGOVOR .....	22
4	RAZVOJ KADROV V ZDRAVSTVENI IN BABIŠKI NEGI .....	26
5	PREDSTAVITEV JAVNE ZDRAVSTVENE USTANOVE .....	32
5.1	POSLANSTVO, STRATEGIJA IN VIZIJA .....	33
5.2	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	34
6	RAZVOJ KADROV V JAVNI ZDRAVSTVENI USTANOVI .....	36
6.1	OPIS OBSTOJEČEGA STANJA .....	36
6.1.1	VLOGA KADROVSKE SLUŽBE PRI RAZVOJU MEDICINSKIH SESTER .....	37
6.1.2	ZAPOSLOVANJE IN RAZVOJ MEDICINSKIH SESTER .....	38
6.2	PREDSTAVITEV INTERVJUJA S PREDSTAVNIKOM SLUŽBE ZA IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ KADROV .....	43
6.3	RAZISKAVA .....	45
6.3.1	POTEK RAZISKAVE .....	45
6.3.2	OPISNA STATISTIČNA ANALIZA .....	45
6.3.3	TESTIRANJE HIPOTEZ .....	57
6.4	UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV .....	64
7	ZAKLJUČEK .....	68
	LITERATURA IN VIRI .....	69
	PRILOGE .....	74
	KAZALO SLIK .....	80
	KAZALO TABEL .....	81
	KAZALO GRAFOV .....	82
	KRATICE IN AKRONIMI .....	83

# 1 UVOD

Uspešnost organizacije je poleg dobrega vodenja odvisna tudi od zaposlenih, ki s svojim znanjem in delom prispevajo velik delež k zagotavljanju uspešnosti. Govorimo o ljudeh, zaposlenih, delavcih v organizaciji, ki jih lahko poenoteno poimenujemo kadri. Kadri so ljudje, ki ustvarjalno sodelujejo pri svojem delu, načrtovanju in odločanju ter izvajanju nalog da dosežejo osebe ali cilje organizacije (Možina in sod., 1998).

Razvoj kadrov ni zgolj v usmerjanju delavcev, kako naj opravljajo svoje delo, temveč je predvsem pomembna skrb za njihov razvoj tako na osebnem, strokovnem kot delovnem področju. Zaposleni veliko svojega časa preživijo na delovnem mestu, zato jim organizacija poleg finančnega dohodka predstavlja tudi zelo pomemben mejnik na njihovi življenjski poti. Prav vsak posameznik si želi med svojim delovanjem oblikovati svojo poklicno kariero in prav tu so pomembni elementi sistema razvoja kadrov, ki jih zagotavlja posamezna organizacija.

Z razvojem kadrovskega managementa se razvija tudi koncept razvoja kadrov, ki je bil na začetku namenjen predvsem strokovnemu, osebnemu in profesionalnemu razvoju posameznika. Stremelo se je k usklajevanju želja kadrov s ciljem organizacije, pri čemer sta se poudarjala predvsem izobraževanje in razvoj kariere. Danes pa razvoj kadrov postaja del strategije organizacije in pomaga pri oblikovanju njene kulture (Možina, 2009).

Zaposleni je lahko za svoj razvoj visoko motiviran, vendar mora pridobiti tudi podporo organizacije same, da skupaj dosežeta želene cilje. Pri tem moramo upoštevati, da je prav vsaka organizacija samostojna na področju oblikovanja sistema razvoja kadrov. Predpostavljena so določena teoretična dejstva, ki naj bi jih sistem vključeval, nato pa je vse prepuščeno posameznim službam znotraj organizacije. Velikokrat se razvoj kadrov povezuje z delom kadrovske službe, vendar to ostaja naloga neposrednih vodij.

Razvoj kadrov je področje, s katerim se srečujejo prav vse organizacije, s to razliko, da je to področje nekje bolj in drugje manj urejeno. Zdravstvena nega je kljub nenehnim strokovnim in tehničnim napredkom na področju razvoja kadrov še vedno nekje v ozadju. Razlog bi lahko poiskali v neavtonomnosti področja zdravstvene nege. Medicinska sestra je namreč še vedno velikokrat postavljena v vlogo pomočnica zdravnika, ki naj bi delovala v skladu z njegovimi navodili. V izobraževalnem programu medicinskih sester je vse premalo vsebin s področja vodenja, saj se jih v prvi vrsti izobražuje za izvajanje zdravstvene nege in ne toliko za vodstvena mesta. Medicinska sestra prevzame mesto vodje tima, oddelka ali klinike na temelju svojih izkušenj, pridobljenih med delom, kar pa je za zagotavljanje ustreznega razvoja podrejenih medicinskih sester premalo. Prav poznavanje veščin vodenja je ključno za razumevanje pomena razvoja kadrov. Zato bi bilo pomembno vključevati veščine vodenja v osnovni izobraževalni program medicinskih sester.

Zdravstvene ustanove se trudijo pridobiti različne certifikate kakovosti, s čimer si zagotavljajo konkurenčnost. Na podlagi zagotavljanja kakovosti poskrbijo za razvoj medicinskih sester, saj se s tem izboljša kakovost opravljenih storitev. Torej bi lahko trdili, da je tudi v zdravstveni negi prisotna želja po razvoju kadrov. Ta pa je nemalokrat ovirana, saj se srečuje s finančno in gospodarsko krizo, ki prinaša sprejemanje ukrepov, ki ne omogočajo primernega razvoja kadrov. Tukaj želimo poudariti predvsem omejevanje financ, zaposlovanje novih kadrov, zamrznitev napredovanj in ukinitvev stimulacij, ki jih je pred nekaj leti prinesel zakon za uravnoteženje javnih financ. V času izvajanja raziskave za pričujoče magistrsko delo je bilo veliko teh omejitev v večini še vedno prisotnih. Sedaj se zakonu počasi izteka veljavnost oziroma se zmanjšujejo posamezne prej omenjene omejitve, s tem pa se posledično izboljšuje zadovoljstvo medicinskih sester s financami na delovnem mestu.

Svetovna zdravstvena organizacija (2002) definira zdravstveno nego: »področje, ki obsega samostojno, soodvisno in sodelujočo obravnavo in sodelovanje posameznikov vseh starosti, družin, skupin in skupnosti, bolnih in zdravih v vseh okoljih. Zdravstvena nega vključuje promocijo zdravja, preprečevanje bolezni ter skrb za bolne, invalidne in umirajoče ljudi. Glavne naloge zdravstvene nege so tudi zagovorništvo, promoviranje varnega okolja, raziskovanje, sodelovanje pri oblikovanju zdravstvene politike ter managementa zdravstvenega sistema in izobraževanje.«

Za babiško nego lahko rečemo, da je ena izmed primarnih oblik zdravstvene pomoči, ki obravnava ženske med nosečnostjo, porodom in poporodnim obdobjem ter novorojenčka in dojenčka s ciljem, da se ohrani oziroma doseže najboljše zdravje. Posega tudi na področje ginekologije in načrtovanja družine (Železnik, 2008).

Izvajalci zdravstvene in babiške nege so zaposleni z različnimi stopnjami dosežene izobrazbe. Negovalni tim tako sestavljajo srednja medicinska sestra, srednja medicinska sestra–babica, zdravstvena tehničar/zdravstveni tehnik, višja medicinska sestra/višji medicinski tehnik, diplomirana medicinska sestra/diplomirani zdravstvenik, diplomirana babica/babičar, profesor/-ica zdravstvene vzgoje, univerzitetni/-a organizator/-ica dela ter druge medicinske sestre s fakultetno izobrazbo (Železnik, 2008).

Izbrano okolje znotraj javne zdravstvene ustanove je področje, kjer se babiška in zdravstvena nega medsebojno povezuje in sodelujeta – tako bomo za lažje razumevanje v magistrskem delu uporabljali zgolj izraz medicinska sestra in s tem zajeli vse zgoraj omenjene nazive, ki jih medicinska sestra ali babica lahko doseže med svojim izobraževanjem.

Zaradi anonimnosti, h kateri smo zavezani, bomo v pričujočem delu izbrano organizacijo naslavljali z javna zdravstvena ustanova.

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Problem v izbrani javni zdravstveni ustanovi se kaže predvsem na področju razvoja medicinskih sester. Gre za poklicno skupino, kjer je še vedno slabo urejen njihov razvoj na delovnem mestu. Kljub veliki motivaciji medicinskih sester za doseganje

novih znanj in lastnega prizadevanja za osebni, strokovni in delovni razvoj se vse prevečkrat pozablja na medsebojno sodelovanje medicinske sestre in organizacije pri zagotavljanju njenega razvoja. Lahko bi rekli, da se razvoj kadrov velikokrat zamenjuje z izobraževanjem in pri tem odmisli druge dejavnike, ki so prav tako pomembni za razvoj na delovnem mestu. Sistem razvoja medicinskih sester bi moral biti strateško vpeljan, vendar se v izbrani javni zdravstveni ustanovi še vedno pojavlja v povsem tradicionalni obliki.

Naloga oblikovanja sistema razvoja kadrov je v rokah kadrovske službe, vendar vemo, da so danes za razvoj podrejenih ključni predvsem neposredni vodje. Medicinske sestre – vodje so za uspešno vpeljavo sistema razvoja kadrov premalo izobražene, saj se med svojim študijem o teh temah premalo izobražujejo. Prav tako ob prevzemu vodstvenih funkcij ni pomembno znanje ali sposobnost za izvajanje nalog vodilne medicinske sestre. Ravnanje s svojimi podrejenimi zgolj povzamejo na podlagi ravnanja njihovih predhodnikov.

Medicinske sestre so tista poklicna skupina, ki svoj delovni čas preživi ob bolniški postelji in se posveča pacientom, pri tem pa pozablja na svoj razvoj na delovnem mestu. Deležne so številnih izobraževanj in usposabljanj, vendar se ta izvajajo povsem nestrukturirano. Prav bi bilo, da bi medicinska sestra – vodja znala prepoznati potencialne svojih podrejenih in da bi jim omogočila razvoj in napredovanje na želenem področju. Z oblikovanjem kariere pa bi jim morala zagotoviti njihov osebni, strokovni in delovni razvoj na način, da se posameznikove želje uskladijo s cilji organizacije.

Naloga kadrovske službe pa je, da izoblikuje sistem razvoja kadrov, ki ga nato prenese na posamezne poklicne skupine, jih izobrazijo na tem področju in aktivno pomaga pri usmerjanju kadrov.

## 1.2 NAMEN, CILJI IN RAZISKOVALNE HIPOTEZE

Namen magistrskega dela je na podlagi strokovne domače in tuje literature predstaviti teoretične osnove razvoja kadrov v organizaciji, pri čemer se želimo osredotočiti na razlago pojma razvoj kadrov in predstaviti ključne elemente sistema razvoja kadrov na splošno ter prenesti posamezne teoretične osnove na področje zdravstvene in babiške nege.

Glavni cilj magistrskega dela je ugotoviti obstoječe stanje razvoja kadrov na enem izmed oddelkov javnega zdravstvenega zavoda in se pri tem osredotočiti na poklicno skupino medicinskih sester.

S pomočjo anketnega vprašalnika želimo preveriti prisotnost posameznih elementov razvoja kadrov na omenjenem oddelku z vidika zaposlenih medicinskih sester, z izvedbo intervjuja s predstavnikom kadrovske službe pa predstaviti obstoječe stanje še z druge perspektive.

Na podlagi rezultatov ankete in statistične analize pridobljenih podatkov želimo ugotoviti stanje obstoječega procesa razvoja kadrov na izbranem oddelku in nato z metodo sinteze podati predloge za spremembe in morebitne izboljšave.



V magistrskem delu bomo preverili naslednje hipoteze:

**H1: Sistem razvoja kadrov na izbranem oddelku omogoča medicinskim sestram strokovni, osebni in delovni razvoj.**

**H2: Med delovno dobo in poznavanjem sistema za razvoj kadrov na izbranem oddelku obstaja korelacija.**

**H3: Zadovoljstvo z možnostjo usposabljanja in izobraževanja se razlikuje glede na doseženo izobrazbo.**

**H4: Zadovoljstvo medicinskih sester s skrbjo za razvoj kadrov je enako pri tistih z nižjo izobrazbo kot pri tistih z višjo izobrazbo.**

**H5: Med izvajanjem rednih letnih razgovorov in zadovoljstvom s skrbjo za razvoj kadrov obstaja korelacija.**

### 1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljamo, da so podatki in informacije iz literature in virov točni in dovolj obsežni. Predpostavljamo, da bomo s pomočjo anketnih vprašalnikov in pridobljenih podatkov dobili točne in želene informacije za potrebe oblikovanja magistrskega dela.

Struktura delavcev v zdravstvenih ustanovah je zelo raznolika. Ta raziskava bo omejena zgolj na področje zdravstvene nege. Tako bodo v raziskavi sodelovale srednje medicinske sestre/zdravstveni tehniki, diplomirane medicinske sestre/diplomirani zdravstveniki in diplomirane babice/babičarji. Prav tako bodo sodelovale tudi nekatere medicinske sestre z višjo izobrazbo, vendar te opravljajo delo medicinskega osebja v zdravstveni negi.

### 1.4 METODE DELA

Pri pisanju magistrskega dela bo uporabljena deskriptivna metoda, s pomočjo katere bodo povzeti definicije, spoznanja, stališča in rezultati ugotovitev s področja razvoja kadrov.

V empiričnem delu magistrskega dela se bo s pomočjo anketnega vprašalnika, izpolnjenega na izbranem oddelku znotraj javne zdravstvene ustanove, pridobilo vpogled v trenutno stanje. Pridobljeni podatki bodo v nadaljevanju predstavljeni z opisno in tabelarno metodo prikazovanja podatkov. Analize podatkov bodo izvedene s pomočjo programa MS Office Excel, predpostavljene hipoteze pa testirane s pomočjo programa SPSS.

V magistrskem delu bosta uporabljeni dve statistični metodi:

- **Pearsonov koeficient korelacije:** za izračun povezanosti dveh spremenljivk, nakar se bo na podlagi korelacijske analize ugotavljala njuna medsebojna povezanost;

- ***t-test*** za dva neodvisna vzorca: za preverjanje, ali se povprečna vrednost spremenljivke razlikuje med dvema skupinama enot.

Primarni podatki o razvoju kadrov na oddelku javne zdravstvene ustanove bodo pridobljeni s pomočjo razgovora kontaktne osebe, ki je zaposlena znotraj službe za izobraževanje in razvoj kadrov, ki je del kadrovske službe javne zdravstvene ustanove.

## 2 TEORETIČNI DEL

### 2.1 OPREDELITEV POJMA RAZVOJ KADROV

Razvoj in uspešnost organizacije ne moremo opisati zgolj s finančnimi ali materialnimi naložbami, saj so najpomembnejši zaposleni – kadri, ki so vir organizacije in s svojim delom prispevajo k zagotavljanju ciljev. Vse ljudi, ki ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog ter hkrati dosežejo svoje osebne cilje in cilje organizacije, z eno besedo imenujemo kadri. Pomembno je, da ločimo izraza kadri in kadrovske viri. Kadri so zgolj zaposleni sami, kadrovske viri pa so zaposleni z vsemi svojimi lastnostmi, sposobnostmi, znanjem, motiviranostjo in vrednotami (Možina, 1998).

Prav ta dva termina se v literaturi velikokrat pojavljata z različnim pomenom, vendar tudi sam izraz kadri pridobiva svojo vrednost, saj se posameznika vedno večkrat obravnava kot celoto z vsemi njegovimi lastnostmi in ne zgolj kot delavca, ki opravi naročeno delo. Prav zato bomo pisali o razvoju kadrov, pri čemer se bomo posvetili celostni obravnavi posameznikov z njihovimi lastnostmi, vrednotami in sposobnostmi ter njihovem razvoju na osebnem, strokovnem in delovnem področju.

Kadre lahko razdelimo v dve skupini, in sicer ločimo kadre v funkciji in kadre v pripravi. Z izrazom kadri v pripravi opisujemo tiste, ki se še pripravljajo na svoje delo in poklicno kariero. To pomeni, da so še v postopku izobraževanja in še nimajo pridobljene izobrazbe, so pa potencialni kandidati za zapolnitev prihodnjih delovnih mest. Kadri v funkciji so vsi tisti delovni ljudje, ki so že vključeni v neko organizacijo, opravljajo svoje delo ter skrbijo za svoj osebni in delovni razvoj. Ne glede na to, ali govorimo o kadrih v pripravi ali kadrih v funkciji, se prav vsi delovni ljudje razvijajo v dveh smereh. Razvijajo se kot osebni in kot profesionalni izvrševalci določenih funkcij in prav takšen način razvoja kadrov bi moral v današnji sodobni družbi potekati povsem harmonično (Florjančič, Bernik, Novak, 2004).

Dejstvo, da so kadri danes več kot zgolj delavci, v našo družbo prinaša tudi drugačno miselnost. Vsak posameznik se zaveda, kako pomembno je, da svoje znanje, veščine in spretnosti nenehno izboljšuje, prav tako se vodstveni del vedno bolj zavzema za razvoj svojih kadrov, saj jim usposobljen in zadovoljen kader prinaša večji uspeh in zagotavlja konkurenčnost.

Definicijo razvoja kadrov poznamo že dolgo, zato jo je moč zaznati tudi v starejši literaturi. Jereb in Florjančič (1998) pravita: »razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih. Instrumenti razvoja kadrov so med seboj povezani in prepleteni sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja in izobraževanja kadrov.«

Z izrazom razvoj kadrov opisujemo proaktivni pristop spreminjanja znanja s pomočjo uporabe različnih strategij in tehnik učenja. Te pa pomagajo kadrom ali organizaciji kot celoti, do uresničitve delovnega potenciala na področju

posameznikovega interesa. Z ustreznimi tehnikami posameznik izboljšuje svojo učinkovitost na delovnem mestu. Zato je potrebno razvoj kadrov vključiti v strategijo in politiko organizacije (Megginson et al., 2004).

Novakova idr. (2004) navajajo: »Razvoj kadrov zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na razvitost in strateške cilje organizacije.« Pri tem pa je organizacija dolžna upoštevati ambicije, interese in želje svojih zaposlenih ter skrbeti za osebne potencialne posameznika. Nadalje poudarjajo prepoznavanje posameznikov, ki med delom pokažejo vodstveni potencial. Menijo, da bi morala organizacija nuditi posamezniku možnost za osebni, strokovni in delovni razvoj, pridobivanje novega znanja, napredovanje, nagrajevanje, omogočiti realizacijo lastnih ciljev in priznati pridobljene strokovne nazive. V obratni smeri pa mora zaposleni nuditi organizaciji svoje znanje, spretnosti in sposobnosti ter z dobro opravljenim delom omogočiti uspešnost organizacije.

Danes razvoj kadrov postaja del strategije organizacije in pomaga pri oblikovanju njene kulture. Zato ne govorimo več, da razvoj kadrov zagotovi organizaciji dovolj kadrov z ustreznimi znanji, veščinami, sposobnostmi in vrednotami, temveč to pomeni, da dober strateško naravnani sistem razvoja kadrov vpliva na načrtno zaposlovanje od zunaj in na razvoj zaposlenih znotraj organizacije ter predvideva njihove prihodnje potrebe. S svojimi orodji vpliva na oblikovanje zelene kulture ter hkrati ustvarja privlačnost organizacije za tiste najboljše kadre od zunaj in pogoje za lojalnost znotraj organizacije. Ne glede na to, kakšen sistem razvoja kadrov je v organizaciji vzpostavljen, mora biti ta v prvi vrsti povezan s poslanstvom, vizijo in cilji, ki jih želi organizacija doseči. Ostali sistemi managementa pa morajo biti usklajeni, saj drugače kadri ne bodo zmogli zagotavljati smiselne uporabe in razvoja vseh potencialov (Možina, 2002).

Prvotne definicije razvoja kadrov so opisovale pojem razvoja kadrov zgolj kot izobraževalno dejavnost v organizaciji. Danes pa se je pri razvoju kadrov začelo upoštevati predvsem posameznika in njegove interese. Tako je s postopnim vključevanjem drugih, kadrovskega razvoja pridobil vedno širši pomen.

## 2.2 POMEN RAZVOJA KADROV

Razvoj kadrov deluje na različnih področjih, s katerimi prispeva k uresničitvi zastavljenih ciljev organizacije (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan, Vodovnik, 2002):

- usmerjanje in izobraževanje za pridobitev ustreznih poklicev;
- uvajanje novih sodelavcev v podjetje;
- zagotavljanje ključnih strokovnih kadrov in prepoznavanje vodstvenih potencialov;
- skrb za nenehni sistematični razvoj zaposlenih tako na osebnem kot delovnem področju;
- spodbujanje zaposlenih k ustvarjalnosti;
- zagotavljanje prenašanja znanja na vseh področjih;
- razvijanje občutka pripadnosti zaposlenih.

Zgoraj opisana področja opišejo le del pomena razvoja kadrov. Pri razvoju kadrov ne gre zgolj za modno muho managerjev, ki vedno bolj poudarjajo pomen posameznika v organizaciji, temveč za dejansko strategijo vodilnih, ki si želijo zagotoviti uspešnost organizacije, pri tem pa ne pozabljajo na kadre. Pomen razvoja kadrov Možina (1998) v svoji knjigi predstavi v dveh nivojih in potrди dejstvo, da gre za obojestransko korist.

**Organizacija z razvojem kadrov pridobi (Možina 1998):**

- večjo storilnost, kar pomeni več izdelkov ali storitev v krajšem času;
- boljšo kakovost izdelkov in storitev, kar privede do večjega povpraševanja na tržišču, manj pritožb in zagotovitve ali izključitve slabih izdelkov;
- večja prilagojenost delavcev delu, ki ga opravljajo. Tako je doseženo manj absentizma in fluktuacije, zaposleni se zaradi večje motivacije izogone nesrečam pri delu, pridobijo spontano delovno disciplino in z dobro voljo podajo več predlogov za morebitne izboljšave.

**Na drugi strani pa so kadri, ki jim njihov razvoj omogoča (Možina, 1998):**

- zagotavljanje možnosti za strokovni, osebni in delovni razvoj;
- zagotavljanje napredovanja, naj bo to horizontalno ali vertikalno, ki kadrom prinese ugodnosti, kot so večja plača ter različne materialne in nematerialne ugodnosti;
- poveča se zanesljivost njihove zaposlitve, hkrati pa se jim s tem poveča socialna varnost;
- povečanje poklicne fleksibilnosti in mobilnosti pri posamezniku;
- večanje možnosti za samopotrjevanje v poklicu.

Svetlin (2017) meni, da smo v času globalne konkurenčnosti in zato management neprestano išče nove možnosti, ki bi mu omogočile ohraniti organizacijo na tržišču. Glede na vse spremembe v okolju in na neprestano prilagajanje novim načinom dela so ključni dejavnik za zagotovitev konkurenčnosti predvsem kadri. Zato organizacije vidijo rešitev v lastnem kadrovskem posodabljanju, ki temelji na povečanju zahtev po znanju, sposobnostih in odgovornostih zaposlenih, ki se neprestano odlikujejo s samoiniciativnostjo, vsestranskostjo in prilagodljivostjo timskega načinu razmišljanja in dela.

## 2.3 PLANIRANJE RAZVOJA KADROV

Razvoj kadrov lahko prinese uspešne rezultate le na podlagi dobro izdelanega sistematičnega plana razvoja kadrov. Pri tem moramo upoštevati, da gre za dolgoročen plan, saj je proces razvoja kadrov dolgotrajen postopek, ne gre za proces, ki ga bomo vpeljali v organizacijo in z njim pridobili uspešne rezultate v nekaj dneh. Potrebna je velika motiviranost tako vodilnih kot zaposlenih.

Možina (2009) meni, da so managerji ključni za uvajanje in uresničevanje razvoja kadrov v praksi, saj se na najvišjem nivoju določijo ustrezne managerske zmožnosti. Na podlagi tega se kasneje določijo osnovne usmeritve za razvoj kadrov v podjetju. Z razvojem kadrov želimo zagotoviti širši koncept, kar vključuje izvajanje vseh dejavnosti, ki vodijo v razvoj zaposlenih in hkrati uresničujejo strateške cilje

organizacije ter razvoj zelene kulture (interno komuniciranje, razvoj managerjev, strokovnjakov in vseh zaposlenih, izobraževanje, raziskovanje, spremljanje uspešnosti in napredovanja). Lahko bi rekli, da je pomembno za dober razvoj kadrov v prvi vrsti dovolj dobro usposobiti ljudi na vodilnih položajih in jih seznaniti s sistemom razvoja kadrov. Predvsem je treba poudariti njegove prednosti in doprinos za organizacijo. S svojim znanjem in poučenostjo lahko managerji sistem razvoja resnično uspešno vpeljejo in se izognejo morebitnemu neuspehu.

Miglič (2005) razlaga, da je planiranje kadrov pomembno predvsem zaradi pridobivanja znanja, sposobnosti in vedenja, ki posamezniku pomagajo, da se spopade z zahtevami dela in spremembami v organizaciji ter njenim neposrednim okoljem. V prvi vrsti velja poudariti, da si morajo vodje prizadevati, da delavcem ustvarijo takšno vzdušje, ki jih še dodatno spodbuja k razvoju in jim omogoči uporabo njihovih zmožnosti v največji meri. Da organizacija doseže svoj razvoj, učinkovitost in konkurenčnost, morajo imeti zaposleni na voljo možnost nenehnega sistematičnega in neprekinjenega učenja v povezavi z delom, ki ga opravljajo. Prav tako je pomembno dejstvo, da podjetje zaposli takšne ljudi, ki so pripravljeni svoje znanje bogatiti in razvijati z učenjem in izpopolnjevanjem. Nepretrgan proces učenja omogoča razvoj in konkurenčno prednost organizacije, vendar je za dosego tega treba uskladiti cilje izobraževanja s trenutnimi in prihodnjimi cilji organizacije.

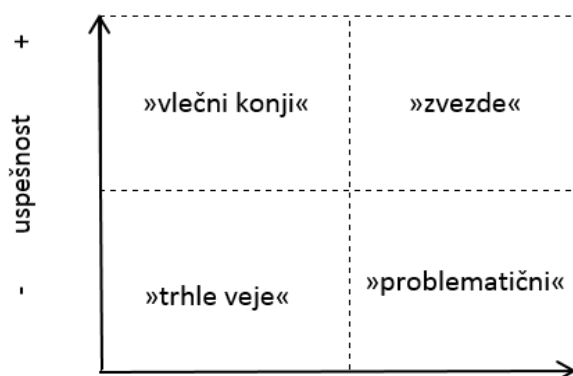
Pri planiranju razvoja kadrov moramo na eni strani upoštevati strateške cilje organizacije, na drugi pa prepoznati potencial v kadrih. Ko govorimo o ljudeh, smo priča veliki raznolikosti njihovih osebnosti. Dobra organizacija, ki se zaveda pomembnosti svojih zaposlenih, bo kadre vedno postavljala na prvo mesto. Organizacija ponudi svoje možnosti za razvoj glede na cilje, ki si jih je postavila, prav tako pa pozna tudi razvojne možnosti posameznika.

Merkač Skok (2004) opisuje dejavnike, ki jih uporabljamo za določanje uspešnosti in možnosti razvoja kadrov. Pri uspešnosti kadrov merimo delovne rezultate, kakovost, znanje, inovativne predloge, delovno prožnost in motiviranost za delo. Ko proučujemo možni razvoj kadrov, smo pozorni na željo posameznika po oblikovanju lastnega razvoja, vzdrževanje ravnovesja med osebno in organizacijsko rastjo, predvidevanje sprememb in prilagajanje nanje, prožnost v mišljenju in odločanju, sposobnost opredeljevanja in doseganja ciljev razvoja.

Glede na delovno uspešnost in razvojni potencial lahko zaposlene razdelimo v štiri skupine (Možina, 2002):

- uspešni ljudje: delavci, ki so pri svojem delu zelo uspešni, imajo veliko željo po uresničitvi svojih zamisli. Organizacija vlaga v njihov razvoj in od tega pričakuje koristi, zato jih tudi spodbuja pri razvoju. Takšne zaposlene poimenujemo z izrazom »**zvezde**«;
- neuspešni ljudje: delavci, ki so pri svojem delu neuspešni, vendar lahko organizacija s pomočjo vlaganja v njihov razvoj še vedno doseže njihovo uspešnost. Neuspešnost teh delavcev izvira iz neizkušenosti, premajhne spodbude in pomanjkljivega znanja. Vlaganje v njihov razvoj se velikokrat poplača, saj se nekateri izmed njih prelevijo v zgoraj opisano skupino. Zaposlene v tej skupini imenujemo »**problematični**«;

- uspešni delavci brez razvojnih možnosti ali tako imenovani »**vlečni konji**«: delavci, ki so pri svojem delu zelo uspešni, vendar brez možnosti za nadaljnji razvoj. Običajno gre za delavce z veliko izkušnjami in razvitimi delovnimi navadami, vendar obstaja možnost, da so se pri njih razvojne možnosti že maksimalno razvile. Ker so zelo uspešni, je njihov prispevek v organizaciji zelo pomemben, zato je takšne kadre treba ustrezno stimulirati;
- neuspešni delavci brez razvojnih možnosti oziroma »**trhle veje**«: delavci, ki so pri svojem delu neuspešni, razlog pa je pogosto predvsem v zastarelem znanju in ne spremljanju razvoja stroke. Odklanjajo kakršnekoli spremembe in se hkrati bojijo za svoj obstoj. V njihov razvoj ni smiselno vlagati, saj odklanjajo možnost za nova izpopolnjevanja in usvajanja novih znanj.



