



UNIVERZA V MARIBORU  
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Diplomsko delo univerzitetnega študija  
Smer organizacija in management kadrovske - izobraževalnih  
sistemov

# **MOTIVACIJA ZA IZOBRAŽEVANJE V CENTRU ZA DIALIZO**

Mentor: red. prof. dr. Marko Ferjan

Kandidatka: Mirjana Zupančič

Kranj, februar 2010

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se vsem, ki so mi pomagali pri izdelavi diplomskega dela. Posebna hvala mentorju rednemu profesorju dr. Marku Ferjanu ter bratu Marku. Hvala tudi vsem sodelavkam in sodelavcem, ki so sodelovali v anketi.

## **POVZETEK**

Učenje je proces, ki traja vse življenje. Zaradi sodobnega načina življenja in hitrega razvoja je potrebno permanentno izobraževanje in izpopolnjevanje, za kar je potrebna motivacija. Le motivirani in izobraženi kadri lahko svoje delovne naloge opravljajo kakovostno in profesionalno ter s tem pripomorejo k uspešnosti organizacije.

Za diplomsko delo z naslovom Motivacija za izobraževanje v Centru za dializo smo se odločili zaradi pomembnosti kontinuiranega izobraževanja kadrov zaposlenih v zdravstvu.

Diplomsko delo smo razdelili na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu smo na podlagi preučevanja strokovne in znanstvene literature predstavili osnove motivacije in izobraževanja. Opisali smo teorije motiviranja in motivacijske dejavnike ter izobraževanje odraslih. Predstavili smo »učecho se organizacijo« in posebnosti izobraževanja kadrov na področju zdravstvene nege. V nadaljevanju smo predstavili Univerzitetni klinični center Ljubljana, kjer je potekala raziskava na kateri temelji empirični del naloge. Raziskavo smo izvedli med zdravstvenimi tehnikami in medicinskimi sestrami v Centru za dializo. Tehnika zbiranja podatkov je bila anketa, instrument pa strukturirani vprašalnik. Uporabili smo priložnostni vzorec 43. zaposlenih. Rezultate smo prikazali numerično in deskriptivno. Želeli smo ugotoviti, kakšna je izobrazbena struktura kadrov zaposlenih na področju zdravstvene nege v Centru za dializo, koliko se zaposleni izobražujejo, kolikšna je njihova motivacija za izobraževanje ter kateri motivacijski dejavniki zaposlene vzpodbujajo oziroma ovirajo pri izobraževanju. Namen raziskave je v čim večji meri odpraviti negativne ter okrepiti pozitivne motivacijske dejavnike ter s tem motivirati zaposlene za izobraževanje in povečati obseg vključenosti v vse oblike učenja. Z analizo rezultatov smo ugotovili, da izobrazbena struktura v Centru za dializo ni ustrezna ter se zaposleni ne glede na stopnjo motivacije malo izobražujejo. Vključujejo se predvsem v neformalne oblike strokovnega izpopolnjevanja. Najbolj so motivirane osebe mlajše od 35 let z višjo oziroma visoko stopnjo izobrazbe, ki se tudi največ izobražujejo. K učenju jih vzpodbuja predvsem lastna motiviranost in podpora svojcev, od delodajalcev so deležni zanemarljive podpore. Višji osebni dohodek, možnost napredovanja, boljši delovni pogoji in več prostega časa so temeljni motivacijski dejavniki, ki zaposlene vzpodbujajo k izobraževanju, ovirajo pa jih visoki stroški izobraževanja, pomanjkanje časa in podpore delodajalca. Zaradi osebne rasti se zaposleni ne izobražujejo. Glede na dobljene odgovore in rastoči pomen znanja sklepamo, da se bo v prihodnosti v Centru za dializo izobraževalo veliko več zdravstvenih tehnikov in medicinskih sester kot danes ter se bosta nivo znanja in stopnja izobrazbe zaposlenih zvišali.

## **KLJUČNE BESEDE**

- motivacija
- izobraževanje
- medicinske sestre

## **SUMMARY**

Learning is a lifelong process. Permanent education and training, which requires a certain degree of motivation, is now inevitable due to the modern lifestyle and rapid development. Only a motivated and educated personnel can fulfil their work-related tasks with a touch of quality and professionalism needed and thus contribute to the success of the institute.

The choice of the diploma work entitled Motivation for Education in the Dialysis Centre was based on the importance of continuous education related to the personnel employed in the field of healthcare.

The diploma work is divided into the theoretical and the empirical part. In the theoretical part based on the study of the technical and scientific literature, we introduce the basics of the motivation and education. The theory and the factors of motivation and adult education are also included, as well as the so-called 'learning organization' and the specifics of educating the healthcare personnel. We continue by introducing the University Medical Centre Ljubljana, where the survey on which the empirical part of this diploma work is based was carried out. The research comprised the medical technicians and nurses in the Dialysis Centre. The technique of gathering the information was a poll and the instrument used was a structured questionnaire. 43 employees were surveyed and the results were presented numerically and descriptively. The aim was to establish the educational status of the healthcare personnel employed in the Dialysis Centre, their willingness and motivation to continue their education and the motivational factors either as encouragement or impediment in the process. The purpose of the research is to remove the negative factors to the greatest extent possible and to promote the positive aspects and thus contribute to greater participation of the employees in different forms of education. The analysis of the results has revealed that the educational structure in the Dialysis Centre is inadequate and that the level of further education is still low despite the degree of motivation. The employees are mostly involved in informal expert advanced study courses. The individuals aged under 35 holding a college degree are the most motivated and involved in further education. They are above all self-motivated and have the support of their family and relatives, whereas the support of their employers is negligible. Higher income, promotion opportunities, improved work conditions and more free time rank among the most effective motivating factors, contrasted by high costs of further education, lack of time and support. Personal growth cannot be found among these motivators. According to the gathered data and the increasing importance of education it could be concluded that the number of medical technicians and nurses undertaking further education in the Dialysis Centre will increase in the future along with the scope of knowledge and the level of education.

## **KEYWORDS**

- motivation
- education
- nurses

## KAZALO

1	UVOD.....	1
2	MOTIVACIJA.....	2
2.1	TEORIJE MOTIVIRANJA.....	2
2.1.1	VSEBINSKE TEORIJE MOTIVIRANJA.....	2
2.1.2	PROCESNE TEORIJE MOTIVIRANJA.....	3
2.2	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	3
2.3	MOTIVACIJA ZA IZOBRAŽEVANJE.....	4
2.3.1	MOTIVACIJA ODRASLIH ZA IZOBRAŽEVANJE.....	5
3	IZOBRAŽEVANJE.....	6
3.1	CILJI IZOBRAŽEVANJA.....	6
3.2	VSEŽIVLJENJSKO IZOBRAŽEVANJE.....	7
3.3	IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH.....	8
3.3.1	KATEGORIJE IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH.....	9
3.4	UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	12
3.5	IZOBRAŽEVANJE KADROV NA PODROČJU ZDRAVSTVENE NEGE.....	13
3.5.1	STROKOVNA ZDRUŽENJA IN PUBLIKACIJE.....	15
3.5.2	KARIERA MEDICINSKIH SESTER.....	16
4	PREDSTAVITEV UNIVERZITETNEGA KLINIČNEGA CENTRA LJUBLJANA.....	18
4.1	ORGANIZIRANOST.....	19
4.2	DEJAVNOST.....	21
4.2.1	IZOBRAŽEVALNA IN RAZISKOVALNA DEJAVNOST.....	22
4.3	PREDSTAVITEV CENTRA ZA DIALIZO.....	25
5	RAZISKAVA MOTIVACIJE ZA IZOBRAŽEVANJE V CENTRU ZA DIALIZO.....	28
5.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	28
5.2	VPRAŠANJA RAZISKAVE.....	28
5.3	METODE DELA.....	28
5.4	REZULTATI.....	30
6	ZAKLJUČEK.....	37
6.1	ODGOVORI NA VPRAŠANJA.....	37
6.2	POVZETEK UGOTOVITEV.....	38
6.3	KRITIČNA ANALIZA.....	39
6.4	PREDLOGI.....	40
	LITERATURA IN VIRI.....	41
	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	43

# 1 UVOD

Učenje je ena najpomembnejših zmožnosti, ki jih ima človek. Znanje hitro zastara, učenje nikoli, postaja nekaj stalnega. Prepleta se z vsemi človekovimi aktivnostmi, zato pomeni mnogim način življenja. Za učenje in izobraževanje pa je potrebna motivacija, ki v veliki meri vpliva na uspeh, za katerega smo odgovorni sami.

Sodobna družba temelji na znanju. Današnji način življenja ter hitri razvoj znanosti in tehnologije zahtevajo neprestano izobraževanje in izpopolnjevanje. Človek se mora stalno učiti novih veščin, prilagajati na nove okoliščine in slediti razvoju. Organizacija potrebuje za doseg svojih ciljev, uspešno delovanje in poslovanje predvsem tehnološke in finančne vire ter najpomembnejše kadrovske vire (zaposlene), njihove sposobnosti, znanje, motiviranost, vrednote, navade in drugo. Pomembna je pripravljenost zaposlenih v čim večji meri prispevati k uspešnosti poslovanja organizacije, zato je izobraževanje, ki omogoča razvoj zaposlenih oziroma njihovih potencialov bistvenega pomena. Slediti je potrebno konceptu »učee se organizacije«. Izobraževanje prinaša tudi izboljšanje fleksibilnosti in možnosti razvoja individualnih karier. Institucija pridobi delovno silo, ki sledi razvoju in aktivno prispeva k novim spoznanjem stroke, kar posredno vodi k kakovosti dela in uspešnosti organizacije.

Hitro se razvijata tudi medicina in zdravstvena nega (ZN), zato brez znanja in stalnega učenja ni možno delovati. V zadnjih desetletjih smo bili priča velikih sprememb v zdravstvu, povečal se je obseg znanja, tehnologija se je posodobila. Zahteve bolnikov stalno naraščajo, ker se zaradi boljše informiranosti zavedajo kaj sodobna medicina lahko nudi. Zdravje je na lestvici vrednot državljanov najvišje uvrščeno, zato je pred zdravstvenimi delavci velika odgovornost zadovoljiti bolnika z opravljenimi storitvami in odnosom do vsakega posameznika. Področje dela zdravstvenih tehnikov (ZT) in medicinskih sester (MS) in s tem ZN je pomemben del zdravstvenega sistema. Opravljamo poklic pri katerem smo tesno vezani na delo in sodelovanje z ljudmi. ZN obsega samostojno, soodvisno in sodelujočo obravnavo posameznikov vseh starosti, družin, skupin in skupnosti bolnih in zdravih v vseh okoljih. Vključuje promocijo zdravja, preprečevanje bolezni ter skrb za bolne, invalide in umirajoče. MS je usposobljena za izpolnjevanje potreb po ZN in oskrbi, za zdravstveno vzgojo in izobraževanje, za organizacijo dela in raziskovalno dejavnost.

## 2 MOTIVACIJA

Poleg znanja, spretnosti in sposobnosti je za uspešno opravljanje kateregakoli poklica oziroma česar koli nasploh potrebna motivacija. Motivacija je prostovoljna pripravljenost posameznika za napor za doseg določenega cilja ob zadovoljitvi individualnih potreb (Ferjan, 2005).

Motivacija je proces usmerjanja človekovih aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo motivov. Predstavlja vzpodbujanje, ohranjanje in usmerjanje telesnih in duševnih dejavnosti, da bi uresničili cilj. Vpliva na to, da ljudje s približno enakimi sposobnostmi ne dosegajo enakih ciljev. Motivacija pri človeku ni vedno stalni pojav, neprestano se spreminja pod vplivi najrazličnejših dejavnikov.

### 2.1 TEORIJE MOTIVIRANJA

Poznamo več teorij motiviranja. V grobem jih lahko razdelimo na vsebinske in procesne teorije.

#### 2.1.1 VSEBINSKE TEORIJE MOTIVIRANJA

Vsebinske teorije motiviranja se usmerjajo na potrebe oseb in se jih uporablja za motivacijo ljudi k želenemu obnašanju.

**Teorija hierarhije potreb po Maslowu** predstavlja pet glavnih tipov potreb, ki jih človek zadovoljuje po vrstnem redu. Človek najprej zadovolji osnovne fiziološke potrebe, nato potrebo po varnosti, potrebo po pripadnosti, potrebo po samospoštovanju in nazadnje potrebo po samouresničevanju. Potrebe je možno zadovoljiti tako izven delovnega mesta kot na delovnem mestu.



Slika 1: Maslowa motivacijska hierarhija potreb (Dimovski et al., 2003)

**Herzbergova dvofaktorska teorija** temelji na ugotovitvi, da odsotnost določenih delovnih okoliščin povzroča nezadovoljstvo, prisotnost le teh pa ne povzroča zadovoljstva. Herzberg je menil, da ima delavec dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Ena vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja (zaslužek, položaj, varnost, organizacija, delovni nadzor, delovne razmere...). Poimenoval jih je vzdrževalni dejavniki dela, tudi ekstrinzične faktorje ali higienike. Druga vrsta potreb delavca izvira neposredno iz dela (uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, zanimivo delo, odgovornost...). Imenoval jih je intrinzični faktorji ali pravi motivatorji. Vzdrževalni

dejavniki dela omogočajo primerno nevtralno podlago za delovanje pravih motivacijskih dejavnikov.

**McLellandova teorija pridobljenih potreb** trdi, da so določene vrste potreb tekom življenja pridobljene in se jih naučimo z življenjskimi izkušnjami. Najpogosteje obravnavane pridobljene potrebe so potreba po dosežkih, potreba po vključitvi in potreba po moči.

## 2.1.2 PROCESNE TEORIJE MOTIVIRANJA

Procesne teorije motiviranja razlagajo, kako zaposleni izbirajo svoje vrste obnašanj, da bi zadovoljili potrebe in določili katere izbire so bile uspešne.

**Adamsova teorija enakosti** se osredotoča na posameznikovo dojetanje, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi. Ljudje po tej teoriji iščejo družbeno enakost v nagradah za svoje dosežke. Enakost ocenjujejo kot razmerje inputov (izobrazba, izkušnje, trud, sposobnost...) in outputov (plača, priznanje, bonusi, napredovanje...). Stanje enakosti obstaja, ko so ta razmerja približno enaka, neenakost pa je stanje, ko med seboj odstopajo. Spreminjanje inputov, outputov ali percepcije ter odpoved službe so načini za odpravljanje neenakosti.

**Vroomova teorija pričakovanj** izhaja iz nasprotujočih si ciljev organizacije v kateri se izvaja delovni proces in individualnih ciljev delavcev, ki v tej organizaciji delajo. Vsaka organizacija želi doseči čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost, ni pa namen vsakega delavca, da bi vedno dosegal svojo najvišjo možno individualno delovno uspešnost. Preko ciljev organizacije, ki so institucionirani lahko v razmerah dobre organiziranosti delavci dosegajo tudi svoje individualne cilje.

**Skinnerjeva teorija okrepitve** temelji na nagradi oziroma kazni s katero se lahko spremeni vedenje posameznika. Pozitivna okrepitev je tehnika s katero se poskuša doseči ponavljanje želenega vedenja, s kaznovanjem brez neprijetnih posledic pa se poskuša odvrniti zaposlene od neželenega vedenja.

## 2.2 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Motivacijski dejavniki (motivi, motivatorji) vzpodbudijo človeka k določeni aktivnosti. Določajo smer, intenzivnost in trajanje človekovih dejanj.

Motivi nastajajo iz različnih potreb, katere lahko razdelimo v tri skupine (Jereb, 1998):

- v prvo spadajo tisti, ki jih povzročajo potrebe poklicnega dela;
- v drugo uvrščamo tiste motive, ki nastajajo zaradi potrebe po smotrnem preživljanju prostega časa;
- v tretjo skupino pa naj bi spadali motivi, ki jih porajajo še druge potrebe človeka.

Temeljne človekove motivacijske dejavnike lahko razdelimo na biološke (potreba po hrani, družbi, varnosti, počitku, udobju, spolnosti, dejavnosti...) in socialne (kariera, poklic, dom, partner, lastni jaz, šport, rekreacija, interes za znanost, poslovno ekonomski interes...).

**Notranja motivacija** (radovednost, interesi, pozitivna samopodoba, potreba po samo-uresničitvi...) je prirojeno in naravno nagnjenje človeka za učenje in delo, za katerega ni potrebna zunanja spodbuda. **Zunanja motivacija**, ki izhaja iz okolja pa pomeni vzpodbujanje ljudi z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in na podlagi lastne odločitve opravili dane naloge. Sredstva so lahko različne nagrade, priznanja ali druge oblike stimulacije, ki delujejo



v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. Zunanja motivacija, ki je usmerjena v prebuditev notranje motivacije pogosto ni trajna. Če vir zunanje podkrepitve izgine dejavnost preneha. Zelo pomembna je samo-motivacija, kajti dolgoročno zaposlenega ne more motivirati nihče.

## 2.3 MOTIVACIJA ZA IZOBRAŽEVANJE

Motivi za učenje lahko izhajajo iz lastne notranje motivacije, čistega veselja do učenja, želje po spoznavanju novega. Lahko pa so motivi zunanji, neka zunanja nujnost nas povrne v izobraževanje. Ti zunanji dejavniki so delodajalci ob katerih živimo in kjer ustvarjamo, saj vsi od nas pričakujejo znanje, usposobljenost in potrebne osebnostne lastnosti (Možina, 2003).

Motivacija za izobraževanje je eden vidnejših dejavnikov, ki uravnavajo človekovo učinkovitost pri pridobivanju novega znanja, razvijanju spretnosti in navad, novih stališč, pogledov in osebnostnih karakteristik. Motivacija ni nikoli konstantna, ampak se neprestano razvija pod vplivom zunanjih in notranjih dejavnikov. Poleg motivacije delujejo na potek in uspešnost vzgojno-izobraževalnega dela še sposobnosti in spretnosti za učenje, učne tehnike in navade, splošno psihofizično stanje osebe in podobno (Krajnc, 1982).

Brez ustrezne motiviranosti ni uspešnega izobraževanja. Motivacija za izobraževanje vpliva na hitrost in obseg pridobivanja znanja in na hitrost pozabljanja. Z motivacijo lahko človek racionalno izbira čas in sredstva za izobraževanje, v učenje vloži potrebno energijo in napore. Človek, ki je motiviran se je pripravljen učiti v najrazličnejših situacijah, včasih tudi v izrazito neugodnih razmerah.

