

Izvirni znanstveni članek / Original article

MOTIVACIJA MENTORJEV ZA DELO S ŠTUDENTI RADIOLOŠKE TEHNOLOGIJE NA RADIOLOŠKIH ODDELKIH V SLOVENIJI

MENTOR MOTIVATION FOR WORKING WITH RADIOGRAPHY STUDENTS AT RADIOLOGY DEPARTMENTS IN SLOVENIA

Jožica Gmeiner Rajbar

Radiološki oddelek, Univerzitetni klinični center Maribor, Ljubljanska ulica 5, 2000 Maribor

Korespondenca / Correspondence: Jožica Gmeiner Rajbar, mag.inž.rad.tehnol., Radiološki oddelek, Univerzitetni klinični center Maribor, Ljubljanska ulica 5, 2000 Maribor; Tel: 02/321-22-55; E-mail: jozica.gmeiner@gmail.com

Prejeto/Recived: 27.8.2013

Sprejeto/Accepted: 15.10.2013

POVZETEK

Uvod: Članek proučuje motivacijo mentorjev klinične prakse za uspešno delo s študenti študijskega programa Radiološka tehnologija 1. stopnje Zdravstvene fakultete Univerze v Ljubljani. Motivacija mentorjev je pomemben element v pričakovanju dobrih rezultatov dela v zdravstvenih ustanovah.

Namen: Namen raziskave je proučiti značilnosti motivacije mentorjev klinične prakse za delo s študenti radiološke tehnologije v zdravstvenih zavodih v Sloveniji.

Metode dela: Študija je kvantitativna presečna. Za zbiranje podatkov sem uporabila anketni vprašalnik. Izpolnjevali so ga mentorji klinične prakse v slovenskih zdravstvenih ustanovah. Anketni vprašalnik je na svoj elektronski naslov prejelo 138 mentorjev klinične prakse, odzvalo se jih je 73 iz vseh treh ravni zdravstvenega varstva. Podatki so obdelani s pomočjo programa Microsoft Excel Office 2007 in SPSS Statistics 20 Premium Grad Pack. Raziskovalne hipoteze so testirane s t-testom, zanesljivost vprašalnika pa s Cronbach alfa testom.

Rezultati in razprava: Iz rezultatov je razvidno, da imajo mentorji klinične prakse visoko samopodobo in da prevladuje tovariški stil vodenja. Mentorji menijo, da denar ni najmočnejši motivacijski dejavnik za opravljanje mentorskega dela. Najpomembnejša dejavnika motivacije sta samostojnost pri delu in odgovornost na delovnem mestu. Raziskava nakazuje na pomen nedenarnih motivacijskih dejavnikov.

Zaključek: Mentorji želijo s svojim delom zadovoljiti potrebe višjega reda, kot so samostojnost in odgovornost na delovnem mestu, zanimivo in dinamično delo, delovni pogoji, delovne razmere, urejeno osebno življenje, povratne informacije o opravljenem delu ter možnost izobraževanja.

Ključne besede: mentor, motivacija, praktični pouk, radiološka tehnologija.

ABSTRACT

Introduction: The article studies motivation of clinical practice mentors to work with students of the 1st cycle degree study programme, Radiologic Technology at the Faculty of Health Sciences, University of Ljubljana. Mentor motivation is an important element when good results are expected from working at a medical health care centre.

Purpose: The purpose of this article is to study the characteristics of motivation of clinical practice mentors to work with students of radiologic technology in medical health care centres in Slovenia.

Methods of study: A quantitative cross-section survey was carried out on a group of clinical mentors on a national sample. A survey questionnaire was used to collect the necessary data. The surveying questionnaire was sent out to email addresses of 138 clinical practice mentors. The questionnaire was sent back by 73 mentors working in all three levels of the health care system. The data was processed by the software programs Microsoft Excel Office 2007 and SPSS Statistics 20 Premium Grad Pack. The research hypotheses were tested with a t-test. The questionnaire reliability was tested by the Cronbach's Alpha test.

Results and discussion: The results show that the clinical practice mentors have a good self-image and friendly leadership style. They mostly base their relationship with their students on friendliness. Mentors believe that money is not the most important motivation factor for carrying out mentoring work. The most important motivation factors are independence and responsibility at the workplace. Surveying opinions of clinical practice mentors point to the importance of the non-financial motivation factors.