**Slika 1: Razvrstitev zaposlenih po delovni uspešnosti in razvojnih zmožnostih (Novak, 2008)**

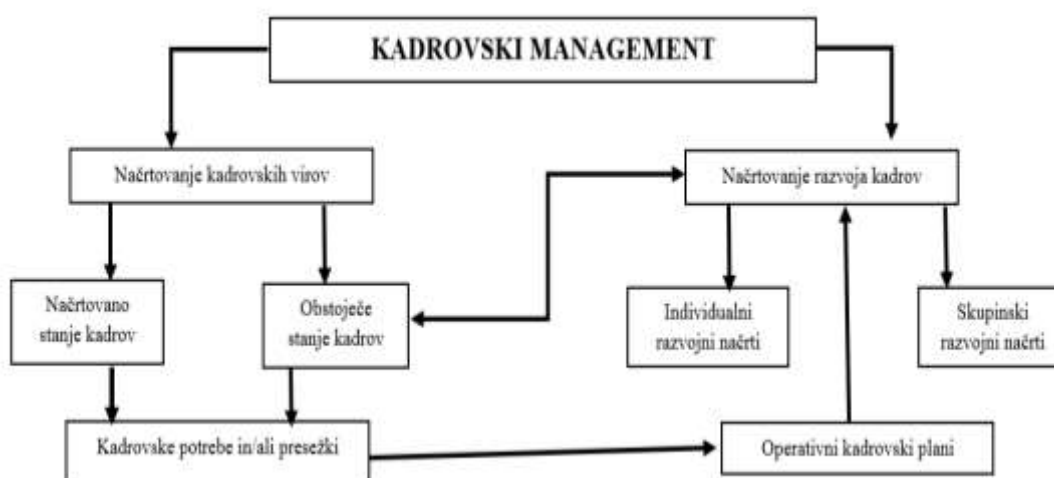
Motivacija zaposlenega je ključni dejavnik pri njihovem razvoju. Kot navaja Lipičnik (1998), je motivacija odvisna od individualnih stališč in potreb posameznika, prav tako ima motivacijska struktura posameznika velik vpliv na njegovo delovno učinkovitost in uspešnost. Zato se mora vsak vodja zavedati, kako pomembna je motivacija, saj lahko zagotovi uspešno poslovanje samo z visoko motiviranimi kadri.

Možina (1998) pojasnjuje, da je planiranje razvoja kadrov povezano z drugimi kadrovskimi procesi. To pomeni, da moramo v planiranje razvoja vključiti tudi proces razvoja kadrov. Sistem razvoja kadrov mora vključevati naloge načrtovanja potreb po kadrih, pridobivanje kadrov, razporejanje in premeščanje kadrov. Pogoji za oblikovanje nekega sistema razvoja kadrov so zagotavljanje kadrovske-izobraževalnih procesov, postopkov, nalog in ukrepov, kot so:

- ugotavljanje kadrovskega virov;
- ugotavljanje in načrtovanje kadrovskega potreb;
- načrtovanje pridobivanja kadrov;
- izbiranje in sprejem kadrov;
- namestitve, premestitev in nadomestitev kadrov;
- napredovanje kadrov;
- izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadrov;

- obveščanje kadrov.

Povezanost planiranja kadrov in njihovega razvoja je nujno potrebna, kar prikazuje slika 2. Če želimo doseči zelene kadrovske potrebe oziroma kadrovsko strukturo, se moramo zavedati, kakšne kadre potrebujemo. Če organizacija zaposluje nove kadre, mora hkrati že razmišljati, kakšen bo razvoj obstoječih zaposlenih. V primeru nepravilnega sodelovanja lahko to kaj hitro privede do pomanjkanja ustreznega kadra.



Slika 2: Povezanost planiranja kadrov in njihovega razvoja (Možina idr., 1998)

Uspešno planiranje razvoja kadrov lahko dosežemo z dobro usposobljenimi vodstvenimi delavci, ki poznajo strateške načrte in cilje organizacije ter so hkrati dobri poznavalci globalnega trga. S svojim znanjem lahko oblikujejo dober plan, ki zaposlenim omogoča njihov razvoj na vseh področjih, s tem pa pridobijo konkurenčnost in uspešnost organizacije. Pogost problem pri vpeljevanju sistema razvoja kadrov je, da organizacija k spremembam ne pristopa strateško. Zato je pomembno, da kadrovske strategije v prvi vrsti podpira vrhnji management, saj le tako lahko zagotovimo uspešnost realizacije.

Planiranje razvoja kadrov je še toliko pomembnejše, če želimo doseči resnično dobre rezultate. Tu ne gre za nekakšno grobo oceno stanja v organizaciji, temveč ga moramo dobro poznati. Z analizo obstoječega stanja v podjetju si ustvarimo realno sliko, nato pa se odločamo o morebitnih spremembah.

## 2.4 PRISTOP K RAZVOJU KADROV

Vsaka organizacija je edinstvena, zato tudi pri pristopu k razvoju kadrov ni enotnega sistema, ki bi ga uporabljale prav vse organizacije. Razlikujejo se glede svoje osnovne strukture in dejavnosti, ki jo opravljajo, prav tako se razlikujejo tudi osebna pričakovanja zaposlenih.



Razvoj kadrov je v nekaterih organizacijah še vedno dokaj nov pojem in marsikje ga še vedno uporabljajo kot sinonim za izobraževanje v organizaciji. Temeljni cilj naj bi bil dodatno usposobiti in izobraziti zaposlene glede na trenutne ali prihodnje potrebe znotraj delovnega procesa. Danes se pri tem vse bolj upoštevajo motiviranost in interesi posameznika po usvajanju novega znanja. Tako lahko rečemo, da ima sistem razvoja kadrov širši pomen, zato mora biti oblikovan tako, da bo zajemal uresničevanje dveh temeljnih ciljev: razvoj kadrov in organizacijski razvoj. Le z medsebojnim usklajevanjem teh dveh komponent lahko dosežemo dobre in učinkovite rezultate. Ko pristopamo k oblikovanju razvoja kadrov, se moramo zavedati, da sistem razvoja temelji na delnih kadrovskih planih. Govorimo o planu potreb po kadrih, pridobivanju kadrov, planu presežka kadrov ter sprejemanju, razporejanju in premeščanju kadrov. Morebiti gre res zgolj za osnovne kadrovske plane, vendar jih je treba upoštevati, saj lahko le tako zagotovimo dober pristop k razvoju zaposlenih. Postopno uvajanje in uveljavljanje sistema mora potekati od vrha navzdol. V prvi vrsti so tu vodilni delavci, ki morajo skrbeti za svoj lastni razvoj in na ta način ponuditi svoje ravnanje kot zgled drugim zaposlenim. Težko je od nekoga zahtevati nekaj, česar sami ne upoštevajo. Prav je, da vodilni prevzamejo vloge mentorjev, učiteljev in svetovalcev, za kar pa morajo biti ustrezno usposobljeni. Še toliko bolj pa je pomembno, da je sistem razvoja kadrov integriran v sistem vodenja – tako imajo vodilni lažjo nalogo in razvoj kadrov sprejemajo kot nekaj povsem običajnega (Šušteršič, 2007).

Preden pristopimo k razvoju kadrov, moramo upoštevati dejstvo, da na koncept razvoja kadrov vplivajo številni dejavniki, kot so: trg, dejavniki gospodarjenja, razvojna strategija, dejavnost organizacije, tehnologija, kadri, poslovna uspešnost, motivacija, osebnostne lastnosti in zadovoljstvo zaposlenega (Florjančič, Jereb, 1998).

Avtorji različno opredeljujejo pristop k razvoju kadrov. Zidar Gale (2008) meni, da je treba izbrati takšen pristop k razvoju kadrov, ki bo neko nepravilno kritiko nadomestil s sodelovanjem, informiranjem, dajanjem povratnih informacij in pohval. Včasih si lahko zaposleni potrebo po nadaljnjem razvoju razlaga v smislu pomanjkanja znanja in sprejme to kot kritiko nadrejenega, čeprav gre tukaj za povsem drugačna dejstva. Zato je treba v sam pristop razvoja kadrov vložiti veliko truda. Novak (2007) daje velik poudarek medgeneracijskim razlikam, pri čemer se osredotoči na različne komunikacijske sloge, delovno etiko, odnos do avtoritete, timsko delo in odgovornost posameznika do tehnologije. Poudarja dejstvo, da so mnogi konflikti, ki jih sprejemamo kot osebne, predvsem posledica medgeneracijskih razlik med zaposlenimi. Johansen (1996) opisuje pristop k razvoju kadrov kot medsebojno sodelovanje izobraževalne ustanove in določenega podjetja po principu izmenjave dobrih praks. Terciarno izobraževanje izobrazí kadre glede na konkretno poslovanje organizacije (predvsem takrat, kadar gre za razvoj vodilnega kadra), kasneje pa se znanje podkrepi še z različnimi seminarji v organizaciji. Na ta način se posledično razvija partnerstvo med organizacijo in izobraževalno ustanovo.

Treven (1998) ter Noe in sodelavci (1994) razvoj kadrov opredelijo s štirimi najpogostejšimi pristopi, ki so: formalno izobraževanje, delovne izkušnje, medsebojni odnosi in ocenjevanje sposobnosti.

Formalno izobraževanje zajema programe, ki so lahko organizirani v podjetju ali zunaj njega. Gre predvsem za krajše seminarje, tečaje ali delavnice pod vodstvom zunanjih strokovnjakov, ki prihajajo iz različnih univerz. Vsebina se prilagaja glede na udeležence, ki so jim posamezna izobraževanja namenjena. Običajno se loči posamezne programe za direktorje in managerje ter strokovno usmerjene programe, ki so odvisni od vrste delovnih nalog. Danes se vse več organizacij odloči za ustanovitev lastnih centrov za izobraževanje, kjer pripravljajo različne eno- ali večdnevne programe formalnega izobraževanja za zaposlene (Treven, 1998).

Ocenjevanje sposobnosti vključuje zbiranje in podajanje informacij posamezniku o njegovem načinu komuniciranja, vedenju, sposobnostih in veščinah. Informacije lahko pridobimo od zaposlenih, njihovih sodelavcev, uporabnikov storitev ali neposrednih vodij. S pomočjo ocenjevanja izpostavimo prednosti in slabosti zaposlenih, pri čemer je predvsem treba biti pozoren na tiste, ki izražajo managerske sposobnosti. Za ocenjevanje organizacije uporabljajo različne metode. Nekatere uporabljajo ocenjevanje za posredovanje informacij o uspešnosti posameznika na delovnem mestu, spet druge uporabljajo različne psihološke teste, s katerimi ocenjujejo veščine zaposlenih, njihov stil komuniciranja in posameznikovo osebnost (Treven, 1998).

Delovne izkušnje so ključni dejavnik za razvoj zaposlenega, organizacija pa se odloči, kako jih bo uporabila v procesu razvoja kadrov. Zaposleni si med delom pridobi veliko delovnih izkušenj, najpomembnejše med njimi so: razširitev dela, kroženje zaposlenih, premestitev in napredovanje. Razširitev dela za zaposlenega pomeni, da sprejema nove izzive in možnosti za razširitev svojih znanj ob nenehnem sprejemanju novih nalog in posledično tudi večje odgovornosti. Kroženje omogoča zaposlenemu, da prevzema naloge z različnih področij znotraj ali zunaj organizacije. Glavni namen kroženja je seznanitev z različnimi vrstami dela, ki ga organizacija opravlja tudi zunaj posameznikovega delovnega mesta. Za razvoj kadrov lahko organizacija uporabi premeščanje na višje ali nižje delovno mesto, pri čemer posameznik ob premestitvi na višji položaj prevzame večjo odgovornost in zahtevnost dela, posledično pa tudi višjo plačo, medtem ko ob premestitvi na nižje delovno mesto zaposleni nekaj te odgovornosti izgubi (Treven, 1998). Razširitev sedanjih delovnih izkušenj bi lahko opisali tudi s spodnjo sliko (slika 3).



**Slika 3: Razširitev sedanjih delovnih izkušenj (Treven, 1998)**

Kot zadnji dejavnik pristopa se omenjajo medsebojni odnosi. Tu želimo opredeliti odnose med sodelavci in njihovo pomembnost za razvoj kadrov. Zaposleni lahko pridobijo nova znanja tudi s povezovanjem z bolj izkušenimi sodelavci. Poznamo dve obliki takšnega medsebojnega povezovanja: mentorstvo in treniranje. Mentorstvo se lahko razvije povsem naključno zaradi skupnih interesov posameznikov ali pa gre za načrtno oblikovanje sodelovanja, ki ga želi organizacija vzpostaviti za prenos znanja tistih z več izkušnjami na tiste z manj. Predvsem je mentorstvo aktualno v procesu uvajanja na novo zaposlenih, saj ti na začetku svoje kariere potrebujejo psihosocialno podporo, kar je poleg prenašanja znanja ključna naloga mentorja (Treven, 1998). Medgeneracijsko prenašanje znanja je zelo pomembno, saj se kljub številnim možnostim izobraževanja, ki je na voljo, nekaterih znanj ne moremo naučiti. Generacije, ki se upokojijo, s seboj odnesejo veliko znanja, ki ga je vredno izkoristiti, preden zapustijo organizacijo. Prav s pomočjo mentorstva lahko takšno znanje prenašamo na mlajše in tako preprečimo, da bi to tiho znanje izginjalo iz organizacije. Zaposleni z dolgo delovno dobo lahko s svojimi izkušnjami veliko pripomore k razvoju svojih sodelavcev (Lammintakanen in Kivinen, 2012).

Pristop k razvoju kadrov omogoča, da posameznika spoznamo in tako lažje prepoznamo njegov potencial za posamezno področje. Skozi zgoraj omenjene dejavnike pristopa k razvoju kadrov se posameznik izoblikuje do te mere, da lahko lažje opredelimo njegove želje in s tem omogočimo tudi njegov nadaljnji razvoj.

### 3 ELEMENTI RAZVOJA KADROV

#### 3.1 UČENJE, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Učenje ni zgolj proces, s katerim se srečujemo v otroštvu, ko se začnemo učiti črke, številke, barve itd., temveč gre za proces, s katerim se srečujemo vse življenje. Zato se posameznikovo učenje ne konča v trenutku, ko zaključimo šolanje in se zaposlimo. Učenje je vseživljenjski proces, ki je enako pomemben v vseh življenjskih obdobjih. Borger in Seaborne (1992) definirata učenje kot spremembo vedenja, ki je nastala na podlagi neke izkušnje. Ne gre zgolj za pridobivanje znanja, spretnosti in navad, temveč za stalno spreminjanje posameznika zaradi različnih interakcij z okoljem. Za učenje bi lahko rekli, da na nek način posameznika spreminja, saj nanj vplivajo okolje in dejavnosti, ki se jih udeležuje, izkušnje, ki jih prenaša v nova učna izkustva, in njegova načrtna dejavnost, da učne vire iz okolja medsebojno povezuje in jih prilagaja svojim potrebam. Vsaka učna izkušnja pusti na človeku sled, ki jo lahko kasneje prenaša v naslednja izkustva. Ali bo učenje uspešno ali ne, je odvisno od različnih dejavnikov učenja, ki so predstavljeni na sliki 4.



**Slika 4: Dejavniki učenja (Možina, 2002)**

Fiziološki dejavniki učenja so posameznikovo telesno stanje, zdravje in počutje. Lahko gre zgolj za kratkotrajno slabše posameznikovo počutje ali pa učenje omejujejo dolgotrajne bolezni. Psihološki dejavniki zavzemajo posameznikovo sposobnost, navade, motivacijo ter čustvene in osebne lastnosti. Neposredno učno okolje predstavlja fizične dejavnike učenja, družino in organizaciji šolstva pa povezujemo s socialnimi dejavniki učenja. Na zaznavanje ali uspešnost učenja vsekakor vplivata tudi fiziološka zrelost in pripravljenost za učenje, hkrati pa je pomembno tudi, koliko in kako se učimo ter kako okolje spodbuja učenje (Možina, 2002).

Učenje je ključ do boljše prihodnosti tako za posameznika kot za organizacijo (Wilkinson, 2004). Marsikdo pa ob besedi učenje še vedno pomisli na negativno

dejavnost, v katero so bili v času šolanja kot otroci nemalokrat prisiljeni, da so lahko uspešno zaključili izobraževanje. V odrasli dobi se ta pogled spremeni in postane učenje del našega vsakdana.

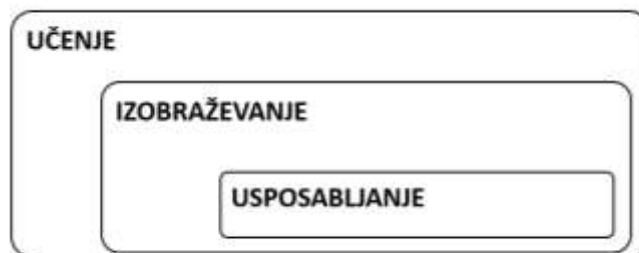
Izobraževanje je dolgotrajen in skrbno načrtovan proces za razvijanje posameznikovega znanja, sposobnosti ter navad in je ob enem ključnega pomena za razvoj vsake družbe (Jereb, 1998). V najožjem smislu bi lahko rekli, da je izobraževanje pridobivanje potrebnega znanja, s katerim si posameznik pridobiva zmožnosti za reševanje različnih problemov (Svetlik, 2009). V najširšem pomenu je izobraževanje eden izmed vidikov socializacije in ne glede na to, ali je namerno ali nenamerno, pomaga posamezniku oblikovati prepričanja in moralne vrednote (Lahne, 2003). Pomen izobraževanja danes postaja vse večji. Z modernizacijo vseh diagnostično-tehničnih postopkov se večja tudi zahteva po bolj kvalificirani delovni sili. Zato je izobraževanje v današnji družbi vse močnejše usmerjeno v prihodnost, ta pa je odvisna od vlaganja v izobraževanje. Mnogi strokovnjaki ocenjujejo, da je izobraževanje najbolj rentabilna investicija sodobnega sveta. Izobraževanje je pravzaprav investicija v človeški kapital, ta pa močno spodbuja ekonomski razvoj vsake države, ki se razlikuje glede na možnost dostopa do izobraževalnega sistema (Kaučič, 2005).

Potokar in Jug (2003) opisujeta temeljna načela, ki jih je treba upoštevati pri sodobnem in učinkovitem razvoju izobraževanja. Ta načela so: internacionalizacija, informatizacija, integrativnost, permanentnost, inovativnost, demokratičnost, mobilnost, racionalnost in individualizacija. Z upoštevanjem teh načel lahko zagotovimo strokovnost in uspešnost izobraževanja.

Poznamo formalno in neformalno izobraževanje. Pod pojmom formalno izobraževanje razumemo učenje ljudi v obliki organiziranih šolskih programov na različnih stopnjah, kjer posameznik pridobi tudi javno priznано spričevalo. Prav tako med formalno izobraževanje uvrščamo tudi specializacije z javno potrditvijo posebne usposobljenosti ter druga izobraževanja in usposabljanja za poklicno delo, ki se potrjujejo s certifikatom. Velika prednost formalnega izobraževanja je, da člani skupine skrbijo za medsebojno motiviranost, si izmenjujejo izkušnje, so tekmovalni, si prizadevajo za ugled in iščejo samopotrjevanje (Hoyer, 2004).

Neformalno izobraževanje pa je izobraževanje po zaključku rednega šolanja. Gre predvsem za izobraževanje odraslih, katerega namen ni pridobitev javno priznane poklicne ali strokovne izobrazbe, čeprav je namen teh izobraževanj izboljšati usposobljenost za poklicno delo in poklic. Med neformalne oblike izobraževanja lahko štejemo uvajanje in privajanje ter izpopolnjevanje. Uvajanje in privajanje na delo običajno označujemo z besedo usposabljanje, v katerem zajamemo procese postopnega razvijanja ravnanja, znanja in spretnosti za opravljanje poklicnega dela, poklica ali delovnega procesa. Izpopolnjevanje pa pomeni, da usvojeno znanje, ki ga pridobimo med formalno izobrazbo in ga nujno potrebujemo za poklic ali poklicno delo, izpopolnjujemo, razširjamo, poglobljamo, posodabljam, prilagajamo, dopolnjujemo in nenehno osvežujemo (Možina, 2003).

Izobraževanje, učenje in usposabljanje so pojmi, ki se še vedno pogosto medsebojno zamenjujejo. S pomočjo slike 5 si lahko lažje predstavljamo odnose med njimi.



**Slika 5: Medsebojni odnos učenja, usposabljanja in izobraževanja (Možina, 2002)**

Učenje je zelo povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Izobraževanje opredelimo kot pridobivanje znanja oz. izobrazbe za določeno delo ali poklic, medtem ko je usposabljanje oblikovanje sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje za uspešno opravljanje svojega dela. Učenje zajame tako vsebine izobraževanja kot usposabljanja in je v splošnem najširši pojem (Možina, 2002).

### 3.2 OSEBNI, STROKOVNI IN DELOVNI RAZVOJ

Ljudje smo živa bitja, ki se v času življenja neprestano spreminjamo na osebnem, strokovnem in delovnem področju. Že kot otroci si izoblikujemo osebnost s pomočjo usmerjanja staršev in njihove vzgoje. Kasneje, ko se vedno bolj zavedamo svoje vloge v svetu, pa postane to naloga vsakega posameznika. Svojo otroško dobo posvetimo igri in učenju osnovnih in temeljnih stvari, kot so hoja, tek, govorjenje, hranjenje, medsebojni odnosi, samostojnost, zaupanje itd. Nato vstopimo v obdobje mladostništva, ki predstavlja obdobje med otroštvom in odraslostjo. Tu začnemo svojo samostojnost še bolj utrjevati, postajamo neodvisni, prevzemamo odgovornost zase in za druge, kažemo navezanost na partnerja, tavamo pri iskanju samih sebe. Zadnje obdobje našega življenja predstavlja odrasla doba, kjer se izrazijo umirjenost, resnost in ustaljenost. V teh letih si odrasli že izoblikujejo življenjski slog, navade, stališča in vrednote s ciljem oblikovanja prihodnosti in zagotavljanja življenjskih potreb. Tudi odraslo dobo uvrščamo v dobo učenja, saj je takrat motiviranost za delo, učenje in izpolnjevanje največje. Prav tako je to obdobje, ko si uredimo zaposlitveni status in se izoblikujemo tudi s pomočjo dela, ki ga opravljamo (Volf, 2007).

Ljudje se vključujejo v organizacije zato, da bi zadovoljili svoje materialne, socialne in osebne potrebe. Z gotovostjo lahko rečemo, da je glavni razlog zaposlovanja prav opravljanje dela, za katerega posameznik dobi plačilo in si tako omogoči preživetje. Kot navaja Možina (1998), zaposlenim delavcem plača omogoča večjo socialno varnost (dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje), s pomočjo denarja si lahko ustvarijo družine in se vključujejo v sosedsko skupnost. S plačilom pa si pomagajo tudi izboljšati osebnostno rast in razvoj, saj si lahko plačajo želena izobraževanja in se tako še dodatno izpopolnijo.

Ko govorimo o sistemu razvoja kadrov, lahko rečemo, da ta temelji na odgovornosti posameznega zaposlenega do načrtovanja svojega poklicnega razvoja. Seveda mora

svoj delež dodati tudi organizacija, saj gre za vzajemno sodelovanje. V interesu organizacije je, da ima dobro izobražen in razvit kader, zato mora posamezniku ponuditi možnost poklicnega napredovanja. Običajno je razvoj kadrov naloga poslovnih delavcev, ki s svojim stilom dela oziroma načinom vodenja skrbijo za razvoj, usposabljanje in napredovanje delavcev (Merkač Skok, 2005).

Cvetko (2002) navaja, da je pri načrtovanju razvoja posameznika pomembno upoštevati njegovo celovito osebnost. Pri razvoju kadrov govorimo o treh vejah razvoja: strokovnem, osebnostnem in delovnem razvoju. Osebnostni razvoj razlagamo kot razvoj osebnih lastnosti posameznika, pri čemer upoštevamo razvoj osebnih lastnosti, vrednot, nagnjenj, motivov, stališč in interesov. Skupaj s sposobnostmi, znanjem in delovnimi dosežki tvorijo celovito osebnost.

Za strokovni razvoj bi lahko rekli, da predstavlja raven posameznikove izobrazbe, ki je bila dosežena s pomočjo formalnih ali neformalnih izobraževanj. Sem uvrščamo tudi pridobitev poklica, odločitev za opravljanje dela ter usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje, ki lahko prispeva k napredovanju pri delu.

Zadnji del razvoja kadrov pa opisuje delovni razvoj posameznika, ki bi ga lahko poistovetili s pojmom razvoja posameznikove kariere. Delovni razvoj namreč predstavlja uspeh posameznika na področju dela, ki ga opravlja. Delovni razvoj je mogoč le pri ljudeh, ki so vključeni v neko delovno okolje, saj se tako lahko izkaže pri delu v skupini, ki ji pripada. Posameznik med delom doseže svoj delovni položaj, prevzame določeno funkcijo in tako doseže delovne rezultate.

Delo posameznika krepi in dopolnjuje, zato lahko rečemo, da pri razvoju kadrov ne gre zgolj za nalogo delodajalca, ki je dolžan skrbeti za razvoj kadrov, temveč je prvenstveno to naloga vsakega zaposlenega. Delodajalec omogoči možnost pridobivanja novih znanj, od zaposlenega pa je odvisno, ali bo znanje znal ovrednotiti in ga povezati s svojim življenjem ali ne.

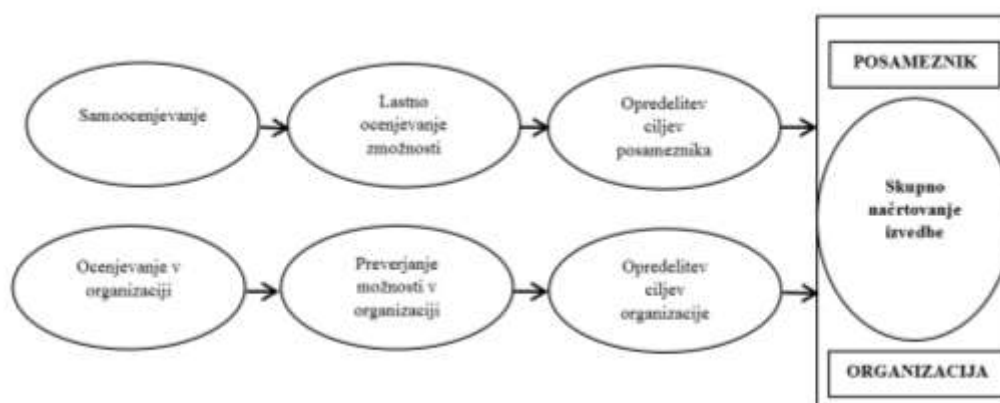
Osebnostni, strokovni in delovni razvoj je bil na začetku temeljna naloga razvoja kadrov, danes pa se vse bolj zavedamo, da je razvoj kadrov povezan tudi z izobraževanjem in načrtovanjem posameznikove kariere. Tisti, ki so odgovorni za razvoj kadrov, si vse bolj prizadevajo, da bi to postalo del strategije organizacije, saj bi pomagalo oblikovati kulturo organizacije v skladu z želenimi vrednotami. To pomeni, da ne gre zgolj za strateško naravnani sistem razvoja kadrov, ki omogoča samo razvoj zaposlenih, temveč predvideva tudi potrebe v prihodnosti. Prav zato se razvoj kadrov začne že pri načrtovanju pridobivanja novih kadrov in načrtovanju razvoja obstoječih zaposlenih. S takšnim ravnanjem organizacija vpliva na oblikovanje organizacijske kulture in ustvarja privlačnost za pridobivanje morebitnih kadrov od zunaj (Možina, 2002).

### 3.2.1 OBLIKOVANJE KARIERE

Kariera je življenjska in poklicna pot posameznika, ki v širšem pomenu besede zajema aktivnosti, ki izvirajo iz posameznikovega bisocialnega, družinskega in delovnega cikla, pri čemer se ti dejavniki med seboj prepletajo in vplivajo na smer, intenziteto in hitrost razvoja posameznika (Brečko, 2006). Karierna pot

posameznika je po mnenju Cvetka (2002) vse bolj nepredvidljiva in ne zgolj hierarhično tradicionalna, kot je to veljalo včasih. Večina zaposlenih v svojem delovnem obdobju naredi od tri do pet kariernih prehodov. Vzroke za to lahko poiščemo v spreminjanju odnosov pri opravljanju dela, tehnološkem napredku, podaljševanju delovne dober in stremljenju k izboljšanju kakovosti delovnega življenja. Vsak posameznik je glavni oblikovalec svoje kariere, vedno več pa se v razvoj le-te vključuje tudi organizacija.

Možina (2002) opisuje načrtovanje kariere s procesom, v katerem se zaposleni spoznavajo s svojimi vrednotami, sposobnostmi, prednostmi in slabosti. Pričnejo opredeljevati lastne cilje v karieri, pridobijo informacije o možnosti napredovanja in načrtujejo dejavnosti za doseg zastavljenih ciljev. Gre za kompleksen proces, ki prinaša korist tako posamezniku kot organizaciji. Posameznik se lahko razvija na področjih, ki si jih želi, in mu to hkrati omogoča večje osebno zadovoljstvo. Z vidika organizacije pa je načrtovanje kariere pomembno predvsem pri odkrivanju in zagotavljanju menedžerskega in strokovnega potenciala ter pomaga pri načrtovanju upokojitev in odhodov. Nosilci načrtovanja kariere so tako poleg posameznika tudi njihovi nadrejeni, strokovni sodelavci, kadrovska služba in različni izobraževalni centri znotraj organizacije ali morebitni zunanji sodelavci, ki jih organizacija vključi kot pomoč pri planiranju. V tuji literaturi lahko zasledimo zgolj organizacijo in posameznika, ki sta ključna pri načrtovanju razvoja kariere. Postopek načrtovanja v organizaciji običajno poteka dvotirno, kar prikazuje spodnja slika (slika 6).