Obstajajo pozitivni in negativni motivi za izobraževanje. Pozitivne motive je potrebno razvijati, negativne, ki poslabšujejo izobraževalni proces odstranjevati. Nikoli ni prisoten en sam motiv, ampak jih je več hkrati. Ponavadi postane eden od njih dominanten in odločujoč, da se izobraževanje sploh lahko začne.

Pozitivni motivacijski dejavniki so:

- želja po napredovanju;
- želja po družbeno-ekonomskem in političnem izobraževanju;
- želja po kulturni rasti;
- lastni interesi;
- direktiva s strani delovne organizacije;
- vzgled znancev in prijateljev...

Negativni motivacijski dejavniki so:

- starost;
- zdravstveni razlogi;
- pomanjkanje ambicij, ozki interesi;
- zadovoljstvo z obstoječim stanjem;
- nezaupanje v lastne sposobnosti;
- pomanjkanje časa;
- nejasni cilji;
- pomanjkanje sredstev;
- neustrezni programi...

### 2.3.1 MOTIVACIJA ODRASLIH ZA IZOBRAŽEVANJE

Odrasli se navadno vključijo v izobraževalni proces z določenimi motivi. Izhajajo iz potreb dela in življenja, ki jih sami doživljajo. Če so motivi, ki vodijo odrasle v izobraževanje važni, vredni in trajni je to precejšnje zagotovilo, da bodo pri izobraževanju tudi uspešni. Motivacija odraslih je običajno zelo močna, vendar lahko pod vplivom raznih dejavnikov hitro zaniha. Odrasli se izobražujejo prostovoljno, zato v učni situaciji težje prenašajo razne moteče pojave in situacije.

Odrasli žive v svetu akcije, ki jim sproti prinaša neprestane potrebe po novem znanju in novih informacijah. Učenje odraslega tako dobi svoj smisel, zato je tudi motivacija visoka, saj ve zakaj se uči. Odrasli tudi informacij ne sprejemajo vseh povprek, ampak jih selekcionirajo glede na potrebe in svoje predznanje. Pred očmi imajo navadno konkretne cilje, ki jih bodo z izobraževanjem dosegli. Osnove za učenje in izobraževanje oziroma tudi izpopolnjevanje odraslih so že v obstoječi praksi, ki vse bolj prehajajo tudi v projekcijo prihodnosti (Krajnc, 1982).

Motive sprožijo številni stimulacijski mehanizmi. V organizaciji predstavlja osnovno motivacijsko podlago njena perspektivnost, ki pomeni potencial med trenutnim stanjem in skupno vizijo, ki ji verjame večina zaposlenih. Prvi pogoj za povečanje obsega, kakovosti in učinkovitosti izobraževanja v organizaciji je ugotavljanje motivov za izobraževanje v konkretnem delovnem okolju.

Motivi oziroma motivacijski dejavniki, ki so bolj ali manj povezani z delom so (Uhan, 1998):

- zanimivo delo;
- primerno delovno in življenjsko okolje;
- razporeditev delovnega časa;
- možnost strokovnega usposabljanja;
- medsebojni odnosi s sodelavci;
- možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti;
- soodločanje pri delu in gospodarjenju;
- plača, osebni dohodek, zaslužek;
- priznanje za uspešnost pri delu;
- stalnost, zanesljivost zaposlitve.

### 3 IZOBRAŽEVANJE

V najožjem smislu lahko izobraževanje opredelimo kot pridobivanje potrebnega znanja. Predstavlja ključni dejavnik za višanje ravni znanja in usposobljenosti za različne življenjske in poklicne vloge. K kakovosti izobraževanja oziroma učenja znatno pripomore poznavanje metod spodbujanja učenja in usposobljenost za samo-učenje.

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled ne svet (Jereb, 1998).

Izobraževanje je ena od temeljnih človekovih pravic, ki prispeva k celovitemu razvoju vsakega človeka ter omogoča razvoj telesnih, intelektualnih, čustvenih in duhovnih razsežnosti. Izobraženost pogosto vpliva na kakovost življenja posameznika in širše skupnosti, pomaga odkrivati še neznane talente in zmožnosti, izboljšuje njegovo delovanje in razmišljanje. Koncepti, vrednote in ideje spreminjajo posameznikov način mišljenja ter izboljšujejo sposobnosti reševanja problemov. Potrebe vsakega posameznika po izobraževanju so lahko latentne ali izražene.

Učenje je vsaka oblika dejavnosti posameznika ali skupine ljudi s katero se doseže spremembe v njihovem vedenju, ki se nanašajo na spoznavne, socialne, poslovne ali delovne vsebine. Tesno je povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Izobraževanje se nanaša na pridobivanje znanja in izobrazbe za določeno delo ali poklic, usposabljanje pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela ali nalog. Učenje je najuspešnejše kadar se ujema s posameznikovimi cilji oziroma je posameznik za učenje motiviran.

Znanje je eden od potencialov uspeha posameznika in organizacije. Predstavlja splet podatkov in preizkušenih informacij, ki si jih posameznik vtisne v zavest. Posamezniku pomaga pri izvajanju posameznih del in nalog, sprejemanju odločitev in reševanju problemov. Je ključni dejavnik, ki omogoča inovacije in prispeva k trajnostnemu razvoju. Znanja s posameznega poklica je možno razdeliti na splošna in strokovna.

Ločimo tacitno in eksplicitno znanje. Tacitno znanje je zelo osebno in se ga težko izrazi, težko se o njem razpravlja in ga deli z drugimi. V to kategorijo umeščamo subjektivno razumevanje, intuicijo in slutnje. Eksplicitno znanje se lahko zapiše in prenaša v formalnem sistematičnem jeziku, lahko se izrazi z besedami in številkami in deli z drugimi v obliki podatkov, znanstvenih formulacij, priročnikov. Zbira se v zgodovinskih zapisih, knjižnicah, arhivih, podatkovnih bazah.

#### 3.1 CILJI IZOBRAŽEVANJA

Cilj izobraževanja je razvijanje znanja, spretnosti in vrednot, ki so potrebni v vseh vidikih življenja in dela (Vukovič in Miglič, 2006).

Cilji se navadno medsebojno prepletajo (Ferjan, 2005).

Cilji izobraževanja izhajajo iz družbeno ekonomskih potreb. Oblikovani morajo biti dovolj konkretno in enopomensko. Stopnje doseganja ciljev izobraževanja so znanje, razumevanje, uporaba, analiza, sinteza in vrednotenje. Izobraženost je pojav, ko nekdo resnično osvoji neko znanje. Najpomembnejši cilj izobraževanja v podjetjih je izobraziti, usposobiti in vzgojiti zaposlene za ekonomsko učinkovito, varno in kakovostno delo.

Cilji se po vsebini delijo na spoznavne cilje, cilje vzgojnega področja in cilje psiho-motornega področja.

Spoznavne cilje je možno opredeliti kot:

- znanje (poznavanje dejstev, lastnosti, zakonitosti);
- razumevanje (razumevanje zakonitosti, odvisnosti);
- aplikacijo pridobljenega znanja za obstoječe in nove rešitve;
- kritični odnos do pridobljenega znanja.

Cilji vzgojnega področja se nanašajo na pridobitev raznih vzgojnih vrednot. Temeljna vzgojna vrednota izobraževanja je posedovanje delovnih navad.

Cilji psiho-motornega področja so naslednji:

- naučiti se je potrebno specifičnih telesnih gibov potrebnih za uspešno opravljanje posameznih poklicev;
- spoznati karakteristike nebesednega sporočanja značilnega za posamezne poklice;
- pridobiti govorne spretnosti.

### 3.2 VSEŽIVLJENJSKO IZOBRAŽEVANJE

Danes se izobraževanje pojmuje kot vseživljenjsko učenje. Ljudje se izobražujejo v vseh življenjskih obdobjih od otroštva do pozne starosti v različnih vlogah. Izobraževanje poteka predvsem zaradi potreb dela, ob koncu aktivne delovne dobe pa zaradi boljše kvalitete življenja. Kot proces se največkrat pojavlja v šolah, kar v najbolj preprosti obliki pomeni prenos znanja in izkušenj iz starejše generacije na mlajšo. Navedeni proces prenašanja znanja na tiste, ki se izobražujejo pa lahko poteka neposredno v obliki predavanj, seminarjev, posvetov ali s pomočjo ustreznih sredstev, literature in navodil.

Vseživljenjsko izobraževanje iz leta v leto pridobiva večji pomen. Zaradi nenehnih sprememb, katerih posledica je napredek v znanosti in družbi postaja nujno potrebno. Pomen vseživljenjskega učenja se zrcali po potrebi po nenehnem nadgrajevanju človekovega znanja, sposobnosti in spretnosti ter njihovega prilagajanja zahtevam trga dela. Pomeni izčrpno, ciljno, strukturirano in načrtno pridobivanje novega znanja, stališč, vrednot in sposobnosti, odvisno od človekovih življenjskih potreb in hotenj.

Učenje in izobraževanje se pojavljata kot družbena dejavnost in kot posameznikova aktivnost. Pri tem je pomembno, da si posameznik pridobiva znanje, spretnosti in navade na podlagi lastnega prepričanja, želja in interesov, da ima uresničevanje njegovih učnih ciljev zanj poseben pomen, saj si tako z lastno zavestjo oblikuje take učne navade in pristope, ki so v skladu z njegovimi osebnostnimi nagnjenji in mu omogočajo stalno učenje in izobraževanje.

V skladu s konceptom vseživljenjskega učenja je smotno opredeljevati izobraževanje po tem, v kateri fazi izobraževalne kontinuitete je posameznik glede na kontinuiteto življenja. To je lahko začetno ali nadaljevalno izobraževanje. Začetno izobraževanje traja od vstopa v šolo do izstopa iz šolanja na katerikoli stopnji. Po končani šolski obveznosti posameznik opusti izobraževanje kot temeljno življenjsko funkcijo, ki jo opravlja s polnim delovnim časom, da bi prevzel kakšno drugo življenjsko vlogo. To je izobraževanje otrok in mladine, ki je namenjeno za pridobitev splošne in poklicne izobrazbe, razvoj osebnosti ter priprave na življenje in delo. Nadaljevalno izobraževanje se začne tedaj, ko se posameznik po prekinitvi začetnega izobraževanja ali po začetnem izobraževanju ponovno vključi v izobraževanje na kakršen koli način. Mišljeno je namerno in organizirano izobraževanje za doseganje višjih stopenj izobrazbe, pa tudi vse vrste usposabljanja in izpopolnjevanja znanja za življenje in delo ter tudi nadaljnje razvijanje človekove osebnosti.

### 3.3 IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH

Znanje pridobljeno v formalnem izobraževanju nam ne zadošča več, da bi lahko enakopravno in učinkovito opravljali svoje delo ter se prilagajali spremenjenemu delovnemu in tudi širšemu ekonomskemu okolju. Spremembe v organizaciji dela in vodenju so povzročile, da so se v delovnih organizacijah začeli zavedati pomena dobro izobraženih kadrov in so več časa in denarja začeli vlagati v izobraževanje in usposabljanje delavcev. Temelj nenehnega razvoja posameznika in organizacije je ciljno usmerjeno v sistematično in stalno usposabljanje vseh zaposlenih (Vukovič in Miglič, 2006).

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost (Jereb, 1998).

Nameni in cilji izobraževanja odraslih so naslednji:

- zapolnjevanje izobrazbenih primanjkljajev posameznikov, ki ga niso uspeli pridobiti v začetnem izobraževanju;
- izobraževanje za različne družbene vloge, ki zajema izobraževanje za aktivno sodelovanje v družbeni skupnosti (aktivni državljan, član asociacij) in izobraževanje za osebne vloge (starš, zakonec, upokojenec, skrbnik lastnega zdravja);
- pridobivanje spretnosti in znanj, ki jih zahteva svet dela;
- osebni razvoj posameznika.

Večina odraslih se ne uči, če ni posebnih razlogov za to. Uspešneje se učijo vsebin nanašajočih na probleme, ki so jih doživeli, pri čemer jih dodatno motivira možnost takojšnje uporabe. Odrasli pri učenju bolj poudarjajo praktičnost in uporabnost ter manj akademsko teorijo in informacije. Pogosto so motivi za odločanje zaposlenih za izobraževanje pogojeni s konkretnimi nalogami na delovnem mestu. V učenje so pripravljeni vložiti le toliko energije, kolikor jo potrebujejo za rešitev naloge. Pripravljeni so se učiti samo tisto, kar se jim zaradi vse številčnejših nalog, ki jih morajo opraviti zdi potrebno. Odrasli včasih z zadržkom prevzemajo nove ideje, novostim se lahko tudi upirajo. Izobraževanje ima velik vpliv na delo, vpliva na strokovnost, kakovost, ustvarjalnost, samostojnost, zanesljivost, odločnost in drugo.

Proces permanentnega izobraževanja v organizaciji predstavlja mrežo dogodkov ter aktivnosti za razvoj individualnih sposobnosti ljudi in se ga uvršča med najpomembnejše pogoje za ohranitev in razvoj umskih sposobnosti. Delavec ima pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti za delo na delovnem mestu ter ohranitve zaposlitve. Permanentno izobraževanje odraslih poudarja tudi Nacionalni program izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji do leta 2010. Med cilje, ki se uresničujejo spada tudi cilj izboljšati izobraženost odraslih, dvigniti izobrazbeno raven in povečati možnosti za učenje in vključenost v izobraževanje. Za to pa je potrebno spodbujanje in motiviranje za usposabljanje in nadaljnje izobraževanje.

Število študentov in stopnja vključenosti v tercialno izobraževanje v Sloveniji se od zgodnjih 90. let naglo povečujeta. Delež izrednih študentov na dodiplomskih programih se je v obdobju od srede 90. let povečal od ene petine na eno tretjino (Bevc, 2008).

Eden od izzivov v izobraževanju odraslih je povezan z iskanjem smisla in z iskanjem identitete v odraslosti z zavedanjem samega sebe in iskanjem svojih vlog. Izobraževanje ni le trenutni odgovor, posledice izobraževanja so dolgotrajne, dolgo ostanejo v ljudeh in kulturi (Ličen, 2006).

Pripravljenost za vstop v izobraževalni proces je odvisna od interesa, motivacije, mentalne kondicije in intelektualnih sposobnosti posameznika. Za kakovost učenja je odločilnega pomena tudi posameznikova zrelost in izkušnje ter količina in vrsta v preteklosti pridobljenega znanja in spretnosti ter sposobnost za učenje. Izobrazbena struktura mlajših generacij se izboljšuje, spreminja pa se tudi kakovost znanja in spretnosti, ki jih prinašajo iz izobraževalnega procesa.

Temeljni cilj izobraževanja kadrov je povečanje njihove usposobljenosti za delo, ki ga opravljajo ter vzročno posledično povečanje njihove učinkovitosti in uspešnosti pri delu. Z izobraževanjem kadra se organizacija pripravlja na prihodnost. Uvajanje vseživljenjskega izobraževanja omogoča stalno (re)usposabljanje zaposlenih. Potrebe po izobraževanju in učenju v organizaciji morajo biti sistematično in načrtno preučevane. Potrebno je načrtovanje izobraževalnih aktivnosti v instituciji ter evalvacija izobraževalnih dejavnosti.

Glavni dejavniki vključevanja v izobraževanje so starost, poklicni položaj in velikost podjetja (Radovan, 2009).

Izobraževanje zaposlenih v organizaciji prispeva k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela. V ta namen je potrebno v organizaciji izvesti naslednje izobraževalne aktivnosti:

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev v skladu s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbeno ekonomskih odnosov;
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje;
- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju;
- pravočasno zadovoljevanje načrtnih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobrazbe;
- dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja;
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

### 3.3.1 KATEGORIJE IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Sistem izobraževanja odraslih mora zajeti in opredeliti celoten spekter izobraževanja in učenja odraslega človeka.

Sodobno izobraževanje zahteva več lastne pobude in sodelovanja s strani udeležencev izobraževanja, saj so samostojnejši in aktivnejši in imajo takojšnjo povratno informacijo ter večji pregled oziroma kontrolo nad svojim znanjem (Jereb in Šmitek, 2002).

Glede na kontakt med učiteljem in učečim se deli izobraževanje odraslih na **neposredno** in **posredno**. Pri neposrednem izobraževanju sta andragog in učeči fizično prisotna v istem prostoru in se fizično srečujeta (predavanja, konzultacije, tečaji, seminarji, učne delavnice). Za posredno izobraževanje pa je značilno, da andragog in učeči komunicirata na daljavo, pisno, preko pisem, skript, učbenikov in priročnikov. Fizično se ne srečujeta, med njima ni osebnih stikov.

Glede na cilje in vsebino delimo izobraževanje na **splošno** in **strokovno**. Kadar je temeljni cilj procesa izobraževanja pridobivanje znanj in sposobnosti nujnih za življenje govorimo o splošnem izobraževanju. Splošno izobraževanje se ne konča z obveznim šolanjem, temveč se človek izobražuje tudi v družini, delovnem in življenjskem okolju in seveda tudi sam. Strokovno izobraževanje pa je načrten proces razvijanja posameznikovega znanja,

spretnosti in navad ter pridobivanje delovnih izkušenj za strokovno izvajanje poklica. Povezano je z določeno dejavnostjo in označeno s področjem, ki ga zajema (npr. tehnično, ekonomsko). Splošno in strokovno izobraževanje se med seboj prepletata in pogojujeta, zato med njima ni ostrih meja.

Glede na vsebino lahko izobraževanje odraslih delimo tudi na **kompensacijsko** in **inovacijsko**. K kompensacijskemu izobraževanju štejemo vsako izobraževanje, kjer si ljudje pridobivajo znanje, ki je bilo objektivno dosegljivo že v času rednega šolanja, a si ga iz različnih vzrokov niso pridobili. Inovacijsko izobraževanje pa je pridobivanje znanja, katerega ni bilo možno pridobiti med rednim šolanjem.

**Samoizobraževanje** pojmuje kot proces pridobivanja znanja, spretnosti in navad, kjer učeči v celoti sam obvlada učni proces. Postavlja si cilje izobraževanja, planira, programira, opravi vso organizacijo, učenje uresničuje in preverja ter vrednoti naučeno vsebino. Za samoizobraževanje se odločajo ljudje, ki si želijo pridobiti znanje na nekem ozkem področju.