Conclusion: By carrying out their work well and deeming their own work as highly efficient, mentors want to fulfil their higher-level needs, such as independence and responsibility at the workplace, interesting and dynamic work tasks, working conditions, well-balanced personal life, positive feedback on

the results of their work and different possibilities of on-the-job training.

Keywords: mentor, motivation, practical work, radiologic technology

UVOD IN NAMEN

V članku je obravnavan pomen motivov za motivacijo mentorjev klinične prakse za uspešno delo s študenti študijskega programa Radiološka tehnologija 1. stopnje Zdravstvene fakultete Univerze v Ljubljani.

V Sloveniji še ni bila izvedena nobena raziskava na to temo. V tujini so motivacijske dejavnike raziskovali na radiološkem oddelku Univerzitetnega medicinskega centra v Indiani. V strokovni reviji *Radiology* je objavljen članek *Motivacija v radiologiji – posledice za vodstvo* (Gunderman in Willing, 2002), v katerem avtorja opisujeta motivacijske dejavnike in pomen motivacije. Zapisala sta, kako uspešno motivirati zaposlene, da dosežejo večjo učinkovitost pri delu. Proučevala sta vpliv Herzbergove teorije med zaposlenimi in ugotovila, kateri motivacijski dejavniki so izpostavljeni pri dobro motiviranih delavcih. Ugotovila sta, da je možno zaposlene motivirati na različne načine, predhodno je potrebno le ugotoviti, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki zaposlenim so zaposlenim pomembni, da je delo dobro opravljeno. Najmočnejši motivacijski dejavnik ni finančni, ampak pogoji pri delu in politika podjetja.

Mentor

Wltavsky in sod. (2007) navajajo, da je mentor strokovnjak na svojem področju dela, prepoznava napredovanje v znanju, pojasnjuje nejasnosti, nudi pomoč, spodbuja in motivira. Mentor preverja doseganje učnih ciljev in standardov znanja ter daje udeležencem praktičnega usposabljanja povratne informacije v zvezi z delom. Dobro pozna prakso svojega strokovnega področja ter ima dovolj teoretičnega in praktičnega znanja za posredovanje različnih dodatnih znanj.

Mentorstvo v kliničnem okolju

S stabilno organizacijsko kulturo mentorski program zagotavlja, da se metode dela pravilno prenesejo iz višjih na nižje ravni. Študent lahko opazuje in se spopada z metodami, ki jih za opravljanje dela uporablja njegov mentor. Uspešen prenos organizacijske kulture iz ene generacije na drugo zagotavlja stabilnost, ki je ključni dejavnik dolgoročnega preživetja in rasti organizacije. To ji omogoča, da kljub nenadnim spremembam vodstva ne izgubi osredotočenosti na zastavljene cilje (Clutterbuck, 2006).

Stil mentorskega dela

Kakšno je mentorstvo in v kakšni obliki se izvaja, je odvisno od vsakega posameznega mentorja in študenta, ki v ta proces vstopata. Poznamo več stilov mentorskega dela. Gospodovalni stil temelji na metodah poučevanja, gospodovalnosti in ukazovanja. Družinski stil temelji na družinskem oziroma prijateljskem stilu vodenja, ki med mentorja in študenta vnese nekaj sprostitve. Resonančni stil je stil mentorstva, za katerega

je značilno, da se učenci ne prilagajajo naravi in stilu mentorja, temveč ravno obratno: mentor se prilagaja osebnostnim posebnostim učenca. Tovariški stil vodenja mentorskega dela v ospredje postavlja odgovornost, zaupanje, soodgovornost, urejenost medsebojnih odnosov in zavezanost skupnim ciljem. Tovarištvo je odnos, ki zagotavlja višjo raven učinkovitosti pri mentorstvu (Wltavsky in sod., 2007).

Motivacija

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov, je nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega delovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti (Uhan, 2000).