**Slika 6: Postopek načrtovanja kariere zaposlenega (Svetlik, 2009)**

Gre za samoocenjevanje posameznika in ocenjevanje z vidika organizacije, nakar sledi skupno načrtovanje kariere zaposlenega. Naloga organizacije je vsekakor to, da zaposlenega spodbuja k razmišljanju o možnosti razvoja kariere. Žal pa je dandanes na tem področju še vedno kar nekaj pomanjkljivosti in se nekatere organizacije še vedno držijo tradicionalnega hierarhičnega razvoja.

Za oblikovanje kariere je pomembno, da organizacija sledi naslednjim ciljem (Mihalič, 2006):

- približati in združiti cilje posameznika in organizacije;



- pomagati zaposlenemu pri ugotavljanju njegovih sposobnosti;
- razvijati različne karierne smeri;
- spodbujati zaposlene k napredovanju;
- posamezniku omogočati osebni in karierni razvoj;
- predstaviti prednosti razvoja kariere tako za posameznika kot za organizacijo.

### 3.3 SPREMLJANJE RAZVOJA KADROV

#### 3.3.1 SPREMLJANJE DEOVNE USPEŠNOSTI

Glavna poslanstva vsakega vodje so omogočanje, spremljanje in spodbujanje delovne uspešnosti ter osebni razvoj zaposlenih. Da bomo to lažje razumeli, moramo v prvi vrsti predstaviti pojem delovna uspešnost. Rozman (2004) navaja, da uspešnost lahko opišemo kot primerjavo med zastavljenimi cilji in rezultati, ki jih dosežemo. Pri tem moramo ločiti pojma uspešnost in učinkovitost. Pri uspešnosti gre za to, da delamo prave stvari, pri učinkovitosti pa za to, da svoje delo opravljamo pravilno. Vsaka organizacija si zastavlja določene cilje, ki jih želi doseči in s tem povečati svojo uspešnost. Ob tem se vedno pogosteje pojavlja vloga zadovoljnega zaposlenega, saj ne gre več zgolj za uspešnost organizacije, temveč tudi posameznika. Kadar zajamemo prav vse ravni: uspešnost organizacije, uspešnost organizacijskih enot in uspešnost posameznika, lahko govorimo o sistemu zagotavljanja uspešnosti. Lahko bi rekli, da je osnovna celica uspešnosti organizacije posameznik, ki skupaj z drugimi, svojim delom in medsebojnim sodelovanjem prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev organizacije. Delovno uspešnost posameznika lahko dosežemo le z dobrim vodenjem neposredne vodje. Seveda gre pri delovni uspešnosti za vsakega posameznika, naloga vodje pa je, da mu omogoči priložnost, da uspeh doseže. Vlogo vodje bi lahko opisali s petimi ključnimi nalogami. V prvi vrsti mora vodja zagotoviti svojim zaposlenim vsa potrebna sredstva in ustrezne pogoje za delo, delo načrtovati, ga voditi, ves čas spremljati uspešnost in na koncu svoje delavce tudi nagraditi. Ko govorimo o načrtovanju, pri tem želimo predvsem poudariti načrtovanje delitve dela in nalog ter načrtovanje časa, v katerem morajo zaposleni predvidoma doseči določene rezultate. Ker pa rezultati ne pridejo sami po sebi, je potrebno tudi načrtovanje ustreznega usposabljanja in razvoja zaposlenih. Najpomembnejša naloga je prav gotovo vodenje, pri katerem vodja usmerja, razporeja in usklajuje delo, hkrati pa ustrezno komunicira, motivira, svetuje, nudi pomoč delavcem in rešuje konflikte. S pomočjo takšnega načina vodenja in lastnega interesa posameznika za delo lahko zaposleni doseže delovni uspeh, ki ga neposredni vodja spremlja in nadzoruje. Spremljanje delovne uspešnosti ni zgolj opazovanje in nadziranje, temveč so ključnega pomena prav sprotno ugotavljanje delovnih dosežkov, nudenje povratnih informacij zaposlenim in ustrezno ukrepanje ob morebitnih odstopanjih. Vodja mora spodbujati svoje zaposlene k samoocenjevanju in samonadzoru, da se zavedajo svojih dosežkov, hkrati pa mora tudi sam pohvaliti delo in posameznika denarno ali nedenarno nagraditi. Prav to je za zaposlenega največji kazalec njegove uspešnosti. Če se zaposleni trudi in svoje delo dobro opravlja, a pri tem na svoji poklicni poti ne doseže napredka, se lahko njegova motivacija za dobro opravljanje dela zelo hitro poslabša (Zupan, 2009).

Na vseh življenjskih poteh ljudje hrepenimo po določenih ciljih, ki si jih zavedno ali nezavedno ustvarimo, in naša največja želja je, da jih dosežemo. Podobno je tudi na poklicni poti, kjer želimo doseči nek določen cilj, ki nam omogoča karierno napredovanje, zato je določanje ciljev ena izmed ključnih aktivnosti, ko govorimo o zagotavljanju uspešnosti. Dober vodja mora prepoznati posameznikove kompetence in na podlagi njih oblikovati zelene cilje. Ker tu ne gre zgolj za interes posameznika, temveč tudi za interes organizacije, je treba delovne cilje oblikovati v medsebojnem dogovoru med vodjo in zaposlenim. Le tako lahko dosežemo večjo motiviranost posameznika, kot bi jo dosegli v primeru, da vodja postavi cilje ne glede na interes zaposlenega. Ko so cilji oblikovani in jasno zastavljeni, je temeljna naloga v sistemu zagotavljanja uspešnosti njeno spremljanje. Da bo spremljanje delovne uspešnosti resnično učinkovito, moramo določiti kriterije, kaj bomo ocenjevali in kako bomo to izvedli, ter opredeliti časovno dimenzijo izvajanja spremljanje delovne uspešnosti (Zupan, 2009).

V številnih slovenskih podjetjih so ključna merila uspešnosti tista, ki jih spodbuja Zakon o delovnih razmerjih (2013):

- količina dela,
- kakovost dela,
- gospodarnost,
- samoiniciativnost,
- inovativnost,
- kooperativnost,
- odnos do dela in do sodelavcev.

Čeprav so to zelo splošna merila, ki jih je moč uporabiti v številnih organizacijah, se mora prav vsak vodja zavedati, da je najboljšše oblikovati merila za posamezno skupino. Le tako se lahko resnično ocenjuje delovni uspeh znotraj skupine, ki temelji na tistih merilih, ki jih lahko zaposleni resnično doseže. Pri tem lahko merila oblikujemo za sorodna delovna mesta ali pa se povsem osredotočimo na posamezno delovno mesto (Milkovich in Boudreau, 1994).

Metode spremljanja delovne uspešnosti so različne, skupno jim je prav gotovo to, da lahko delovno uspešnost merimo ali ocenjujemo. Če imamo enoto merjenja natančno določeno in imamo orodje, s katerim merimo, potem govorimo o merjenju, če orodja nimamo, pa ocenjujemo (Rejc, 2002). Merjenje je vedno objektivno, medtem ko je ocenjevanje subjektivno, kar lahko pri ocenjevanju delovne uspešnosti kaj hitro predstavlja oviro. Najpogosteje uporabljene metode ocenjevanja so različni ocenjevalni sezname ali ocenjevanje s pomočjo posameznih lestvic. Seznane sestavimo tako, da za posameznika zapišemo njegove oblike vedenja, pridevnike, ki ga označujejo, ali pa opišemo trditve, ki opišejo njegovo pričakovano uspešnost. Pri ocenjevalnih lestvicah ima ocenjevalec na voljo več možnih ocen, ki kažejo, kako je posameznik uspešen.

Ocenjevanje delovne uspešnosti izvaja neposredni vodja s pomočjo prej opisanih pripomočkov. Da bo ocenjevanje resnično doseglo svoj namen, je prav, da je vodja v neposrednem stiku s svojim zaposlenim in pozna naravo dela. Velikokrat se pojavi težava prav pri pomanjkanju stika med vodjo in podrejenim ali pri morebitnem

poznavanju načina dela. Tu se lahko pojavi nepravilno ocenjevanje, kar predstavlja veliko škodo za posameznika. Če vodja ni neposredno vključen v delo, so dobrodošle informacije s strani sodelavcev, podrejenih ali uporabnikov, ki pa lahko včasih podajo zelo subjektivno oceno zaradi morebitnega prijateljstva ali tekmovalnosti. Skupek zbiranja vseh informacij predstavlja najpogostejšo metodo ocenjevanja, to je metodo 360°, kjer prav vsak izmed zgoraj opisanih s pomočjo ocenjevalne lestvice poda svojo oceno, ki jo kasneje določena neodvisna oseba oblikuje v skupno končno oceno. Gre za metodo, ki zahteva zelo korektno in odgovorno sodelovanje vseh vpletenih, kar pa se v današnjem svetu zelo težko doseže. Zato ostaja ocenjevanje v številnih organizacijah še vedno v rokah vodje. Vodja je človek, ki ne glede na status, ki ga ima, lahko ocenjevanje izvede zelo subjektivno in pri tem uporabi številne najpogostejše napake (Noe idr., 2003):

- **napaka blagega oziroma strogega ocenjevanja:** ocenjevalec podaja zelo nizke ali zelo visoke ocene v primerjavi z drugimi ocenjevalci;
- **napaka podobnosti:** ocenjevalec bolje oceni tiste zaposlene, ki so mu podobni;
- **napaka centralne tendence:** ocenjevalec ocenjuje na vseh področjih s srednjimi vrednostmi;
- **napaka kontrasta:** ocenjevalec ocenjuje na podlagi primerjave med zaposlenimi;
- **napaka halo efekta:** ocenjevanje na podlagi splošnega vtisa o zaposlenem;
- **uporaba stereotipov:** ocenjevalec zaposlenemu pripiše neko lastnost, ki je tipična za določeno skupino, ki ji pripada (npr. starost).

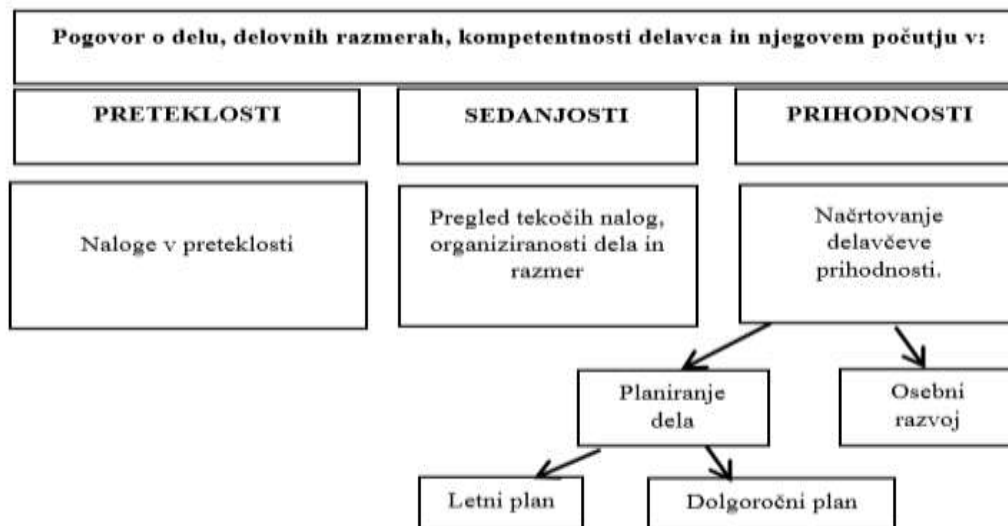
Vse napake lahko razumemo kot nenamerne, pri čemer gre predvsem za psihološke dejavnike ocenjevanja. Kljub temu se še vedno pojavljajo namerne napake, kadar ocenjevalec nalogo ocenjevanja opravlja površno in neodgovorno ali morebiti želi nekoga oškodovati zaradi osebnih zamer (Zupan, 2009)

Pomembnost ocenjevanja delovne uspešnosti na področju razvoja kadrov se kaže v ugotavljanju napredovanja posameznika od enega do drugega ocenjevanja. Vodja je tisti, ki skupaj z zaposlenim oblikuje določene delovne cilje, na podlagi ocenjevanja pa lahko vodja oceni, ali zaposleni dosega svoj napredek ali ne. S pomočjo dobljenih rezultatov lahko ob morebitnem neuspehu spremenimo strategijo razvoja oziroma prejmemo zagotovilo, da smo na pravi poti. Če se ocenjevanje izvaja zgolj zaradi zagotavljanja finančnega napredovanja, to izgubi pravi pomen. Vodje bi morale ocenjevanje uporabiti kot orodje, s katerim si lahko kasneje pomagajo pri oblikovanju razvoja kadrov, seveda pa bi bilo pravilno, da se v prvi vrsti s pomenom ocenjevanja seznanijo predvsem zaposleni. Še vedno se v veliki večini organizacij, kjer je sistem razvoja kadrov nepravilno ali morebiti sploh ni vpeljan, pojavlja nepoznavanje pomembnosti ocenjevanja delovne uspešnosti.

### 3.3.2 REDNI LETNI RAZGOVOR

Pomemben del sistema zagotavljanja delovne uspešnosti je prav gotovo redni letni razgovor, kjer gre za daljši pogovor med vodjo in zaposlenim o rezultatih v preteklem obdobju. Skupaj izoblikujeta cilje in aktivnosti, s katerimi bi povečala uspešnost v naslednjem obdobju, ter se pogovorita o osebnem, delovnem in strokovnem razvoju delavca (Zupan, 2009). Redni letni razgovor je pogovor vodje in sodelavca o njegovem delu, počutju, delovnih razmerah v preteklosti, sedanjosti in

prihodnosti (Majcen, 2009). Vse to bi lahko predstavili s spodnjo sliko (slika 8), kjer je predstavljena celotna vsebina rednega letnega razgovora.



Slika 7: Vsebina rednega letnega razgovora (Majcen, 2009)

Letni razgovor je vnaprej točno določen in planiran ter se izvaja redno v enakih časovnih obdobjih, vsaj enkrat letno. V razgovoru se poglobita v njun odnos in morebitna pričakovanja, ki jih imata drug za drugega. Gre za razmišljanje in izmenjavo informacij o počutju zaposlenega znotraj delovnega okolja, pogovor o vlogi, ki jo ima ali si jo morebiti želi doseči, ter o tem, kaj se od njega pričakuje v prihodnjem obdobju (Novak 2008).

V pogovoru o preteklosti se pogovorita o doseženih rezultatih, ki temeljijo na postavljenih predhodnih ciljih. Posebej poudarita posebne ali izredne dosežke posameznika in jih evalvirata, prav tako se ne sme zanemariti tistih slabih rezultatov in se povprašati o vzrokih zanje. Med takšnim pogovorom zelo hitro postanejo jasne kompetence, ki so pri posamezniku dobro razvite, in tiste, ki jih bo moral zaposleni še krepiti zaradi pomanjkanja znanja. Pogovor teče tudi o osebnih lastnostih, ki so pomembne za doseganje uspešnih rezultatov ali spremembo le-teh, ter o zagotavljanju tistih lastnosti, ki veljajo za organizacijsko kulturo družbe. Ključni del rednega letnega razgovora je izoblikovanje načrta za prihodnost, pri čemer gre za pogovor o ciljih in osebnem razvoju zaposlenega. Med razgovorom dobi zaposleni povratne informacije o njegovem dosedanjem delu, spodbude za naprej, kaj se od njega pričakuje v prihodnosti ter kakšne so možnosti za njegov osebni in delovni razvoj (Majcen, 2009).

Namen rednih letnih razgovorov Majcnova (2004) zapiše v obliki štirih različnih vidikov:

1. zaposleni izboljšajo delovno uspešnost, saj lahko izrazijo svoje mnenje, ideje, pripombe in hkrati pridobijo jasne povratne informacije o opravljenem delu, na podlagi katerih lahko izoblikujejo svojo karierno pot;
2. vodja s pomočjo razgovora spozna svoje sodelavce ter jih lažje usmerja in vodi, saj razume njihova razmišljanja, pridobi nove ideje za izboljšanje

- postopkov dela, pridobi sliko o interesnih področjih dela, si lažje izoblikuje plan izobraževanja ali morebitnih kadrovskih sprememb, prepozna posameznikove potencialne in oblikuje nove delovne cilje;
3. kadrovska služba na podlagi razgovorov lažje in bolje izvaja delovno politiko, saj prepozna interese in želje za posamezna področja, pripravljenost za izobraževanje ter oblikuje nove organizacijske spremembe;
  4. organizacija lahko tako izboljša kakovost dela in zadovoljstvo zaposlenih ter prispeva k izboljšanju medsebojnih odnosov.

V večini organizacij pride pobuda za razgovor s strani vodje, ki je nekako zavezan k rednemu izvajanju le-tega. Še vedno pa ostaja želja, da bi se razgovori izvajali na podlagi pobude zaposlenega, saj bi tako lahko dosegli skrb posameznika za svoj lastni strokovni, osebni in delovni razvoj. Bistvo dobrega razgovora je priprava obeh udeležencev. Da dosežemo namen, morata vodja in zaposleni pripraviti vsebino pogovora ter se osredotočiti na način komuniciranja, ki ga bosta uporabila pri pogovoru. Zaposleni mora v pripravi razmisliti o svojih uspehih ali neuspehih in se osredotočiti na zelene cilje. Za vodjo je pomembno, da naredi kratko analizo o delu zaposlenega, na podlagi katere mu bo lahko podal povratne informacije. Pomembno je, da pozna cilje in razvojne načrte organizacije, da jih bo med pogovorom poskušal uskladiti s cilji zaposlenega. Vloga kadrovske službe je, da pripravi ustrezne podatke o preteklih izobraževanjih posameznika in poskrbi za obveščanje o terminih rednih letnih razgovorov. Čas in prostor izvajanja razgovora sta običajno stvar medsebojnega dogovora zaposlenega in vodje. Slaba stran izvajanja razgovora pa je ta, da se v praksi izvajajo razgovori pri vseh zaposlenih v relativno kratkem obdobju, zato so včasih ti zelo netransparentni in ne prinesejo napredka, saj so vodje preveč obremenjeni. Smiselno je, da se razgovori razporedijo čet leto, kar omogoča boljšo pripravo vodje (Zupan, 2009).

Za izvedbo letnih razgovorov imajo organizacije običajno izoblikovan poseben obrazec, v katerem udeleženca beležita oceno uspešnosti, cilje in razvojne aktivnosti. Vsebina obrazca je sestavljena (Zupan, 2009) iz:

1. osnovnih podatkov (ime, priimek, delovno mesto, vodja, datum);
2. uspešnosti v preteklem obdobju (ključne delovne naloge, pomembni dosežki, usposabljanja, ocenjevanje vedenj, sposobnosti in znanja, komentar);
3. načrtovanja ciljev za naslednje obdobje;
4. predlogov za izboljšanje uspešnosti;
5. razvojnega načrta zaposlenega (osebni, strokovni in delovni);
6. mnenja sodelavca (lastno mnenje ali nestrinjanje z oceno vodje);
7. končnih podatkov (podpisa obeh udeležencev).

Izpolnjen obrazec je v dveh izvodih ter ga hranita vodja in zaposleni. Če so v načrtu, ki sta ga izoblikovala, podani predlogi o novih izobraževanjih, se ti podatki posredujejo tudi v kadrovske službe z namenom ugoditve omenjenim željam. Pri uvajanju vsake novosti v določeno organizacijo je prav, da se pred začetkom opravljanja razgovorov predstavi namen razgovorov tako zaposlenim kot vodji ter se jih seznanijo s potrebnimi pripomočki, ki jih bodo potrebovali pri izvajanju rednih letnih razgovorov. Še vedno se pojavlja to, da se premalo informira zaposlene, zakaj se razgovori pravzaprav izvajajo. Tako si številni predstavljajo razgovor kot besedni napad na vodjo o vseh stvareh, ki se mu ne zdijo pravične v njegovem delovnem okolju. Tudi zaposleni bi se morali zavedati svoje vloge in načina komunikacije, ki

si ga lahko v pogovoru privoščijo. Premalo pa se omenja, da je razgovor pomemben za nadaljnji razvoj zaposlenega, da gre za gradnjo njegove kariere poti ter grajenje osebnega, strokovnega in delovnega razvoja. Nekatere organizacije imajo razgovore že dobro vpeljane v svoje delovanje, druge so na začetku njihovega uvajanja, spet tretje jih ne izvajajo (Majcen, 2004).

Redni letni razgovor je torej mnogo več kot zgolj izpoved delavca ali pridiga vodje, kot ga nekateri imenujejo. Gre za sestavni del vodenja in sistematično usmerjanje k doseganju delovne uspešnosti na podlagi točno določenih ciljev. Naloga vodje je, da vsak element korektno in dosledno uporablja, odgovornost strokovnih služb pa je, da pripravijo uporabne metode, ki jih predstavijo vodjem in zaposlenim ter jim nudijo strokovno in organizacijsko pomoč pri njihovi izvedbi (Majcen, 2004).

Redni letni razgovori so pomembno orodje managementa, s pomočjo katerega pridobimo informacije o posameznikovih interesih in željah, na podlagi katerih lahko organizacija poskrbi za ustrezen razvoj. Kot smo že večkrat omenili, je treba razvoj kadrov izvajati na temelju medsebojnega usklajevanja interesov zaposlenega in organizacije, zato je redni letni razgovor še kako pomemben v sistemu razvoja kadrov.

## 4 RAZVOJ KADROV V ZDRAVSTVENI IN BABIŠKI NEGI

Medicinska sestra svojo poklicno skupino predstavlja s svojo samopodobo in prav del te je profesionalna samopodoba, ki se prilagaja glede na psihološke, sociološke in druge okoliščine. Svoj jaz predstavlja s prirojenimi in pridobljenimi lastnostmi, vrednotami, čustveno zrelostjo in predvsem humanostjo ter občutkom za soljudi. Na profesionalni ravni je strokovnjakinja s preverjenimi teoretičnimi in praktičnimi znanji, a kljub temu nenehno skrbi za vseživljenjsko učenje. Poslanstvo medicinske sestre je skrb za posameznika, vendar kot delavec predstavlja svojo organizacijo oziroma institucijo. S svojim zunanjim zgledom in korektno opravljenim delom jasno pokaže svoj odnos do poklica, soljudi in organizacije ([www.zbornica-zveza.si](http://www.zbornica-zveza.si), b. d.).

Področje zdravstvene nege veliko pozornosti posveča obravnavi bolnikov in med pogovorom se pozablja na tiste, ki to delo opravljajo. Dobra obravnava bolnika ni posledica zgolj ustreznih medicinsko-tehničnih postopkov, temveč predvsem dobro izobraženih in usposobljenih zaposlenih, ki so na svojem delovnem mestu zadovoljni in imajo možnost za razvoj. Razvoj kadrov je eno izmed najpomembnejših področij, s katerim se danes ukvarjajo uspešni managerji. Kljub temu je to področje v zdravstveni negi še zelo neraziskano. Vsaka medicinska sestra med šolanjem pridobi znanje, ki ga mora na delovnem mestu pokazati in bogatiti, posledično pa s tem raste na strokovnem, delovnem in osebnostnem nivoju. Skrb za razvoj je za doseg uspeha treba zagotoviti na obeh straneh, tako pri zaposlenem kot delodajalcu.

Medicinske sestre z možnostjo osebnostnega, strokovnega in delovnega razvoja svoje znanje nenehno izboljšujejo ter s tem omogočajo boljše in kakovostnejše opravljanje storitev, ki jih organizacija zagotavlja. Zdravstvena nega je panoga, kjer smo priča nenehnim spremembam in izboljševanju delovnih postopkov ter novim odkritjem v procesu zdravljenja, zato je medicinska sestra dolžna svoje znanje vedno znova obnavljati. V procesu razvoja ji mora podati roko tudi organizacija, ki ji omogoča, da razvije svoj potencial, in jo tako usposobi, da svoje delo uspešno opravi in s tem prinese uspeh celotni organizaciji. Lahko bi rekli, da je razvoj kadrov v zdravstveni negi še vedno zelo enostranski, saj so se medicinske sestre pripravljene izobraževati in usposabljeni, vendar se nemalokrat zatakne pri različnih političnih in finančnih potrebah.

V zdravstveni negi ne moremo govoriti toliko o konkurenčnosti in opredeljevati, katera organizacija svoje delo boljše opravlja, saj se posamezne ustanove med seboj razlikujejo. Tu ne govorimo o konkurenčnosti kot o dobro ali slabo opravljeni storitvi, temveč se moramo v prvi vrsti posvetiti organizaciji, temu, kaj zagotavlja, kakšna je njena velikost in kakšno je njeno finančno stanje. Med seboj lahko primerjamo tiste organizacije, ki opravljajo enake storitve in imajo na voljo približno enako število zaposlenih. Šele tako je lahko naša slika bolj jasna in realna. Razvoj kadrov v naših terciarnih javnih zdravstvenih ustanovah je trenutno še zelo v povojih. Managerji niso več mnenja, da je medicinska sestra tista, ki skrbi za zagotavljanje ustrezne oskrbe bolnika, temveč se vse večkrat pojavlja dejstvo, da mora biti medicinska sestra za svoje delo dobro usposobljena. Tukaj ne govorimo zgolj o osnovni izobrazbi, temveč tudi o nenehnem usposabljanju na delovnem mestu, s katerim si medicinska sestra ustvarja svojo poklicno kariero in skrbi za

bogatenje svoje osebnosti, pri tem pa pozitivno vpliva na doseganje ciljev in vizije organizacije.

Medicinske sestre so poklicna skupina, ki še vedno ni dosegla svoje avtonomnosti in je del zdravstveno-negovalnega tima, pri čemer nekatere medicinske sestre zavzemajo tudi vodilne položaje, čeprav v veliki večini nimajo ustreznega znanja s področja managementa in vodenja. Kamenškova (2004) v svojem članku opisuje, da pristop k novim oblikam organizacijskih struktur sistema zdravstvene nege zahteva predvsem revolucijo v mišljenju zaposlenih v zdravstveni negi in celotni zdravstveni dejavnosti. Direktor zdravstvenega zavoda v Sloveniji je običajno zdravnik, medtem ko je direktorica zdravstvene nege višja ali diplomirana medicinska sestra brez dodatno pridobljenih formalnih znanj managementa. To po mnenju avtorice predstavlja velik nesmisel. Prav zato je v tem primeru treba še toliko več postoriti za razvoj kadrov, v našem primeru medicinskih sester, in v prvi vrsti zagotoviti ustrezne medicinske sestre na vodilnih položajih, ki bodo s svojim znanjem konkurirale drugim vodjem in uspešno zastopale interese svojih kolegic in kolegov.

Medicinske sestre so največja, najvidnejša in najprepoznavnejša skupina zaposlenih v sistemu zdravstvenih storitev. Zato lahko rečemo, da je oskrba bolnikov v veliki meri odvisna od njihovega znanja in usposobljenosti. Da je tako, kažejo tudi različne raziskave na tem področju, ki dokazujejo, da bolj izobražena medicinska sestra pomembno vpliva na pozitiven izid zdravstvene obravnave. Izziv za zdravstveno nego prav gotovo predstavlja razvoj znanja in izobraževanja v zdravstveni negi, saj je že dolgo znano, da za ustrezno oskrbo bolnikov ni dovolj zgolj prijaznost (Kramar, 2011).

Hoyerjeva (2004) je v enem izmed svojih člankov zapisala, da je zdravstvena nega še vedno osredotočena predvsem na etiko skrbi, medtem ko zdravniki kažejo predvsem medicinsko-tehnični odnos do bolnika. Zato je njenja, da bo zdravstvena nega, katere cilj je varovanje in izboljšanje zdravja, prevzela pomembno vlogo šele takrat, ko bo stopila izven okvirjev »obzdravniške« vloge in bo dejavno posegla v prostor in trg zdravstvenih uslug. Za uresničitev spremenjene samopodobe medicinskih sester ter vzpostavitve enakopravnih odnosov med zdravniki in medicinskimi sestrami je potrebno prav stalno izobraževanje ter pridobivanje novih znanj, spretnosti in stališč z različnih interdisciplinarnih področij.

Tako kot na vseh področjih življenja so tudi na področju zdravstvene nege eni izmed ključnih elementov razvoja kadrov učenje, izobraževanje in usposabljanje. Pri vseh treh dejavnostih gre za dolgotrajen proces, s katerim se medicinska sestra srečuje ves čas svoje kariere. Zaradi nenehnega tehnološkega razvoja mora slediti vsakodnevnim novostim in svoje znanje nadgrajevati.

Medicinske sestre se izobražujejo na srednjih šolah in univerzah. Srednješolsko izobraževanje obsega štiriletno šolanje in pridobitev naziva srednja medicinska sestra/srednji zdravstvenik. Ob odločitvi za opravljanje univerzitetnega izobraževanja sta potrebna še triletno šolanje in pridobitev naziva diplomirana medicinska sestra/diplomirani zdravstvenik. Vse več je dandanes tudi vpisov na magistrski študij zdravstvene nege, ki v okviru dveletnega izobraževanja prinese medicinski sestri naziv magistrica zdravstvene nege. Če se posamezna medicinska sestra ne želi izobraževati znotraj zdravstvene dejavnosti, lahko obiskuje katerikoli



drug magistrski program. Zaradi sledenja razvitosti drugim evropskim državam se tudi pri nas razvija doktorski študij zdravstvene nege, ki še gradi svoje temelje. Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije se zavzema, da bi področje zdravstvene nege postalo samostojno in avtonomno ter bi omogočilo medicinskim sestram možnost pridobitve akademske izobrazbe. Izvajalci zdravstvene nege morajo biti za zagotovitev celovite in kakovostne zdravstvene nege dobro izobraženi. Po zaključku formalnega šolanja se lahko izpopolnjujejo na številne neformalne načine. Govorimo predvsem o strokovnih izpopolnjevanjih na ravni posamezne organizacije, na tečajih, seminarjih, učnih delavnicah, simpozijih in kongresih tako pri nas kot v tujini. Kontinuirano izobraževanje medicinskih sester je temeljna naloga Zbornice zdravstvene in babiške nege Slovenije –Zveze društev medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Slovenije, ki ga pripravlja v okviru različnih strokovnih sekcij in posameznih regijskih društev.