**Izkustveno** učenje je najboljši način učenja odraslih. Temelji na tvornem vključevanju v delo. Zanj je značilno, da zahteva vključevanje vseh posameznikovih zmožnosti (spoznavnih, čustvenih in telesnih). Tesno je povezano s konkretno življenjsko situacijo. Problem, ki ga je potrebno rešiti je za posameznika osebno pomemben. Izkustveno učenje zahteva ustrezno učno vzdušje in sproščujoče odnose brez poudarjene hierarhije. Učenje postaja sčasoma samo-uravnano in udeleženci samostojno iščejo informacije. Medosebna komunikacija (razgovor, razmišljanje...) briše meje med izvajalci in udeleženci, ki skupaj iščejo rešitve problema.

Pri **usmerjenem** izobraževanju oseba sama ne prevzema več celotne organizacije svojega učenja, temveč poteka del procesa pod vodstvom izobraževalne ustanove. Cilje izobraževanja si zadajo učeči sami, programiranje in planiranje opravi ustanova.

**Interno** izobraževanje je v celoti pripravljeno s strani podjetja (priprava teme, vsebine, organizacija). Pri strokovnem izobraževanju pa podjetje poišče ustreznega ponudnika in izvajalca izobraževanja, ki izobraževanje izvede.

**Formalno** izobraževanje zajema strogo določene vpisne pogoje in druge pogoje za obvezno verifikacijo pridobljenega znanja. Organizirano je v obliki šolskega dela in pouka. Skoraj celoten vzgojno izobraževalni proces poteka v neposrednem stiku učitelja z učečimi. Število učnih ur je vnaprej določeno, pomembno je učiteljevo podajanje snovi in razlaga. Ločimo:

- formalno izobraževanje za pridobitev javno priznane stopnje splošne izobrazbe (osnovno izobraževanje odraslih, splošno srednje izobraževanje);
- formalno izobraževanje za pridobitev javno priznane poklicne in strokovne izobrazbe, ki se lahko konča na različnih stopnjah;
- specializacije z javno veljavno potrditvijo posebne usposobljenosti;
- drugo izobraževanje in usposabljanje za poklicno delo ali poklic, ki se podeljuje s certifikatom o usposobljenosti za opravljanje poklica ali dela.

**Neformalno** izobraževanje je način izobraževanja brez določenih vpisnih pogojev in brez obveznosti končne verifikacije. Je integralni del koncepta vseživljenjskega učenja. Množica odraslih, ki so izpadli iz formalne oblike izobraževanja preko vključenosti v neformalno izobraževanje razvijejo svoje potrebne kompetence in postanejo v življenju kljub temu uspešni ali vsaj veliko uspešnejši kot bi bili sicer. Neformalno izobraževanje ima pogosto ugodne učinke na uspešnost izobraževanja. Ločimo:

- neformalno splošno izobraževanje (izobraževanje za lastni osebni ali osebni razvoj, izobraževanje za družbene vloge, izobraževanje za družbeno blaginjo);
- neformalno izobraževanje za poklic in delo (usposabljanje in izpopolnjevanje).

**Usposabljanje** je uvajanje, privajanje na delo. Sestavljajo ga načrtovani programi namenjeni takojšnjemu izboljšanju uspešnosti posameznikov, skupin in/ali organizacijskih ravni. Izhaja iz neposredne delovne situacije ter zahteva neposreden prenos in uporabo teoretičnega znanja v praksi. Cilj usposabljanja je pridobivanje znanja, sposobnosti in spretnosti potrebnih za opravljanje konkretnega poklica ali poklicnega dela, sprememba stališč in vedenja ljudi ter reševanje konkretnih težav. Cilji usposabljanja nam povedo, kaj naj bi udeleženec znal ali zmoget ob koncu usposabljanja in s katero dejavnostjo bo dokazal, da je cilj dejansko dosegel. Strokovno usposabljanje je nujno nadaljevanje, nadgradnja procesa poklicnega izobraževanja. Pri usposabljanju se obravnava probleme s katerimi se zaposleni srečujejo vsak dan v svojem delovnem okolju. Zaradi poznavanja problematike lažje prevzemajo aktivno vlogo ter so motivirani za iskanje ustreznih odgovorov in rešitev. Poznamo različne oblike usposabljanja:

- pripravnštvo (vključitev novincev, ki so končali strokovno izobraževanje v delovno okolje organizacije);
- uvajanje (usposabljanje pod nadzorom in v razmerah, ki so identične ali podobne tistim v katerih bo delavec razvite sposobnosti potreboval);
- dopolnilno usposabljanje (manjše dopolnitve usposobljenosti);
- priučitev (poteka v običajnih delovnih razmerah in je primerna za enostavna in nezahtevna dela).

**Izpopolnjevanje** je proces razširjanja, posodabljanja, poglobljanja, dopolnjevanja, spreminjanja in sistemiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, sposobnosti in navad, ne glede na način njegove pridobitve. Zaposlenim omogoča, da vso delovno dobo osvežujejo, dopolnjujejo, širijo in poglobljajo znanje in spretnosti, ki jih potrebujejo pri delu, v kar jih sili razvoj dejavnosti. Programi izpopolnjevanja izhajajo iz neposrednih zahtev dela in drugih potreb zaposlenih. Organizirano in sistematično usposabljanje vzdržuje ali večja delovno uspešnost in učinkovitost delavcev. Človek mora razvoj znanosti spremljati, voditi, usmerjati in izkoriščati. Za uspešno izpopolnjevanje so potrebne tudi vzpodbude kot so:

- primerni programi v skladu z interesi in potrebami;
- dobra organizacija;
- primerne oblike in metode dela;
- primerno učno gradivo;
- primerna in sodobna učna sredstva in pripomočki;
- dobri odnosi v skupini;
- ustrezno vrednotenje, možnost napredovanja;
- upoštevanje mnenja udeležencev;
- okolje izobraževanja.

**Elektronsko izobraževanje** (e-izobraževanje) je fleksibilen in lahko dostopen način izobraževanja, ki ga omogoča sodobna informacijska komunikacijska tehnologija (IKT). IKT delno ali v celoti nastopa kot posrednik med akterji izobraževanja in učečimi ter s tem spreminja klasičen odnos učitelja in učenca. Slovenija je na področju ponudbe v zadnjih letih dosegla velik napredek, saj je e-izobraževanje danes sestavni del strategije večine organizacij, ki se ukvarjajo z izobraževanjem. Pomen e-izobraževanja pa poudarja tudi Nacionalna strategija e-izobraževanja 2006-2010, katere glavna vizija je do leta 2013 vzpostaviti enega najučinkovitejših in v celoti informacijsko podprtih nacionalnih sistemov izobraževanja in tako zagotoviti trajnostno gospodarsko rast, blaginjo in kakovost življenja vseh državljanov Republike Slovenije, hkrati pa postati sinonim za eno najuspešnejših družb na svetu, temelječo na znanju, stalnih inovacijah in hitrem razvoju.

**Bench learning** pomeni učenje, ki poteka med dvema ali več organizacijami iste ali podobne panoge. Gre za sistematično pridobivanje, razvoj in izmenjavo znanja ter izkušenj zaposlenih iz različnih podjetij, ki jih takoj aplicirajo v lastno podjetje. Rezultati uspešnosti poslovanja podjetja se ne skrivajo pred konkurenco, temveč se dosegajo v medsebojni povezanosti.



### 3.4 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Učeča se organizacija je okolje, ki spodbuja in vključuje znanje in učenje z namenom izkoristiti ju za doseg ciljev (Rant, 2008).

Znanje v organizaciji mora krožiti in se prenašati med člani organizacije. Učenje od drugega je tipična karakteristika učeče se organizacije (Ferjan, 1999).

Učeča se organizacija je osredotočena na kontinuirano izboljševanje poslovnih procesov, proizvodov in storitev. Sistematično pospešuje učenje zaposlenih, je usmeritev, način delovanja. Nenehno se spreminja zato, da bi dosegla svoje strateške cilje ter tako ohranila konkurenčnost. Moč učeče se organizacije je v njeni sposobnosti da prepozna, uporablja in širi razpoložljivo znanje ter ga razvija z vsemi razpoložljivimi učnimi oblikami. Potrebna je sposobnost ustvarjanja, pridobivanja, prenosa znanja in spreminjanje vedenja tako, da odseva to novo znanje. V učeči se organizaciji se preseže situacijsko pogojeno izobraževanje usmerjeno v trenutne potrebe. Učenje postane oblika dela in ne nekaj kar se dogaja zunaj dela. Izboljša se sodelovanje z izobraževalnimi institucijami.

Pomen znanja se povečuje in vse več organizacij se odloča zasledovati koncept učeče se organizacije. V negospodarskih subjektih so se pojavile po letu 2004. Učno bolnišnico povsod v svetu obravnavajo kot center za vzgojo novih zdravnikov in drugih zdravstvenih kadrov. Pedagoško in raziskovalno delo sta neločljivo povezana, skupaj pa predstavljata razvojno delo.

Kriteriji za oceno organizacije/institucije kot učeče se organizacije presojuje dejavnike, ki vplivajo na izobraževanje zaposlenih. Omogočajo (Urh, 2007):

- prepoznavo in analizo vzrokov neučinkovitosti zaposlenih pri delu;
- prepoznavo vzrokov neučinkovitosti na katere je možno vplivati z izobraževanjem, oziroma ugotoviti ali je izobraževanje dejansko pravi način reševanja problemov delovne uspešnosti;
- določanje temeljnih potreb po izobraževanju oziroma prepoznavo dejavnikov, ki potrebe po izobraževanju določajo ter ugotoviti v kolikšni meri jih določajo.

Vsebinsko se kriteriji nanašajo na štiri področja:

- vodenje in upravljanje;
- spremljanje razvoja stroke;
- sodelovanje organizacije z zunanjim okoljem;
- upravljanje človeških virov.

Značilnosti učeče se organizacije:

- učenje zaposlenih je priložnostna dejavnost in ne le del delovnih obveznosti;
- zaposleni spremljajo razvoj stroke zunaj organizacije (aktivna udeležba na konferencah, raziskovalno delo, objava rezultatov raziskovalnega dela);
- mentorstvo ne predstavlja dodatne nezaželene delovne obveznosti posameznika;
- mentorji imajo pedagoška in andragoška znanja in jih stalno dopolnjujejo;
- delovne naloge zaposlenih so natančno definirane;
- med zaposlenimi je prisotna zavzetost za delo, zato aktivno iščejo načine za izboljšanja njihovega dela;
- učni material, ki je lahko dostopen zaposlene spodbuja pri učenju;
- zaposleni so usposobljeni za samo-učenje;
- spodbuja se samoiniciativnost;
- teoretično znanje se uspešno uporablja pri reševanju praktičnih problemov;
- aktivno poslušanje in posredovanje povratnih informacij posamezniku o kakovosti dela sta utečeni obliki korektnega prenosa informacij;
- člani timov se usposabljaajo za učenje in delo v skupinah;

- prepoznava in analizira se vzroke neustrezne učinkovitosti, posebno tistih na katere je možno vplivati z izobraževanjem;
- prepoznava in analiza se potrebe po izobraževanju;
- določi se izobraževalne cilje;
- delovni pogoji so ustrezni (sobna temperatura, ventilacija, odsotnost hrupa), delovno okolje je urejeno;
- dostopen je pester izbor učnih pripomočkov;
- zaposleni so pripravljeni izražati lastne poglede in mnenja za nemoten prenos informacij;
- kakovostno opravljeno delo je prepoznano, posameznikovo delo in učenje ustrezno nagrajena;
- prisotna je individualna sposobnost prilagajanja dela situaciji s prevzemanjem odgovornosti;
- trud se vlaga v zbiranje idej zaposlenih, ker je razvoj odvisen od njihovih idej, ideje zaposlenih imajo materialno vrednost in ugled;
- zaposleni radi pomagajo, posebno zadovoljstvo jim predstavlja uspeh sodelavcev;
- medsebojni odnosi so dobri;
- zaposleni z veseljem prihajajo na delo;
- prisotna je pomoč in podpora ob težavah, posameznik ni prepuščen lastni presoji in odločitvi;
- zaposleni razpravljajo in presojujejo o opravljenem delu, kar jim omogoča učenje iz lastnih izkušenj;
- ob nepoznavanju odgovora je iskanje pomoči ustaljena in splošno sprejemljiva pot, nepoznavanje odgovorov ni nečastno, zaposleni neznanja ne prikrivajo;
- med zaposlenimi prevladuje pozitivno stališče do stalnega izboljševanja, iskanja boljše rešitve in pripravljenost za učenje.

### 3.5 IZOBRAŽEVANJE KADROV NA PODROČJU ZDRAVSTVENE NEGE

Znanje je temeljna vrednota vseh zaposlenih na področju ZN. Neformalno izobraževanje za poklic ali poklicno delo, katerega namen ni pridobitev javno priznane stopnje strokovne izobrazbe, predstavlja v zadnjih letih na področju ZN najširšo obliko vključevanja v izobraževanje. Poleg strokovnega izobraževanja je za stroko zelo pomembno tudi izobraževanje za osebno rast, ki na stroko povratno vpliva. Sem spada tudi izobraževanje s področja psiholoških, socioloških, pedagoških in predvsem komunikacijskih tem.

Permanentno izobraževanje ima poseben pomen v ZN, torej v stroki, ki se izredno hitro razvija, ki težko pridobiva na veljavi, ki težko pridobiva samostojnost in avtonomnost. Z izobraževanjem, z znanjem predstavnikov stroke je vse zgoraj naštetu lažje preseči (Hoyer, 2004).

Znanstveno raziskovalno delo, ki največ prispeva k hitremu razvoju teorije in prakse je za vsako stroko nujno. Danes je veliko MS z univerzitetno izobrazbo, magisterijev in doktorjev znanosti, ki delajo tudi v praksi ZN. Ti kadri so nosilci raziskovanja ter s tem napredka in razvoja stroke. Glavni cilj raziskovanja v ZN je izboljšati rezultate ZN in biti v pomoč pri oblikovanju zdravstvene politike.

Na področju ZN se uvaja certifikatni sistem Nacionalnih poklicnih kvalifikacij, ki ni konkurenca šolskemu sistemu, ki daje posameznikom temeljne kompetence, šolski sistem le dopolnjuje. Certifikat je formalno priznanje oziroma potrdilo za spretnosti in znanje, ki ga zaposleni imajo na določeni stopnji zahtevnosti. Gre za izkustvena znanja, ki obstajajo že od nekdaj, vendar niso bila sistematično urejena in formalizirano priznana. Pri tem je pomembno, da

posameznik dokaže kaj se je naučil in kaj zna delati, ni pa pomembno na kakšen način si je pridobil to znanje.

Na področju ZN so zaposleni kadri z različnimi stopnjami strokovne izobrazbe in nazivi, ki so se v preteklosti stalno spreminjali. Po končanem osnovnem izobraževanju je možno nadaljevati izobraževanje na srednji šoli in pridobiti četrto (bolničar/ka) oziroma peto (ZT) stopnjo izobrazbe, nato pa nadaljevati študij na visoki šoli oziroma fakulteti. Do leta 1962, ko je bila ustanovljena Višja šola za zdravstvene delavce v Ljubljani in z njo možnost pridobitve višje strokovne izobrazbe, je izobraževanje za poklice v ZN potekalo le na srednješolski ravni. Leta 1993 se je Višja šola za zdravstvene delavce preimenovala v Visoko šolo za zdravstvo in omogočila pridobitev visoko strokovne izobrazbe. Iste leta je bil v sodelovanju s Pedagoško fakulteto organiziran univerzitetni študij zdravstvene vzgoje. V študijski program za pridobitev naziva profesor/ica zdravstvene vzgoje sta se zaradi prekinitve študijskega programa vpisali le dve generaciji študentov. Leta 1993 je bila ustanovljena Visoka zdravstvena šola v Mariboru, ki je omogočala pridobitev visoko strokovne izobrazbe ter specializacije. Danes se imenuje Fakulteta za zdravstvene vede in edina v Sloveniji izvaja drugo stopenjski magistrski študijski program ZN, ki predstavlja nadgradnjo dodiplomskega visokošolskega študijskega programa 1.stopnje. Program je skladen z bolonjskimi usmeritvami in je odziv na zdravstvene potrebe sodobne družbe, ko bolnik potrebuje celostno obravnavo. Danes je v Sloveniji več visokošolskih zavodov, kjer je možno pridobiti visoko strokovno izobrazbo, magistrski programi so v postopkih akreditacije. MS z višjo oziroma visoko strokovno izobrazbo pa lahko nadaljujejo študij tudi na drugih fakultetah (Pedagoška fakulteta, Fakulteta za organizacijske vede, Filozofska fakulteta...) in pridobijo 7. in 8. stopnjo izobrazbe. 8. stopnje izobrazbe (3. bolonjska stopnja) s področja ZN v Sloveniji ni možno pridobiti, zato se nekatere MS odločajo za študij v tujini. Medicinska fakulteta na Finskem izvaja doktorski študij za MS, doktorat iz zdravstvenih ved.

STOPNJA IZOBRAZBE	NAZIV POKLICNE/STROKOVNE IZOBRAZBE
IV. stopnja	- bolničar/ka, negovalec/ka
V. stopnja	- srednja MS, srednji medicinski tehnik - ZT - tehničar/ tehnik ZN - srednji zdravstvenik
VI/I. stopnja	- višja MS, višji medicinski tehnik, višji ZT
VI/II. stopnja	- diplomirana MS, diplomirani zdravstvenik
VII. stopnja	- profesor/ica zdravstvene vzgoje

Tabela 1: Izvajalci v dejavnosti zdravstvene nege

Oblike neformalnega izobraževanja delavcev zaposlenih na področju ZN so:

- predavanja;
- tečaji;
- seminarji;
- učne delavnice;
- posvetovanja;
- ogledi, predstavitve;
- simpoziji;
- kongresi;
- strokovna literatura;
- spletne strani;
- periodični strokovni tisk...