Herzberg je sredi petdesetih let razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti, in sicer na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, kljub temu pa njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Meni, da ima delavec dve med seboj neodvisni potrebi, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Ena vrsta potreb izvira iz delovnega okolja, druga pa neposredno iz dela. Tako je v svoji študiji ugotovil, da je možno vse motivacijske dejavnike razdeliti v dve skupini: na higienike in na motivatorje (Uhan, 2000).

Higieniki so dejavniki, ki izvirajo iz delovnega okolja in s svojo prisotnostjo vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Med higienike spadajo plača, položaj, varnost, delovni pogoji, politika podjetja, medsebojni odnosi, osebno življenje, status in odnos do podrejenih. Ti dejavniki ne vplivajo neposredno na zadovoljstvo zaposlenih, temveč le odstranjujejo neprijetnosti oziroma nezadovoljstva. Med motivatorje pa spadajo dosežek, pozornost, samostojnost, odgovornost, napredek in razvoj (Uhan, 2000).

Positiven rezultat uporabe Herzbergove motivacijske teorije se kaže v težnji po tehnološki prenovi dela, tako da to postane bolj zanimivo, kar delavce spodbuja k boljšim delovnim rezultatom in k večji delovni učinkovitosti. Bogatitev dela je ena izmed metod humanizacije dela in je nastala prav na podlagi Herzbergove motivacijske teorije (Uhan, 2000). Ta teorija je zelo uporabna zato, ker lahko uporablja dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih. Z motivatorji se lahko izzovejo določeni odzivi ali aktivnosti pri posameznikih, s pomočjo higienikov pa se lahko povzroči določeno zadovoljstvo, ki lahko iz delovnega področja odstrani določene napetosti in usmerja človekovo aktivnost v delo.

METODE DELA

V raziskavi sem proučevala motive za motivacijo mentorjev klinične prakse in ugotavljala, kateri motivacijski dejavniki prevladujejo pri mentorjih klinične prakse v Sloveniji.

Uporabila sem kvantitativno presečno študijo na nacionalnem vzorcu mentorjev klinične prakse radiološke tehnologije v Sloveniji.

Instrument za zbiranje podatkov

Za zbiranje podatkov sem uporabila anketni vprašalnik, zaradi prednosti hitrega in ekonomičnega zbiranja podatkov, oblikovan na podlagi pregleda literature in v skladu s svojo strokovno presojo. V uvodnem delu je bila kratka razlaga namena ankete, nato so sledila navodila za izvedbo. V nadaljevanju je bil vprašalnik sestavljen iz treh demografskih vprašanj (spol, starost in delovna doba) in petih vprašanj, ki so se nanašala na samooceno lastnosti mentorja, oceno mentorskih kompetenc, stil mentorstva, splošne značilnosti motivacije in na denarni vidik motivacije. Zaradi lažje analize podatkov so bila vprašanja zaprtega tipa.

Za ocenjevanje trditev sem uporabljala Likertovo lestvico, s pomočjo katere so mentorji klinične prakse izražali svojo stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja (5 – popolnoma se strinjam, 1 – sploh se ne strinjam).

Anketni vprašalnik sem testirala na populaciji mentorjev klinične prakse Radiološkega oddelka Univerzitetnega kliničnega centra Maribor. Vprašalnik je bil dopolnjen in s pomočjo programa FluidSurveys pretvorjen v elektronsko obliko. Zaradi varovanja podatkov (e-naslovov) je bil poslan na Zdravstveno fakulteto, od koder je bil razposlan na vse elektronske naslove mentorjev klinične prakse v Sloveniji.

Za izvedbo anketiranja sem pridobila vsa potrebna dovoljenja: dovoljenje predstojnika Radiološkega oddelka Univerzitetnega kliničnega centra Maribor prim. dr. sc. Jožefa Matele, dr. med., dovoljenje strokovne direktorice Univerzitetnega kliničnega centra Maribor doc. dr. Darje Arko, dr. med. in dovoljenje Komisije Republike Slovenije za medicinsko etiko.

Hipoteze so bile testirane s pomočjo t-testa.

Podatke, zbrani s anketnim vprašalnikom, sem analizirala in obdelala s pomočjo programov Microsoft Excel Office 2007 in SPSS Statistics 20 Premium Grad Pack.