Kaučič (2005) navaja, da se je treba zavedati, da lahko le z znanjem in višjo strokovnostjo pripomoremo k dvigu splošnega zdravstvenega stanja prebivalstva in s tem omogočimo večjo kakovost življenja posameznika ter pripomoremo k večji produktivnosti in razvoju družbe. Z bogatenjem in razvojem stroke se razvijata tudi samozavest in samopodoba medicinskih sester, ki pa sta ključni za napredek.

Za razvijanje izobraževanja in samega razvoja zdravstvene nege se pogosto srečujemo s pojmom vseživljenjsko učenje, ki je za medicinsko sestro še kako pomembno. Že sama besedna zveza vseživljenjsko učenje nam pove, da se učimo celo življenje. Ne glede na doseženo znanje nam vsakdanje stvari v življenju prinesejo nekaj novega. V življenju se veliko učimo ter pri tem prevzemamo različne življenjske vloge. Sprva kot posamezniki, nato v službi kot zaposleni, v družini kot družinski člani in v družbi kot predstavniki širše družbene skupnosti. Motiv za učenje lahko izhaja iz lastne notranje motivacije in želje po spoznavanju novih stvari. Lahko pa so motivi tudi zunanji, ko nas neka zunanja nujnost pripelje do ponovnega izobraževanja, na primer delodajalci, družinski člani, skupnost, v kateri živimo, itd. (Možina, 2003).

Vseživljenjsko učenje ima velik pomen prav v zdravstveni negi, saj gre za stroko, ki se izredno hitro razvija in hkrati težko pridobiva na veljavi, samostojnosti in avtonomnosti (Hoyer, 2004).

Medicinska sestra mora imeti širok spekter znanja, ki zaradi hitrega razvoja kmalu zastari, zato ga je treba neprestano nadgrajevati. Vseživljenjsko izobraževanje lahko razumemo kot proces dopolnjevanja, sistematiziranja in spreminjanja že osvojenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti, ki so pridobljene na formalni ali neformalni način (Bohinc in Gradišar, 2003).

Po mnenju Železnikove (2005) so glavni cilji vseživljenjskega izobraževanja za medicinsko sestro naslednji:

- neprestano usposabljanje in izpopolnjevanje medicinskih sester vzporedno s spremembami in razvojem medicine in tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov;
- načrtno uvajanje in usposabljanje medicinskih sester;
- usmerjanje medicinskih sester v nadaljnje izobraževanje;

- skrb za neprestano proučevanje in zadovoljevanje potreb po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju;
- dvig ravni izobraževanja na višjo raven, da postanejo še bolj učinkovita;
- uvajanje sodobnejšega načina izobraževanja;
- vevalvacija dosežkov izobraževanja v praksi, kakovostna zdravstvena nega in posledično zadovoljen pacient.

Lahko bi rekli, da je vseživljenjsko učenje del razvoja medicinskih sester in ga lahko povežemo z usposabljanjem in izobraževanjem na delovnem mestu. Gre za način učenja, ki ga medicinske sestre potrebujejo za osebni, strokovni in delovni razvoj.

Pridobivanje znanja in spretnosti za delo s pacienti, družinami ali skupinami je ključna naloga dela v zdravstveni negi. Medicinske sestre so tista skupina zaposlenih, ki mora nenehno usvajati nova znanja ter spremljati tehnološke, kulturne, politične in družbenoekonomske spremembe v družbi, saj le tako zna prepoznati potrebe po zdravstveni negi v spremenjenem okolju. Kompetence razvijajo na osnovi delovnih izkušenj, ki jih pridobivajo med ponavljajočimi se situacijami, s katerimi se srečujejo v zdravstvenih ustanovah skozi celotno delovno dobo. Medicinska sestra si začne pridobivati kompetence že v času študija, kjer se v prvih letih srečuje predvsem s teoretičnimi znanji, nato pa jih s pomočjo klinične prakse prenese v realne situacije. Prav tu se začnejo prvi zametki delovnega razvoja medicinske sestre (Čuk, 2014).

Ko omenjamo delovni razvoj medicinskih sester, se želimo osredotočiti predvsem na razvoj njihove kariere, kjer gre za pomikanje medicinskih sester na višji strokovni nivo, na različna področja prakse zdravstvene in babiške nege ali na položaje, ki vključujejo podjetniško, neodvisno in avtonomno profesionalno vlogo medicinskih sester (Požun, 2008). Načrtovanja kariere medicinskih sester ne moremo enačiti z drugimi področji, saj gre tu za povsem specifično področje, kjer ne obstajajo enotna pravila, kako naj se ta kariera načrtuje. Vloga kadrovske službe v organizaciji ima zelo pomembno vlogo pri načrtovanju kariere, medtem ko ima v zdravstveni negi predvsem vlogo urejanja delovnopravnega področja in koordinacije finančne realizacije posameznega izobraževanja ali usposabljanja (Kralj, 2006).

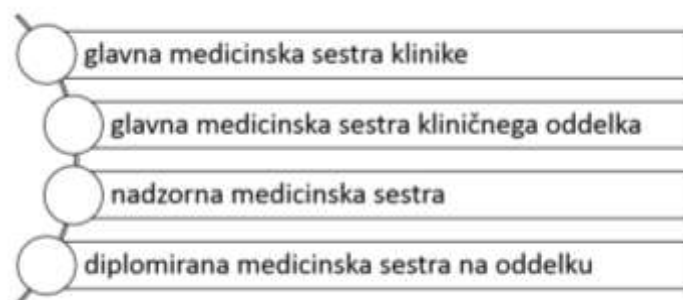
Zaradi zgoraj opisanih razlogov poteka načrtovanje kariere medicinske sestre povsem individualno, in sicer glede na področje, za katerega se odloči po končanem študiju na fakulteti.

Po mnenju Štularjeve (2008) se razvoj kariere v zdravstveni negi deli na vertikalni in horizontalni razvoj. Medicinska sestra si lahko gradi kariero z vzpenjanjem po vodstveni lestvici ali pa s pomočjo posameznih specializacij na določenih področjih. Headley (2006) opredeljuje tri kategorije razvoja kariere, kamor vključuje formalno izobraževanje s pridobitvijo certifikata, profesionalni razvoj pri delodajalcu s pomočjo strokovnih izobraževanj in samoizobraževanje, za katero skrbi vsak posameznik sam. Mednarodni svet medicinskih sester je mnenja, da je vsaka medicinska sestra odgovorna za načrtovanje in razvijanje svoje kariere s stalnim strokovnim izobraževanjem na osnovi vnaprej postavljenih ciljev.

Razvoj kariere medicinske sestre je pomemben s treh vidikov. V prvi vrsti za njo samo, nato za razvoj njene profesionalne kariere tudi v prihodnosti in tudi za

družbo. Skupni cilj je zagotavljanje pogojev zdravstvene in babiške nege, ki se ustrezno odziva na nove zdravstvene potrebe prebivalstva. Prav tako bodo morale tudi zdravstvene institucije prepoznati ustrezno izobrazbo medicinskih sester in poskrbeti, da bodo same poskrbele za svoj razvoj in se tako pripravile na nove vloge v družbi (Kelbič idr., b. d.).

Napredovanje medicinskih sester na terciarni ravni, po hierarhični lestvici glede na delovno dobo in pridobljene izkušnje, poteka v dveh ali treh stopnjah, kot prikazuje slika 7. Pri tem moramo upoštevati velikost institucije.



**Slika 8: Napredovanje medicinskih sester (lasten vir)**

Tukaj je govora o vertikalnem napredovanju posameznika, kjer gre za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto, ki od njega zahteva novo znanje, spretnosti in sposobnosti. Običajno gre za delovna mesta, ki zahtevajo določene kompetence, in prav bi bilo, da bi se prepoznalo potencial posameznika po delovanju na vodstvenih delovnih mestih in bi se to vključilo v zametke oblikovanja kariere. Ko omenjamo horizontalno napredovanje, pa opisujemo predvsem napredovanje v okviru istega delovnega mesta, kjer sta potrebna dodatno znanje in povečana odgovornost posameznika. Tukaj bi lahko izpostavili primer pedagoške medicinske sestre posameznega oddelka, ki še vedno opravlja svoje prvotno delo in poleg tega skrbi za izobraževanje dijakov, študentov ali novozaposlenih (Novak, 2008).

Kljub številnim novostim na področju razvoja kadrov se medicinske sestre še vedno srečujejo z nekaterimi problemi pri razvoju svoje kariere (Kelbič idr., b. d.):

- ne poznajo pojma načrtovanje kariere in razvoj prepuščajo delodajalcu oziroma organizaciji;
- nezavedanje svojih lastnih sposobnosti in interesov ter poseganje po sistematični izbiri razvoja kariere;
- nepoznavanje procesa samoevalvacije, s katerim bi medicinska sestra pridobila jasno sliko o kakovosti dela, ki ga opravlja.

Prav to področje je tisto, kjer bo treba narediti še veliko, da bodo tudi medicinske sestre imele omogočeno oblikovanje svoje kariere na podlagi svojih interesov in interesov organizacije. Tako smo danes priča številnim »stagniranjem« medicinskih sester, ki med svojo delovno dobo ne napredujejo ne na osebnem ne na poklicnem nivoju, kar pa ni dobro za razvoj stroke zdravstvene nege, ki se čez leta neprestano spreminja. Te medicinske sestre bi potrebovale še dodatno pomoč in podporo pri razvoju kariere in prav tu bi se morala vključiti organizacija. Tistim medicinskim

sestram, ki kažejo vodstveni potencial, bi bilo treba omogočiti, da lahko svoje znanje pokažejo pri svojem delu in tako ne zasedajo vodilnih mest zgolj tisti, ki lahko napredujejo zaradi delovne dobe.

Ko oblikujemo razvoj medicinskih sester, je pomembno orodje, ki ga kasneje uporabljamo, ocenjevanje delovne uspešnosti. V zdravstveni negi ne moremo meriti, koliko bolnikov pozdravimo in kako smo pri tem uspešni, temveč se poudarjata predvsem ustreznost storitev, ki jih opravljamo, in zadovoljstvo naših uporabnikov. To sta dva večja kazalnika, ki kažeta na to, ali so medicinske sestre uspešne pri svojem delu ali ne. Seveda gre tu za ocenjevanje vsakega posameznika. Zdravljenje je lahko uspešno kljub nezadovoljstvu bolnikov, vendar nam ravno to podaja informacijo o zaposlenih. Bolniki so tisti, ki na nek način neposredno ocenjujejo vsakega posameznika in bi lahko kaj hitro podali svojo oceno boljše kot neposredni vodja. Pri tem velja omeniti, da v zdravstveni negi ocenjujejo in spremljajo delovno uspešnost nadzorne ali glavne medicinske sestre. Nekatere so izredno vpete v delovno okolje, spet druge svoje delo opravljajo stran od kliničnih oddelkov, v svojih pisarnah, zato pomisleki o neustreznosti ocen nikakor niso zanemarljivi. Na tem področju je še kar nekaj nejasnosti, ki se kažejo tudi v neznanju medicinskih sester, ki na tem področju niso dovolj izobražene. Še vedno je ocenjevanje del kadrovske službe, ki delo zgolj prenesejo na medicinske sestre, ki morajo svoje zaposlene vsaj enkrat letno oceniti s pomočjo vnaprej določenega obrazca.

V teoretičnem delu smo nekaj splošnih besed namenili tudi izvajanju rednih letnih razgovorov, ki predstavlja pomembno orodje managementa pri ugotavljanju uspešnosti razvoja medicinskih sester.

Zdravstvena nega je področje, kjer se medicinska sestra med svojim delovanjem v konkretnem delovnem okolju dokončno izoblikuje, zato je izvajanje rednih letnih razgovorov še kako dobrodošlo. Medicinska sestra si lahko izoblikuje kariero, ki je po mnenju nekaterih avtorjev pomembno sredstvo za zadovoljevanje osebnih in delovnih ambicij (Možina, 2002). Skela Savič in Lokar (2008) menita, da medicinska sestra sama prevzema odgovornost za lasten karierni razvoj takrat, ko ve, kaj hoče in kakšne cilje želi doseči. Vendar pa mora tudi delodajalec v zdravstveni negi podpirati cilje in želje medicinske sestre, saj brez podpore ne moremo graditi uspešnega delovnega, strokovnega in osebnostnega razvoja (Kralj, 2008). Prav to lahko uskladita s pomočjo izvedbe rednih letnih razgovorov, kjer je treba cilje posameznika uskladiti z razvojnimi cilji organizacije.

## 5 PREDSTAVITEV JAVNE ZDRAVSTVENE USTANOVE

Izbrana ustanova, ki je osrednja tema našega dela, je javna zdravstvena ustanova, ki opravlja sekundarno in terciarno zdravstveno dejavnost. Na sekundarni ravni zajema specialistično in bolnišnično dejavnost, na terciarni ravni pa zagotavlja opravljanje dejavnosti klinik, inštitutov in drugih pooblaščenih zdravstvenih zavodov. Gre za eno izmed večjih zdravstvenih ustanov, kjer je v povprečju zaposlenih 8000 zdravstvenih in nezdravstvenih delavcev, ki dnevno nudijo in zagotavljajo 2200 bolniških postelj.

Javna zdravstvena ustanova zagotavlja tri osnovne dejavnosti: zdravstveno, izobraževalno in raziskovalno. Pokriva pa tudi nekatere druge dejavnosti, ki so potrebne za nemoteno delovanje ustanove (storitve bolnišničnega varstva, lekarne, poslovno-administrativne službe, tehnično-vzdrževalne službe itd.).

Zdravstvena dejavnost na sekundarni ravni zajema specialistično ambulantno in bolnišnično dejavnost, ki obsegata diagnostiko, zdravljenje, medicinsko rehabilitacijo in zdravstveno nego. Obravnavana javna zdravstvena ustanova zdravstvene storitve zagotavlja za svojo zdravstveno regijo, hkrati pa zagotavlja tudi obravnavo posameznikov iz drugih zdravstvenih regij, če ti nimajo organizirane ustrezne zdravstvene dejavnosti na regionalni ravni. Zdravstvena dejavnost na terciarni ravni pa temelji na razvijanju specialističnih zdravstvenih dejavnosti za vse prebivalce celotne države. Zdravstvena dejavnost se razvija v skladu z razvojem v svetu, skrbi za oblikovanje medicinske doktrine in uvajanje novih zdravstvenih metod ter posreduje znanja in veščine drugim zdravstvenim zavodom.

Izobraževalna dejavnost znotraj javne zdravstvene ustanove deluje na treh področjih, in sicer pomaga pri dodiplomskem, podiplomskem in stalnem izobraževanju svojih zaposlenih. Prav vsi zaposleni zdravstveni delavci in drugi strokovnjaki skrbijo za izvajanje izobraževalne dejavnosti za potrebe medicinske fakultete in drugih zdravstvenih šol. Javna zdravstvena ustanova sodeluje pri oblikovanju vsebine izobraževalnih programov s področja zdravstva in pomaga pri izvajanju podiplomskega izobraževanja zdravstvenih delavcev in sodelavcev.

Raziskovalno dejavnost strokovnjaki v javni zdravstveni ustanovi izvajajo s pomočjo raziskav v okviru načrta zdravstvenega varstva in nacionalnega raziskovalnega programa, tako za domače kot tuje naročnike. Aktivno sodeluje pri zagotavljanju mentorjev za raziskovalne naloge, kjer sodelujejo kot recenzenti predlogov in rezultatov različnih uspešno opravljenih raziskovalnih projektov znotraj ustanove. Na podlagi vseh opravljenih raziskav se redno organizirajo znanstvenoraziskovalna in strokovna srečanja.

Ker pa se želimo v magistrskem delu posvetiti predvsem področju zdravstvene nege, je prav, da nekaj besed spregovorimo tudi o tem. Zdravstvena nega v omenjeni javni zdravstveni ustanovi predstavlja zelo pomembno področje dejavnosti. Zdravstvena nega je strokovno področje delovanje medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov ter predstavlja pomemben dejavnik v procesu zdravljenja. Zdravstvena nega ni samo nega, je mnogo več. Osnovno poslanstvo organizacije je celostna skrb za bolnika in vključuje promocijo zdravja, preprečevanje bolezni ter neposredno izvajanje

negovalnih postopkov in diagnostično-terapevtskih posegov. Bolniku in svojcem je treba nuditi psihosocialno in čustveno podporo ter zdravstvenovzgojne nasvete. Tako je zdravstvena nega v svoji funkciji v določenem segmentu samostojna, v drugem soodvisna, ves čas pa sodelujoča dejavnost. Medicinska sestra v času bolnikovega bivanja v bolnišnici ugotavlja njegove potrebe, ga neguje in skupaj z njim načrtuje aktivnosti za hitrejše okrevanje. Zdravstveno nego načrtujejo, organizirajo, nadzirajo in vodijo glavne medicinske sestre posameznih klinik s poudarkom na zagotavljanju kakovosti in varnosti obravnave bolnika (poglavje povzeto po priročniku za zaposlene v organizaciji XX, intranet.si).

## 5.1 POSLANSTVO, STRATEGIJA IN VIZIJA

Poslanstvo javne zdravstvene ustanove je izvajanje visoke, strokovne, dostopne, kakovostne, varne, prijazne in učinkovite zdravstvene oskrbe prav za vse prebivalce Slovenije.

Vizija je ostati najkakovostnejša in varna javna zdravstvena ustanova, kjer bodo zadovoljstvo pokazali tako bolniki kot zaposleni. V svoj delokrog želijo privabiti tudi tuje zdravstvene strokovnjake. Dobra vizija lahko temelji zgolj na ustrezno zastavljenih strateških ciljih, ki natančno opisujejo, kakšna je strategija razvoja javne zdravstvene ustanove.

Strateški cilji izbrane javne zdravstvene ustanove je, da bi postali referenčna evropska bolnišnica, kjer bi pacient predstavljal središče dogajanja. Z učinkovito organizacijo in upravljanjem bi povečali motiviranost in dobro usposobljenost zaposlenih (interni vir, intranet.si).

Svoje cilje delijo na štiri konkretne vidike (interni vir, intranet.si):

### 1. VIDIK PACIENTOV:

- zagotavljanje kakovostne in varne zdravstvene oskrbe pacientov 24 ur na dan;
- zagotavljanje dostopnosti do zdravstvenih storitev (obvladovanje čakalnih dob, zagotavljanje enakopravne obravnave pacientov);
- povečanje zadovoljstva pacientov – ankete, pohvale, pritožbe;
- povečanje zadovoljstva odjemalcev izobraževalnih storitev (študenti, specializanti).

### 2. FINANČNI VIDIK:

- uravnoteženo finančno poslovanje – čim manjše odstopanje realizacije od programa, dogovorjenega z Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije, obvladovanje neplačanih programov;
- rast in obvladovanje prihodkov – pridobivanje novih programov, obvladovanje in širjenje obstoječih, ustrezno evidentiranje izvedenih storitev, skrb za ustrezne cene storitev, pridobivanje prihodkov zunaj javnega financiranja in pridobivanje donacij;

- obvladovanje odhodkov, kjer je treba zagotoviti nadzor nad cenami materialov in storitev, obvladovanje obsega in strukture porabljenega materiala in storitev, izkoriščenost kadra, medicinske opreme, infrastrukture, obvladovanje ležalne dobe in neželenih dogodkov.

### 3. VIDIK PROCESOV:

- učinkovita zdravstvena oskrba pacientov s pomočjo kliničnih poti, smernic, učinkovitih in uspešnih metod dela.

### 4. VIDIK RAZVOJA IN RASTI

- zagotoviti motiviran in usposobljen kader, znižati absentizem zaposlenih, izboljšati organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih;
- Razvoj in uvajanje novega znanja in novih metod zdravljenja v prakso s pomočjo različnih domačih in mednarodnih projektov.

## 5.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Javna zdravstvena ustanova izvaja zdravstveno dejavnost na sekundarnem in terciarnem nivoju ter izobraževalno in raziskovalno dejavnost na področju zdravstva. Temeljne strokovno-poslovne organizacijske enote so klinike, klinični inštituti in klinični oddelki. Za posamezna strokovna področja znotraj klinik, kliničnih oddelkov in kliničnih inštitutov so oblikovani centri in službe.

Strokovne organizacijske oblike javne zdravstvene ustanove sestavlja sedem posameznih klinik, ki pokrivajo svoje specifično področje. Posamezno kliniko razdelimo na manjše klinične oddelke, ki se ukvarjajo s točno določeno dejavnostjo in tako predstavljajo temeljno zdravstveno dejavnost izbrane javne ustanove. Posebno področje sestavljajo dejavnosti skupnega pomena ter strateško upravljanje in poslovno-administrativne storitve, katerih namen je podpora strokovnih služb za posamezne organizacijske enote javne zdravstvene ustanove. Organizirane so po področjih, znotraj njih pa delujejo posamezne službe. Celotno organizacijo ustanove jasno prikaže organigram (priloga 1).

Organi upravljanja so:

- svet,
- strokovni svet,
- generalni direktor,
- strokovni direktor.

Svet zavoda s svojimi enajstimi člani upravlja javno zdravstveno ustanovo. Sestavljajo ga predstavniki ustanovitelja, delavcev, občine in zavarovancev.

Strokovni svet je kolegijski strokovni organ, ki načrtuje, obravnava in usmerja strokovno dejavnost ustanove v skladu s pristojnostmi, ki jih določa statut. Sestavljajo ga strokovni direktorji klinik, dva predstavnika samostojnih klinik in kliničnih inštitutov ter glavna medicinska sestra.

Generalni direktor predstavlja in zastopa javno zdravstveno ustanovo, organizira in vodi delo in poslovanje ter je odgovoren za zakonitost poslovanja in poslovni uspeh. Za posamezno področje imenuje svoje pomočnike: za pravne zadeve, za ekonomske zadeve, za komercialne zadeve in za področje informatike.

Strokovni direktor vodi, usklajuje in odgovarja za strokovno dejavnost zdravstvenega zavoda. Odgovoren je za uresničevanje uravnoveženega strokovnega razvoja in za povezovanje z drugimi zdravstvenimi zavodi. Prav tako ima pomočnike za področja: kakovosti, znanstvenoraziskovalno dejavnost in izobraževanje.

Glavna medicinska sestra vodi, načrtuje in organizira zdravstveno nego, predstavlja dejavnost zdravstvene nege in oskrbe. Ima pomočnike na področju kakovosti, razvoja, izobraževanja in higiene.



## 6 RAZVOJ KADROV V JAVNI ZDRAVSTVENI USTANOVI

### 6.1 OPIS OBSTOJEČEGA STANJA

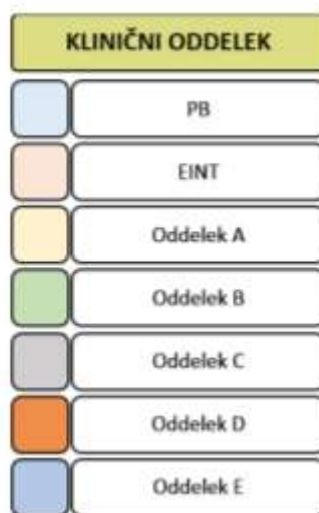
Javna zdravstvena ustanova, kjer je bila izvedena analiza, ima v povprečju zaposlenih okrog 8000 oseb na različnih področjih. Zaradi velikosti in lažje dostopnosti do podatkov smo si za našo kritično analizo izbrali zgolj enega izmed oddelkov, ki je oblikovan znotraj klinike s točno določenimi specifičnimi znanji, kjer so zaposleni različni zdravstveni in nezdravstveni kadri.

Predvsem nas je zanimalo zadovoljstvo medicinskih sester z razvojem kadrov na izbranem oddelku.

Poklicna struktura zaposlenih, ki so bili predmet opravljene raziskave:

- tehnik/tehnica zdravstvene nege,
- srednja medicinska sestra,
- srednja medicinska sestra – babica,
- diplomirana medicinska sestra/diplomirani zdravstvenik,
- višja medicinska sestra,
- diplomirana babica/diplomirani babičar,
- magister/magistrica zdravstvene nege.

Za lažjo predstavo oddelka, ki ga bomo v nadaljevanju predstavili, si lahko pomagamo s spodnjim organigramom (slika 9).



Slika 9: Organigram kliničnega oddelka javne zdravstvene ustanove (lasten vir)

Zaradi števila zaposlenih je nemogoče, da bi za celotno osebje zdravstvene nege skrbela zgolj ena sama oseba. Zato ima glavna medicinska sestra javne zdravstvene ustanove pod seboj glavne medicinske sestre posameznih klinik, te pa imajo pod

seboj glavne sestre posameznih oddelkov, ki si glede na velikost oddelka pomagajo z nadzornimi sestrami bolniških oddelkov (slika 10).



**Slika 10: Organigram vodilnih medicinskih sester celotne javne zdravstvene ustanove (lasten vir)**

Nadzorne sestre oddelkov so tiste, ki so v nenehnem stiku s svojimi podrejenimi, in lahko bi rekli, da so prav one tiste, ki skrbijo za razvoj kadrov na oddelku. Prav je, da omenimo, da gre za medicinske sestre, ki so svoje delo opravljale na začetku svoje kariere kot običajne medicinske sestre, torej z delom in skrbjo za bolnika, nato pa so tekom svoje delovne dobe glede na pokazane pridobljene kompetence prevzele mesto nadzornih medicinskih sester. Pri tem ne smemo zanemariti dejstva, da strokovnega znanja o razvoju kadrov med svojim delom niso pridobile, temveč so zgolj posnemale delo svojih predhodnic, kjer se kaj hitro pokaže nazadovanje pri obravnavani temi. Razvoj kadrov je tako prepuščen tistim, ki se na tem področju niso nikoli izobraževali oziroma jim je bilo o pomenu razvoja kadrov za organizacijo posredovanih premalo informacij.

### 6.1.1 VLOGA KADROVSKE SLUŽBE PRI RAZVOJU MEDICINSKIH SESTER

Velikokrat pomislimo, da je razvoj kadrov v domeni kadrovske službe, pa vendar v resnici ni povsem tako. Naloge kadrovske službe so v našem primeru vidne predvsem v obdobju pridobivanja zaposlitve, ko medicinska sestra uredi vse potrebne obrazce za zaposlitev, kasneje pa kadrovska služba ne sodeluje pri njenem razvoju. Tu se pojavlja pomanjkljivost sodelovanja kadrovske službe s posameznikom, ki ga trenutno v izbrani ustanovi ni zaznati.

Kadrovska služba in služba za izobraževanje sta v izbrani javni zdravstveni ustanovi oblikovali številne procese, ki jih zajema upravljanje kadrov. V praksi se z omenjenim področjem posredno ali neposredno ukvarjajo tudi številne druge organizacijske enote in posamezniki. Da bi omogočili učinkovitejši razvoj kadrov in

vsem, ki se s tem ukvarjajo, zagotovili učinkovitejša orodja in pripomočke za sistematično razvijanje, spremljanje, usmerjanje in motiviranje zaposlenih, se je vodstvo ustanove odločilo za prenovo oziroma posodobitev sistema razvoja kadrov. Glavno vlogo je prevzela služba za organizacijo in razvoj logistike. Pri izvajanju posameznih faz projektne naloge proaktivno sodelujejo še druge organizacijske enote (kadrovska služba, služba za izobraževanje, služba za odnose z javnostmi itd.). Namen je poiskati systemske rešitve za načrtovanje, vrednotenje, motiviranje in nagrajevanje, usposabljanje, izobraževanje in izpopolnjevanje, komunikacijo in odnose med zaposlenimi, pridobivanje, razvoj in selekcijo kadrov ter upravljanje talentov. Proces obsega tri podprojektne naloge, kar prikazuje slika 11.



Slika 11: Proces strateškega upravljanja človeških virov (interno gradivo)

### 6.1.2 ZAPOSLOVANJE IN RAZVOJ MEDICINSKIH SESTER

Medicinska sestra si pridobi svojo izobrazbo s srednješolskim, dodiplomskim in magistrskim izobraževanjem glede na stopnjo izobrazbe, ki jo želi doseči, pri čemer je lahko srednješolsko ali podiplomsko izobraževanje tudi iz nezdravstvenega področja. Z besedo medicinska sestra poimenujemo vse tri nivoje izobrazbe. Po končanem študiju se zaposlijo v eni izmed zdravstvenih ustanov, kjer se njihovo učenje na nek način šele začne. Med šolanjem se medicinska sestra nauči nekaterih spretnosti, ki se kasneje v praksi običajno izvajajo drugače, zato je za uspešno delo potrebno nenehno usposabljanje. Če se zaposli srednja medicinska sestra, mora opraviti devetmesečno pripravništvo z zaključnim strokovnim izpitom, diplomirana medicinska sestra pa dodatnega izpita ne potrebuje in lahko takoj nastopi svoje delovno mesto.

Ob prihodu na oddelek se novozaposlenemu dodeli mentorja, ki poskrbi za uvajanje v delo in učenje pravilnih postopkov dela, ki se izvajajo v zdravstveno-negovalnem timu. Mentorstvo novozaposlenih je običajno naloga nadzorne medicinske sestre, ki v večini primerov zaradi preobremenjenosti mentorstva ne more izvajati v celoti.

Tako je novozaposleni prepuščen svojim sodelavcem, ki mu vsak na svoj način prikazujejo delo. Ker smo si ljudje različni, se izvajanje postopkov prikazuje na različne načine in posledično to privede do zmedenosti novozaposlenih, kar vsekakor ni namen mentorstva.