### 3.5.1 STROKOVNA ZDRUŽENJA IN PUBLIKACIJE

Zbornica zdravstvene in babiške nege – Zveza strokovnih društev MS, babic in ZT Slovenije (Zbornica - Zveza) je strokovno, nevladno in nepridobitno združenje v Republiki Sloveniji, ki združuje 15.880 članic in članov – MS, babic in ZT. Letos mineva 83 let delovanja. Članstvo je čast in obveza za vse ZT in MS iz vrst aktivnih delavcev v ZN, upokojenih MS, dijakov in študentov ZN. Predstavlja najštevilčnejšo poklicno skupino med zdravstvenimi delavci. Člani se povezujejo v organizacijo, ki šteje enajst regijskih društev ter strokovno deluje v tridesetih strokovnih sekcijah. Zbornica - Zveza s svojim delovanjem in izobraževalnimi programi skrbi za strokovno izpopolnjevanje in razvoj raziskovalnega dela, sodeluje pri oblikovanju predloga ustanovitve Centra za vseživljenjsko izobraževanje in strokovno usposabljanje v zdravstveni in babiški negi, prizadeva si zagotavljati sodobno, kakovostno ter varno zdravstveno in babiško nego za vse prebivalce Republike Slovenije ter ščititi strokovne interese članic in članov. MS, babice in ZT, ki delujejo v Zbornici - Zvezi so vključeni v mednarodna združenja MS ter tako sodelujejo v globalnih prizadevanjih za najboljšo zdravstveno oskrbo prebivalcev sveta in vplivajo na zdravstvene politike.

Člani Zbornice - Zveze prejema mesečno strokovno - informativni bilten Utrip s katerim organizacija in njeni organi ter delovna telesa predstavljajo svoje aktivnosti in dogodke doma in po svetu. Objavljeni članki predstavljajo novosti in dosežke v praksi, izobraževanju, menedžmentu ter raziskovanju ZN in sorodnih strok.



Slika 2: Naslovnica revije Utrip

Obzornik ZN je strokovna - znanstvena revija, ki jo izdaja Zbornica – Zveza štirikrat letno že od leta 1967. Je edini časopis s področja ZN v slovenskem prostoru, ki objavlja izvirne znanstvene, pregledne znanstvene in strokovne članke. Objavlja prispevke MS in prispevke drugih strokovnjakov v povezavi z ZN. Objave so eden pomembnejših načinov komuniciranja v strokovni javnosti. Z interdisciplinarnostjo pomembno prispevajo k profesionalnemu razvoju ZN. Prispevki obravnavajo prakso, izobraževanje, menedžment in raziskovanje ter spodbujajo zdravje posameznika, družine, skupine in skupnosti.



Slika 3: Naslovnica revije Obzornik zdravstvene nege

V začetku petdesetih let prejšnjega stoletja je pričel v ZDA izhajati prvi strokovni časopis s področja ZN Nursing research, ki je še danes ena vodilnih raziskovalnih publikacij s področja ZN v svetu.

### 3.5.2 KARIERA MEDICINSKIH SESTER

Načrtovanje kariere je proces, kjer se posameznik odloči za svojo poklicno pot, potek in razvoj v okviru določene dejavnosti in/ali inštitucije. Uspešnost pri načrtovanju in razvoju kariere je med drugim odvisna od osebnih vrednot, postavljanja ciljev, osebnostnih lastnosti, sposobnosti in spretnosti, znanja in veščin (kompetentnosti). Načrtovanje in razvoj kariere je odraz fleksibilnosti posameznika (Kralj et al., 2008).

Načrtovanje kariere zdravstvenih delavcev je zelo specifično v primerjavi z drugimi poklici oziroma drugimi organizacijami v gospodarstvu, saj ne obstaja neko enotno pravilo, kako naj se načrtuje kariera nekega zdravstvenega delavca (Kralj et al., 2008).

Vsak posameznik, med njimi tudi MS mora prevzeti odgovornost in kontrolo nad razvojem kariere. Proces načrtovanja in razvoja le te se pri ženskah v primerjavi z moškimi razlikuje, saj se od ženske pričakuje določene vloge. Sodobni čas je bolj naklonjen ženski kot delovni sili tako glede možnosti izbire poklica kot glede napredovanja. Do konflikta med delom, poklicem in družino pride, ko so zahteve poklicne vloge nezdržljive z zahtevami družinske vloge.

Kariera je uspeh na področju delovanja. Vključuje elemente napredovanja, razvoja in samouresničevanja v določenem obdobju. Razvoj kariere je vseživljenjski proces izobraževanja, izpopolnjevanja in oblikovanja posameznika tako poklicno kot osebno, ob upoštevanju lastnih sposobnosti, interesov, veščin, vrednot, znanja in zmožnosti. Skrb organizacije za karierni razvoj se odraža v vrednotenju potencialov zaposlenih povezanih z delom, oceni delovne uspešnosti in prepoznavi potreb po izobraževanju oziroma učenju. Posameznik, ki prevzema odgovornost za razvoj lastne poklicne poti in v sodelovanju z organizacijo načrtuje svoje dejavnosti, postane aktiven in izstopi iz vloge objekta vodenja in upravljanja. Kadrovske službe imajo v gospodarskem sektorju pomembno vlogo pri načrtovanju, selekciji in razvoju kadrov v organizaciji, v zdravstvenih institucijah pa imajo

vlogo predvsem kadrovskih administratorjev. Zato so aktivnosti povezane z razvojem kariere (načrtovanje kadrov, organiziranje izobraževalnih vsebin, osebni razvojni načrt) prepuščene lastni iznajdljivosti zaposlenih.

Načrtovanje kariere MS poteka zelo individualno. Razvoj kariere se začne na nekem področju v medicini (npr. na področju interne medicine, nevrologije...). Poleg tega je značilno, da se posamezna MS osredotoči na neko specifično področje znotraj določenega področja (npr. na področje dializnega zdravljenja pri interni medicini). Vertikalno napredovanje posamezne MS ob predpostavki ustreznega staža oziroma delovnih izkušenj poteka (odvisno od velikosti institucije) v dveh ali treh stopnjah (MS → MS oddelka → glavna MS klinike → glavna MS zdravstvene institucije kot celote). Možnosti kariernega razvoja MS na vertikalni ravni so se z uvedbo 2. stopenjskega magistrskega študija ZN povečale. Vpliva tudi na horizontalno napredovanje, ki je povezano z večjo zahtevnostjo dela, ko posameznik dobi večji obseg odgovornosti in samostojnosti.

Zadovoljstvo s kariero je proces zaznavanja vsakega posameznika glede na doživljanje ravnovesja med njegovim vložkom in izkupičkom. Pomanjkanje kadrov v ZN in trend v zmanjševanju zaposlovanja ter povečanje obremenjenosti zaposlenih na področju ZN, lahko vodita do nezadovoljstva s kariero. Nezadovoljstvo se kaže tudi tako, da MS ne vzpodbudijo okolice in mladih za tovrstni poklic.

Dobra izobraženost vodilnih MS vodi v večjo učinkovitost dela, večjo motivacijo osebja in posledično k večjemu zadovoljstvu bolnika. Dobra vodilna MS mora poleg strokovnih znanj imeti tudi znanja, ki ji omogočajo razumevanje vodenja posameznikov in skupin v organizaciji. Le na ta način lahko sestavlja uspešne delovne skupine, time, ustrezno motivira zaposlene in preprečuje vpliv neugodnih osebnostnih značilnosti posameznikov na uspešnost celotne organizacije. Vodilne MS imajo drugačne načine vodenja v primerjavi z drugimi poslovnimi oblikami, saj so bolj usmerjene v svoj poklic ter drugače obravnavajo ekonomiko, potrebo po znanju in stil vodenja. Potrebno bo multi disciplinarno načrtovanje novih izobraževalnih programov, ki bodo prilagojeni vodjem v zdravstvu glede na zdravstveni sistem. Menedžment bo moral biti sprejet kot potrebno znanje, ki ga vodje morajo imeti za uvajanje sodobnih pristopov vodenja v prakso. V evropskem prostoru je položaj ZN v zavodih enakopraven drugim in je tudi imenovan direktor ZN, v Sloveniji se MS za enakopravnost položaja še borijo. Premik v vodenju ZN bo narejen, ko bodo razpisi za delovna mesta vodilnih MS zahtevali znanja in veščine s področja menedžmenta.

## 4 PREDSTAVITEV UNIVERZITETNEGA KLINIČNEGA CENTRA LJUBLJANA

Zgodovina Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana (UKCL) se začne z ustanovitvijo Civilne bolnice v Ljubljani leta 1786. Po koncu druge svetovne vojne se je takratna Splošna bolnica preimenovala v Klinične bolnice. Istočasno je nastala v Ljubljani popolna Medicinska fakulteta in Klinične bolnice so postale njena učna baza. Gradnja osrednje stavbe današnjega UKCL je trajala skoraj 10 let. Slavnostna otvoritev osem etažne bolnišnice z 1072 posteljami je bila 29. novembra 1975. Od takrat do danes se je število bolniških postelj in zaposlenih zelo povečalo. Z razvojem stroke se stalno posodablja tehnologija, metode dela in usposobljenost kadrov.

Zaradi svoje strokovnosti in delovanja UKCL uživa ugled in zaupanje javnosti. Z uvajanjem nove filozofije in sistemom dela uresničuje trajno izboljšanje kakovosti in krepitev temeljnih vrednot človeka ter tako postaja prijazna bolnišnica bolnikom, njihovim svojcem in zaposlenim. Vizija UKCL je ostati najbolj kakovostna in varna bolnišnica, zeleno mesto zdravljenja za bolnike, motivirajoče delovno okolje za zaposlene, privlačno mesto izobraževanja zdravstvenih strokovnjakov ter center sodobnih raziskav.

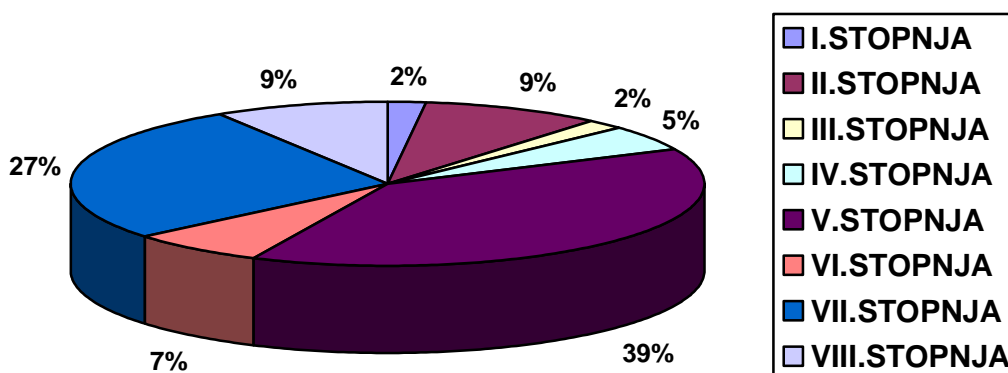
UKCL je pravna oseba s statusom javnega zdravstvenega zavoda. Za poslovanje s tujino se uporablja naziv University Medical Centre Ljubljana. Sedež bolnišnice je v Ljubljani na Zaloški cesti 2.



Slika 4: Univerzitetni klinični center Ljubljana



UKCL je največja zdravstvena ustanova v Sloveniji. Konec leta 2008 je bilo v ustanovi 7524 zaposlenih in 2274 bolniških postelj. Med zaposlenimi je 43% delavcev v ZN, 29% drugih zdravstvenih sodelavcev in 28% delavcev nezdravstvenih poklicev. Te številke UKCL uvrščajo med največje bolnišnice v Srednji Evropi. Število obravnavanih bolnikov iz leta v leto narašča, skrajšujejo se čakalne in ležalne dobe, narašča število transplantacij ter obravnav v diagnostiki in na področju specialističnih ambulantnih dejavnosti. Vsako leto je v specialistično ambulantni in bolnišnični dejavnosti obravnavanih skoraj milijon bolnikov.



Graf 1: Izobrazbena struktura zaposlenih v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana ([http://213.172.226.70/kc/admin/dokumenti/00000161-000000d8-ukcl\\_letnoporocilo2008.pdf](http://213.172.226.70/kc/admin/dokumenti/00000161-000000d8-ukcl_letnoporocilo2008.pdf))

## 4.1 ORGANIZIRANOST

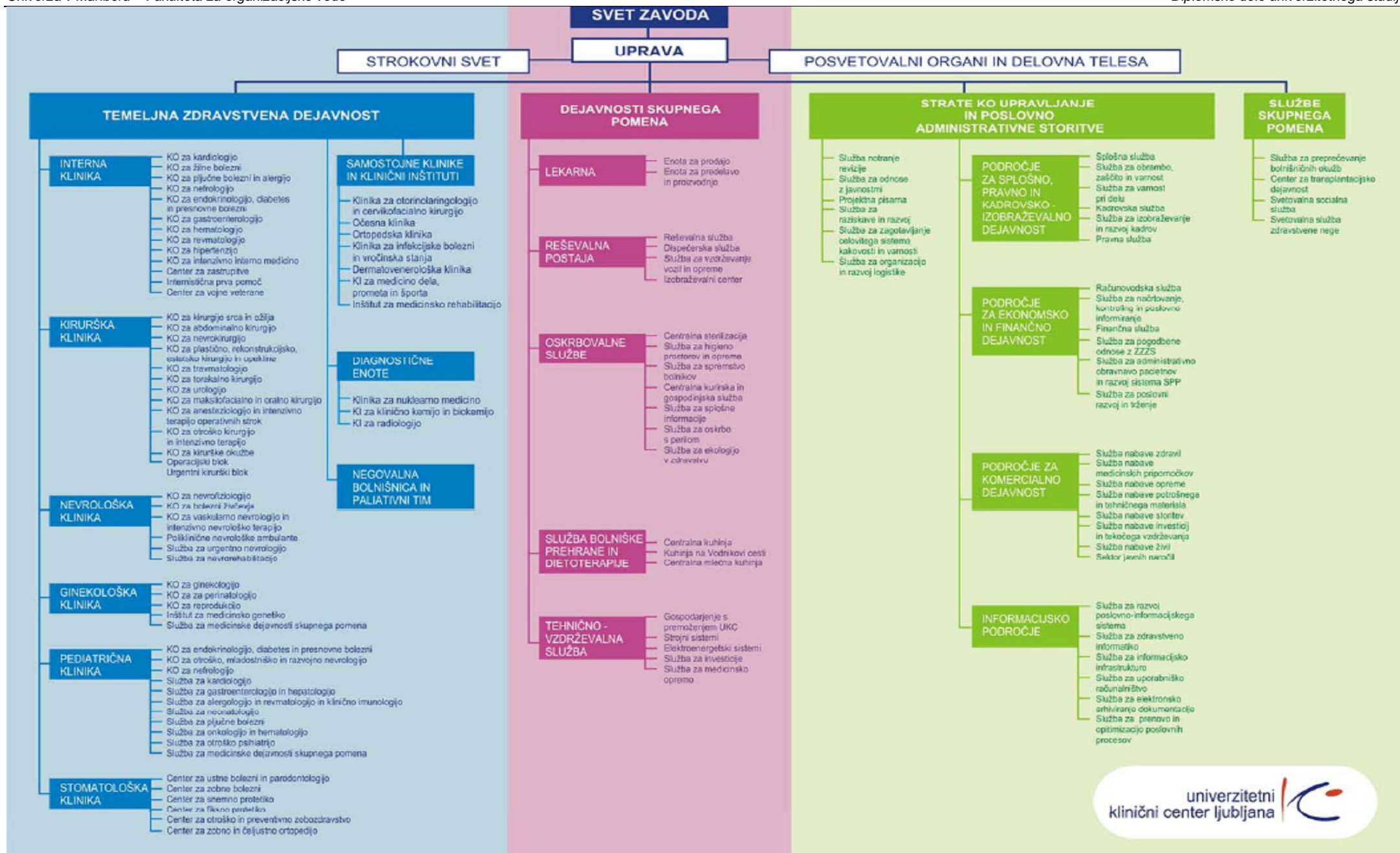
V UKCL so organizirane temeljna zdravstvena dejavnost, dejavnosti skupnega pomena ter strateško upravljanje in poslovno administrativne storitve.

Temeljno zdravstveno dejavnost UKCL predstavlja 141 organizacijskih enot: klinik, kliničnih oddelkov (KO), kliničnih inštitutov, centrov, služb in sektorjev. Vsaka enota ima svojega vodjo. Na vseh teh ravneh potekajo vse ključne odločitve povezane z oskrbo bolnikov ter razvojnim in raziskovalnim delom, ki morajo biti skladne s cilji in usmeritvami na ravni UKCL. Klinike, ki imajo v sestavi več notranjih organizacijskih enot vodijo strokovni direktor, glavna MS klinike in poslovni direktor. KO vodijo predstojniki KO in glavne MS KO. Samostojne klinike, klinični inštituti in diagnostične enote imajo skupno poslovno upravljanje. Samostojne klinike vodita predstojnik in glavna MS, diagnostične enote pa predstojnik. Za posamezna strokovna področja znotraj klinik, kliničnih inštitutov in KO so oblikovani centri in službe, ki jih vodijo vodje.

Dejavnosti skupnega pomena so potrebne za izvajanje temeljne dejavnosti. V okviru dejavnosti so za posamezna področja oblikovane službe, oddelki in enote.

Strateške službe nudijo strokovno podporo vodstvu UKCL pri izvajanju nalog strateškega vodenja zavoda. Vse službe v okviru strateškega upravljanja se organizacijsko vežejo v upravo zavoda in ji tudi neposredno odgovarjajo.





Slika 5: Organigram Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana  
([http://213.172.226.70/kc/admin/dokumenti/00000161-00000d8-ukcl\\_letnoporocilo2008.pdf](http://213.172.226.70/kc/admin/dokumenti/00000161-00000d8-ukcl_letnoporocilo2008.pdf))

UKCL vodi generalni direktor, ki ga imenuje Svet zavoda s soglasjem ustanovitelja za mandatno obdobje štirih let. Za strokovno in poslovno vodstvo zavoda skrbita strokovni in poslovni direktor, ki sta prav tako imenovana za obdobje štirih let. Z generalnim, strokovnim in poslovnim direktorjem zavoda delujejo v ožjem vodstvenem timu naslednji delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi:

- pomočnik direktorja za finance;
- pomočnik direktorja za kadre;
- pomočnik direktorja za investicije in vzdrževanje;
- svetovalec za pravne zadeve;
- svetovalec za informatiko;
- glavna MS bolnišnice;
- poslovni sekretar;
- predstojnik lekarne.