Usposabljanje novozaposlenih se trenutno vse bolj ureja in postaja uveljavljen proces. Pred začetkom nastopa dela na dodeljenem delovnem mestu opravi oseba 80-urni uvajalni seminar, kjer si pridobi znanje o osnovnih področjih, ki jih bo potrebovala pri svojem delu (delovanje in organizacija javne zdravstvene ustanove, cilji, vizija, poslanstvo, osnovni podatki, higiena, ločevanje odpadkov, prehrana, predstavitev nekaterih drugih nezdravstvenih služb itd.). Kljub bogatemu zbiru informacij pa pogrešamo nekaj besed o pomenu razvoja kadrov in vzpostavitve pogovora o tem, kako si posameznik lahko oblikuje svojo kariero na podlagi svojih ciljev v sodelovanju z organizacijo. Uvajalni seminar bi lahko bil mesto, kjer se že novozaposleni začnejo seznanjati s pomenom razvoja kadrov in predstavitvijo pomena za organizacijo. Tako se lahko zagotovi motivacija posameznika in poveča zanimanja za pridobivanje novih znanj.

Po končanem in uspešno opravljenem uvajalnem seminarju začne novozaposlena oseba z delom na matičnem oddelku, nato pa se glede na kadrovske potrebe prilagaja kroženje po drugih oddelkih. Trenutno se vpeljuje skrajšan sistem kroženja iz šestih na tri mesece. Velikokrat se zgodi, da mora oseba, ki kroži, zaradi kadrovskega izpada prekiniti kroženje in z delom nadaljevati na svojem matičnem oddelku. Številni zaposleni so kroženje po drugih oddelkih opravljali tudi več let po začetku zaposlitve.

Namen kroženja je zgolj informiranje medicinskih sester o načinu dela na drugih oddelkih in spoznavanje celotne specifične dejavnosti. Tako imenovano kroženje po drugih oddelkih znotraj klinike se izvaja redno pri vseh zaposlenih, vendar je v običajni praksi, da vsak zaposleni posamezno področje opravlja zgolj enkrat v svoji delovni dobi, kar je bistveno premalo, da bi lahko svoje strokovno področje tudi praktično nenehno izpopolnjeval. Vodstveni kader predpiše obvezno kroženje, in ko je to opravljeno, se ne ozira več na dejstvo, da zaradi zagotavljanja zgolj nekakšnih obveznih aktivnosti zaposleni ne razvijajo naprej svojega strokovnega potenciala. Dejstvo pa je, da se v praksi zdravstvene nege neprestano uvajajo novosti, ki jim mora medicinska sestra slediti, zato bi bilo še kako dobrodošlo obnavljanje kroženja po nekaj letih.

Področje izobraževanje je v izbrani ustanovi zelo kompleksno, lahko bi rekli, da gre predvsem tu v veliko korist razvoja kadrov. Vodja izobraževalne dejavnosti je tako imenovana pedagoška medicinska sestra, ki deluje znotraj klinike po navodilih glavne medicinske sestre javnega zdravstvenega zavoda. Njena skrb je predvsem koordinacija in organizacija izobraževanj, namenjenih medicinskim sestram in nekaterim drugim zdravstvenim sodelavcem. Prav je, da omenimo, da se zaposleni izobražujejo znotraj zdravstvene ustanove in da obiskujejo tudi številna izobraževanja po drugih zdravstvenih organizacijah v Sloveniji.

Diplomirane medicinske sestre ob uspešnem zagovoru diplomskega dela vložijo na Zbornico zdravstvene in babiške nege prošnjo za pridobitev licence za samostojno opravljanje zdravstvene in babiške nege v Republiki Slovenije. Istočasno se vpišejo tudi v register izvajalcev zdravstvene in babiške nege. V zadnjem obdobju sta licenca in vpis v register pogoj za podpis pogodbe o zaposlitvi. Vsaka licenca je veljavna sedem let, nakar jo je treba ponovno podaljšati, za to pa mora posamezna medicinska sestra izpolnjevati določene pogoje. Med svojim delom na delovnem mestu se mora nenehno izobraževati in si z različnimi predavanji, seminarji, tečaji

in simpoziji pridobiti licenčne točke. Prav vsako izobraževanje na področju zdravstvene nege je ovrednoteno z določenim številom licenčnih točk. Izvajalcu zdravstvene nege se licenca za opravljanje storitev podaljša, če je v preteklem sedemletnem obdobju zbral najmanj 70 licenčnih točk in ima opravljene obvezne vsebine stalnega izpopolnjevanja:

- zakonodaja s področja zdravstva in poklicne etike,
- temeljni postopki oživljanja,
- kakovost in varnost v zdravstvu.

Diplomirana medicinska sestra je s pomočjo takšnega načina zagotavljanja ustreznega števila licenčnih točk obvezana, da se nenehno izobražuje.

Izobraževanja se izvajajo tudi za srednje medicinske sestre, vendar te niso zavezane k skrbi za licenčne točke, kar pa ne pomeni, da so na izobraževanjih manj dobrodošle. Srednje medicinske sestre so tista populacija zaposlenih, ki so opravljale svoje šolanje pred prenovo šolskega sistema, zato še toliko bolj potrebujejo izobraževanja, s katerimi lahko sledijo novostim in si pridobijo morebitna nova znanja, s katerimi se srečujejo pri opravljanju svojega dela. Na izbranem oddelku je razpis za izobraževanja v domeni nadzorne medicinske sestre, ki vsako leto pripravi predviden plan izobraževanja. Izobraževanja, kot so tečajji, seminarji in kongresi, se običajno organizirajo vsako leto, seveda z različnimi vsebinami. Tako nadzorna medicinska sestra svoje zaposlene lažje razporedi in predvidi, katerega izobraževanja bi se lahko posameznik udeležil. Poleg teh rednih je treba vključiti tudi obvezne vsebine, ki ji morajo opraviti diplomirane medicinske sestre. Te so v domeni vsakega posameznika, torej če ta pokaže zanimanje. Javna zdravstvena ustanova ne oglašuje licenčnih izobraževanj in ne skrbi za podaljševanje licence. Če posameznik nima veljavne licence, svojega dela v zdravstveni negi ne more več opravljati in se lahko prekine pogodba o delovnem razmerju.

V izbrani javni zdravstveni ustanovi se zagotavlja več različnih vrst izobraževanj. Izobraževanja znotraj klinike se nanašajo na vsebine, ki so specifične za posamezno kliniko, in na vsebine, ki jih pripravijo druge klinike in se tako lahko zdravstveni delavci izobražujejo tudi na drugih področjih. Takšen način izobraževanja se izvede vsaj enkrat mesečno. Drugi način izobraževanja je simulacija diagnostično-tehničnih posegov v simulacijskem centru zdravstvene ustanove. Gre za izobraževanje, kjer se medicinska sestra uči novih postopkov izvajanja posameznih posegov na za to namenjenih lutkah, ki simulirajo bolnika in njegovo okolico. Trenutno je koordinacija izobraževanj v simulacijskem centru še nekoliko na začetku in se zaradi števila zaposlenih v celotni ustanovi izvede takšno izobraževanje vsaj enkrat letno. Zdravstvena ustanova je univerzitetna in redno izvaja usposabljanje dijakov in študentov, ki se svojih začetkov učijo prav v simulacijskem centru, zato je zasedenost terminov zelo velika.

Posamezna klinika lahko organizira izobraževanja za zaposlene tudi znotraj nje same. Tako se je v zadnjih letih začelo izvajati delavnice, na katerih se zaposleni učijo pravilnega izvajanja nekaterih posegov po standardu, ki je predpisan za posamezno kliniko. Zaradi napak pri izvajanju nekaterih posegov je vodstveni kader predlagal izvajanje takšnih delavnic, s čimer je želel izboljšati delo medicinskih sester in preprečiti morebitne napake (odvzem kapilarne krvi, odvzem venske krvi,

uvajanje intravenske kanile, uvajanje urinskega katetra, aspiracija bolnika, higienska oskrba genitalnega predela, transfuzija itd.). Gre za delavnice, ki jih pripravljajo diplomirane medicinske sestre, kjer posamezno temo predstavijo svojim sodelavcem. Delavnice se izvajajo vsak mesec v skupini največ desetih udeležencev. Trenutno je opazno zelo veliko zadovoljstvo nad takšno obliko izobraževanja.

Zaradi nenehnega povečanja vitalno ogroženih bolnikov na oddelku je kolektiv predlagal simulacijo običajnih dnevnih situacij v eni izmed bolniških sob s sodelovanjem vseh zaposlenih na različnih nivojih, ki v realnosti sodelujejo v zdravstveno-negovalnem timu (medicinske sestre, zdravniki, nezdravstveno osebje itd.). Vodja takšnega izobraževanja je zdravnik, ki pripravi scenarij dogajanja. Vaja se izvaja na posebni simulacijski lutki, ki lahko kaže vse osnovne življenjske funkcije. Vsi sodelujoči se igrajo igro vlog, kot da bi se scenarij dogajal zares. Takšen način izobraževanja omogoča, da medicinska sestra bolj samozavestno pristopa k različnim stresnim situacijam in dobi občutek svoje vloge znotraj zdravstvenega tima. Zaradi kadrovskega pomanjkanja se učna simulacijska delavnica izvaja le dvakrat letno. Želja zaposlenih po takšnem načinu izobraževanja je seveda mnogo večja.

Področje izobraževanja je, kot smo lahko opazili v besedilu zgoraj, dobro urejeno. Prav vsaki zaposleni se lahko izobražuje na želenem področju, seveda pa se mora zavedati tudi svojih obveznosti do nekaterih obveznih vsebin. Vsa omenjena izobraževanja omogočajo posamezniku, da se razvija na svojem strokovnem in delovnem področju ter nenehno obnavlja svoje znanje. Kot smo lahko spoznali v teoretičnem delu magistrskega dela, je ena izmed nalog pri razvoju kadrov skrb organizacije za osebni, delovni in strokovni razvoj. V izbrani ustanovi na tem področju ni posebnega poudarka in organizacija tem temam ne posveča velike pozornosti. Lahko pa bi rekli, da vseeno posredno z organizacijo izobraževanj skrbi za strokovni in delovni razvoj posameznika.

Za dober sistematični razvoj kadrov je pomembno medsebojno usklajevanje interesa in želja medicinske sestre s cilji javne zdravstvene ustanove. Na ta način se medicinski sestri zagotavlja osebni, strokovni in delovni razvoj. Za načrtovanje razvoja, ki vključuje prepoznavo potencialov posamezne medicinske sestre, je pomembno oblikovanje njene kariere. Pojem kariera medicinske sestre še vedno razumejo kot napredovanje po hierarhični lestvici in ne posvečajo pozornosti obliki napredovanja na delovnem mestu. Medicinske sestre običajno napredujejo in prevzamejo višje delovno mesto, kadar so v ustanovi že dalj časa in s tem pokažejo svojo lojalnost organizaciji, ne pa tudi potrebnih kompetenc. Tako vodilna mesta običajno zasedajo »starejše« medicinske sestre, ki pa nimajo vodstvenih sposobnosti in volje po vpeljavi novosti in motiviranju zaposlenih. Zaradi takšnega ravnanja vodstvene medicinske sestre nazaduje celotna klinika ali posamezen oddelek.

Kariera medicinske sestre v izbrani javni zdravstveni ustanovi je zgolj v rokah posameznika. Če ima posameznik določene ambicije, mora svoje kompetence neprestano dokazovati, da lahko nekoč doseže napredek. To bi lahko opredelili kar s konkretnim primerom. Diplomirana medicinska sestra je izredno nadarjena za delo z dijaki in študenti. V svojem delovnem času veliko časa preživi z njimi, jih uči in

vpeljuje v delo zdravstvene nege. Večkrat javno pove, da si želi napredovati na tem področju in nekoč postati pedagoška medicinska sestra oddelka. A ker je oseba mlada in dokaj na novo zaposlena, ji to mesto prevzame starejša medicinska sestra, ki so ji pedagoške dejavnosti povsem odveč, vendar ji je bilo mesto obljubljeno že pred leti zaradi pridobitve novega naziva in s tem povišanja plačnega razreda. Namesto da bi glavna medicinska sestra kot predstavnica managementa vzajemno soustvarjala kariero svojih zaposlenih, s svojim dejanjem povzroči, da se dobre medicinske sestre odločajo za delo v drugih zdravstvenih ustanovah. Sam pojem kariera in naloge organizacije in posameznika medicinskim sestram niso bili nikoli predstavljeni tako, da bi se posamezniki lahko zavedali, da imajo možnost sooblikovanja svoje kariere. Tako jim to področje ostaja skrito in nepoznano. Tudi v celotni zdravstveni ustanovi ni najti navodil za nadzorne medicinske sestre, ki bi morale delati na tem področju. Kljub želji kadrovske službe po vpeljavi ustvarjanja posameznikove kariere v proces razvoja kadrov je na tem področju narejeno veliko premalo.

Podobno področje je področje spremljanja delovne uspešnosti. V izbrani ustanovi se ocenjevanje delovne uspešnosti izvaja enkrat letno. Običajno je to nekje v mesecu marcu. Gre za postopek, kjer nadzorna medicinska sestra oceni svoje zaposlene s pomočjo v ta namen izdelanega obrazca. Izvajanje ocenjevanja poteka za medicinske sestre povsem običajno, za poznavalce tega področja pa povsem nenavadno. Ocenjevanje se izvaja s pomočjo ocenjevalne lestvice, kjer se za posamezno področje zapiše ustrezna ocena. Zaposleni niso predhodno seznanjeni z obrazci in načinom izobraževanja. Res je ocenjevalni list v veljavi že kar nekaj časa, vendar novozaposleni ne pridobi nobenih informacij o ocenjevanju, kot da bi šlo za nekaj povsem običajnega. Zaposleni tako posvečajo pozornost zgolj končni oceni, ki jim omogoča morebitno napredovanje ali ne. Nikoli pa se ne vprašajo o pomembnosti ocen. Kako naj zaposleni pravzaprav ve, ali dosega uspešnost na nekem področju, če ne pozna lestvice in ne ve, kaj posamezna ocena pomeni? Običajno se ob seznanitvi z oceno izvede krajši obrazložiten postopek, kjer se lahko ob morebitnih vprašanjih o posamezni oceni pojavi tudi odgovor tipa »tako sem se odločila«. Povsem jasno je, da so lahko zaposleni s takšnim ravnanjem prikrajšani za pridobitev kakršnihkoli povratnih informacij o svojem delu. Ob številnih negativnih komentarjih nadzorne medicinske sestre lahko zaposleni izgubi motiviranost, kar nikakor ni namen ocenjevanja delovne uspešnosti. Nadzorna medicinska sestra nato posreduje ocene glavni medicinski sestri klinike, ki jih vpíše v kadrovski informacijski sistem. Na podlagi tega vpisa in vpisa prejšnjih ocen nato zaposleni prejme odločbo o morebitnem napredovanju po plačnih razredih. To je na izbranem oddelku bistvo ocenjevanja delovne uspešnosti in je daleč od tega, o čemer smo pisali v teoretičnem delu magistrskega dela. Na tem področju bodo potrebne korenite spremembe, ki bi jih kadrovska služba morala začeti izvajati najprej pri vodstvenih delovnih mestih, da bi ti znali svojim podrejenim obrazložiti pomen ocenjevanja delovne uspešnosti.

Kljub nekaterim nepravilnostim spremljanja razvoja medicinskih sester, ki ga na nek način izvršujejo s pomočjo ocenjevanja delovne uspešnosti, v izbrani ustanovi ni zaznati izvajanja rednih letnih razgovorov, ki so podlaga za oblikovanje razvoja medicinskih sester. Nadzorna medicinska sestra se s posameznimi diplomiranimi sestrami ne pogovarja o njenih zelenih ciljih, ki jih želi doseči med svojo zaposlitvijo. Prav tako ni medsebojnih usklajevanj želja posameznikov s

poslanstvom organizacije. Številne medicinske sestre pravzaprav sploh ne vedo, kaj ta izraz pomeni in kakšen je namen izvajanja razgovorov. Velikokrat zaradi neznanja medicinske sestre redni letni razgovor zamenjujejo s pojmom ocenjevanje delovne uspešnosti. Številni zaposleni si pomen rednega letnega razgovora še vedno predstavljajo kot kritiziranje vodilnih ali posameznika, saj je ozaveščenost o pomenu razgovorov zelo slaba.

## **6.2 PREDSTAVITEV INTERVJUJA S PREDSTAVNIKOM SLUŽBE ZA IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ KADROV**

V izbrani javni zdravstveni ustanovi je tako imenovana služba za izobraževanje in razvoj kadrov nosilka razvoja kadrov. Z željo po nazornejši predstavitvi opisa obstoječega stanja smo izvedli intervju s predstavnikom službe. Pred izvedbo smo pridobili soglasje vodstva službe, ki nas je nato usmerili do enega izmed zaposlenih, ki je na področju razvoja kadrov najdejavnejši. Intervju je potekal s pomočjo vnaprej pripravljenih vprašanj, ki so predstavljena v nadaljevanju.

### **1. Lahko na kratko opišete obstoječi sistem razvoja kadrov v javni zdravstveni ustanovi z osredotočenjem na medicinske sestre?**

Obstoječi sistem razvoja kadrov temelji bolj na razvoju stroke. Za področje zdravstvene nege skrbi pomočnica glavne medicinske sestre za področje izobraževanja. V zadnjem letu smo v sistem izobraževanja vključili tudi bolj mehke veščine kot partnerji v konzorciju, ki je nastal v okviru projekta Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, poimenovanega Javni razpis za pridobivanje temeljnih in poklicnih kompetenc 2016-2019. Namen javnega razpisa je povečati vključenost odraslih v vseživljenjsko učenje ter izboljšati kompetence, ki jih potrebujejo zaradi potreb na trgu dela, večje zaposljivosti in mobilnosti ter osebnega razvoja in delovanja v sodobni družbi. Glavni cilj projekta je izboljšati temeljne in poklicne kompetence zaposlenih, ki so nižje izobraženi in manj usposobljeni, s poudarkom na starejših od 45 let.

### **2. Ali je sistem razvoja kadrov standardiziran za celotno javno zdravstveno ustanovo in se razvoj kadrov sistematsko vodi za vse oddelke?**

Sistem je vzpostavljen zgolj samo za področje zdravstvene nege. Vsi drugi profili zdravstvenih in nezdravstvenih dejavnosti znotraj ustanove pa se trenutno še vzpostavljajo.

### **3. Kakšna je vloga službe za izobraževanje in razvoj kadrov pri razvoju kadrov?**

Trenutno ima služba za izobraževanje vlogo, da skrbi za podporo temeljni dejavnosti pri pripravi oziroma organizaciji izobraževanj. V prihodnje pa naj bi postala služba za izobraževanje deležnik pri razvoju kadrov kot ponudnik vsebin, ki jih stroke (medicina in zdravstvena nega ter drugi profili) ne pokrivajo. Namen je oblikovati načrt izobraževanj, ki bi temeljila na mehkih veščinah.



**4. Kdo je po vašem mnenju odgovoren za razvoj kadrov (kadrovska služba, posamezna glavna medicinska sestra oddelka, neposredni vodja ali zaposleni sam)?**

Glede odgovornosti ne bi mogel postaviti enoznačnega odgovora. Razvoj kadrov je proces, v katerem vsak deležnik nosi svoj delež odgovornosti.

**5. Ali je sistem razvoja kadrov v izbrani javni zdravstveni ustanovi primerljiv s sistemi, ki jih imajo razvite drugje po Evropi?**

Naša želja je in trudimo se, da bi bili primerljivi s podobnimi ustanovami v Evropi. Tukaj se predvsem zgledujemo po AKH Wien, ki ima sicer zaradi povezave z Medicinsko fakulteto drugačen sistem, kar se tiče internih izobraževanj, ki jih nudimo zaposlenim, pa je primerjava pokazala, da imajo vzpostavljen celotni sistem razvoja kadrov, k čemur stremimo tudi mi.

**6. Ali menite, da zaposleni dovolj dobro poznajo sistem razvoja kadrov oziroma kaj to pravzaprav pomeni? So z dejavnostjo razvoja kadrov dovolj dobro seznanjeni?**

Sistem razvoja kadrov v izbrani ustanovi ni bil dovolj aktivno vpeljan, da bi lahko rekli, da so zaposleni z njim dovolj dobro seznanjeni. Vedno znova so bili poskusi, da se posamezni elementi razvoja kadrov vpeljejo v sistem in se potem združijo v celoto. Žal pa smo kot ustanova podvrženi nestanovitnosti s strani najvišjega vodstva ustanove, kar se kaže tudi v nestalnem sistemu razvoja kadrov.

**7. Ali se za vodilne kadre organizira izobraževanje ali delavnice, kjer se poučijo o razvoju kadrov, da lahko to kasneje prenesejo na svoje oddelke? Predvsem o pravilnosti izvajanja rednih letnih razgovorov, načrtovanju kariere, ocenjevanju delovne uspešnosti.**

Delavnice in izobraževanja so bila organizirana za vodje, da bi znali pravilno izpeljati redne letne razgovore. Vendar je tako uvajanje izvajanja razgovorov kot izobraževanj obtičalo na uvajanju.

**8. Lahko opredelite pozitivne stvari, ki jih za vas kot službo za izobraževanje in razvoj kadrov prinaša razvoj kadrov?**

Z vidika izobraževalca prinaša razvoj kadrov večjo fleksibilnost zaposlenih. Vsak zaposleni bo moral pri sebi narediti kvantni preskok in sprejeti možnost, ki mu jo ponuja izobraževanje. Zadnja izobraževanja, predvsem s področja temeljnih poklicnih kompetenc, kažejo, da so zaposleni pripravljene izobraževati, naloga ustanove pa je, da zagotovi motivacijo, ki jo bodo zaposleni imeli tudi v primeru dalj časa trajajočih izobraževanj.

**9. Kaj bi si služba za izobraževanje in razvoj kadrov želela spremeniti pri sistemu razvoja kadrov, kje vidite pomanjkljivosti kot oseba, ki se z omenjeno dejavnostjo vsakodnevno ukvarja?**

Predvsem menim, da bi bilo treba vzpostaviti sistem, v katerem bi bili zajeti vsi zaposleni, ne glede na profil.

### **10. Kakšna je sestava kadrovske službe in kateri oddelek/služba je tisti, ki skrbi za razvoj kadrov?**

Trenutno razvoja kadrov ne izvaja konkretno ena služba, temveč je razvoj kadrov razdeljen. V službi za izobraževanje je zaposlenih 55 zaposlenih, ki ne skrbijo samo za zaposlene, temveč tudi za zaposlene iz drugih ustanov in zavodov, ki se v javni zdravstveni ustanovi usposabljujejo (specializanti, pripravniki, udeleženci izpopolnjevanj, usposabljanj).

## **6.3 RAZISKAVA**

### **6.3.1 POTEK RAZISKAVE**

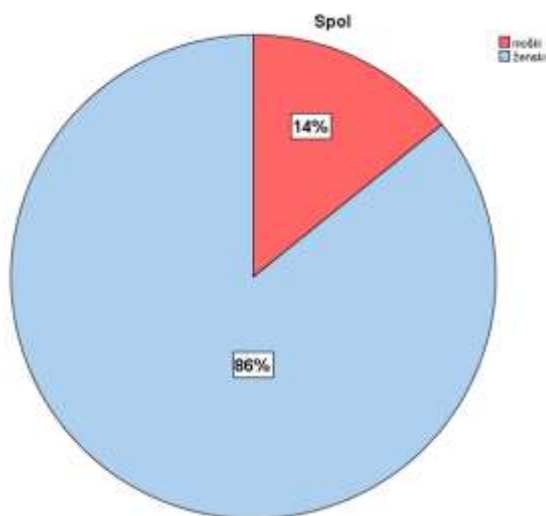
Raziskava je temeljila na anketni metodi dela. Kot instrument zbiranja podatkov smo uporabili metodo anketiranja s pomočjo strukturiranega vprašalnika (priloga 2). Vsi anketiranci so bili seznanjeni z namenom in ciljem raziskave, odgovori anketirancev pa so bili uporabljeni izključno za namene raziskovalne naloge. Za izvedbo raziskave smo uporabili kvantitativno tehniko zbiranja podatkov. Anketni vprašalnik smo sestavili na podlagi pregleda literature s področja razvoja kadrov. Vprašalnik je vseboval deset vprašanj odprtega in zaprtega tipa. Prvi sklop je vseboval socialno-demografske podatke: spol, starost, doseženo izobrazbo in delovno dobo. Drugi sklop vprašanj pa je vseboval vprašanja, kjer so anketiranci podajali odgovore s pomočjo lestvice strinjanja od 1 do 5. Pri tem je ocena 1 pomenila, da se anketiranci s trditvijo popolnoma ne strinjajo, ocena 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Raziskava je bila izvedena v mesecu aprilu 2017. Zaradi velikosti in velikega števila zaposlenih v celotni izbrani javni zdravstveni ustanovi so bili anketni vprašalniki razdeljeni naključno med 120 medicinskih sester, zaposlenih na oddelku, ki je v magistrskem delu predmet raziskovanja. Vrnjeni in pravilno izpolnjeni so bili vsi anketni vprašalniki. Pridobljene rezultate smo nato statistično analizirali s pomočjo programa IBM SPSS Statistics.

### **6.3.2 OPISNA STATISTIČNA ANALIZA**

V statistični obdelavi podatkov smo uporabili opisno statistiko, s katero bomo predstavili dobljene rezultate.

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati anketnega vprašalnika.



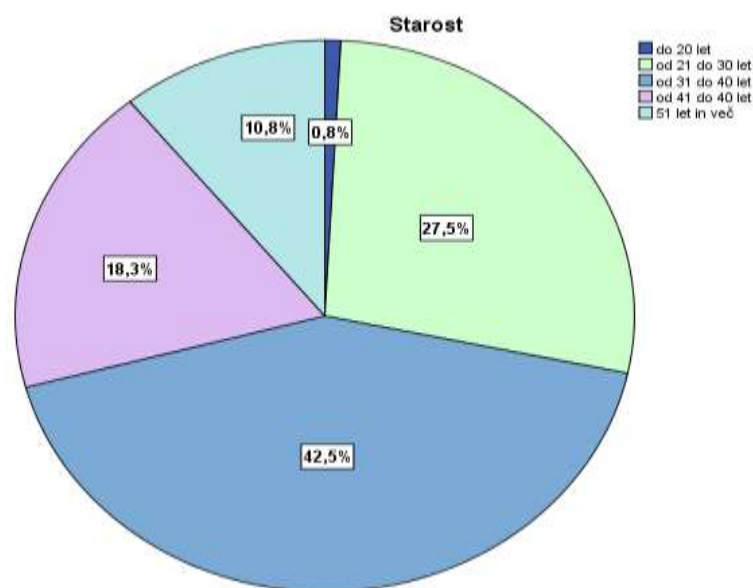
**Graf 1: Prikaz strukture anketirancev glede na spol**

Iz grafa 1 je razvidno, da je v anketi sodelovalo 17 (14 %) moških in 103 (86 %) ženske. Skupno je sodelovalo 120 anketirancev.

		Starost			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 20 let	1	,8	,8	,8
	od 21 do 30 let	33	27,5	27,5	28,3
	od 31 do 40 let	51	42,5	42,5	70,8
	od 41 do 40 let	22	18,3	18,3	89,2
	51 let in več	13	10,8	10,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**Tabela 1: Razporeditev spremenljivke »starost« po kategorijah**

Tabela 1 prikazuje razporeditev spremenljivke starost glede na predpostavljeno kategorijo. Vrednosti spremenljivke starost so »do 20 let«, »od 21 do 30 let«, »od 31 do 40 let«, »od 41 do 50 let« ter »51 let in več«. 1 (0,8 %) anketiranec je bil star do 20 let, 33 (27,5 %) anketirancev je bilo starih od 21 do 30 let, 51 (42,2 %) od 31 do 40 let, 22 (18,3 %) od 41 do 40 let in 13 (10,8 %) anketirancev 51 let in več. Opisane podatke lahko prikažemo tudi s pomočjo tortnega diagrama (graf 2), iz katerega je zelo lepo razvidno, da je bilo največje število anketirancev starih od 31 do 41 let.

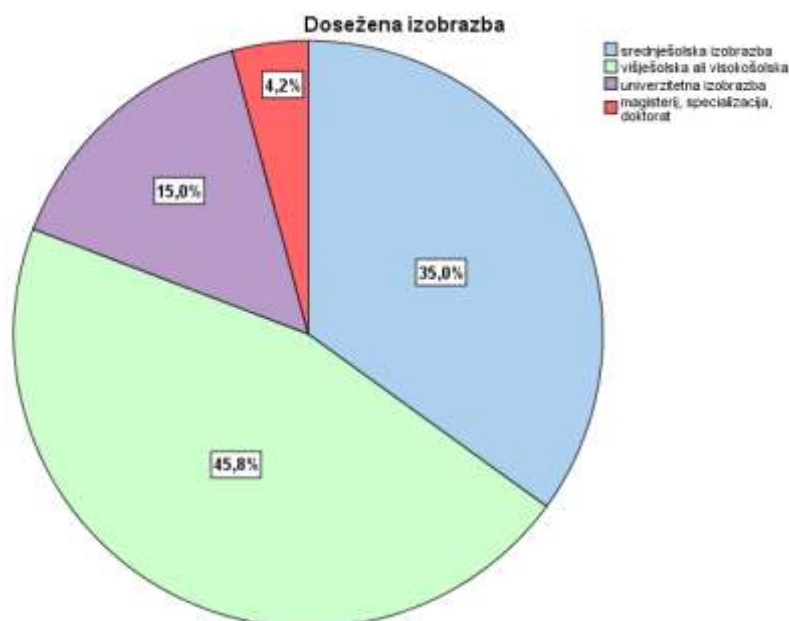


**Graf 2: Prikaz strukture anketirancev glede na starost**

Tabela 2 in graf 3 prikazujeta doseženo izobrazbo anketirancev. Vrednosti izbrane spremenljivke so »srednješolska izobrazba«, »višješolska ali visokošolska izobrazba«, »univerzitetna izobrazba« in »magisterij, specializacija, doktorat«. Največ sodelujočih, kar 55 (45,8 %), ima doseženo višješolsko ali visokošolsko izobrazbo, 42 (35 %) jih ima srednješolsko izobrazbo, 18 (15 %) univerzitetno izobrazbo in 5 (4,2 %) magisterij, specializacijo ali doktorat.

Dosežena izobrazba					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	srednješolska izobrazba	42	35,0	35,0	35,0
	višješolska ali visokošolska	55	45,8	45,8	80,8
	univerzitetna izobrazba	18	15,0	15,0	95,8
	magisterij, specializacija, doktorat	5	4,2	4,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**Tabela 2: Razporeditev spremenljivke »dosežena izobrazba« po kategorijah**

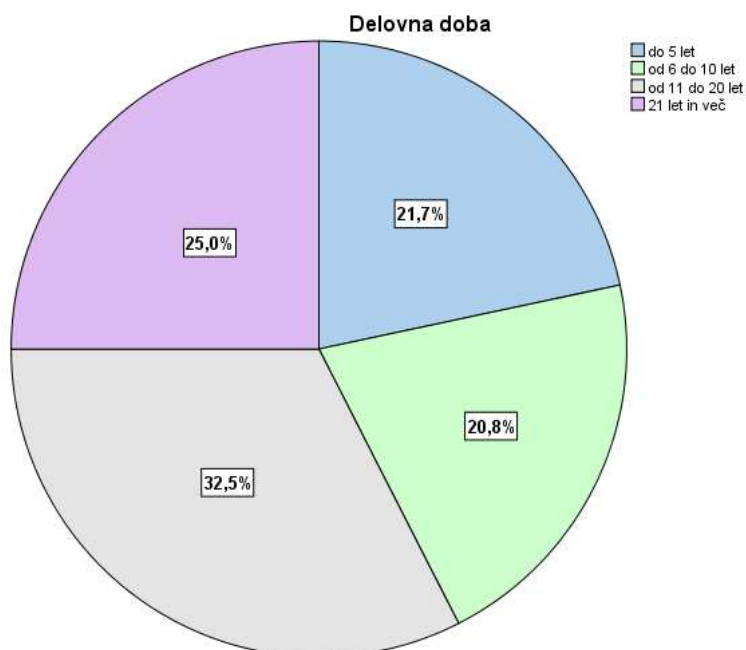


**Graf 3: Struktura anketirancev glede na doseženo izobrazbo**

Tabela 3 in graf 4 prikazujeta delovno dobo anketirancev. Vrednosti za spremenljivko »delovna doba« so »do 5 let«, »od 6 do 10 let«, »od 11 do 20 let« ter »21 let in več«. Največ jih svoje delo opravlja od 11 do 20 let, kar 39 (32,5 %), 30 (25 %) anketirancev ima delovne dobe več kot 21 let, 26 (21,7 %) jih ima do 5 let delovne dobe in 25 (20,8 %) jih ima od 6 do 10 let delovne dobe.

		Delovna doba			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 5 let	26	21,7	21,7	21,7
	od 6 do 10 let	25	20,8	20,8	42,5
	od 11 do 20 let	39	32,5	32,5	75,0
	21 let in več	30	25,0	25,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**Tabela 3: Razporeditev spremenljivke »delovna doba« po kategorijah**



**Graf 4: Struktura anketirancev glede na delovno dobo**

Tabela 4 prikazuje rezultate strinjanja anketirancev s trditvijo »služba za izobraževanje in razvoj kadrov v moji organizaciji mi je dobro poznana – seznanjen sem z njeno dejavnostjo in pomembnostjo za moj razvoj na poklicni poti«. Anketiranci so svoj odgovor opredelili s pomočjo lestvice strinjanja od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni popolnoma se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam s predpostavljeno trditvijo. Vrednosti spremenljivke so »popolnoma se strinjam«, »se strinjam«, niti se ne strinjam niti se strinjam«, »se ne strinjam« in »popolnoma se ne strinjam«.

<b>Poznavanje službe za razvoj kadrov</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	popolnoma se ne strinjam	22	18,3	18,3	18,3
	se ne strinjam	18	15,0	15,0	33,3
	niti se ne strinjam niti se strinjam	42	35,0	35,0	68,3
	se strinjam	33	27,5	27,5	95,8
	popolnoma se strinjam	5	4,2	4,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**Tabela 4: Struktura odgovorov strinjanja s trditvijo »poznavanje službe za izobraževanje in razvoj kadrov«**

42 anketirancev se s trditvijo o poznavanju službe za izobraževanje in razvoj kadrov »niti ne strinja niti strinja«, 33 »se strinja«, 22 se jih »popolnoma ne strinja«, 18 se jih »ne strinja« in 5 se jih s trditvijo »popolnoma strinja«. Rezultate lahko prikažemo tudi v spodnjem grafu (graf 5).



**Graf 5: Poznavanje službe za izobraževanje in razvoj kadrov po kategorijah**

V drugem delu anketnega vprašalnika so anketiranci odgovarjali na vprašanja o sistemu razvoja kadrov v izbrani javni zdravstveni ustanovi. Razdeljen je bil na štiri posamezne sklope: razvoj kadrov, izobraževanje in usposabljanje, ocenjevanje delovne uspešnosti ter redni letni razgovori in oblikovanje kariere. Svoje odgovore so anketiranci podajali s pomočjo lestvice strinjanja, pri čemer pomenijo: »5 – popolnoma se strinjam«, »4 – se ne strinjam«, »3 – niti se ne strinjam niti se strinjam«, »2 – se ne strinjam« in »1 – popolnoma se ne strinjam«.

### **RAZVOJ KADROV**

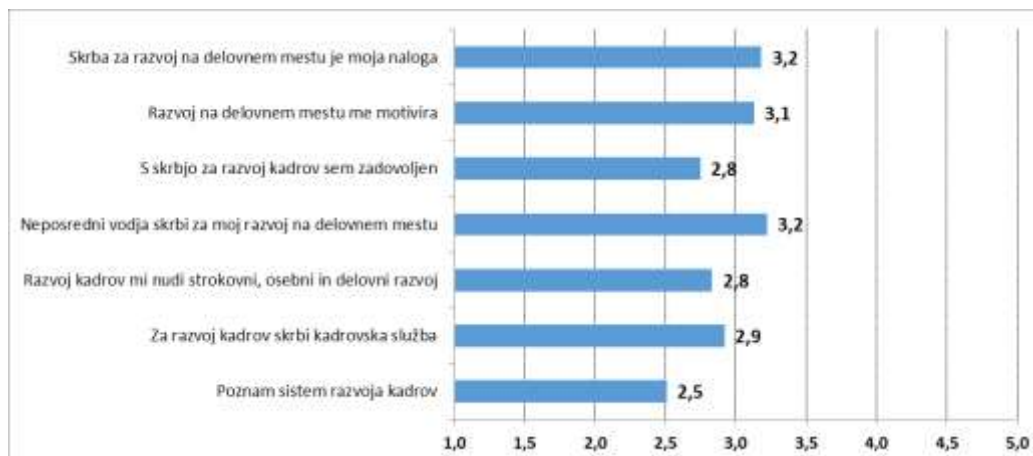
Pri tem vprašanju nas je zanimalo, kako zadovoljni so anketiranci na področju razvoja kadrov v organizaciji. Ocenjevali so sedem spremenljivk, in sicer: »sistem razvoja kadrov v organizaciji mi je dobro poznan, saj sem bil z njim seznanjen ob prihodu na delovno mesto«, »razvoj kadrov je področje, za katerega skrbi kadrovska služba«, »sistem razvoja kadrov v organizaciji mi nudi strokovni, osebni in delovni razvoj«, »neposredni vodja skrbi za moj razvoj ter spodbuja mojo rast in kakovost na delovnem mestu«, »s skrbjo za razvoj kadrov v organizaciji sem zadovoljen«, »razvoj na delovnem mestu me motivira za opravljanje dela« ter »skrb za razvoj na delovnem mestu je izključno moja naloga«.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Poznam sistem razvoj kadrov	120	1,00	5,00	2,5083	1,18815
Za razvoj kadrov skrbi kadrovska služba	120	1,00	5,00	2,9250	1,03844
Razvoj kadrov mi nudi strokovni, osebni in delovni razvoj	120	1,00	5,00	2,8333	,99860

Neposredni vodja skrbi za moj razvoj na delovnem mestu	120	1,00	5,00	3,2250	1,14835
S skrbjo za razvoj kadrov sem zadovoljen	120	1,00	5,00	2,7500	,92809
Razvoj na delovnem mestu me motivira	120	1,00	5,00	3,1333	,91609
Skrb za razvoj na delovnem mestu je moja naloga	120	1,00	5,00	3,1833	1,02886
Valid N (listwise)	120				

**Tabela 5: Strinjanje s trditvami o razvoju kadrov**

Tabela 5 prikazuje izpis rezultatov na vprašanje o razvoju kadrov v organizaciji. Opazimo lahko, da so anketiranci odgovarjali z ocenami od 1 do 5 na petstopenjski lestvici. Zaposleni se v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo »neposredni vodja skrbi za moj razvoj na delovnem mestu« ( $x = 3,23$ ), sledita trditvi »skrb za razvoj na delovnem mestu je moja naloga« ( $x = 3,18$ ) in »razvoj na delovnem mestu me motivira« ( $x = 3,13$ ). Manj se strinjajo s trditvami »za razvoj kadrov skrbi kadrovska služba« ( $x = 2,96$ ), »razvoj kadrov mi nudi strokovni, osebni in delovni razvoj« ( $x = 2,83$ ) ter »s skrbjo za razvoj kadrov sem zadovoljen« ( $x = 2,75$ ). V povprečju se najmanj strinjajo s trditvijo »sistem razvoja kadrov v organizaciji mi je dobro poznan, saj sem bil z njim seznanjen ob prihodu na delovno mesto« ( $x = 2,51$ ). Podatki so najmanj razpršeni pri trditvi »razvoj na delovnem mestu me motivira za opravljanje dela« ( $s = 0,92$ ), medtem ko so najbolj razpršeni pri trditvi »sistem razvoja kadrov v organizaciji mi je dobro poznan« ( $s = 1,19$ ). Dobljene podatke lahko prikažemo tudi grafično (graf 6)



**Graf 6: Grafični prikaz zadovoljstva na področju razvoja kadrov**

Ob pogledu na izrisan graf lahko hitro opazimo, da se anketiranci v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo »moj neposredni vodja skrbi za moj razvoj na delovnem mestu«. Najslabše so anketiranci ocenili trditev »sistem razvoja kadrov v organizaciji mi je dobro poznan, saj sem bil z njimi seznanjen ob prihodu na delovno mesto«. Ne glede na izstopanje posameznih trditev bi lahko rekli, da so anketiranci na splošno nezadovoljni z razvojem kadrov v izbrani javni zdravstveni ustanovi, saj so prav vse trditve zelo slabo ocenjene.

## **IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE**

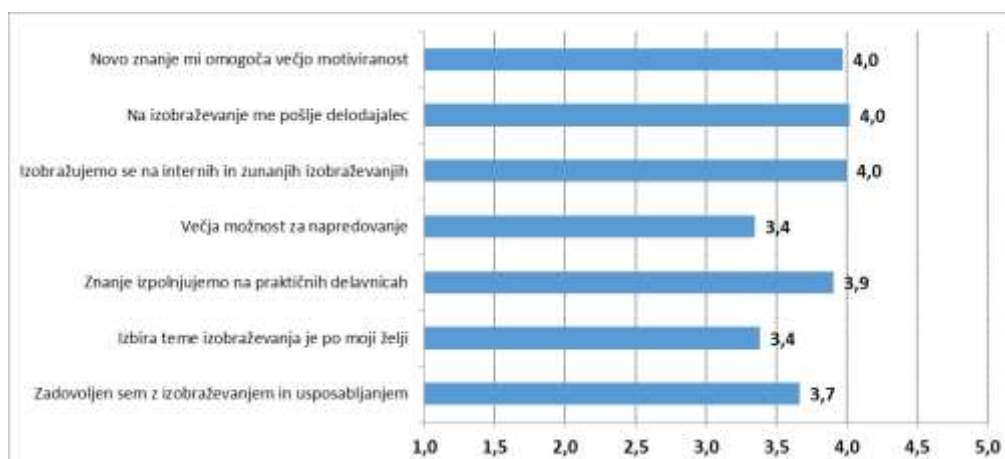


Vprašanje se je nanašalo predvsem na področje izobraževanja in usposabljanja v izbrani javni zdravstveni ustanovi. Anketiranci so odgovarjali s pomočjo petstopenjske lestvice strinjanja. Ocenjevali so sedem spremenljivk, in sicer: »zadovoljen sem z možnostjo izobraževanja in usposabljanja, ki mi jo omogoča organizacija«, »izbira teme izobraževanja je v skladu z mojimi željami«, »znanje diagnostično-terapevtskih posegov izpopolnujemo na praktičnih delavnicah«, »z izobraževanjem se moja možnost za napredovanje večja«, »izobražujemo se na internih in zunanjih izobraževanjih«, »na izobraževanje sem poslan s strani delodajalca« ter »pridobljeno novo strokovno znanje mi omogoča večjo motiviranost za delo«.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zadovoljen sem z izobraževanjem in usposabljanjem	120	1,00	5,00	3,6667	,88245
Izbira teme izobraževanja je po moji želji	120	1,00	5,00	3,3833	1,02230
Znanje izpolnujemo na praktičnih delavnicah	120	1,00	5,00	3,9083	,90745
Večja možnost za napredovanje	120	1,00	5,00	3,3500	1,13500
Izobražujemo se na internih in zunanjih izobraževanjih	120	1,00	5,00	4,0000	,83011
Na izobraževanje me pošlje delodajalec	120	1,00	5,00	4,0250	,85467
Novo znanje mi omogoča večjo motiviranost	120	2,00	5,00	3,9750	,82465
Valid N (listwise)	120				

**Tabela 6: Strinjanje s trditvami o izobraževanju in usposabljanju**

Iz tabele 6 so razvidni rezultati odgovorov naših anketirancev. Odgovarjali so z ocenami od 1 do 5. Na področju izobraževanja se anketiranci v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo »na izobraževanje sem poslan s strani delodajalca« ( $x = 4,03$ ) ter s trditvijo »izobražujemo se na internih in zunanjih izobraževanjih« ( $x = 4,00$ ). Manjše strinjanje je s trditvami »pridobljeno novo strokovno znanje mi omogoča večjo motiviranost za delo« ( $x = 3,98$ ), »znanje diagnostično-terapevtskih posegov izpopolnujemo na praktičnih delavnicah« ( $x = 3,91$ ) in »zadovoljen sem z možnostjo izobraževanja in usposabljanja, ki mi jo omogoča organizacija«. Najmanj se anketiranci strinjajo s trditvama »izbira teme izobraževanja je v skladu z mojimi željami« ( $x = 3,39$ ) in »z izobraževanjem se moja možnost za napredovanja večja« ( $x = 3,35$ ). Največja razpršenost podatkov je pri trditvi »z izobraževanjem se moja možnost za napredovanja večja« ( $s = 1,14$ ), najmanj pa so podatki razpršeni pri trditvi »pridobljeno strokovno znanje mi omogoča večjo motiviranost za delo« ( $s = 0,82$ ).



**Graf 7: Grafični prikaz zadovoljstva na področju izobraževanja in usposabljanja**

Graf 7 prikazuje povprečne ocene trditvev pri vprašanju o zadovoljstvu z izobraževanjem in usposabljanjem v izbrani javni zdravstveni ustanovi. Anketiranci se najmanj strinjajo s trditvama »z izobraževanjem se moja možnost za napredovanja večja« in »izbira teme za izobraževanje je v skladu z mojimi željami«, kar nakazuje, da udeležba na izobraževanjih posamezniku ne prinese pomembnih možnosti za morebitno napredovanje ob usvojenem novem znanju. Seveda moramo biti pri tem pozorni, saj si prav vsak posameznik napredovanje predstavlja po svoje. Nekateri napredovanje vidijo zgolj v finančnih nagradah in pri tem zanemarijo vse možnosti za napredovanja, ki se pojavijo v smislu nefinančnih sredstev. Na splošno pa bi lahko izobraževanje in usposabljanje v izbrani javni zdravstveni ustanovi na podlagi pridobljenih podatkov ocenili kot področje, kjer so anketiranci pokazali veliko mero zadovoljstva.

## **OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI**

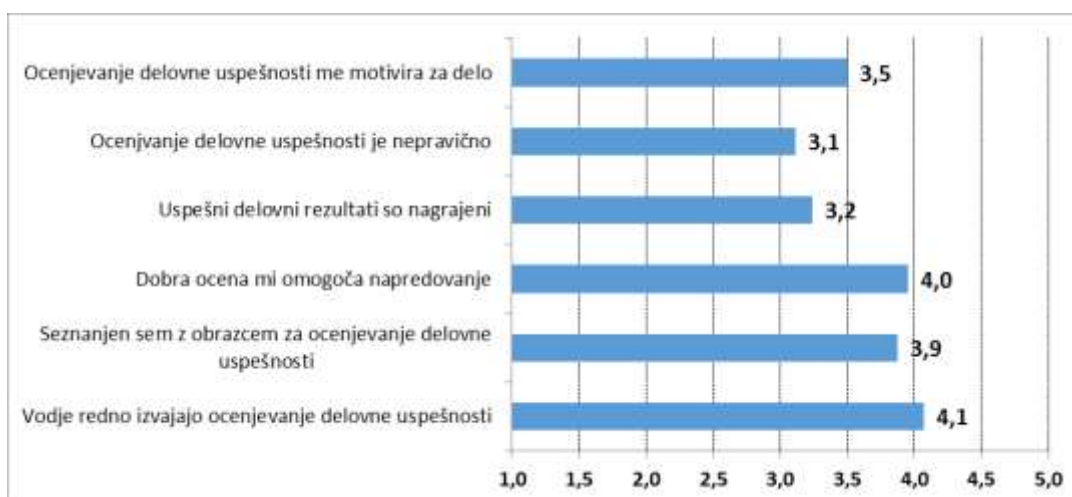
Vprašanje so sestavljale trditve, ki se nanašajo na ocenjevanje delovne uspešnosti v izbrani ustanovi. Anketiranci so svoje strinjanje s trditvami ocenjevali s pomočjo petstopenjske lestvice. Trditve so bile naslednje: »vodje redno izvajajo ocenjevanje delovne uspešnosti«, »seznanjen sem z obrazcem za ocenjevanje delovne uspešnosti«, »dobra ocena delovne uspešnosti mi omogoča napredovanje«, »uspešni delovni rezultati so nagrajeni«, »ocenjevanje delovne uspešnosti je nepravilno« in »ocenjevanje delovne uspešnosti me dodatno motivira za delo«.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Vodje redno izvajajo ocenjevanje delovne uspešnosti	120	2,00	7,00	4,0750	,88082
Seznanjen sem z obrazcem za ocenjevanje delovne uspešnosti	120	1,00	8,00	3,8750	1,18508
Dobra ocena mi omogoča napredovanje	120	1,00	9,00	3,9583	1,16961
Uspešni delovni rezultati so nagrajeni	120	1,00	52,00	3,2417	4,63454

Ocenjevanje delovne uspešnosti je nepravilno	120	1,00	5,00	3,1167	1,13895
Ocenjevanje delovne uspešnosti me motivira za delo	120	1,00	5,00	3,5000	1,06116
Valid N (listwise)	120				

**Tabela 7: Strinjanje s trditvami o ocenjevanju delovne uspešnosti**

Tabela 7 prikazuje rezultate odgovorov o ocenjevanju delovne uspešnosti. Anketiranci se v povprečju najbolj strinjajo s trditvama »vodje redno izvajajo ocenjevanje delovne uspešnosti« ( $x = 4,08$ ) in »dobra ocena delovne uspešnosti mi omogoča napredovanje« ( $x = 3,96$ ). Sledita trditvi »seznanjen sem z obrazcem za ocenjevanje delovne uspešnosti« ( $x = 3,88$ ) in »ocenjevanje delovne uspešnosti me dodatno motivira za delo« ( $x = 3,50$ ). Najmanj pa se v povprečju strinjajo s trditvama »uspešni delovni rezultati so nagrajeni« ( $x = 3,24$ ) in »ocenjevanje delovne uspešnosti je nepravilno« ( $x = 3,12$ ). Razpršenost podatkov je najmanjša pri trditvi »vodje redno izvajajo ocenjevanje delovne uspešnosti« in največja pri trditvi »uspešni delovni rezultati so nagrajeni«.



**Graf 8: Grafični prikaz zadovoljstva z ocenjevanjem delovne uspešnosti**

Graf 8 nam prikaže zadovoljstvo anketirancev z ocenjevanjem delovne uspešnosti. Največje zadovoljstvo je izraženo pri trditvah »vodje redno izvajajo ocenjevanje delovne uspešnosti« in »dobra ocena delovne uspešnosti mi omogoča napredovanje«. Na podlagi teh dveh podatkov bi lahko trdili, da je v povprečju ta element razvoja kadrov v izbrani javni zdravstveni ustanovi dobro urejen. Čeprav vidijo anketiranci razlog za izvajanja ocenjevanja predvsem v omogočanju napredovanja po sistemu plačnih razredov.

### **REDNI LETNI RAZGOVORI IN OBLIKOVANJE KARIERE**

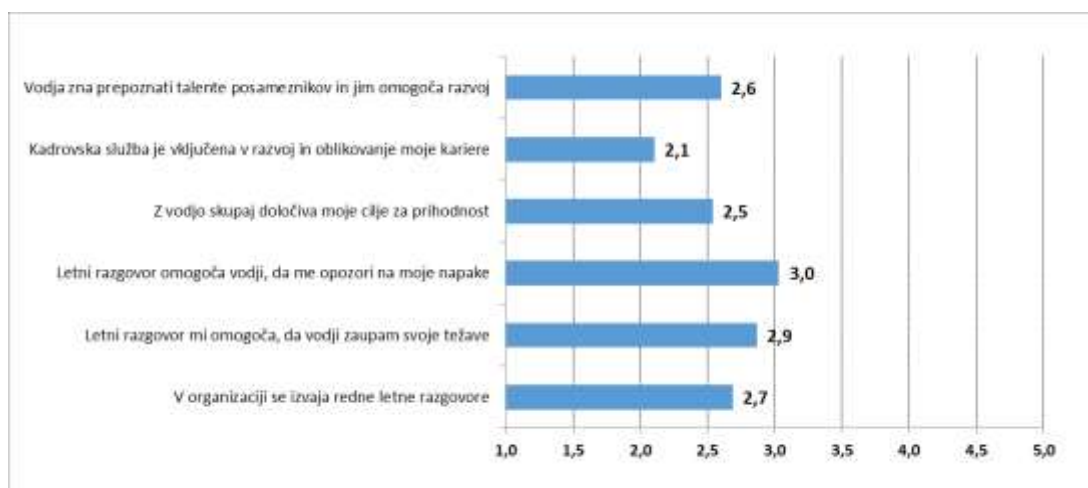
Zadnji sklop vprašanj o sistemu razvoja kadrov je vseboval trditve na področju rednih letnih razgovorov in oblikovanja kariere. Anketiranci so tudi tukaj odgovarjali s pomočjo petstopenjske lestvice. Trditve so bile naslednje: »v organizaciji se izvajajo redni letni razgovori«, »letni razgovor mi omogoča, da svoji vodji zaupam

vse svoje težave«, »letni razgovor omogoča vodji, da me opozori na moje napake«, »v sklopu letnega razgovora z vodjo skupaj določiva želene cilje za mojo prihodnost«, »kadrovska služba je vključena v razvoj in oblikovanje moje kariere« in »vodja zna prepoznati talente posameznikov in jim omogoča nadaljnji razvoj«.

Tabela 8 prikazuje dobljene rezultate na področju rednih letnih razgovorov in oblikovanja kariere. V povprečju se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo »letni razgovor omogoča vodji, da me opozori na moje napake« ( $x = 3,03$ ). Nato sledijo trditve »letni razgovor mi omogoča, da svoji vodji zaupam vse svoje težave« ( $x = 2,87$ ), »v organizaciji se izvajajo redni letni razgovori« ( $x = 2,69$ ) in »vodja zna prepoznati talente posameznikov in jim omogoča nadaljnji razvoj« ( $x = 2,60$ ). Najmanj se anketiranci strinjajo s trditvama »v sklopu letnega razgovora z vodjo skupaj določiva želene cilje za mojo prihodnost« ( $x = 2,54$ ) in »kadrovska služba je vključena v razvoj in oblikovanje moje kariere« ( $x = 2,11$ ). Razpršenost podatkov je največja pri trditvi »v organizaciji se izvajajo redni letni razgovori« ( $s = 1,47$ ) in najmanjša pri trditvi »kadrovska služba je vključena v razvoj in oblikovanje moje kariere« ( $s = 1,11$ ).

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V organizaciji se izvajajo redni letni razgovori	120	1,00	5,00	2,6917	1,47127
Letni razgovor mi omogoča, da vodji zaupam svoje težave	120	1,00	5,00	2,8667	1,35308
Letni razgovor omogoča vodji, da me opozori na moje napake	120	1,00	5,00	3,0333	1,37158
Z vodjo skupaj določiva moje cilje za prihodnost	120	1,00	5,00	2,5417	1,29573
Kadrovska služba je vključena v razvoj in oblikovanje moje kariere	120	1,00	5,00	2,1083	1,10610
Vodja zna prepoznati talente posameznikov in jim omogoča razvoj	120	1,00	5,00	2,6000	1,21198
Valid N (listwise)	120				

**Tabela 8: Rezultati zadovoljstva na področju izvajanja rednih letnih razgovorov**



**Graf 9: Grafični prikaz zadovoljstva z rednimi letnimi razgovori**

Graf 9 prikazuje povprečno zadovoljstvo anketirancev z izvajanjem rednih letnih razgovorov in oblikovanjem posameznikove kariere. Rezultati so pokazali, da anketiranci vidijo največji smisel letnih razgovorov v dejstvu, da jih lahko vodja opozori na morebitne napake in da lahko oni njim zaupajo svoje. Trditev, da se v organizaciji izvajajo letni razgovori, je sicer kar dobro ocenjena, vendar ne smemo zanemariti dejstva, da številni zaposleni zamenjujejo redni letni razgovor z obrazložitvijo ocenjevanja delovne uspešnosti. Vsekakor pa se večina anketirancev strinja, da ni vključevanja kadrovske službe v razvoj kadrov in da je to vloga, ki jo prevzamejo njihovi nadrejeni. Če bi želeli podati povprečno oceno vseh trditev, lahko rečemo, da je področje letnih razgovorov in oblikovanja kariere znotraj izbrane javne zdravstvene ustanove še povsem nerazvito.

Zadnje vprašanje anketnega vprašalnika je bilo odprtega tipa, kjer so bili anketiranci pozvani, naj zapišejo svoje predloge in želje na področju razvoja kadrov – kaj bi lahko sami prispevali za izboljšanje tega področja ter kje vidijo pomanjkljivosti in bi jih morebiti želeli spremeniti.

Od vseh prejetih vprašalnikov je le 17 anketirancev napisalo svoje predloge oziroma želje po spremembah, ki so bile naslednje:

- »Želim več informacij na področju razvoja kadrov. Kaj pomeni razvoj kadrov v neki ustanovi?«
- »Želim si več izobraževanj in učnih delavnic, ki se tičejo posameznega delovišča.«
- »Rad bi prejel več informacij in razlag o delovanju kadrovske službe in službe za izobraževanje.«
- »Pomanjkljivost je premalo znanja na tem področju.«
- »V naši organizaciji kadrovska služba ureja zgolj samo formalnosti, vse drugo urejajo naši neposredni nadrejeni.«
- »Želim si več stimulacije in nagrajevanja pri pridobljenih dodatnih znanjih.«
- »Informiranje vseh zaposlenih, lahko tudi v pisni obliki, glede tega, kaj se dogaja glede kadrov – na dva do tri mesece. Informacije, na koga se lahko obrneš glede razvoja kadrov. Čigava naloga je to?«

- »Nisem preveč seznanjena s temo razvoja kadrov, zato sem težko odgovarjala na vprašanja.«
- »K boljšemu razvoju kadrov lahko prispevamo s samoiniciativo glede izobraževanj.«
- »Pomanjkljivost vidim s strani nadrejenih, saj nas ne spodbujajo k osebemu napredku.«
- »Želim, da mi nekdo razloži več informacij na to temo.«
- »Za izboljšanje razvoja kadrov bi kadrovska služba morala nujno upoštevati potrebe in opozorila z delovnega mesta samega.«
- »Motivacija na etični pogon je zelo kratkotrajna.«
- »Potrebna bi bila boljša evidenca izobraževanj posameznih zaposlenih.«
- »Pošiljanje na izobraževanje s strani vodje.«
- »Potrebni bi bili nagrajevanje, spodbujanje, pohvala in omogočanje napredovanja. To motivira zaposlene. Ne vedno samo kritiziranje in opozarjanje na napake.«
- »Nadrejeni bi se morali naučiti usklajevati cilje posameznikov s cilji ustanove in sprejemati kompromise.«

### 6.3.3 TESTIRANJE HIPOTEZ

Pred začetkom raziskave smo si zastavili pet hipotez, ki smo jih s pomočjo zbranih podatkov, podrobne analize in uporabe različnih statističnih testov testirali ter poiskali odgovore nanje. Rezultati testiranja so predstavljeni v nadaljevanju.

**H1: Sistem razvoja kadrov na izbranem oddelku omogoča medicinskim sestram strokovni, osebni in delovni razvoj.**

Anketiranci so odgovarjali na zastavljeno vprašanje s pomočjo petstopenjske lestvice (1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam).