Najvišji organ upravljanja v bolnišnici je Svet zavoda, ki ga sestavljajo predstavniki ustanovitelja, zavarovancev in zaposlenih v bolnišnici. Najvišji strokovni organ bolnišnice predstavlja Strokovni svet, ki ga poleg strokovnega direktorja sestavljajo medicinski strokovnjaki posameznih strokovnih področij. KO in službe vodijo predstojniki, ki so jim dodeljena posebna pooblastila in odgovornosti. So tudi člani kolegija predstojnikov, ki predstavlja posvetovalni organ direktorja. ZN KO in služb vodijo glavne MS KO in služb, ki so tudi članice kolegija za ZN. Kolegij za ZN je posvetovalni organ glavne MS bolnišnice, ki vodi in nadzoruje ZN v zavodu. Imenuje ga direktor zavoda.

V UKCL se kot posvetovalni organi oblikujejo:

- odbori (Poslovni odbor, Odbor za kakovost);
- sveti (Svet za izobraževanje, Raziskovalni svet, Strokovni svet ZN);
- komisije (Komisija za zagotavljanje kakovosti in interni strokovni nadzor, Komisija za strokovno etična vprašanja, Komisija za zdravila, Komisija za preprečevanje bolnišničnih okužb in Komisija za klinične raziskave).

## 4.2 DEJAVNOST

UKCL je javni zdravstveni zavod, ki opravlja zdravstveno dejavnost na sekundarni in terciarni ravni ter izobraževalno in raziskovalno dejavnost, izjemoma izvaja tudi primarno zdravstveno dejavnost. Te dejavnosti opravlja za območje ljubljanske zdravstvene regije in drugih regij, če nimajo organizirane ustrezne zdravstvene dejavnosti na regionalni ravni. V UKCL so bolniki napoteni tudi iz drugih bolnišnic, če so za njihovo zdravljenje potrebne najzahtevnejše metode, s katerimi UKCL razpolaga. UKCL deluje na osnovi pravnih podlag in internih aktov zavoda.

Med zdravstvene dejavnosti na sekundarni ravni sodita specialistična ambulantna dejavnost in bolnišnična dejavnost. Obsegata diagnostiko, zdravljenje, medicinsko rehabilitacijo in ZN.

Zdravstvena dejavnost na terciarni ravni obsega razvijanje specialističnih zdravstvenih dejavnosti v državi v skladu z njihovim razvojem v svetu, oblikovanje medicinske doktrine, uvajanje novih zdravstvenih metod, posredovanje novega znanja in veščin drugim zdravstvenim zavodom, izvajanje najzahtevnejših zdravstvenih storitev ter zdravljenje bolnikov napoteni iz drugih bolnišnic.

Med dejavnosti skupnega pomena, ki so potrebne za delovanje UKCL sodijo storitve bolnišničnega zdravstvenega varstva (nemedicinska oskrba, namestitve, prehrana), druge zdravstvene dejavnosti (dejavnosti laboratorijev, prevozi z reševalnimi vozili...), dejavnost

lekarn, upravno-administrativne storitve, tehnično-vzdrževalne storitve, uvoz in izvoz blaga ter storitve v okviru registrirane dejavnosti za lastne potrebe.

UKCL opravlja tudi druge dejavnosti, ki so potrebne za njegovo delovanje in so v skladu z njegovimi strokovnimi in poslovnimi interesi.

#### 4.2.1 IZOBRAŽEVALNA IN RAZISKOVALNA DEJAVNOST

V UKCL se k učenju in izobraževanju pristopa načrtno in organizirano. Moč bolnišnice je v sposobnosti identifikacije in uporabe razpoložljivega znanja zaposlenih, ki se ga integrira v vsakodnevno delo in razvija z vsemi možnimi oblikami učenja. Učenje/izobraževanje je prvi korak v procesu povezave med uspešnim delom in zahtevanim znanjem ter spretnostmi. Izhodišče načrtovanja izobraževalnih aktivnosti predstavljajo obstoječe stanje dela, znanje in izkušnje zaposlenih. Ugotovljene in diferencirane potrebe po učenju/izobraževanju so predloga izdelave izobraževalnih modulov v okviru ekonomskih možnosti. Institucija organizira izobraževalne dejavnosti, odstranjuje ovire in spodbuja učenje zaposlenih.

Služba za izobraževanje in razvoj kadrov v UKCL ima skladno s strateškimi smernicami cilj vzpostaviti sistem učeče se organizacije s procesom vseživljenjskega učenja zaposlenih ter zadovoljstvo bolnikov in zaposlenih.

Na spletnih straneh organizacije lahko zaposleni v ustanovi dobijo potrebne informacije s področja izobraževanja. Obogatene so s seznamom domače in tuje strokovne literature in monografskih publikacij. Na ta način je vsem zaposlenim omogočen stalen dostop do aktualnih informacij, posameznih gradiv, obrazcev ter povezav s pristojnimi institucijami v zvezi z izobraževanjem.

Sistem razvoja človeških virov v UKCL kot proces razvoja človeških zmogljivosti, sposobnosti in veščin skrbi za osebni in poklicni razvoj zaposlenih. Načrtuje in izvaja izobraževanja na organizacijski, delovno procesni in individualni ravni s ciljem izboljšati učinkovitost in uspešnost posameznika, skupine in institucije.

UKCL skladno s strateškimi cilji organizacije razvija mednarodne učne centre za različne specialnosti, vnaša izboljšave učnih procesov doma in širi izobraževalno dejavnost preko meja države Slovenije. UKCL je univerzitetna bolnišnica, zato je njeno poslanstvo biti in ostati vodilna strokovna, pedagoška in znanstvena ustanova slovenskega zdravstva. V ustanovi nabirajo strokovna znanja dijaki srednjih zdravstvenih šol, študenti visokih zdravstvenih šol in Medicinske fakultete. Število dijakov in študentov se povečuje, temu primerno pa je tudi število učiteljev in mentorjev.

Strategija UKCL poudarja razvoj tako, da krepi tercialnost ustanove in vzpostavlja ravnotežje med njenimi tremi ključnimi poslanstvi:

- zdravstveno oskrbo najzahtevnejših bolnikov v državi;
- izobraževanjem novih kadrov za lastne potrebe in potrebe drugih bolnišnic v Sloveniji ter širše v EU;
- razvojem in raziskovanjem.

Dejavnosti zdravstvenih delavcev in drugih strokovnjakov v UKCL na področju izobraževanja so naslednje:

- izvajanje izobraževalne dejavnosti za potrebe Medicinske fakultete, Fakultete za farmacijo ter drugih zdravstvenih šol na dodiplomski in podiplomski ravni;
- sodelovanje pri oblikovanju vsebine izobraževalnih programov s področja zdravstva;
- izvajanje podiplomskega izobraževanja zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev;

- sodelovanje kot člani komisij za strokovne izpite za zdravstvene delavce in zdravstvene sodelavce;
- strokovno, pedagoško in raziskovalno izpopolnjevanje.

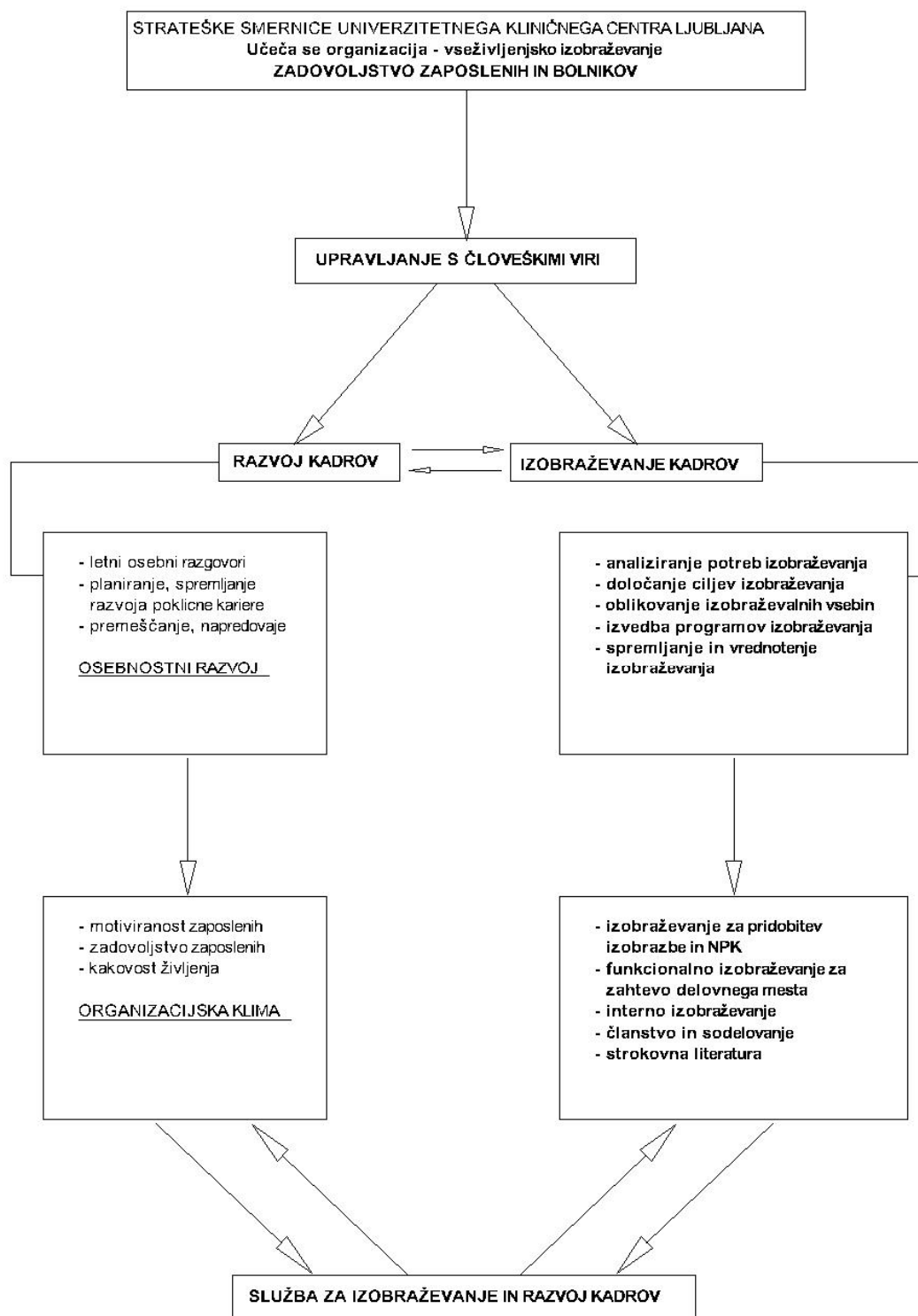
Veliko vlogo na področju izobraževanja ZT in MS v UKCL imajo pedagoške MS na posameznih KO. V organizaciji imajo vlogo izobraževalca. Predstavljajo osebe, ki poleg osnovnih delovnih nalog poklica, ki ga opravljajo izvajajo na svojem strokovnem področju pedagoško in andragoško delo za dijake, študente in zaposlene (pripravnike, novo zaposlene). Naloge pedagoških MS so vezane na odkrivanje ovir pri prenosu znanja v neposredno delovno situacijo, iskanje možnosti za njihovo premostitev, spodbujanje skupnega učenja in pomoč ob aplikaciji novih spoznanj ter spretnosti v delovno okolje. Pedagoško-andragoško delo pedagoških MS v organizaciji opredeljuje njihov pristop k razlagi delovnih nalog, iskanje priložnosti za osebni razvoj zaposlenih, sprejemanje njihovih idej, sprejemanje tveganja pri opravljanju zahtevnejših nalog, razumevanje interesov posameznika, preverjanje razumevanja ter izvedbe delovnih nalog, posredovanje povratnih informacij o tem, kako je bila naloga opravljena in posredovanje pomoči posamezniku pri kariernem razvoju.

Raziskovalno-razvojna dejavnost na ravni UKCL, katere cilj je doseganje mednarodne odličnosti obsega:

- izvedbo raziskav v okviru načrta zdravstvenega varstva in nacionalnega raziskovalnega programa;
- izvedbo raziskav za domače in tuje naročnike;
- usposabljanje mladih raziskovalcev;
- zagotavljanje mentorjev pri raziskovalnih nalogah;
- zagotavljanje izvedensko-recenzijskega dela predlogov in rezultatov raziskovalnih projektov za različne naročnike;
- organizacija znanstveno-raziskovalnih in strokovnih srečanj.

Raziskovalno-razvojna dejavnost na področju ZN v UKCL, ki poteka predvsem v okviru diplomskih in podiplomskih del diplomantov visokošolskega in univerzitetnega študija vključuje:

- izvajanje raziskav o učinkovitosti uveljavljenih metod in kakovosti ZN;
- izvajanje raziskovalnih projektov za različne naročnike;
- oblikovanje strokovnih standardov za izboljšanje kakovosti ZN;
- oblikovanje in uveljavljanje strokovnih doktrin ZN;
- sodelovanje pri medicinskih in drugih raziskavah;
- objavljanje rezultatov in dosežkov v strokovnih glasilih.



Slika 6: Organigram področja dela službe za izobraževanje in razvoj kadrov  
(<http://www.intranet.kclj.si/>)

### 4.3 PREDSTAVITEV CENTRA ZA DIALIZO

Center za dializo v UKCL je del KO za nefrologijo (KON). KON je bolniški oddelek z 32 posteljami, ki se z devetimi KO in tremi centri povezuje v Interno kliniko. Interna klinika predstavlja tako po obsegu dejavnosti, kot tudi po nivoju kakovosti storitev enega stebrov dejavnosti UKCL. Gre za najbolj vrhunsko in vsebinsko celovito zaokroženo ustanovo za področje internistične medicine v državi. V okviru Interne klinike poteka tudi vrhunsko znanstveno-raziskovalna in izobraževalna dejavnost.

V Centru za dializo je na področju ZN zaposlenih 10 diplomiranih MS, 3 višje MS, 63 ZT in ena bolničarka. Center za dializo vodi vodja centra, MS koordinatorica delovnega področja vodi ZN.

Organizacija in dejavnost KON:

1. NEFROLOŠKA AMBULANTA (Poliklinika):
  - obravnava bolnikov z obolelimi ledvicami, vnetji sečil, ledvičnimi kamni, sistemskimi boleznimi, elektrolitskimi motnjami in arterijsko hipertenzijo;
  - svetovanje bolnikom.
2. AMBULANTA ZA ULTRAZVOK:
  - ultrazvok ožilja in arterio-venskih fistul;
  - ultrazvok ledvic in srca;
  - ledvične biopsije.
3. BOLNIŠKI ODDELEK:
  - obravnava bolnikov z obolelimi ledvicami;
  - obravnava bolnikov pred in po presaditvi ledvice.
4. CENTER ZA HEMODIALIZO (HD) LEONIŠČE s HD ambulanto in ambulanto za žilne pristope:
  - izvajanje kronične HD;
  - priprava bolnikov na presaditev ledvice.
5. CENTER ZA PERITONEALNO DIALIZO (PD) z ambulanto za PD:
  - priprava bolnikov na PD;
  - ambulantna obravnava bolnikov, ki izvajajo PD na domu;
  - obravnava bolnikov, ki izvajajo PD na domu v primeru hospitalizacije.
6. CENTER ZA TRANSPLANTACIJO LEDVIC z ambulanto za bolnike s transplantirano ledvico:
  - priprava bolnikov na transplantacijo ledvice;
  - ambulantna obravnava bolnikov po transplantaciji ledvice.
7. CENTER ZA DIALIZO V UKCL s HD ambulanto in ambulanto za žilne pristope:
  - izvajanje vseh oblik kronične dialize;
  - izvajanje turističnih dializ;
  - izvajanje dialize v izolaciji;
  - izvajanje vseh oblik akutne dialize;
  - izvajanje terapevtskih aferez;
  - operativna in invazivna dejavnost;
  - ambulantna dejavnost za bolnike s kronično odpovedjo ledvic (KOL);
  - konziliarna služba za druge oddelke v UKCL;
  - prehrambeno svetovanje;
  - administrativna dejavnost;
  - izobraževalna in raziskovalna dejavnost.



Slika 7: Enote Kliničnega oddelka za nefrologijo

Zdravljenje s HD v Sloveniji se je začelo konec leta 1972 v UKCL. Takratni dializni center je obsegal pet dializnih mest, z dializo se je zdravilo deset bolnikov. Preživetje bolnikov z odpovedjo ledvic je bilo krajše kot danes, smrtnost je bila velika. Izvajalo so je le osnovne metode zdravljenja, kontraindikacija za zdravljenje je bila starost bolnikov. Od takrat do danes je področje zdravljenja z dializo zelo napredovalo, kontraindikacij za zdravljenje ni. Posodobile so se metode zdravljenja, tehnologija in obravnava bolnikov. Danes center obsega 39 dializnih mest in se deli na oddelek A in oddelek B (Izolirana dializa). Na oddelku B se izvaja dializno zdravljenje za bolnike s hepatitisom B in C, MRSA ter drugimi okužbami. Delovni proces poteka neprekinjeno 24 ur na dan vse dni v letu. Z različnimi oblikami dializnega zdravljenja se ambulantno zdravi preko 240 bolnikov s KOL iz Ljubljane in okolice. Bolniki prihajajo na zdravljenje v Center za dializo v UKCL tudi iz ostalih krajev v Sloveniji, če jim v najbližjem dializnem centru zaradi zahtevnosti zdravljenja ne morejo nuditi ustrezne zdravstvene oskrbe. Prevoz v dializni center in domov je organiziran preko reševalne oziroma taksi službe. Zdravljenje, ki vključuje tudi prevoz bolnikov je plačano iz zdravstvene blagajne v celoti in po dogovorjeni ceni z Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Bolniki prihajajo na zdravljenje večinoma vsak drugi dan po vnaprej določenem urniku. Dializna procedura traja od 4 do 10 ur, odvisno od bolnikovega zdravstvenega stanja. Režim zdravljenja določi zdravnik individualno za vsakega bolnika, izvajalci procedure so ZT in MS. Predvsem v poletnem času se v Centru za dializo izvaja tudi turistične dialize za bolnike iz Slovenije in tujine. Poleg ambulantnih bolnikov se zdravijo z dializo v dializnem centru tudi bolniki s KOL iz drugih dializnih centrov iz cele Slovenije, ki so na zdravljenju v UKCL. Najzahtevnejši postopki dializnega zdravljenja pa so prav gotovo pri odraslih bolnikih z akutno odpovedjo ledvic ter dojenčkov in otrok, ki se izvajajo na dislociranih enotah bolnišnice (oddelkih za intenzivno terapijo in nego). Mesečno se opravi do dvesto akutnih dializ, ki jih dostikrat ni možno predvideti, vendar način dela omogoča hitro zdravstveno oskrbo tudi nujnih primerov. Od znanja in izkušenosti dializne MS ter od sodelovanja celotnega tima je odvisen uspeh in kvaliteta dialize. Zaradi kompleksnosti je delo timsko, nujno je sodelovanje različnih strokovnjakov. Slabo in nestrokovno vodenje procedure lahko škoduje bolniku, zato je potrebno skrbno načrtovanje in organizacija delovnega procesa. Bolniki so razvrščeni v različne kategorije zahtevnosti zdravljenja glede na postopek zdravljenja, zdravstveno stanje in spremljajoča obolenja. Število in starost bolnikov se zaradi podaljševanja življenjske dobe in sodobnega načina življenja povečuje, zato se kljub

odprtjem novim dializnim centrom Center za dializo v UKCL sooča s prostorsko stisko, velik problem je tudi pomanjkanje kadra. Edini v Sloveniji izvaja terapevtske afereze (membranska plazmafereza, imunska adsorbcija, LDL afereza), ki zahtevajo posebno tehnologijo ter izobraženo in izjemno usposobljeno osebje. Operativna in invazivna dejavnost obsegata konstrukcije arterio-venskih fistul in vstavitve dializnih katetrov. Ambulantna dejavnost za bolnike s KOL obsega periodične preglede bolnikov in prehrambeno svetovanje.



## 5 RAZISKAVA MOTIVACIJE ZA IZOBRAŽEVANJE V CENTRU ZA DIALIZO

### 5.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Delo ZT in MS na dializnem oddelku je zelo zahtevno in odgovorno, zato morajo biti izobraženi in usposobljeni. Vzporedno s hitrim razvojem postopkov dializnega zdravljenja se razvijata tudi tehnologija in ZN. Nujno je permanentno izobraževanje, za kar je potrebna motivacija. Poleg znanja, ki ga ZT in MS pridobijo v formalnih oblikah izobraževanja je potrebno tudi kontinuirano neformalno strokovno izpopolnjevanje, kjer pridobijo znanje in se seznanjajo z novostmi iz svojega področja dela. Poleg tega morajo ZT in MS zaposleni na dializnem oddelku imeti veliko strokovnega znanja iz drugih področij medicine in ZN (kirurgija, onkologija, psihiatrija...), kajti z dializo se zdravijo bolniki, ki imajo poleg odpovedi ledvic tudi druga spremljajoča akutna in kronična obolenja. Z neformalnimi oblikami izobraževanja ZT in MS pridobijo tudi splošna znanja, ki so potrebna za delo (komunikacija, računalništvo, tuji jeziki...). V UKCL na področju ZN primanjkuje diplomiranih MS, kar velja tudi za Center za dializo.

### 5.2 VPRAŠANJA RAZISKAVE

Skladno s problemom raziskovanja želimo odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. Ali je izobrazbena struktura kadrov zaposlenih na področju ZN v Centru za dializo ustrezna?
2. Ali so ZT in MS zadovoljni s stopnjo dosežene izobrazbe?
3. Kaj anketirane osebe menijo glede vseživljenjskega učenja?
4. koliko se zaposleni trenutno izobražujejo?
5. Kakšna je stopnja motivacije zaposlenih za izobraževanje? Ali so med kadri z različno stopnjo izobrazbe in kadri različne starosti razlike v motivaciji za izobraževanje ter vključenosti v izobraževanje?
6. Kakšna je organizacija izobraževalne dejavnosti v Centru za dializo?
7. Kdo zaposlene motivira za izobraževanje?
8. Kateri so glavni motivacijski dejavniki, ki zaposlene vzpodbujajo oziroma ovirajo pri izobraževanju?

### 5.3 METODE DELA

V raziskovalne namene smo za zbiranje podatkov o kadrih uporabili kvantitativno raziskovalno paradigmo. Tehnika zbiranja podatkov je bila anketa, instrument pa strukturirani vprašalnik, ki je obsegal 22 vprašanj. Pripravili smo ga na podlagi pregleda literature, pogovora z zaposlenimi in izkušenj iz prakse. Racionalnemu in empiričnemu preizkusu osnutka vprašalnika je sledila priprava končnega vprašalnika in anketa. Vprašanja so zaprtega tipa, kjer so anketirane osebe izbrale enega od ponujenih odgovorov in odprtega tipa, kjer so imele možnost s svojimi besedami oblikovati odgovor oziroma mnenje. Dve vprašanji sta sestavljeni iz ocenjevalnih lestvic.

Vprašalnik je sestavljen iz 3. delov:

1. Z uvodnim delom vprašalnika, ki predstavlja spremno besedilo smo predstavili sebe in namen raziskave, opisali kratko vsebino vprašalnika ter se anketiranim osebam zahvalili za sodelovanje.
2. Drugi del vprašalnika sestavljajo neodvisne spremenljivke, ki služijo za opis vzorca in primerjavo med podskupinami vzorca.

3. Tretji del je poizvedovalni del, ki se nanaša na področje izobraževanja in izpopolnjevanja ter motivacijo za izobraževanje. Zadnji vprašanji sta sestavljeni iz deskriptivne ocenjevalne lestvice stališč. Ugotavljali smo, koliko določeni motivacijski dejavniki vzpodbujajo oziroma ovirajo zaposlene pri izobraževanju.

Anketo smo izvedli v mesecu juliju 2009 v Centru za dializo v UKCL, kjer je zaposlenih 76 ZT in MS. V času anketiranja smo bili dosegljivi za vprašanja. V raziskavi smo uporabili priložnostni vzorec 43. zaposlenih na področju ZN. Neveljavni so bili trije vprašalniki, ker anketirane osebe niso odgovorile na vsa vprašanja. Odgovore smo obdelali kvantitativno (preštevanje, seštevanje, izračun odstotkov) in kvalitativno. Uporabili smo računalniški program Microsoft Office 2003. Rezultati so prikazani numerično v odstotkih (tabelarično in grafično) ter deskriptivno (besedilo). Tabele, grafi in odgovori si sledijo po vrstnem redu tako, kot so bila vprašanja zastavljena v vprašalniku.

## 5.4 REZULTATI

SPOL	Ženski	Moški
DELEŽ	75%	25%

Tabela 2: Spol anketiranih oseb

Velika večina anketiranih oseb je ženskega spola, saj je področje ZN bolj ali manj ženski poklic, čeprav se razmerje vsako leto zmanjšuje.

STAROST	19-29 let	30-39 let	40-49 let	50 let in več
DELEŽ	30%	25%	20%	25%

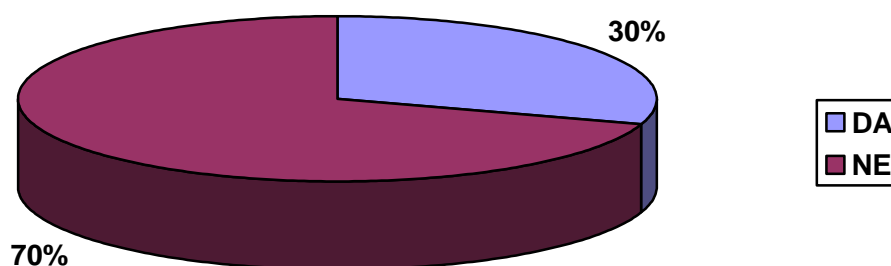
Tabela 3: Starost anketiranih oseb

Prevladuje generacija mladih s sorazmerno krajšo delovno dobo od starejših. Samo ena oseba starejša od 50 let je v delovnem razmerju kratek čas (1. leto). Najmlajša zaposlena oseba ima 19 let, najstarejša 60 let.

STOPNJA IZOBRAZBE	Srednješolska izobrazba	Višja/visoka strokovna izobrazba
DELEŽ	80%	20%

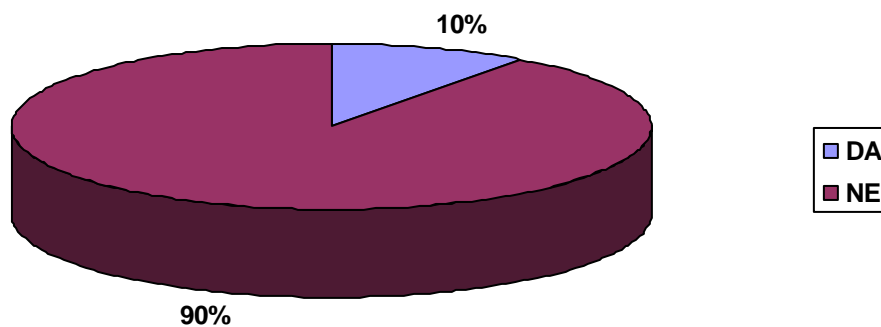
Tabela 4: Izobrazba anketiranih oseb

Končano višjo oziroma visoko strokovno izobrazbo imajo predvsem mlajše osebe, ki so v Centru za dializo zaposlene kratek čas. 90% oseb starih nad 40 let ima srednješolsko izobrazbo.



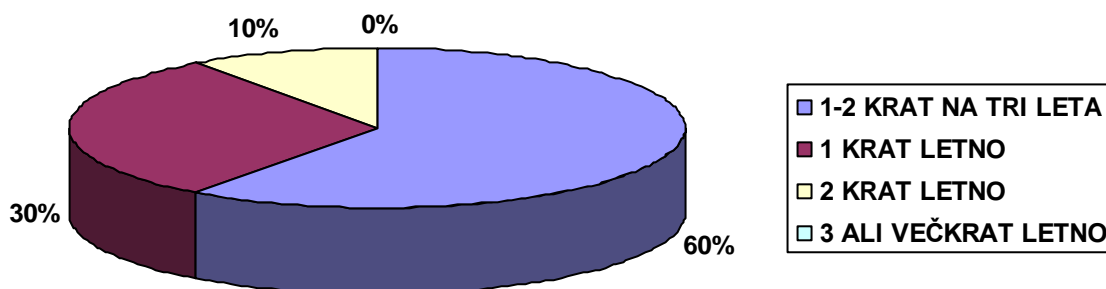
Graf 2: Zadovoljstvo anketiranih oseb s svojo izobrazbo

S stopnjo izobrazbe so zadovoljne vse višje oziroma diplomirane MS ter 90% ZT starih nad 40 let. Mlajša generacija ZT s svojo izobrazbo ni zadovoljna.



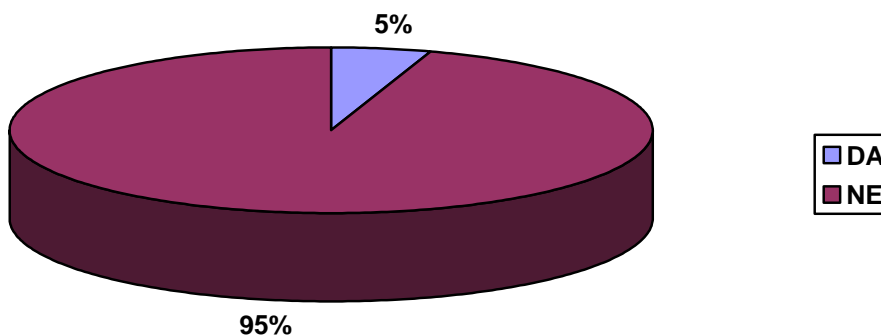
Graf 3: Vključitev v formalno izobraževanje

Ne glede na nezadovoljstvo ZT s stopnjo izobrazbe se formalno izobražuje le 10% anketiranih oseb. Vse so mlajše od 35 let.



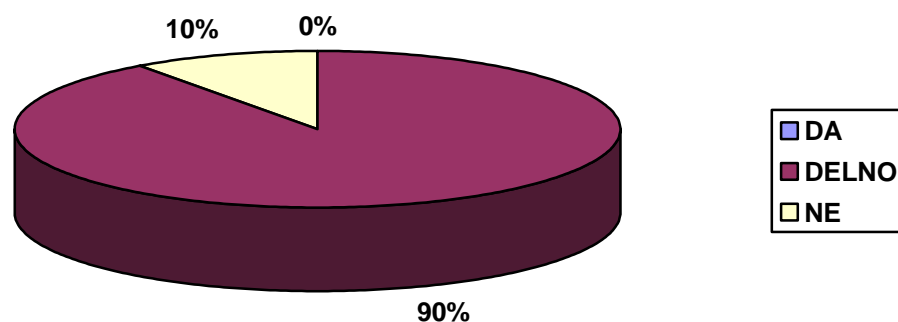
Graf 4: Udeležba neformalnih izobraževanj

Enkrat oziroma dvakrat letno so se udeleževale neformalnih izobraževanj predvsem novo zaposlene osebe, ki so se udeležile uvajalnih seminarjev ter osebe z delovno dobo nad 25 let, ki so se izobraževanj udeleževale predvsem v preteklosti.

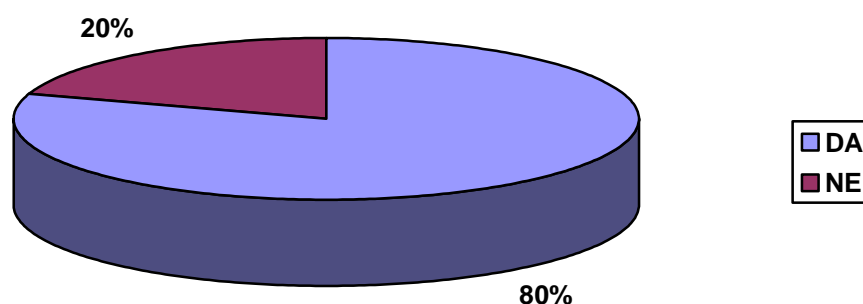


Graf 5: Aktivna udeležba na izobraževanjih

Kot predavateljici sta na seminarjih aktivno sodelovali dve osebi (ena diplomirana MS in ZT).

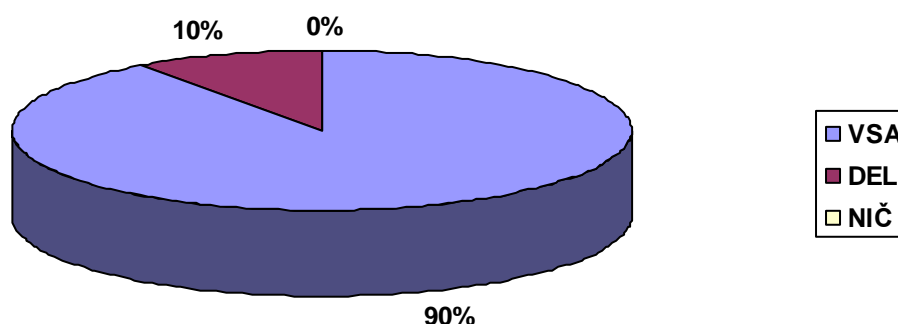


Graf 6: Vpliv anketiranih oseb na izbor izobraževanj



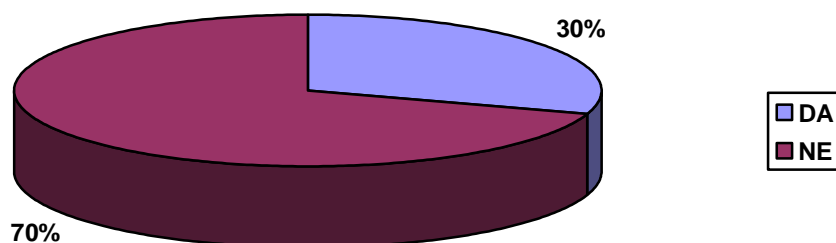
Graf 7: Zadovoljstvo s kakovostjo izobraževanj

Osebe, ki niso bile zadovoljne s kakovostjo izobraževanj razlogov za nezadovoljstvo niso navedle.



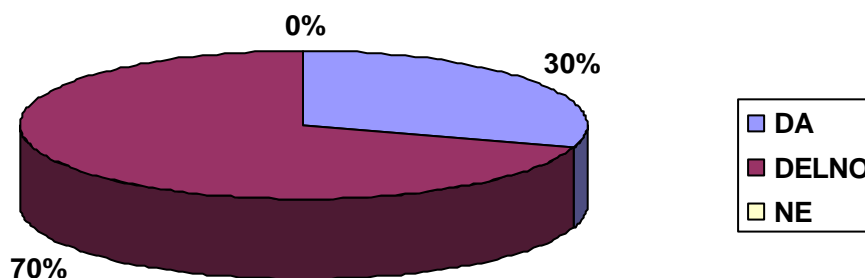
Graf 8: Uporabnost v času izobraževanja pridobljenega znanja pri delu

Anketirane osebe menijo, da na izobraževanjih pridobijo premalo komunikacijskih veščin, znanja računalništva in znanja iz drugih področij medicine in ZN. V prihodnosti se bodo osebe stare nad 40 let udeleževale predvsem neformalnih oblik strokovnega izpopolnjevanja, 80% anketiranih oseb mlajših od 30 let s V. stopnjo izobrazbe pa je navedlo, da se bodo vpisali v formalno obliko izobraževanja za pridobitev visoko strokovne izobrazbe s področja ZN.

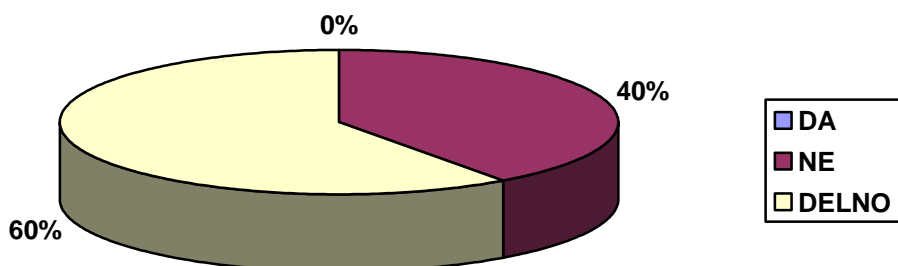


Graf 9: Pripravljenost vključitve v e-izobraževanje

Mlajša generacija je bolj naklonjena e-izobraževanju. Anketirane osebe, starejše od 40 let se v e-izobraževanje niso pripravljene vključiti. Kot glavni razlog so navedli pomanjkljivo znanje računalništva, nekaj jih nima IKT in povezave z internetom.