Tabela 9 prikazuje, kakšne ocene so podajali posamezni anketiranci. Tako lahko razberemo, da se največ anketirancev (43) s podano trditvijo »niti ne strinja niti strinja«. Sledi 32 anketirancev, ki »se strinjajo«, 30 se jih s trditvijo »ne strinja«, 13 se jih z njo »popolnoma ne strinja« in 2 anketiranca se s trditvijo »popolnoma strinjata«. Na podlagi te analize bi lahko rekli, da je več tistih, ki se strinjajo s trditvijo in jim obstoječ sistem razvoja kadrov omogoča osebni, strokovni in delovni razvoj. Da pa lahko našo hipotezo potrdimo ali zavrnilo, moramo izračunati povprečno vrednost odgovorov (tabela 10). Razvidno je, da je povprečna ocena strinjanja z omenjeno trditvijo  $x = 2,83$ , kar pomeni, da se odgovor giblje med »se ne strinjam« in »niti se ne strinjam niti se strinjamo«. Glede na standardni odklon, ki znaša  $s = 0,99$ , lahko trdimo, da so podatki zelo razpršeni okoli aritmetične sredine. Torej so ocene posameznikov zelo različne, kar smo dokazali že s prvo analizo podatkov.

Razvoj kadrov mi nudi strokovni, osebni in delovni razvoj				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	popolnoma se ne strinjam	13	10,8	10,8	10,8
	se ne strinjam	30	25,0	25,0	35,8
	niti se ne strinjam niti se strinjam	43	35,8	35,8	71,7
	se strinjam	32	26,7	26,7	98,3
	popolnoma se strinjam	2	1,7	1,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**Tabela 9: Struktura odgovorov o zadovoljstvu s trditvijo »razvoj kadrov mi nudi strokovni, osebni in delovni razvoj«**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Razvoj kadrov mi nudi strokovni, osebni in delovni razvoj	120	1,00	5,00	2,8333	,99860
Valid N (listwise)	120				

**Tabela 10: Povprečno zadovoljstvo s trditvijo »razvoj kadrov mi nudi strokovni, osebni in delovni razvoj«**

Različnost podatkov je lahko posledica nepoznavanja, kaj pravzaprav je sistem razvoj kadrov, zato se je največ anketirancev odločilo za odgovor »niti se ne strinjam niti se strinjam«, saj svojega odgovora niso mogli jasno opredeliti. Če bi ta odgovor izključili iz obravnave in se osredotočili na ostale štiri odgovore, bi lahko ugotovili, da se 43 anketirancev s trditvijo »ne strinja« in »popolnoma ne strinja« ter da se 34 anketirancev s trditvijo »strinja« in »popolnoma strinja«. Na podlagi takšne interpretacije podatkov bi lahko trdili, da sistem razvoja kadrov v izbrani javni zdravstveni ustanovi zaposlenim ne omogoča osebnega, strokovnega in delovnega razvoja.

Ker so lahko posamezne točkovne ocene nezanesljive in za posamezno oceno ne vemo, ali je točna oziroma za koliko se razlikuje od prave vednosti, moramo izračunati interval zaupanja. Tabela 11 prikazuje rezultate izračuna intervala zaupanja oziroma njegovo zgornjo in spodnjo mejo (lower bound in upper bound). Povprečno strinjanje zaposlenih s trditvijo, da jim organizacija omogoči osebni, strokovni in delovni razvoj, je 2,83, 95-odstotni interval zaupanja pa je enak 2,65–3,02. Torej se povprečno strinjanje zaposlenih z izbrano trditvijo s 95-odstotno verjetnostjo nahaja na intervalu od 2,65 do 3,02.

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
Razvoj kadrov mi nudi strokovni, osebni in delovni razvoj	Mean		2,8333	,09116
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,6528	
		Upper Bound	3,0138	
	5% Trimmed Mean		2,8519	

	Median	3,0000	
	Variance	,997	
	Std. Deviation	,99860	
	Minimum	1,00	
	Maximum	5,00	
	Range	4,00	
	Interquartile Range	2,00	
	Skewness	-,224	,221
	Kurtosis	-,724	,438

**Tabela 11: Izračun intervala zaupanja za spremenljivko »razvoj kadrov mi nudi strokovni, osebni in delovni razvoj«**

Glede na vse zbrane podatke, ki smo jih predstavili, bomo za potrditev oziroma zavrnitev hipoteze uporabili povprečno vrednost vseh zbranih odgovorov. Ker ta ne doseže ocene, kjer bi lahko jasno potrdili resničnost hipoteze, jo zavrnejo pri 5-odstotnem tveganju. Tako lahko trdimo, da sistem razvoja kadrov na izbranem oddelku ne omogoča osebnega, strokovnega in delovnega razvoja.

**H2: Med delovno dobo in poznavanjem sistema razvoja kadrov na izbranem oddelku obstaja korelacija.**

Na podlagi hipoteze 2 smo postavili naslednji dve statistični hipotezi:

**H<sub>0</sub>:** Spremenljivki »delovna doba« in »sistem razvoja kadrov v organizaciji mi je dobro poznan, saj sem bil seznanjen ob prihodu na delovno mesto« nista povezani.

**H<sub>1</sub>:** Spremenljivki »delovna doba« in »sistem razvoja kadrov v organizaciji mi je dobro poznan, saj sem bil seznanjen ob prihodu na delovno mesto« sta povezani.

Za potrditev oziroma zavrnitev postavljene hipoteze smo izračunali Pearsonov koeficient korelacije.

Correlations			
		Delovna doba	Poznam sistem razvoj kadrov
Delovna doba	Pearson Correlation	1	,136
	Sig. (2-tailed)		,139
	N	120	120
Poznam sistem razvoj kadrov	Pearson Correlation	,136	1
	Sig. (2-tailed)	,139	
	N	120	120

**Tabela 12: Izračun Pearsonovega koeficienta za analizo hipoteze 2**



Rezultati so prikazani v tabeli 12, kjer so izračunani korelacijski koeficienti. Pearsonov koeficient korelacije je enak 0,136, kar nakazuje neznatno povezanost med spremenljivkama »delovna doba« in »sistem razvoja kadrov v organizaciji mi je dobro poznan, saj sem bil z njim seznanjen ob prihodu na delovno mesto«. Hipotezo lahko torej pri 5-odstotnem tveganju potrdimo in trdimo, da med delovno dobo in poznavanjem sistema razvoja kadrov na oddelku obstaja korelacija.

Povezavo med spremenljivkama je sicer statistično moč zaznati, vendar je zelo majhna. Zato ne moremo z gotovostjo trditi, da delovna doba vpliva na poznavanje sistema razvoja kadrov. Lahko bi rekli, da ne moremo trditi, da zaposleni z daljšo delovno dobo boljše poznajo sistem razvoja kadrov kot tisti s krajšo. Vzrok za takšne rezultate bi lahko opredelili z dejstvom, da so kljub vsemu vsi zaposleni še vedno premalo seznanjeni s pomenom razvoja kadrov v ustanovi.

### H3: Zadovoljstvo z možnostjo usposabljanja in izobraževanja se razlikuje glede na doseženo izobrazbo.

Na podlagi hipoteze 3 smo postavili naslednji dve statistični hipotezi:

H<sub>0</sub>: Zadovoljstvo zaposlenih z možnostjo usposabljanja in izobraževanja je enako ne glede na doseženo izobrazbo.

H<sub>1</sub>: Zadovoljstvo z možnostjo usposabljanja in izobraževanja je različno glede na doseženo izobrazbo

Za preverjanje predpostavljene hipoteze, ali se spremenljivki »zadovoljstvo z možnostjo usposabljanja in izobraževanja« in »dosežena izobrazba« med seboj razlikujeta, smo uporabili t-test za dva neodvisna vzorca. Ker smo v anketnem vprašalniku ponudili na voljo za odgovor pri doseženi izobrazbi več odgovorov, smo jih za potrebe analize združili v dve skupini. Prva skupina je sestavljala tiste s srednješolsko izobrazbo, v drugi skupini pa smo skupaj združili višješolsko ali visokošolsko izobrazbo, univerzitetno izobrazbo ter magisterij, specializacijo in doktorat.

Group Statistics					
	izobrazba	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zadovoljen sem z izobraževanjem in usposabljanjem	srednješolska	42	3,6190	,93580	,14440
	višješolska ali višja	78	3,6923	,85748	,09709

**Tabela 13: Izračun povprečnega zadovoljstva zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem**

Iz tabele 13 z opisnimi statistikami je razvidno, da je povprečno zadovoljstvo zaposlenih s srednješolsko izobrazbo enako 3,62, zaposlenih z višješolsko izobrazbo ali višjo pa 3,69. Da bi lahko iz teh rezultatov na vzorcu odgovorili, ali je

zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem enako v celotnem podjetju, potrebujemo rezultate t-testa (tabela 14).

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-Test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Zadovoljstvo s izobraževanjem in usposabljanjem	Equal variances assumed	,084	,798	-,432	118	,666	-,27326	,18947	-,63888	,09236	
	Equal variances not assumed			-,421	77,987	,675	-,27228	,17400	-,61988	,07516	

**Tabela 14: Rezultati t-testa za ugotavljanje enakosti med dvema spremenljivkama**

Kadar je p-vrednost Levenovega testa enakosti varianc večja od 0,05, ničelno domnevo o enakosti varianc sprejmemo pri 5-odstotnem tveganju. Tako gledamo pri rezultatih t-testa prvo vrstico (Equal variances assumed). Na podlagi Levenovega testa ne moremo zavrni ničelne domneve o enakosti varianc pri 5-odstotnem tveganju, saj je p-vrednost enaka 0,798, kar je več od 0,05. P-vrednost testa enakosti povprečji je enaka 0,666 > 0,05. Torej ničelne domneve o enakosti povprečij ne moremo zavrni. To pomeni, da ni statistično značilnih razlik v povprečni oceni zadovoljstva zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem glede na doseženo izobrazbo. Zato je odgovor na naše raziskovalno vprašanje negativen. Zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja in usposabljanja se ne razlikuje glede na doseženo izobrazbo.

Iz opravljenega testiranja izhaja, da sta izobraževanje in usposabljanje področje sistema razvoja kadrov, ki je v izbrani javni zdravstveni ustanovi porazdeljeno enakomerno ne glede na doseženo izobrazbo. Tako ne moremo trditi, da se tisti, ki imajo višješolsko izobrazbo ali še višjo, v povprečju izobražujejo več kot tisti s srednješolsko izobrazbo. Rezultati analize so dobri pokazatelji, da je področje izobraževanja zelo dobro urejeno. Prav izobraževanje in usposabljanje posameznih zaposlenih sta bistvena za dobro opravljanje dela in s tem zagotavljanje dobro opravljenih storitev, kar je tudi cilj javne zdravstvene ustanove.

**H4: Zadovoljstvo medicinskih sester s skrbjo za razvoj kadrov se razlikuje glede na doseženo izobrazbo.**

H0: Zadovoljstvo medicinskih sester s skrbjo za razvoj kadrov je enako tako pri tistih z nižjo izobrazbo kot pri tistih z višjo izobrazbo.

H1: Zadovoljstvo medicinskih sester s skrbjo za razvoj kadrov je različno tako pri tistih z nižjo izobrazbo kot pri tistih z višjo izobrazbo.

Podatke o doseženi izobrazbi smo že pri predhodni analizi združili v dve skupini, zato smo tudi tukaj uporabili enako testiranje. Za ugotavljanje morebitnih razlik med spremenljivkama »zadovoljstvo s skrbjo za razvoj kadrov« in »dosežena izobrazba« smo uporabili t-test za dva neodvisna vzorca ter tako želeli preveriti, ali se povprečna vrednost posamezne spremenljivke razlikuje med dvema skupinama enot.

Rezultati t-testa neodvisnih vzorcev se izpišejo v dveh tabelah. Tabela 15 prikazuje opisne statistike, tabela 16 pa rezultate t-testa. Iz tabele z opisnimi statistikami je

razvidno, da je povprečno zadovoljstvo zaposlenih s »srednješolsko izobrazbo« enako 2,786, zaposlenih z »višješolsko in več« pa 2,731. Že na podlagi teh povprečnih vrednosti bi lahko trdili, da se zadovoljstvo s skrbjo za razvoj kadrov glede na doseženo izobrazbo bistveno ne razlikuje. Vendar da bi lahko to z gotovostjo potrdili, moramo preveriti še rezultate t-testa.

Na podlagi Levenovega testa ničelne domneve o enakosti varianc ne moremo zavrni, saj je p-vrednost enaka 0,591, kar je večje od 0,05. Tako pri nadaljnji interpretaciji podatkov upoštevamo prvo vrstico pri rezultatih t-testa (Equal variances assumed). P-vrednost t-testa enakosti povprečij je enaka 0,759 > 0,05, torej ničelne domneve o enakosti povprečij ne moremo zavrni pri 5-odstotnem tveganju. Tako lahko trdimo, da ni statistično značilnih razlik v povprečni oceni zadovoljstva zaposlenih s skrbjo za razvoj kadrov glede na doseženo izobrazbo. Zato je odgovor na raziskovalno vprašanje negativen. Zadovoljstvo medicinskih sester s skrbjo za razvoj kadrov se ne razlikuje med zaposlenimi s srednješolsko izobrazbo in zaposlenimi z višješolsko izobrazbo ali višjo.

Group Statistics					
	izobrazba	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S skrbjo za razvoj kadrov sem zadovoljen	srednješolska	42	2,7857	,92488	,14271
	višješolska ali višja	78	2,7308	,93521	,10589

Tabela 15: Opisna statistika za analizo hipoteze 4

		Levene's Test for Equality of Variances		Test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S skrbjo za razvoj kadrov sem zadovoljen	Equal variances assumed	,291	,591	,308	118	,759	,05495	,17831	-,24015	,40904
	Equal variances not assumed			,308	84,875	,759	,05495	,17771	-,23839	,40829

Tabela 16: Rezultati t-testa za analizo hipoteze 4

Z dano hipotezo smo želeli preveriti, ali se med zadovoljstvom zaposlenih s skrbjo za razvoj kadrov pojavljajo morebitne razlike glede na izobrazbo, vendar jih ni bilo zaznati. Če bi pogledali skupno povprečno oceno zaposlenih, tako tistih z nižjo izobrazbo kot tistih z višjo, lahko kaj hitro ugotovimo, da se povprečje med seboj bistveno ne razlikuje. Še bolj je zanimivo dejstvo, da so anketirani v povprečju svoje zadovoljstvo s skrbjo za razvoj kadrov ocenjevali zelo nizko. Torej bi lahko rekli, da zaposleni niso zadovoljni z razvojem kadrov v izbrani javni zdravstveni ustanovi. Pričakovano bi bilo, da bi tisti zaposleni z višjo izobrazbo, ki so se med svojim študijem izobraževali tudi na področju razvoja kadrov, samo zadovoljstvo ocenjevali bolj kritično, pa tega na podlagi statističnih analiz ni moč zaznati. Vzrok takšnim rezultatom bi lahko bilo nepoznavanje zaposlenih, kaj pravzaprav je skrb za razvoj kadrov. Če bi zaposleni vedeli, kaj zajema razvoj kadrov, bi lažje odgovarjali na zastavljena vprašanja v anketi.

### H5: Med izvajanjem rednih letnih razgovorov in zadovoljstvom zaposlenih s skrbjo za razvoj kadrov obstaja korelacija.

Na podlagi hipoteze 5 smo postavili naslednji dve statistični hipotezi:

H<sub>0</sub>: Spremenljivki »izvajanje rednih letnih razgovorov« in »zadovoljstvo zaposlenih s skrbjo za razvoj kadrov« nista povezani.

H<sub>1</sub>: Spremenljivki »izvajanje rednih letnih razgovorov« in »zadovoljstvo zaposlenih s skrbjo za razvoj kadrov« sta povezani.

Za analizo predpostavljenih hipotez smo za morebitno povezanost uporabili izračun Pearsonovega koeficienta korelacije. Tabela 17 prikazuje dobljene rezultate z izračunanimi korelacijskimi koeficienti. P-vrednost je  $0,000 < 0,01$ , kar nakazuje, da sta opisani spremenljivki povezani pri 1-odstotnem tveganju. Torej ničelne domneve ne moremo potrditi. Pearsonov koeficient korelacije je enak 0,405, kar nakazuje srednjo zmerno linearno povezanost med spremenljivkama »v organizaciji se izvajajo redni letni razgovori« in »s skrbjo za razvoj kadrov v organizaciji sem zadovoljen«. Trdili bi lahko, da je posamezni zaposleni bolj zadovoljen s skrbjo za razvoj kadrov, če se v organizaciji izvajajo redni letni razgovori. Odgovor na naše raziskovalno vprašanje se tako glasi, da med izvajanjem rednih letnih razgovorov in zadovoljstvom s skrbjo za razvoj kadrov obstaja korelacija.

Correlations			
		S skrbjo za razvoj kadrov sem zadovoljen	V organizaciji se izvajajo redni letni razgovori
S skrbjo za razvoj kadrov sem zadovoljen	Pearson Correlation	1	,405
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
V organizaciji se izvajajo redni letni razgovori	Pearson Correlation	,405	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120

**Tabela 17: Rezultati analize s pomočjo Pearsonovega koeficienta**

Pridobljeni rezultati testiranja zadnje hipoteze so povsem upravičili naše domneve. Spremenljivki, ki smo ju uporabili pri statistični obdelavi podatkov, sta nedvomno med seboj povezani. Če se v organizaciji izvajajo redni letni razgovori, se s tem poveča tudi zadovoljstvo zaposlenih s skrbjo za razvoj kadrov, saj je izvajanje letnih razgovorov eden izmed elementov, ki sestavljajo razvoj kadrov. Lahko bi trdili, da če vodilni izvajajo redne letne razgovore in zaposlenega povabijo na razgovor, kjer se z njim pogovorijo o njegovem preteklem delu in ciljih, ki jih ima za prihodnost, ta dobi občutek, da organizacija skrbi za njegov razvoj, in tako se poveča njegovo zadovoljstvo na tem področju. Če se razgovori ne izvajajo, pa je zmanjšano tudi zadovoljstvo zaposlenega s skrbjo za razvoj kadrov v njegovi organizaciji.

## 6.4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV

Z opravljeno raziskavo smo pridobili pogled medicinskih sester na razvoj kadrov na enem izmed oddelkov v izbrani javni zdravstveni ustanovi. Tako lahko podamo kritično oceno razvoja kadrov v eni izmed najranljivejših skupin znotraj zdravstva, in to so medicinske sestre. Pri tem velja opozoriti, da pridobljenih podatkov ne moremo uporabiti za celotno zdravstvo v Sloveniji, vendar glede na razvitost in velikost organizacije lahko opozorimo na to kot na problem celotnega zdravstva.

Poznavanje medicinskih sester, sistema razvoja kadrov, ki je oblikovan znotraj ustanove, je zelo majhno. Glede na pridobljeno povprečno oceno, ki smo jo pridobili z opravljeno raziskavo, bi lahko trdili, da se posamezna medicinska sestra ni mogla odločiti za konkreten odgovor predvsem zaradi nepoznavanja pojma razvoj kadrov. Dejstvo je, da se med poklicno potjo medicinska sestra srečuje s tem izrazom, vendar nikoli ni deležna konkretne predstavitev in obrazložitve dejavnikov, ki sestavljajo pojem razvoja. Tako številne medicinske sestre niti ne vedo, kaj to pravzaprav je, in niso mogle podajati dovolj točnih ocen, saj niso vedele, kaj ocenjujejo.

Miselnost medicinskih sester je še vedno, da so za svoj razvoj na delovnem mestu odgovorne predvsem same, in če ne pokažejo lastnega interesa, tudi ni napredovanja na njeni poklicni poti. Glede na predstavitev, ki smo jo pripravili v teoretičnem delu magistrskega dela, vemo, da ni tako. Zaposleni in organizacija morata skupaj oblikovati razvoj posameznika, in sicer glede na osebne cilje in cilje organizacije. Pri tem je zanimivo dejstvo, da so številne medicinske sestre mnenja, da za njihov razvoj skrbi neposredni vodja, kar potrjuje dejstvo, da so nadzorne medicinske sestre tiste, ki skrbijo, da se njihovi podrejeni izobražujejo in usposablajo, pri tem pa z vidika zaposlenih nikakor ni zaznati vključenosti kadrovske službe ali službe za razvoj, ki naj bi bila nosilka razvoja kadrov. Zato je razumljivo dejstvo, da medicinske sestre niso zadovoljne s skrbjo za razvoj kadrov v svoji organizaciji in si želijo več informacij na tem področju.

Področje izobraževanja in usposabljanja je eden izmed elementov razvoja kadrov, kjer so medicinske sestre v povprečju izrazile zadovoljstvo. Pridobljeno novo strokovno znanje jim omogoča večjo motiviranost za delo, kar je lahko velika prednost za organizacijo. Močno je izpostavljeno dejstvo, da so na izobraževanja največkrat poslana s strani organizacije, kar pomeni, da ima organizacija dobro oblikovan sistem za izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih. Tako na podlagi evidence izobraževanj posameznika organizacija letno pošilja zaposlene na izobraževanja, ki so razpisana znotraj organizacije ali drugje. Prav bi bilo, da bi organizacija znala prisluhniti posameznikovim željam in bi omogočila izobraževanje tudi zunaj okvirov tematike, s katero se ukvarja posamezni oddelek. Nova znanja tudi na drugih področjih medicinski sestra večajo samozavest in ji omogočajo kakovostnejše opravljanje svojega dela. Žalostno je dejstvo, da se zaradi finančnih primanjkljajev največkrat zavrnejo prav prošnje za izobraževanje, kar zaposlenemu hitro zmanjša motiviranost in posledično se slabšata opravljanje dela in kakovost posameznih storitev. Z raziskavo smo potrdili hipotezo o enakosti zadovoljstva z izobraževanjem in usposabljanjem glede ne doseženo izobrazbo. Zato lahko trdimo, da javna zdravstvena organizacija med posameznimi nivoji izobrazbe ne dela razlik in skrbi za strokovno usposabljanje prav vseh zaposlenih.

Ocenjevanje delovne uspešnosti je področje razvoja kadrov, ki je v izbrani javni zdravstveni organizaciji kar dobro vpeljan sistem. Prav vsak zaposleni je vsaj enkrat letno deležen ocenjevanja s strani neposredne vodje, kar so potrdile medicinske sestre, vključene v raziskavo. Številne so mnenja, da je ocenjevanje delovne uspešnosti nepravilno, saj še danes nekatere vodje ocenjujejo svoje zaposlene preveč subjektivno. Tu se pokaže pomanjkanje znanja medicinskih sester, ki so prevzele vodilne položaje in nimajo ustreznega znanja na področju vodenja. Prav tako je lahko ocenjevanje nepravilno zaradi nepoznavanja obrazca, ki se ga uporablja pri ocenjevanju. Smiselno bi bilo predstaviti ocenjevalne lestvice vsem zaposlenim, saj bi tako točno vedeli, kaj morajo zagotoviti za doseg želenih ocen. Ker tega ni, se največkrat v obdobju ocenjevanja pojavi slaba volja, kar pa ne prinese nič dobrega za celoten kolektiv in ne nazadnje tudi ne za delo na oddelku. Ocenjevanje delovne uspešnosti v izbrani javni zdravstveni ustanovi se izvaja izključno zaradi možnosti napredovanja zaposlenih po plačnih razredih, ne pa za ugotavljanje dobrega ali slabega opravljanja dela. Tako posameznik ne posveča veliko pozornosti oceni na posameznem področju z namenom, da bi lahko svoje delovanje izboljšal, temveč mu je pomembna zgolj končna ocena. Področje ocenjevanja delovne uspešnosti je sicer vpeljeno, vendar bi potrebovalo kar nekaj korenitih sprememb, predvsem pa je v prvi vrsti potrebna seznanitev zaposlenih s tem področjem.

Izvajanje rednih letnih razgovorov in oblikovanje posameznikove kariere sta v izbrani organizaciji področje, ki je bilo povprečno s strani anketirancev zelo slabo ocenjeno. Medicinske sestre so sicer priznavale izvajanje rednih letnih razgovorov, ki pa so jih v večini zamenjale z ocenjevanjem delovne uspešnosti. Pomen rednega letnega razgovora je, da neposredni vodja in medicinska sestra skupaj oblikujeta načrt za prihodnost glede na želje posameznika in cilje organizacije. Medicinske sestre vidijo smisel v izvajanju letnih razgovorov predvsem v dejstvu, da jih lahko vodje opozorijo na napake pri delu in da one izrazijo svoje težave, ki jih imajo pri opravljanju svojega dela. Nikakor pa se ne strinjajo s trditvijo, da gre pri tem za oblikovanje njihovih skupnih načrtov za prihodnost. Prav tako so mnenja, da vodja ne zna prepoznati talentov posameznikov in jim omogočiti njihovega nadaljnega razvoja. Na področju izvajanja rednih letnih razgovorov in oblikovanja kariere bo treba v izbrani organizaciji vložiti še veliko truda. Tudi s tem področjem medicinske sestre niso dovolj dobro seznanjene in zato ne vedo, katere dejavnosti vključuje to področje. Prav bi bilo, da bi se tu vključila tudi kadrovska služba in poskrbela za ustrezno usposobljenost vodilnih oziroma nadzornih medicinskih sester.

S postavljenimi hipotezami smo želeli ugotoviti, ali med posameznimi trditvami obstajajo morebitne povezanosti, in tako na nek način poiskati vzrok za pomanjkanje razvoja kadrov v izbrani javni zdravstveni ustanovi. Tako so medicinske sestre mnenja, da jim sistem razvoja kadrov na izbranem oddelku javne zdravstvene ustanove ne omogoča osebnega, strokovnega in delovnega razvoja. Torej bi lahko trdili, da v organizaciji ni dobro vpeljanega sistema razvoja kadrov, ki bi to omogočal.

Zanimalo nas je, ali se je morebiti sistem razvoja kadrov čez leta spremenil oziroma ali je bil včasih ta sistem bolj vpeljan kot danes. Zato smo iskali povezanost med delovno dobo posameznika in poznavanjem sistema razvoja kadrov. Rezultati so

pokazali, da med tema dvema spremenljivkama ni statistično značilnih povezav, torej bi lahko trdili, da medicinske sestre, ki so v organizaciji zaposlene že dalj časa, ne poznajo sistema nič bolje od tistih z nižjo delovno dobo.

Nato smo primerjali zadovoljstvo s skrbjo za razvoj kadrov glede na doseženo izobrazbo s predvidevanji, da je bolj izobražen kader bolj seznanjen s področjem razvoja kadrov od tistih z nižjo izobrazbo. Tudi tukaj statistični testi niso pokazali povezanosti, zato lahko trdimo, da si medicinska sestra med svojim formalnim izobraževanjem ne pridobi znanja na področju razvoja kadrov. Gre za znanje, ki bi ji ga morala predstaviti organizacija. Tu lahko z gotovostjo trdimo, da tudi vodilne medicinske sestre nimajo znanja s področja kadrovske dejavnosti, kar pa zelo negativno vpliva na njihove vodstvene sposobnosti. Prav zato bi morali vodilni pri izbiranju medicinskih sester za vodstvene položaje prepoznati kompetence posameznika in ne upoštevati zgolj delovne dobe in na podlagi tega nekemu omogočiti napredovanja na višje delovno mesto. Postavljanje vodij je še vedno preveč tradicionalno, zato se v zdravstveni negi še vedno pojavlja toliko pomanjkljivosti na področju razvoja kadrov.

Z zadnjo hipotezo pa smo želeli dokazati, ali izvajanje posameznega elementa razvoja kadrov vpliva na boljše zadovoljstvo zaposlenih s skrbjo za razvoj kadrov, kjer smo s pomočjo statističnih testov to tudi dokazali. Če je v organizaciji prisotno izvajanje rednih letnih razgovorov, so medicinske sestre v povprečju bolj zadovoljne s sistemom razvoja kadrov v organizaciji. Tako lahko trdimo, da bi zadovoljstvo lahko izboljšali tako, da bi vpeljali dober sistem razvoja kadrov, kar pa v izbrani organizaciji za zdaj še vedno ostaja eden izmed ključnih problemov. Tega se zaveda tudi predstavnik službe za izobraževanje in razvoj, ki vidi problem predvsem v tem, da sistem razvoja kadrov v ustanovi ni bil dovolj aktivno vpeljan.

Če povzamemo zapisano in združimo vidik medicinskih sester in odgovore, ki smo jih pridobili s pomočjo intervjuja, lahko trdimo, da je razvoj kadrov v zdravstveni negi zasnovan predvsem na področju izobraževanja in nekoliko manj na razvoju drugih elementov, ki jih vsebuje razvoj kadrov. Vzrok za takšno nazadovanje na tem področju bi lahko poiskali v nestanovitnosti ljudi na vodilnih položajih, ki se v zadnjem obdobju neprestano menjujejo in se tako veliko časa posveča temu, ne pa skrbi za razvoj kadrov. Seveda ne smemo pozabiti na finančni vidik vpeljevanja sistema razvoja kadrov, ki hitro prinese tudi nove finančne obremenitve, kar je v današnjem času gospodarske krize in nestanovitnosti javnega zdravstva velik problem. Ni prav, da na račun tega trpijo zaposleni, ki s svojim delom skrbijo za uspešnost organizacije in tako nosijo veliko breme nezadovoljstva. Največja motivacija zaposlenih je prav gotovo finančna spodbuda, saj jim delo pomeni preživetje. Vsekakor bi ob dobro vpeljanem sistemu razvoja kadrov, s katerim bi jih predhodno seznanili, znali prepoznati tudi nefinančna napredovanja, vodilni pa bi tako izboljšali zadovoljstvo zaposlenih in posledično kakovost opravljenih storitev.