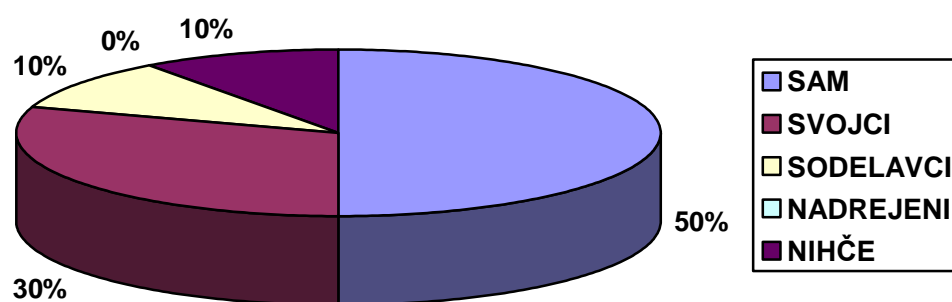


Graf 10: Seznanjenost z možnostjo izobraževanja v organizaciji

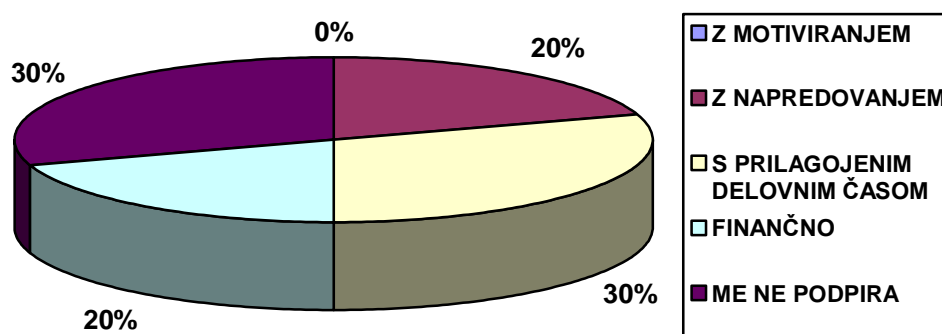


Graf 11: Zadovoljstvo z organizacijo izobraževanja v organizaciji

Kot vzrok nezadovoljstva so anketiranci navedli predvsem nepravilnost ter nezmožnost vplivanja na to, katerih izobraževanj se bodo udeležili.

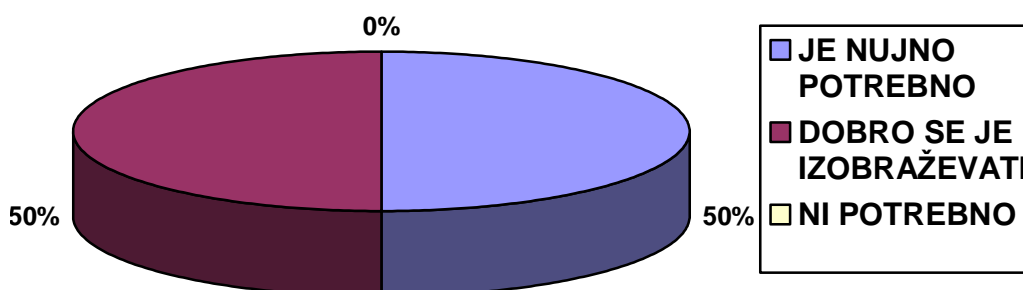


Graf 12: Vzpodbujanje anketiranih oseb za izobraževanje

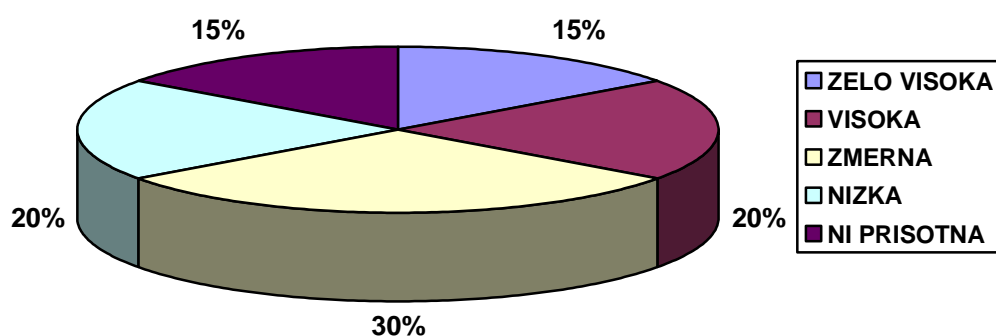


Graf 13: Podpora organizacije pri izobraževanju

Podpora organizacije se nanaša na neformalno strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje, katerega se udeležujejo vsi ZT in MS. Pri formalnem izobraževanju anketiranci niso deležni podpore organizacije.



Graf 14: Pomembnost vseživljenjskega učenja



Graf 15: Stopnja motivacije za izobraževanje

Motivacija anketiranih ZT in MS za izobraževanje s starostjo upada.

POZITIVNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI (VZPODBUDE)	sploh ne vpliva	malo vpliva	srednje vpliva	veliko vpliva	zelo veliko vpliva
zanimivo in inovativno delo	90%	10%	0%	0%	0%
zahtevnost dela	0%	0%	20%	50%	30%
pridobitev dodatnih znanj	0%	0%	25%	45%	30%
večja usposobljenost za delo	0%	0%	22.5%	37.5%	40%
večja samostojnost pri delu	0%	0%	22.5%	50%	27.5%
velika odgovornost pri delu	0%	0%	20%	60%	20%
soodločanje pri delu	57.5%	30%	12.5%	0%	0%
napredovanje	5%	10%	10%	50%	25%
večji ugled	62.5%	30%	7.5%	0%	0%
večja samozavest, boljša samopodoba	40%	20%	17.5%	12.5%	10%
priložnost za osebni razvoj	25%	25%	20%	20%	10%
boljši delovni pogoji	0%	0%	20%	40%	40%
več prostega časa	0%	0%	22.5%	30%	47.5%
višji osebni dohodek	0%	10%	10%	30%	50%
dolgoročna varnost zaposlitve	40%	32.5%	17.5%	7.5%	2.5%
možnost menjave službe	10%	28.5%	40%	10%	12.5%
vzpostavitev socialnih stikov	60%	30%	10%	0%	0%
zgled drugih, ki se izobražujejo	12.5%	17.5%	50%	15%	5%
zahteva delodajalca	10%	17.5%	50%	12.5%	10%
veselje do učenja	0%	10%	30%	50%	10%
možnosti dodatnega izobraževanja	0%	10%	25%	50%	15%

Tabela 5: Vpliv pozitivnih motivacijskih dejavnikov (vzpodbud) na izobraževanje



<b>NEGATIVNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI (OVIRE)</b>	<b>sploh ne vpliva</b>	<b>malo vpliva</b>	<b>srednje vpliva</b>	<b>veliko vpliva</b>	<b>zelo veliko vpliva</b>
starost	50%	22.5%	12.5%	7.5%	7.5%
zdravstveni razlogi	50%	30%	10%	5%	5%
pomanjkanje časa	0%	15%	15%	30%	40%
visoki stroški izobraževanja	0%	5%	5%	52.5%	37.5%
pomanjkanje podpore delodajalca	0%	15%	32.5%	27.5%	25%
lokacija izobraževalnih ustanov	50%	25%	15%	5%	5%
seznanjenost z možnostmi izobraževanja	40%	40%	10%	5%	5%
vsebina izobraževalnih programov	20%	40%	12.5%	17.5%	10%
število izobraževalnih programov	50%	30%	15%	2.5%	2.5%
zahtevnost izobraževalnih programov	12.5%	10%	40%	27.5%	10%
pomanjkljiva predhodna izobrazba	20%	20%	22.5%	17.5%	20%
pomanjkanje učnih navad	45%	35%	10%	2.5%	7.5%
strah pred neuspehom	40%	22.5%	17.5%	17.5%	2.5%

*Tabela 6: Vpliv negativnih motivacijskih dejavnikov (ovir) na izobraževanje*

## 6 ZAKLJUČEK

### 6.1 ODGOVORI NA VPRAŠANJA

Na osnovi interpretacije rezultatov empiričnega proučevanja motivacije za izobraževanje smo dobili odgovore na zastavljena vprašanja. Na posamezno vprašanje smo odgovorili na podlagi analize več odgovorov iz vprašalnika.

#### 1. Ali je izobrazbena struktura kadrov zaposlenih na področju ZN v Centru za dializo ustrezna?

Izobrazbena struktura kadrov zaposlenih na področju ZN v Centru za dializo ni ustrezna, saj je zaposlenih je 80% ZT. Stopnja izobrazbe je nižja od zahtev delovnega mesta, kajti velik del delovnih nalog zahteva višjo/visoko strokovno izobrazbo (vodstvena delovna mesta, akutne in zahtevnejše procedure dializnega zdravljenja, afereze, operacijska dejavnost, prehrambeno svetovanje...).

#### 2. Ali so ZT in MS zadovoljni s stopnjo dosežene izobrazbe?

S stopnjo izobrazbe so zadovoljne vse višje oziroma diplomirane MS ter 90% ZT starih nad 40 let. Mlajša generacija ZT s svojo izobrazbo ni zadovoljna, zato bo večina od njih v prihodnosti nadaljevala študij.

#### 3. Kaj anketirane osebe menijo glede vseživljenjskega učenja?

Polovica zaposlenih se strinja, da je vseživljenjsko učenje nujno potrebno, ostala polovica meni, da se je dobro izobraževati. Oseb, ki bi trdile, da izobraževanje ni potrebno v Centru za dializo ni.

#### 4. Koliko se trenutno zaposleni izobražujejo?

Desetina zaposlenih s peto stopnjo izobrazbe se trenutno formalno izobražuje na visokošolskih zavodih. Neformalno se strokovno izpopolnjujejo vsi zaposleni. Šestina oseb se udeleži enega do dveh izpopolnjevanj v treh letih in sicer kot pasivni udeleženci.

#### 5. Kakšna je stopnja motivacije zaposlenih za izobraževanje? Ali so med kadri z različno stopnjo izobrazbe in kadri različne starosti razlike v motivaciji za izobraževanje ter vključenosti v izobraževanje?

Stopnja motivacije je pri anketirancih različna. Pri 40% anketiranih oseb stopnja motivacije ni prisotna (20%) oziroma je nizka (20%). 30% oseb je zmerno motiviranih, ostali pa ocenjujejo stopnjo motivacije za visoko (15%) oziroma zelo visoko (15%).

Med kadri z različno stopnjo izobrazbe in med kadri različne starosti so razlike v motivaciji za izobraževanje in vključenosti v izobraževanje.

Višje in diplomirane MS so ne glede na to, da so s svojo izobrazbo zadovoljne bolj motivirane za izobraževanje kot osebe s srednješolsko izobrazbo. Večina višjih in diplomiranih MS je mlajših od 35 let in vse so ocenile svojo stopnjo motivacije za izobraževanje za zelo visoko. Visoka oziroma zelo visoka stopnja motivacije je značilna tudi za ZT mlajše od 30 let. Motivacija za izobraževanje ni prisotna pri starejši populaciji s srednješolsko izobrazbo (15%).

Stopnja izobrazbe in starost vplivata na vključitev v formalno izobraževanje, na neformalno nimata vpliva. Zaradi ohranitve zaposlitve se morajo izpopolnjevati vsi zaposleni. Trenutno se formalno izobražuje le desetina anketiranih oseb, vse so mlajše od 35 let.

#### 6. Kakšna je organizacija izobraževalne dejavnosti v Centru za dializo?

Izobraževalna dejavnost v Centru za dializo se nanaša na neformalno strokovno izpopolnjevanje. Organizacija izobraževalne dejavnosti ni primerna, saj popolnoma zadovoljnih oseb z organizacijo izobraževanja v Centru za dializo ni. 40% oseb je z

organizacijo delno zadovoljnih, ostali pa niso zadovoljni. Zelo dobre pa so učne vsebine, kajti vse anketirane osebe pridobljena znanja prenašajo v delovno okolje.

### **7. Kdo zaposlene motivira za izobraževanje?**

Polovica zaposlenih se za izobraževanje motivira sama. 30% oseb ima podporo pri svojih, nadrejeni zaposlenih za izobraževanje ne vzpodbujajo.

### **8. Kateri so glavni motivacijski dejavniki, ki zaposlene vzpodbujajo oziroma ovirajo pri izobraževanju?**

Poleg višjega osebnega dohodka imajo zelo velik vpliv na vključitev v izobraževalni proces možnosti napredovanja, boljši delovni pogoji in več prostega časa. Velik vpliv imajo tudi dejavniki, ki se nanašajo neposredno na delo (zahtevnost dela, velike odgovornosti pri delu, želja po pridobitvi dodatnega znanja in povečanju usposobljenosti za delo ter želja po samostojnem opravljanju delovnih nalog). Anketiranim osebam predstavljajo velik motiv za njihovo vlaganje v izobrazbo tudi različne možnosti dodatnega izobraževanja, ki jih izobraževalne ustanove nudijo. Dolgoročna varnost zaposlitve na izobraževanje v Centru za dializo nima posebnega vpliva. Srednje velik vpliv ima zgled drugih, ki se izobražujejo in zahteve delodajalca. Šestina anketiranih ima močno notranjo motivacijo za učenje, zato ima na izobraževanje velik vpliv tudi veselje do učenja. Vzpostavitev socialnih stikov zaposlenih ne motivira za izobraževanje, prav tako se ne odločajo za izobraževanje zaradi zanimivega in inovativnega dela in soodločanja pri delu, večjega ugleda in samozavesti ter boljše samopodobe. V izobraževanju vidi veliko oziroma zelo veliko priložnost za osebni razvoj le slaba tretjina anketiranih oseb, polovica pa se zaradi osebne rasti v izobraževanje ne bi vključila.

Glavna motiva, ki zaposlene odvrata od izobraževanja sta visoki stroški izobraževanja in pomanjkanje časa. Poleg tega ima velik vpliv na izobraževanje pomanjkanje podpore delodajalca, ki se prav tako nanaša na finančna sredstva in čas za izobraževanje. Starost zaposlenih, zdravstveni razlogi, pomanjkanje učnih navad in strah pred neuspehom na vključitev v izobraževanje ne vplivajo. Prav tako nima velikega vpliva lokacija izobraževalnih ustanov, seznanjenost z možnostmi izobraževanja, vsebina in število ter zahtevnost izobraževalnih programov in pomanjkljiva predhodna izobrazba.

## **6.2 POVZETEK UGOTOVITEV**

Izobrazbena struktura kadrov zaposlenih na področju ZN v Centru za dializo ni ustrezna. Večina mlajših ZT s svojo izobrazbo ni zadovoljnih, zato se bodo v prihodnosti formalno izobraževali, kar bo delno izboljšalo izobrazbeno strukturo. Za formalno izobraževanje so najbolj motivirane osebe mlajše od 35 let z višjo oziroma visoko izobrazbo, starejša generacija je motivirana za neformalno izpopolnjevanje. V formalno izobraževanje so trenutno vključeni samo mladi, v neformalno pa se vključujejo vsi zaposleni, vendar premalo. Kot aktivni udeleženci ne sodelujejo. Mladi so motivirani tudi za e-izobraževanje, starejše bo potrebno zaradi prednosti te oblike učenja k temu vzpodbuditi. Ustanova ne podpira formalnega izobraževanja, nadrejeni zaposlenih ne vzpodbujajo k učenju. Z organizacijo izobraževalne dejavnosti v ustanovi so anketiranci seznanjeni, a nikakor zadovoljni. Moti jih predvsem to, da ne morejo odločati katerih izpopolnjevanj se bodo udeležili. Zadovoljni pa so z vsebinami strokovnih izpopolnjevanj, saj pri delu uporabijo skoraj vsa pridobljena znanja. Ne glede na to, da se zaposleni zavedajo pomembnosti vseživljenjskega izobraževanja, saj nihče ni trdil, da vseživljenjsko učenje ni potrebno, pri veliko zaposlenih motivacija za učenje ni prisotna. Glavni motivacijski dejavniki, ki zaposlene vzpodbujajo k učenju so višji osebni dohodek, možnost napredovanja, boljši delovni pogoji in več prostega časa. Pri izobraževanju pa jih ovirajo visoki stroški izobraževanja in pomanjkanje časa. Zaradi osebne rasti, ki je po Maslowi motivacijski teoriji na vrhu piramide potreb se polovica anketiranih

oseb ne bi vključila, zelo veliko priložnost za osebni razvoj vidi v učenju le desetina zaposlenih.

### 6.3 KRITIČNA ANALIZA

V evropskem prostoru je razmerje zaposlenih ZT:MS 30:70, v Centru za dializo je razmerje 80:20, kar je slabo. Poklic MS je Sloveniji deficitaren, zato se UKCL sooča s pomanjkanjem kadra. Noben ZT, ki je razporejen na delovno mesto vodje tima oziroma izvaja zahtevnejše procedure zdravljenja se formalno ne izobrazuje za pridobitev ustrezne visoko strokovne izobrazbe, ki jo delovno mesto zahteva. Pričakujemo, da se bo izobrazbena struktura kadrov na področju ZN v bližnji prihodnosti izboljšala, saj se je povečalo število visokošolskih zavodov, ki omogočajo pridobiti ustrezno izobrazbo. Trenutno se mladi ZT na oddelku malo formalno izobrazujejo, vendar s stopnjo dosežene izobrazbe niso zadovoljni ter so motivirani za izobraževanje in bodo nadaljevali s študijem. Vsi zaposleni pa se bodo udeleževali neformalnih izpopolnjevanj in upam, da več kot danes in tudi aktivno. Mladi so se pripravljani vključiti v e-izobraževanje, ki se ga poslužuje večina izobraževalnih ustanov. Starejši so izrazili željo po vključitvi v računalniške tečaje in pričakujemo lahko, da se bodo vključili tudi v neformalno e-izobraževanje. Pričakovali smo, da bodo vsi zaposleni mnenja, da je vseživljenjsko izobraževanje nujno potrebno, vendar kar polovica meni, da se je dobro izobraževati. Zaskrbljujoče je tudi to, da kar 15% anketirancev za učenje ni motiviranih in da je pri samo 15% motivacija zelo visoka. Zaskrbljujoče je tudi to, da nihče od anketiranih v preteklosti ni mogel v celoti sam odločati, katerih izobraževanj se bo udeležil, dobro pa je, da so zaposleni glede organizacije izobraževanja v ustanovi kritični, kajti na podlagi pripomb se razmere lahko izboljšajo. Pohvaliti moramo kakovost izpopolnjevanj, saj so skoraj vsa pridobljena znanja uporabna pri delu, kar je tudi cilj učenja. Zaposleni imajo močno notranjo motivacijo, zato naj ne bi potrebovali velike zunanje vzpodbude. Ne glede na to pa je težko verjeti, da izobraževanja ne vzpodbujajo nadrejeni. Organizacija podpira izpopolnjevanje s prilagojenim delovnim časom in finančno, vendar premalo, saj finančna sredstva predstavljajo veliko težavo.