#### **PREDLOGI:**

- znotraj službe za izobraževanje in razvoj izoblikovati sistem razvoja kadrov, ki bi se vpeljal prav na vsa področja delovanja javne zdravstvene organizacije (zdravstveno in nezdravstveno osebje). S tem bi zagotovili enotnost znotraj vseh poklicnih skupin in ne bi prihajalo do razlik med medicinsko sestro, ki je zaposlena na kirurškem oddelku, in tisto, ki je

zaposlena na internem oddelku. Možnosti za razvoj bi morale imeti vse medicinske sestre, ne glede na starost, izobrazbo ali delovno dobo;

- izobraževanje vodilnih medicinskih sester na področju kompetenc vodenja, ki si jih med formalno izobrazbo niso pridobile (kadrovske dejavnosti). Lahko bi organizirali tečaj za tiste medicinske sestre, ki bodo prevzele vodilna mesta. Tu želimo opozoriti predvsem na kompetence vodenja in kadrovske dejavnosti;
- izobraževanje nadzornih medicinskih sester o ocenjevanju delovne uspešnosti in izvajanju rednih letnih razgovorov. Le tako se bo zagotovilo pravilno izvajanje omenjenih elementov razvoja kadrov;
- pred začetkom izvajanja delovne uspešnosti bi morala kadrovska služba pripraviti izobraževanje na tem področju ter medicinske sestre seznaniti z ocenjevalnim listom in ocenjevalno lestvico. Treba bi jim bilo predstaviti njihovo vlogo in vlogo ocenjevalcev;
- vpeljati sistem izvajanja rednih letnih razgovorov z vodilno medicinsko sestro. Tako bi medicinske sestre lahko izrazile svojo željo po morebitnih ciljih, ki si jih želijo doseči v prihodnosti, in ne bi zgolj delovale po navodilih nadzornih medicinskih sester;
- seznanitev medicinskih sester s pojmom razvoj kadrov, kaj to pomeni in katere elemente zajema. Tako bi medicinske sestre spoznale, da je tudi organizacija tista, ki jim pomaga pri njihovem osebnem, delovnem in strokovnem razvoju;
- vodilne medicinske sestre poučiti, kako zagotavljati motiviranost svojih podrejenih;
- večje sodelovanje kadrovske službe z medicinskimi sestrami. Kadrovska služba bi lahko na nekaj mesecev pripravila povzetek posameznih dejavnosti na področju razvoja kadrov in s tem seznanila zaposlene. Večkrat bi lahko pripravili delavnice na področju oblikovanja kariere medicinske sestre;
- učenje vodilnih medicinskih sester o vrednosti pohvale, spodbude in izvajanju drugih dejavnikov za motivacijo medicinskih sester. Tako ne bi bilo vedno prisotno zgolj kritiziranje;
- omogočanje možnosti nagrajevanja. Finančna ali nefinančna stimulacija zaposlenih, ki svoje delo uspešno opravljajo;
- izbira vodilnih medicinskih sester glede na njihove kompetence in ne zgolj glede na delovno dobo in vzpostavljena poznanstva.



## 7 ZAKLJUČEK

Razvoj kadrov je področje, ki je v določenih organizacijah že zelo dobro vpeljan, področje zdravstvene nege pa še vedno ostaja nekako zakrito. Medicinske sestre so v današnjem svetu, ko se ljudje vedno bolj srečujemo z različnimi obolenji, še kako pomembna skupina zaposlenih in jim je treba omogočiti dober razvoj na delovnem mestu. Medicinska sestra, ki je na delovnem mestu zadovoljna in svoje delo dobro opravlja, zagotavlja uspešnost javne zdravstvene ustanove. Če se pojavi nezadovoljstvo, se pojavi tudi nezadovoljstvo uporabnikov storitev, kar pa zmanjša konkurenčnost in posledično pade slaba luč na celotno organizacijo.

Skrb za razvoj kadrov je naloga kadrovske službe, medtem ko v zdravstveni negi to nalogo prevzamejo vodilne medicinske sestre. Zato jih je treba po končani formalni izobrazbi dovolj dobo izobraziti za opravljanje takšnega dela. Vodilna medicinska sestra, ki pozna sistem razvoja kadrov, ki je vpeljan v organizaciji, bo to znala prenesti na svoje zaposlene in jim omogočiti, da se na delovnem mestu maksimalno razvijejo in pokažejo svoj potencial.

Vsaka medicinska sestra je dolžna sama s svojo samoiniciativnostjo poskrbeti za svoj osebni, strokovni in delovni razvoj. Naloga organizacije pa je, da skupaj z njo določi cilje, ki si jih želi doseči v prihodnosti, in ji glede na cilje in vizijo organizacije omogoči oblikovanje kariere.

Cilja javne zdravstvene ustanove sta zagotavljanje dobro opravljenih storitev in zadovoljstvo uporabnikov. Medicinska sestra je tista, ki ob bolniku preživi največ svojega časa. Zato je prav, da se vsaka zdravstvena organizacija zaveda, kako pomembno je imeti dobro izobražen in zadovoljen kader, ki pa ga lahko organizacija pridobi samo z dobrim sistemom razvoja kadrov.

## LITERATURA IN VIRI

Bohinc, M., Gradišar, M. (2003). Analiza dejavnikov organizacijskega razvoja zdravstvene nege. V *Management and organisation development*, 22. Mednarodna znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved. Kranj: Moderna organizacija.

Borger, T., Seaborne, E. (1992). *Psihologija učenja*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.

Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Ljubljana: ZRS in Fakulteta za družbene vede.

Čuk, V. (2014). *Mentorska vloga v kliničnem okolju: razvoj modela izkustvenega učenja v zdravstveni negi (doktorska disertacija)*. Koper: Pedagoška fakulteta.

Ferjan, M. (2003). Nekateri značilnosti pridobivanja kadrov v Sloveniji. *Organizacija*, 36(1), 14–22.

Filej, B. (2007). *Model kakovosti menedžmenta zdravstvene nege: Primer menedžmenta glavnih medicinskih sester zdravstvenih in socialno varstvenih zavodov Slovenije (doktorska disertacija)*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Florjančič, J., Bernik, M., Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija: Fakulteta za organizacijske vede.

Florjančič, J., Jereb, J. (1998). *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Headley, M. C. (2006). Setting the stage for professional development. *Nephrology nursing journal*, 33(5), 517–529.

Hoyer, S. (2004). Pomen permanentnega izobraževanja v zdravstveni negi. *Obzornik zdravstvene nege*, 38, 113–116.

Interno gradivo XX organizacije. Pridobljeno 7. 12. 2017 na intranet.com.

Johansen, K. (1996). The business focus of HRD leaders. Pridobljeno 15. 12. 2017 na <https://www.thebalancecareers.com/human-resources-4161680>.

Kamenšek, P. (2004). Sodobni pristopi k organiziranosti zdravstvene nege: procesna organizacija. *Obzornik zdravstvene nege*, 38, 61–66.

Kaučič, B. M. (2004). *Management v izobraževanju - Stališča medicinskih sester do vseživljenjskega izobraževanja v Zdravstvenem domu Maribor*. *Obzornik zdravstvene nege*, 39, 153–162.

Kelbič, A., Fekonja, Z., Pajnkihar, M., Jus, A., Peršak, B. et al. (7. 12. 2017). Razvoj kariere medicinskih sester v izobraževanju, raziskovanju in praksi zdravstvene nege. Pridobljeno 7. 12. 2017 na [https://www.zbornica-zveza.si/sites/default/files/kongres\\_zbn\\_7/pdf/313C.pdf](https://www.zbornica-zveza.si/sites/default/files/kongres_zbn_7/pdf/313C.pdf).

Kersnič, P. (1997). Organizacija službe zdravstvene nege v zdravstvenih zavodih Slovenije. *Obzornik zdravstvene nege*, 31(1-2), 2–23.

Kralj, B. (2006). Vrednotenje dejavnikov razvoja kariere zdravstvenih delavcev (magistrska naloga). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.

Kramar, Z. (2011). Strategija razvoja zdravstvene nege in oskrbe v sistemu zdravstvenega varstva v Republiki Sloveniji. *Obzornik zdravstvene nege*, 45(3), 169–171.

Lahne, D. (2003). Nekateri dejavniki socialne izključenosti in izobraževanje (diplomsko delo). Maribor: Pedagoška fakulteta.

Lammintakanen, J., Kivinen, T. (2012). Continuing professional development in nursing: does age matter? *Journal of Workplace Learning*, 24(1), 34–47.  
Lik medicinske sestre. Pridobljeno 7. 12. 2017 na <https://www.zbornica-zveza.si/sl/o-zbornici-zvezi/o-poklicu/zdravstvena-nega>.

Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Majcen, M. (2004). Redni letni razgovor, priročnik za vodje. Ljubljana: GV Založba.

Majcen, M. (2009). Management kompetenc: Izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev. Ljubljana: GV Založba.

Merkač Skok, M. (2005). Osnove managementa zaposlenih. Koper: Fakulteta za management.

Miglič, G. (2005). Načrtovanje organizacijske strategije izobraževanja. *Organizacija*, 38(6), 271–277.

Mihalič, R. (2006). Management človeškega akapitala. Škofja Loka: Mihalič in partnerji.

Milkovich, G. T., Boudreau, J. W. (1997). *Human resource management*. Irwin: Burr Ridge.

Možina, S. (2002). Strateški pomen kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, S. (2002). Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V: S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Založba Fakultete za družbene vede.

Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F. et al. (1998). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodovnik, Z. (2002). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Zbirka Profesija: Fakulteta za družbene vede.

Možina, S., Svetlik, I., Zupan, N., Stanojevič, M., Kohot, A. et al. (2009). Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, T. (2003). Kakovost v izobraževanju. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.

Raymond N. A., Hollenberk, J., Gerhat B. R. in Wright P. M. (2003). Human resource management, Gaining a competitive advantage. Boston: McGraw-Hill, Irwin.

Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. HR&M, 19, 30–34.

Novak, V. (2008). Kadrovanje. Kranj: Moderna organizacija: Fakulteta za organizacijske vede.

Pahor, M. (2006). Medicinska sestra in univerza. Domžale: Izolit d.o.o.

Plut, J. (2014). Vpliv posebnosti oddelka na karierni razvoj osebja zdravstvene nege (magistrsko delo). Maribor: Fakulteta za zdravstvene vede.

Poklicne aktivnosti in kompetence v zdravstveni in babiški negi. Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege.

Potokar, F., Jug, J. (2003). Analiza razvoja izobraževanja odraslih s poudarkom na Evropski skupnosti. Ljubljana: Organizacija, 36, 81–90.

Potokar, F., Jug, J. (2004). Lobiranje pri razvoju kadrov. V J. Florjančič in P. Byorn (ur.), Kadri in management: izbrana poglavja. Kranj: Moderna organizacija.

Požun, P. (2008). Razvoj zaposlenih v zdravstveni in babiški negi v očeh Zbornice zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveze strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije. V B. Skela Savič, J. Ramšak Pajk, M. K. Kaučič et al. Jaz in moja kariera: zbornik predavanj z mednarodno udeležbo. Jesenice: Visoka šola za zdravstvo.

Priročnik za zaposlene XX organizacije (2012).

Rejc, A. (2002). Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Skela Savič, B. (2008). Jaz in moja kariera – seminar z mednarodno udeležbo. Bled: Visoka šola za zdravstvo Jesenice.

Skela Savič, B., Lokar, K. (2008). Karierni razvoj – eden izmed glavnih dejavnikov napredka profesije zdravstvene nege. Jaz in moja kariera: zbornik predavanj z mednarodno udeležbo. Jesenice: Visoka šola za zdravstvo.

Svetlik, I. (2009). Okolje menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlin, A. (15. 12. 2017). Sistem razvoja kadrov v organizaciji. Pridobljeno 15. 12. 2017 na <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/53-letnik-4-t-1/188-alenka-svetlin-sistem-razvoja-kadrov-v-organizaciji>.

Štular, S. (2006). Ali lahko v zdravstvu govorimo o kariernem razvoju zaposlenih? V B. Skela Savič, J. Ramšak Pajk, M. K. Kaučič et al. Jaz in moja kariera: zbornik predavanj z mednarodno udeležbo. Jesenice: Visoka šola za zdravstvo.

Šušteršič, N. (2007). Razvoj kadrov v podjetju Plastoform d.o.o. V M. Bernik (ur.), Globalni in kadrovski management iz prakse v prakso (str. 176–188). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

Treven, S. (1998). Management človeških virov. Ljubljana: Zbirka Manager.

Volf, P. (2007). Vpliv neformalne oblike izobraževanja na kariero. Organizacija, 40(5), 134–146.

WHO (2002). Definicija zdravstvene nege. Pridobljeno 7. 12. 2017 na <https://www.who.int/>.

Wilkinson, J., Rushmer, R., Davies, H. (2004). Clinical governance and the learning organization. Journal of nursing management. 12, 20–26.

Zakon o delovnih razmerjih. (2013). Uradni list RS, (21/13).

Zidar Gale, T. (2008). Predstavitev samoevalvacijskega poročila (kako motivirati sodelavce za izboljšanje kakovosti izobraževanja). Ljubljana: Ministrstvo Republike Slovenije za šolstvo in šport.

Zupan, N. (2009). Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Železnik, D. (2005). Vseživljenjsko izobraževanje v zdravstveni negi. V J. Kaluža (ur.), Sinergija metodologij, 24. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti. Kranj: Moderna organizacija.

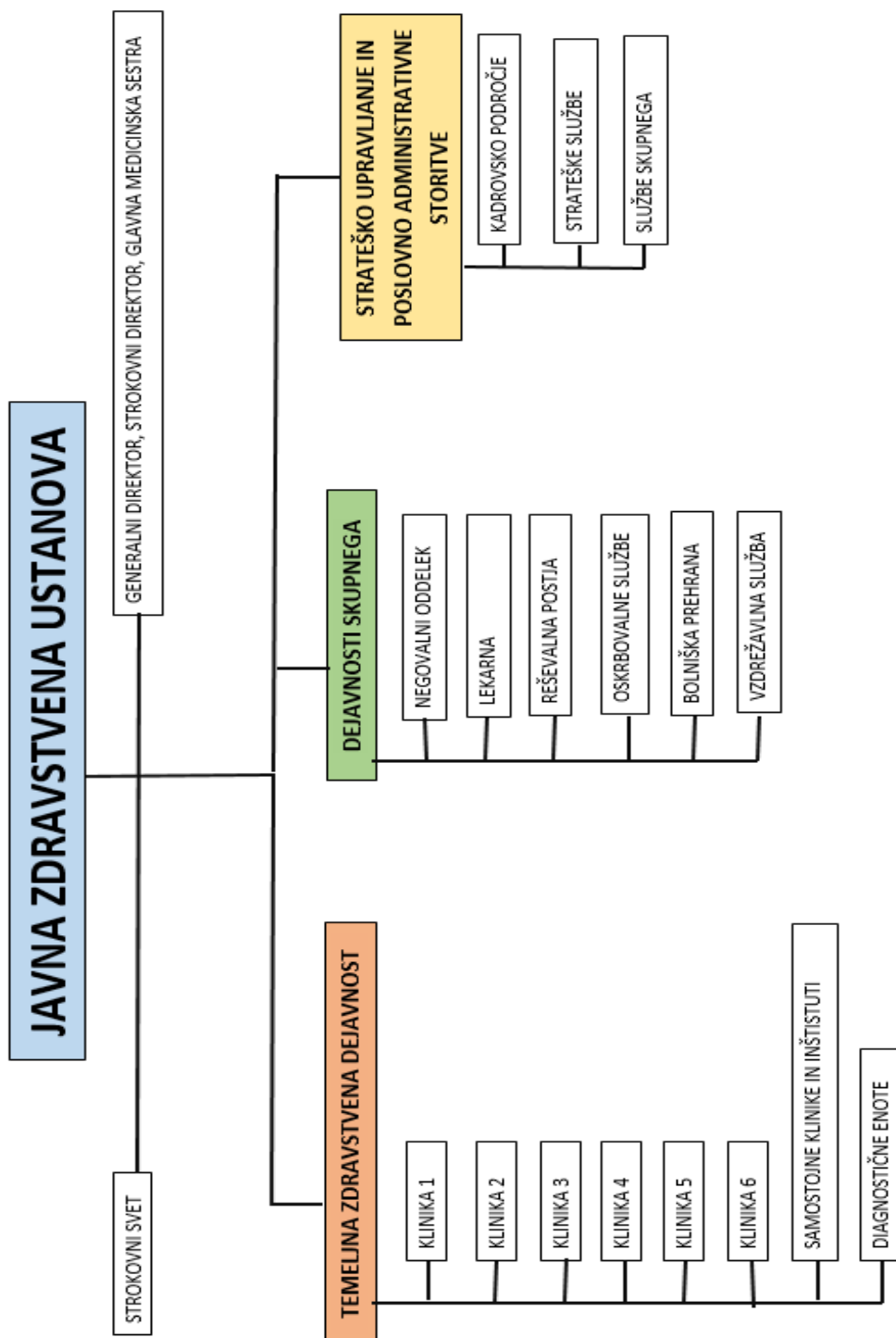
Železnik, D., Brložnik, M., Buček Hajderevič, I., Dolinšek, M., Filej, B. et al. (2008). Živko, I. (2012). Delovna kariera izvajalcev zdravstvene nege v Univerzitetnem kliničnem centru Maribor. Maribor: Fakulteta za zdravstvene vede.

Živko, I. (2013). Razvijanje delovne kariere izvajalcev zdravstvene nege v intenzivnih enotah Univerzitetnega kliničnega centra Maribor. V D. Klemenc, S. Majcen Dvoršak in T. Štemberger Kolnik (ur.), Moč za spremembe – medicinske

sestre in babice smo v prvih vrstah zdravstvenega sistema. Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije.

## PRILOGE

Priloga 1 – organigram javne zdravstvene ustanove



Priloga 2 – anketni vprašalnik



Fakulteta za organizacijske vede

## ANKETNI VPRAŠALNIK O RAZVOJU KADROV V JAVNI ZDRAVSTVENI USTANOVI

Spoštovani!

Sem Petra Dolinar, absolventka magistrskega študija na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju, smer Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Pod mentorstvom doc. dr. Mojce Bernik, univ. dipl. org., pripravljam magistrsko delo z naslovom Razvoj kadrov v javni zdravstveni ustanovi.

Za pomoč pri raziskovanju sem sestavila anketni vprašalnik, katerega cilj je preveriti poznavanje sistema razvoja kadrov med medicinskimi sestrami. Pred vami sta dva sklopa vprašanj, ki v prvem zajemata nekaj splošnih in osnovnih podatkov, v drugem delu pa se odgovori opredelijo s pomočjo merske lestvice.

Anketa je anonimna, prostovoljna in neobvezujoča. Njeni rezultati bodo uporabljeni izključno za namen pisanja magistrskega dela.

Za vaše sodelovanje, čas in iskrene odgovore se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem!

Petra Dolinar



**I. del: OSNOVNI PODATKI** (obkrožite črko pred ustreznim odgovorom)

1. Spol:
  - a) moški
  - b) ženski
  
2. Starost:
  - a) do 20 let
  - b) od 21 do 30 let
  - c) od 31 do 40 let
  - d) od 41 do 50 let
  - e) 51 let in več
  
3. Dosežena izobrazba:
  - a) srednješolska izobrazba
  - b) višješolska ali visokošolska izobrazba
  - c) univerzitetna izobrazba
  - d) magisterij, specializacija, doktorat
  
4. Delovna doba:
  - a) do 5 let
  - b) od 6 do 10 let
  - c) od 11 do 20 let
  - d) 21 let in več

5. Služba za izobraževanje in razvoj kadrov v moji organizaciji mi je dobro poznana. Seznanjen sem z njeno dejavnostjo in pomembnostjo za moj razvoj na poklicni poti (obkrožite številko na lestvici strinjanja od 1 do 5).

5 – popolnoma se strinjam

4 – se strinjam

3 – niti se ne strinjam niti se strinjam

2 – se ne strinjam

1 – popolnoma se ne strinjam

## II. del: SISTEM RAZVOJA KADROV

Pri naslednjih trditvah obkrožite številko strinjanja na merski lestvici, pri čemer pomeni:

5 – popolnoma se strinjam  
 4 – se strinjam  
 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam  
 2 – se ne strinjam  
 1 – popolnoma se ne strinjam

<b>6. RAZVOJ KADROV</b>	<i>Popolnoma se strinjam</i>	<i>Se strinjam</i>	<i>Niti se ne strinjam niti se strinjam</i>	<i>Se ne strinjam</i>	<i>Popolnoma se ne strinjam</i>
<b>Sistem razvoja kadrov v organizaciji mi je dobro poznan, saj sem bil z njim seznanjen ob prihodu na delovno mesto.</b>	5	4	3	2	1
<b>Razvoj kadrov je področje, za katero skrbi kadrovska služba.</b>	5	4	3	2	1
<b>Sistem razvoja kadrov v organizaciji mi nudi strokovni, osebni in delovni razvoj.</b>	5	4	3	2	1
<b>Neposredni vodja skrbi za moj razvoj ter spodbuja mojo rast in kakovost na delovnem mestu.</b>	5	4	3	2	1
<b>S skrbjo za razvoj kadrov v organizaciji sem zadovoljen.</b>	5	4	3	2	1
<b>Razvoj na delovnem mestu me motivira za opravljanje dela.</b>	5	4	3	2	1

<b>Skrb za razvoj na delovnem mestu je izključno moja naloga.</b>	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

<b>7. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE</b>	<i>Popolnoma se strinjam</i>	<i>Se strinjam</i>	<i>Niti se ne strinjam niti se strinjam</i>	<i>Se ne strinjam</i>	<i>Popolnoma se ne strinjam</i>
<b>Zadovoljen sem z možnostjo izobraževanja in usposabljanja, ki mi jo omogoča organizacija.</b>	5	4	3	2	1
<b>Izbira teme izobraževanja je v skladu z mojimi željami.</b>	5	4	3	2	1
<b>Znanje diagnostično-terapevtskih posegov izpopolnjujemo na praktičnih delavnicah.</b>	5	4	3	2	1
<b>Z izobraževanjem se moja možnost za napredovanje večja.</b>	5	4	3	2	1
<b>Izobražujemo se na internih in zunanjih izobraževanjih.</b>	5	4	3	2	1
<b>Na izobraževanje sem poslan s strani delodajalca.</b>	5	4	3	2	1
<b>Pridobljeno novo strokovno znanje mi omogoča večjo motiviranost za delo.</b>	5	4	3	2	1

<b>8. OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI</b>	<i>Popolnoma se strinjam</i>	<i>Se strinjam</i>	<i>Niti se ne strinjam niti se strinjam</i>	<i>Se ne strinjam</i>	<i>Popolnoma se ne strinjam</i>
<b>Vodje redno izvajajo ocenjevanje delovne uspešnosti.</b>	5	4	3	2	1
<b>Seznanjen sem z obrazcem za ocenjevanje delovne uspešnosti.</b>	5	4	3	2	1
<b>Dobra ocena delovne uspešnosti mi omogoča napredovanje.</b>	5	4	3	2	1
<b>Uspešni delovni rezultati so nagrajeni.</b>	5	4	3	2	1
<b>Ocenjevanje delovne uspešnosti je nepravično.</b>	5	4	3	2	1
<b>Ocenjevanje delovne uspešnosti me dodatno motivira za delo.</b>	5	4	3	2	1

<b>9. REDNI LETNI RAZGOVORI IN OBLIKOVANJE KARIERE</b>	<i>Popolnoma se strinjam</i>	<i>Se strinjam</i>	<i>Niti se ne strinjam niti se strinjam</i>	<i>Se ne strinjam</i>	<i>Popolnoma se ne strinjam</i>
<b>V organizaciji se izvajajo redni letni razgovori.</b>	5	4	3	2	1
<b>Letni razgovor mi omogoča, da svoji vodji zaupam vse svoje težave.</b>	5	4	3	2	1
<b>Letni razgovor omogoča vodji, da me opozori na moje napake.</b>	5	4	3	2	1
<b>V sklopu letnega razgovora z vodjo skupaj določiva želene cilje za mojo prihodnost.</b>	5	4	3	2	1

<b>Kadrovska služba je vključena v razvoj in oblikovanje moje kariere.</b>	5	4	3	2	1
<b>Vodja zna prepoznati talente posameznikov in jim omogoča nadaljnji razvoj.</b>	5	4	3	2	1

10. Kakšni so vaši predlogi, želje in kaj lahko sami kot zaposleni prispevate za izboljšanje razvoja kadrov? Kje vidite pomanjkljivosti, ki bi jih morebiti želeli spremeniti?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## KAZALO SLIK

SLIKA 1: RAZVRSTITEV ZAPOSLENIH PO DELOVNI USPEŠNOSTI IN RAZVOJNIH ZMOŽNOSTIH (NOVAK, 2008) .....	10
SLIKA 2: POVEZANOST PLANIRANJA KADROV IN NJIHOVEGA RAZVOJA (MOŽINA IDR., 1998) .....	11
SLIKA 3: RAZŠIRITEV SEDANJIH DELOVNIH IZKUŠENJ (TREVEN, 1998) .....	13
SLIKA 4: DEJAVNIKI UČENJA (MOŽINA, 2002).....	15
SLIKA 5: MEDSEBOJNI ODNOS UČENJA, USPOSABLJANJA IN IZOBRAŽEVANJA (MOŽINA, 2002) .....	17
SLIKA 6: POSTOPEK NAČRTOVANJA KARIERE ZAPOSLENEGA (SVETLIK, 2009) .....	19
SLIKA 7: NAPREDOVANJE MEDICINSKIH SESTER (LASTEN VIR) .....	30
SLIKA 8: VSEBINA REDNEGA LETNEGA RAZGOVORA (MAJCEN, 2009) .....	23
SLIKA 9: ORGANIGRAM KLINIČNEGA ODDELKA JAVNE ZDRAVSTVENE USTANOVE (LASTEN VIR) .....	36
SLIKA 10: ORGANIGRAM VODILNIH MEDICINSKIH SESTER CELOTNE JAVNE ZDRAVSTVENE USTANOVE (LASTEN VIR) .....	37
SLIKA 11: PROCES STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV (INTERNO GRADIVO) .....	38

**KAZALO TABEL**

TABELA 1: RAZPOREDITEV SPREMENLJIVKE »STAROST« PO KATEGORIJAH .....	46
TABELA 2: RAZPOREDITEV SPREMENLJIVKE »DOSEŽENA IZOBRAZBA« PO KATEGORIJAH .....	47
TABELA 3: RAZPOREDITEV SPREMENLJIVKE »DELOVNA DOBA« PO KATEGORIJAH...	48
TABELA 4: RAZPOREDITEV SPREMENLJIVKE »POZNAVANJE SLUŽBE ZA RAZVOJ KADROV« PO KATEGORIJAH .....	49
TABELA 5: STRINJANJE S TRDITVAMI O RAZVOJU KADROV .....	51
TABELA 6: STRINJANJE S TRDITVAMI O IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU .....	52
TABELA 7: STRINJANJE S TRDITVAMI O OCENJEVANJU DELOVNE USPEŠNOSTI .....	54
TABELA 8: REZULTATI ZADOVOLJSTVA NA PODROČJU IZVAJANJA REDNIH LETNIH RAZGOVOROV .....	55
TABELA 9: REZULTATI ANALIZE HIPOTEZE ŠTEVILKA 1 .....	58
TABELA 10: POVPREČNO ZADOVOLJSTVO S TRDITVIJO »RAZVOJ KADROV MI NUDI STROKOVNI, OSEBNI IN DELOVNI RAZVOJ« .....	58
TABELA 11: IZRAČUN INTERVALA ZAUPANJA ZA SPREMENLJIVKO »RAZVOJ KADROV MI NUDI STROKOVNI, OSEBNI IN DELOVNI RAZVOJ« .....	59
TABELA 12: IZRAČUN PEARSONOVEGA KOEFICIENTA ZA ANALIZO HIPOTEZE 2 .....	59
TABELA 13: IZRAČUN POVPREČNEGA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z IZOBRAŽEVANJEM IN USPOSABLJANJEM .....	60
TABELA 14: REZULTATI T-TESTA ZA UGOTAVLJANJE ENAKOSTI MED DVEMA SPREMENLJIVKAMA .....	61
TABELA 15: OPISNA STATISTIKA ZA ANALIZO HIPOTEZE 4.....	62
TABELA 16: REZULTATI T-TESTA ZA ANALIZO HIPOTEZE 4 .....	62
TABELA 17: REZULTATI ANALIZE S POMOČJO PEARSONOVEGA KOEFICIENTA.....	63

## KAZALO GRAFOV

GRAF 1: PRIKAZ STRUKTURE ANKETIRANCEV GLEDE NA SPOL .....	46
GRAF 2: PRIKAZ STRUKTURE ANKETIRANCEV GLEDE NA STAROST .....	47
GRAF 3: STRUKTURA ANKETIRANCEV GLEDE NA DOSEŽENO IZOBRAZBO .....	48
GRAF 4: STRUKTURA ANKETIRANCEV GLEDE NA DELOVNO DOBO .....	49
GRAF 5: POZNAVANJE SLUŽBE ZA RAZVOJ KADROV PO KATEGORIJAH .....	50
GRAF 6: GRAFIČNI PRIKAZ ZADOVOLJSTVA NA PODROČJU RAZVOJA KADROV .....	51
GRAF 7: GRAFIČNI PRIKAZ ZADOVOLJSTVA NA PODROČJU IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA. ....	53
GRAF 8: GRAFIČNI PRIKAZ ZADOVOLJSTVA O OCENJEVANJU DELOVNE USPEŠNOSTI .....	54
GRAF 9: GRAFIČNI PRIKAZ ZADOVOLJSTVA Z REDNIMI LETNIMI RAZGOVORI .....	56

## KRATICE IN AKRONIMI

GMS: glavna medicinska sestra  
NMS: nadzorna medicinska sestra