Prav zaradi velikega vrednotenja prostega časa ter zaradi velike zaposlenosti in obremenjenosti s službenimi in družinskimi obveznostmi ni presenetljiv podatek, da ravno prosti čas in boljši delovni pogoji poleg višje plače in napredovanja motivirajo zaposlene za izobraževanje. S pridobitvijo višje stopnje izobrazbe imajo delavci možnost napredovanja, oboje pa prispeva k višji plači. Velik vpliv na izobraževanje imajo tudi dejavniki, ki se nanašajo neposredno na delo. Zaradi zahtevnosti dela, velikih odgovornosti pri delu in hitrega razvoja stroke si zaposleni želijo pridobiti dodatna znanja na strokovnem področju, se dodatno usposobiti za delo in samostojno opravljati delovne naloge. Posamezniki z nadgradnjo svojega obstoječega in pridobitvijo novih znanj povečujejo tudi možnost pridobivanja boljših zaposlitev, večjih finančnih prihodkov in nenazadnje večje kvalitete življenja.

Razloge zakaj se udeleženci ne učijo zaradi osebne rasti in samo-aktualizacije nam pojasnjuje Maslowa motivacijska teorija hierarhije potreb. Ker je za pojavitev potreb na višjem nivoju potrebna zadovoljitev potreb na nižjem nivoju lahko sklepamo, da večina ZT in MS nima zadovoljenih potreb, ki so po piramidi nižje od potrebe po samouresničevanju. Ko bodo imeli zaposleni višjo plačo, boljše delovne pogoje in s tem več prostega časa ter bodo na delovnem mestu napredovali, se bodo vključili v izobraževanje zaradi osebne rasti, ki predstavlja po piramidi najvišjo potrebo.

## 6.4 PREDLOGI

Z raziskavo smo dobili pomembne podatke o motivaciji in izobraževanju ZT in MS zaposlenih v Centru za dializo v UKCL, zato lahko podamo nekaj predlogov.

Poudarjati bo potrebno filozofijo vseživljenjskega učenja. Znanje bo potrebno ceniti, ga jemati kot kapital in izkoristiti neuporabljeno, skrito znanje delavcev. Zaposlenim bo potrebno omogočiti, da se sami odločijo katerega izobraževanja se bodo udeležili, periodični tisk bodo morali uporabljati kot eno od možnosti za vseživljenjsko učenje.

Z ustreznimi učnimi programi in sredstvi ter tudi organizacijo izobraževanja se bodo lahko v veliki meri racionalizirala sredstva in čas potrebni za izobraževanje. Pri organizaciji izobraževalne dejavnosti in načrtovanju vsebin bo potrebno upoštevati predloge zaposlenih, ki bodo sodelovali pri ugotavljanju potreb po izobraževanju, načrtovanju in evalvaciji izobraževalnih dejavnosti. Nujna bo ustrezna usposobljenost predavateljev. Izobraževalni proces bo potrebno graditi na podlagi potreb dela, vrzeli v znanju, aktualnih znanstvenih informacijah ter na najsodobnejših spoznanjih stroke. Možnost prenosa in uporabe znanja pri delu bo povečala motivacijo.

Zaradi omejitev finančnih sredstev bo potrebno zaposlene vzpodbujati tudi na druge načine kot je npr. študijski dopust in koriščenje ur. Zaposleni so seznanjeni z možnostmi izobraževanja in bi bili pripravljene premagati mnoge ovire, če bi bili deležni finančne pomoči in bi imeli za izobraževanje več časa. Dobro bi bilo, da bi organizacija prispevala del šolnine formalnega izobraževanja in s študijskim dopustom omogočila čas.

Zaposleni bodo morali prevzeti odgovornost za lastno usposobljenost, za svoj osebni in poklicni razvoj in ne le čakali na pobude od zunaj.

Vključiti se bo potrebno tudi v e-izobraževanje. Potrebno bo preseči tehnološke ovire in premagati strah pred novim. Zaradi tempa življenja bo potrebno IKT, ki omogoča učinkovito učenje v smislu boljšega izkoristka v razmerju čas/pridobljeno znanje izkoristiti.

Zaposlene bo potrebno dodatno motivirati in odpraviti določene negativne motivacijske dejavnike in čez nekaj let raziskavo ponoviti. Priporočljiva bi bila tudi akcijska tehnika raziskovanja, s katero bi na podlagi novih idej v prakso vnesli spremembo in preverili učinkovitost ideje. Rezultate raziskav bo potrebno objavljati v periodičnem tisku in na ta način širiti spoznanja ter vzpodbudili ostale k raziskovanju.

Strategija poslanstva UKCL kot terciarne bolnišnice je biti in ostati vodilna strokovna, pedagoška in znanstvena ustanova slovenskega zdravstva. Za tako visoke dosežke in celostno podobo zavoda pa so odgovorni vsi zaposleni. Potrebno bo sodelovanje med vsemi ravninami izobraževanja in z visokošolskimi zavodi. Zagotoviti bo potrebno primerne kadrovske in materialne pogoje za izobraževanje. Znanje bo treba integrirati v vsakodnevno delo, pospeševati vse učne oblike in ga povezovati s strateškimi usmeritvami organizacije.

## LITERATURA IN VIRI

Arh, T., Dinevski, D., Jerman – Blažič, B., & Kokalj, R. (2008) Pregled stanja na področju e-izobraževanja v Sloveniji, *Organizacija*, 41 (3), strani A155-A167.

Bevc, M. (2008) Financiranje, učinkovitost in pravičnost terciarnega izobraževanja v Sloveniji, *Organizacija*, 41 (5), strani A219-A229.

Brečko, D. (2001) Predstava o sebi in načrtovanje kariere, *Andragoška spoznanja*, 7 (2), strani 41-54.

Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003) *Sodobni management*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Dornik, E., & Žumer, M. (2004) Raziskovalno delo medicinskih sester: vsebinska analiza objav v Obzorniku zdravstvene nege, *Obzor Zdr N*, 38 (1), strani 13–20.

Ferjan, M. (1999) *Organizacija izobraževanja*, Moderna organizacija, Kranj.

Ferjan, M. (2005). *Management izobraževalnih procesov*, Moderna organizacija, Kranj.

Hoyer, S. (2004) Pomen permanentnega izobraževanja v zdravstveni negi, *Obzor Zdr N*, 38 (2), strani 113-116.

Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*, Moderna organizacija, Kranj.

Jereb, E., & Šmitek, B. (2002) Uporaba elektronskega učbenika v izobraževanju, *Organizacija*, 35 (10), strani 652-658.

Kalisch, B. J., Lee, H., & Salas, E. (2010) The development and testing the nursing teamwork survey, *Nursing research*, 59(1), strani 42-50.

Krajnc, A. (1982) *Motivacija za izobraževanje*, Delavska enotnost, Ljubljana.

Kralj, B., Rajkovič, V., & Kljajič - Borštnar, M. (2008) Vrednotenje dejavnikov razvoja kariere medicinskih sester in babic, *Organizacija*, 41 (1), strani A37-A46.

Ličen, N. (2006) *Uvod v izobraževanje odraslih*, Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana.

Long, T., & Johnson, M. (2002) Research in Nurse Education Today: do we meet our aims and scope, *Nur Educ Today*, 22 (1), strani 85-93.

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

Radovan, M. (2009) Značilnosti zaposlitve ter udeležba v formalnem in neformalnem izobraževanju odraslih, *Organizacija*, 42 (3), strani A153-A165.

Rajkovič, U., Šušteršič, O., Rajkovič, V. & Cibiic, D. (2007) The Educational Challenges of e-representing the International Classification of Nursing Practice, *Organizacija* 40 (6), strani 258-262.

Ramšak, Pajk, J. & Rajkovič, V. (2004) Kariera medicinske sestre in samoevalvacijski model, *Obzor Zdr N*, 38 (1), strani 21-29.

Rant, Ž., (2008) Prenos znanja kot dilema znanjskih delavcev in učeče se organizacije, *Organizacija*, 41 (2), strani A126-A131.

Skela – Savič, B., (2000) Razvoj in usposabljanje vodstvenih kadrov v zdravstveni negi, *Organizacija*, 33 (10), strani 651-659.

Tomić, A. (2003) *Izbrana poglavja iz didaktike*, Filozofska fakulteta, Ljubljana.

Uhan, S. (1998) Raziskave o motivaciji, *Organizacija*, 31(10), strani 591-601.

Uhan, S. (2000) *Vrednotenje dela I.*, Moderna organizacija, Kranj.

Urh, I. (2007) Kriteriji za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije, *Organizacija*, 40(3), strani A45-A58.

Vadnjal, J., Bernik, J. & Baričič, A. (2009) Some Aspects of the Health - Care Institutions Management in Slovenia, *Organizacija*, 42(3), strani 95-102.

Volf, P. (2007) Vpliv neformalne oblike izobraževanja na kariero, *Organizacija*, 40 (5), strani A134- A146.

Vukovič, D. & Jereb, E. (2009) Izobraževalni model v skladu z Lizbonsko strategijo v javni upravi, *Organizacija*, 42 (1), strani A6-A11.

Vukovič, G., & Miglič, G. (2006) *Metode usposabljanja kadrov*, Moderna organizacija, Kranj.

<http://journals.lww.com/nursingresearchonline/pages/aboutthejournal.aspx> (22. 12.2009)

[http://213.172.226.70/kc/admin/dokumenti/00000161-000000d8-ukcl\\_letnoporocilo2008.pdf](http://213.172.226.70/kc/admin/dokumenti/00000161-000000d8-ukcl_letnoporocilo2008.pdf) (06. 12.2009)

## **PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK**



# ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Mirjana Zupančič, vaša sodelavka in študentka organizacije in menedžmenta na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju. Zaradi pomembnosti vseživljenjskega izobraževanja in izpopolnjevanja sem se odločila za diplomsko delo z naslovom Motivacija za izobraževanje v Centru za dializo.

Vprašalnik je anonimen, namenjen izključno izdelavi diplomskega dela. Pri vprašanjih od 1 do 20 izberite en ponujeni odgovor oziroma odgovor dopišite, pri vprašanjih 21 in 22 ustrezno polje označite s križcem.

Zahvaljujem se Vam za sodelovanje in Vas lepo pozdravljam!

**1. Spol**

- a. ženski
- b. moški

**2. Starost v letih:** \_\_\_\_\_

**3. Končana stopnja formalne izobrazbe**

- a. srednješolska izobrazba
- b. višja / visoka strokovna izobrazba

**4. Ali ste zadovoljni s končano stopnjo izobrazbe?**

- a. da
- b. ne

**5. Ali se formalno izobražujete?**

- a. da
- b. ne

**6. Delovna doba v Centru za dializo v letih:** \_\_\_\_\_

**7. Koliko neformalnih izobraževanj in izpopolnjevanj ste se v času dela v Centru za dializo udeležili?** \_\_\_\_\_

**8. Ali ste sodelovali kot aktivni udeleženci (predavatelji)?**

- a. da
- b. ne

**9. Ali ste se sami odločili katerega izobraževanja in izpopolnjevanja se boste udeležili?**

- a. da
- b. ne
- c. delno

**10. Ali ste bili zadovoljni s kakovostjo izobraževanj in izpopolnjevanj?**

- a. da
  - b. ne **RAZLOGI:** \_\_\_\_\_
-

**11. V kolikšni meri so v času izobraževanja in izpopolnjevanja pridobljena znanja in veščine uporabna pri delu?**

- a. vsa pridobljena znanja so uporabna
- b. del pridobljenih znanj lahko uporabim pri delu
- c. ne pridobim za delo uporabnih znanj

**12. Katerih znanj in veščin ste dobili premalo?** \_\_\_\_\_

**13. Katerih izobraževanj in izpopolnjevanj se boste udeležiti v prihodnosti?**

**14. Ali bi se vključili v e-izobraževanje?**

- a. da
- b. ne **RAZLOGI:** \_\_\_\_\_

**15. Ali ste seznanjeni z možnostmi izobraževanja in izpopolnjevanja, ki vam jih nudi vaša organizacija?**

- a. da
- b. ne
- c. delno

**16. Ali ste zadovoljni z organizacijo izobraževanja in izpopolnjevanja v vaši organizaciji?**

- a. da
- b. ne
- c. delno

**PREDLOGI:** \_\_\_\_\_

**17. Kdo vas najbolj vzpodbuja za izobraževanje in izpopolnjevanje?**

- a. sam/a
- b. svojci
- c. sodelavci
- d. nadrejeni
- e. nihče

**18. Na kakšen način vas pri izobraževanju in izpopolnjevanju podpira organizacija?**

- a. z motiviranjem
- b. z napredovanjem
- c. s prilagojenim delovnim časom
- d. finančno
- e. me ne podpira

**19. Kaj menite glede vseživljenjskega učenja?**

- a. je nujno potrebno
- b. dobro se je izobraževati
- c. ni potrebno

**20. Kako visoka je vaša motivacija za izobraževanje in izpopolnjevanje?**

- a. zelo visoka
- b. visoka
- c. zmerna
- d. nizka
- e. ni prisotna

**21. V kolikšni meri navedeni pozitivni motivacijski dejavniki (vzpodbude) vplivajo na vašo odločitev za izobraževane in izpopolnjevanje?**

<b>POZITIVNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI (VZPODBUDE)</b>	<b>sploh ne vpliva</b>	<b>malo vpliva</b>	<b>srednje vpliva</b>	<b>veliko vpliva</b>	<b>zelo veliko vpliva</b>
zanimivo in inovativno delo					
zahtevnost dela					
pridobitev dodatnih znanj					
večja usposobljenost za delo					
večja samostojnost pri delu					
velika odgovornost pri delu					
soodločanje pri delu					
napredovanje					
večji ugled					
večja samozavest, boljša samopodoba					
priložnost za osebni razvoj					
boljši delovni pogoji					
več prostega časa					
višji osebni dohodek					
dolgoročna varnost zaposlitve					
možnost menjave službe					
vzpostavitev socialnih stikov					
zgled drugih, ki se izobražujejo					
zahteva delodajalca					
veselje do učenja					
možnosti dodatnega izobraževanja					

**22. V kolikšni meri navedeni negativni motivacijski dejavniki (ovire) vplivajo na vašo odločitev za izobraževane in izpopolnjevanje?**

<b>NEGATIVNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI (OVIRE)</b>	<b>sploh ne vpliva</b>	<b>malo vpliva</b>	<b>srednje vpliva</b>	<b>veliko vpliva</b>	<b>zelo veliko vpliva</b>
starost					
zdravstveni razlogi					
pomanjkanje časa					
visoki stroški izobraževanja					
pomanjkanje podpore delodajalca					
lokacija izobraževalnih ustanov					
seznanjenost z možnostmi izobraževanja					
vsebina izobraževalnih programov					
število izobraževalnih programov					
zahtevnost izobraževalnih programov					
pomanjkljiva predhodna izobrazba					
pomanjkanje učnih navad					
strah pred neuspehom					

## KAZALO SLIK

Slika 1: Maslowa motivacijska hierarhija potreb .....	2
Slika 2: Naslovnica revije Utrip.....	15
Slika 3: Naslovnica revije Obzornik zdravstvene nege .....	16
Slika 4: Univerzitetni klinični center Ljubljana .....	18
Slika 5: Organigram Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana .....	20
Slika 6: Organigram področja dela službe za izobraževanje in razvoj kadrov.....	24
Slika 7: Enote Kliničnega oddelka za nefrologijo .....	26

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Izvajalci v dejavnosti zdravstvene nege.....	14
Tabela 2: Spol anketiranih oseb.....	30
Tabela 3: Starost anketiranih oseb.....	30
Tabela 4: Izobrazba anketiranih oseb .....	30
Tabela 5: Vpliv pozitivnih motivacijskih dejavnikov (vzpodbud) na izobraževanje.....	35
Tabela 6: Vpliv negativnih motivacijskih dejavnikov (ovir) na izobraževanje.....	36

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Izobrazbena struktura zaposlenih v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana .....	19
Graf 2: Zadovoljstvo anketiranih oseb s svojo izobrazbo.....	30
Graf 3: Vključitev v formalno izobraževanje .....	31
Graf 4: Udeležba neformalnih izobraževanj .....	31
Graf 5: Aktivna udeležba na izobraževanjih .....	31
Graf 6: Vpliv anketiranih oseb na izbor izobraževanj.....	32
Graf 7: Zadovoljstvo s kakovostjo izobraževanj.....	32
Graf 8: Uporabnost v času izobraževanja pridobljenega znanja pri delu .....	32
Graf 9: Pripravljenost vključitve v e-izobraževanje .....	33
Graf 10: Seznanjenost z možnostjo izobraževanja v organizaciji .....	33
Graf 11: Zadovoljstvo z organizacijo izobraževanja v organizaciji .....	33
Graf 12: Vzpodbujanje anketiranih oseb za izobraževanje .....	34
Graf 13: Podpora organizacije pri izobraževanju.....	34
Graf 14: Pomembnost vseživljenjskega učenja .....	34
Graf 15: Stopnja motivacije za izobraževanje.....	35

## KRATICE IN AKRONIMI

E izobraževanje: elektronsko izobraževanje  
HD: hemodiliza  
IKT: informacijska komunikacijska tehnologija  
KO: klinični oddelek  
KOL: kronična odpoved ledvic  
KON: Klinični oddelek za nefrologijo  
MS: medicinska sestra  
PD: peritonealna dializa  
UKCL: Univerzitetni klinični center Ljubljana  
ZN: zdravstvena nega  
ZT: zdravstveni tehnik