Anketiranci

Zastavljeni cilj je bil anketirati klinične mentorje na radioloških oddelkih. Vsi so bili na podlagi 56. člena Zakona o visokem šolstvu (Ur. l. RS, št. 119/06), 221. člena Statuta Univerze v Ljubljani in Meril za volitve v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in sodelavcev Univerze v Ljubljani z dne 16. 10. 2001 izvoljeni v naziv »strokovni sodelavec za področje radiološke tehnologije«.

Vseh mentorjev klinične prakse na radioloških oddelkih po Sloveniji je 138. Zaposleni so na primarni, sekundarni in terciarni ravni zdravstvenega varstva.

Cronbachov alfa test

S Cronbachov alfa testom je bila testirana zanesljivost vprašalnika. Vrednosti, ki jih ta test lahko zavzame, so med 0 in 1. Če je vrednost višja od 0,8, lahko trdimo, da gre za visoko zanesljivost vprašalnika. Kadar so vrednosti med 0,6 in 0,8, je zanesljivost srednja. Najnižja vrednost, ki še zagotavlja zanesljivost vprašalnika, je 0,5 (Ježovnik, 2011).

Vrednost med 0,7 in 0,9 je potrdila visoko zanesljivost danega vprašalnika.

REZULTATI

V raziskavi je sodelovalo 73 mentorjev klinične prakse, to je 53% vseh, ki jim je bila anketa poslana, od tega 45 žensk in 28 moških. Največ mentorjev klinične prakse je bilo v starostni skupini 30–39 let (41%), sledile so starostne skupine 40–49 let (38%), 50–59 let (11%), 22–29 let (7%) in 60–65 let (3%). Na primarni ravni zdravstvenega varstva se je na posredovani anketni vprašalnik odzvalo 7 mentorjev (10%), na sekundarni ravni 18 (25%) in na terciarni ravni 48 (66%).

Samoocena lastnosti mentorjev

Na to vprašanje odgovorilo vseh 73 anketirancev. Mentorji klinične prakse so menja, da mentor zna motivirati študente, kar so ocenili s povprečno oceno 4,36. Na vprašanje o samooceni mentorjev je 71% anketirancev odgovorilo, da mentorji spoštujejo študente (povprečna ocena 4,67). S trditvijo, da imajo mentorji sposobnost komunikacije, se je strinjalo 70% anketirancev (povprečna ocena 4,64), s trditvijo, da znajo prisluhniti študentu, pa 67% (povprečna ocena 4,63).

Ocene mentorskih kompetenc

Mentorji uporabljajo različne pristope, s katerimi ohranjajo pozitivno klimo med študenti. Študente pripravijo na samostojno delo, metode in oblike izobraževalnega dela pa morajo uskladiti z novimi potrebami. Na vprašanje o oceni mentorskih kompetenc je 82% anketirancev odgovorilo, da imajo mentorji temeljito strokovno znanje (povprečna ocena 4,79), 75% jih je odgovorilo, da skrbijo za lastno izobraževanje (povprečna ocena 4,67), 74%, da so predani svojemu delu (povprečna ocena 4,67), 73% anketirancev pa je odgovorilo, da znajo obvladovati nezaželene dogodke (povprečna ocena 4,65).

Stil mentorstva

Na vprašanje, ki se je nanašalo na gospodovalni stil mentorstva, je 40% mentorjev odgovorilo, da mora študent opraviti delo v skladu z navodili (povprečna ocena 4,10).

Družinski stil temelji na družinskem ali prijateljskem stilu vodenja. Njegovo delno prisotnost je nakazalo 40-odstotno strinjanje s trditvijo, da je mentorja zanimala konstruktivna kritika študenta, samo 5% pa jih je označilo trditev, da študenta jemljejo kot svojega otroka.

Za resonančni stil je značilno, da se mentor prilagaja osebnostnim posebnostim študenta. Tako je 53% anketirancev odgovorilo, da mentor ocenjuje študenta objektivno (povprečna ocena 4,13), 21% pa jih je izbralo trditev, da bi študentu zaupali samostojno zahtevno delo (povprečna ocena 2,13).

Pri anketirancih je najpogosteje prisoten tovariški stil mentorstva, ki v ospredje postavlja odgovornost, zaupanje, soodgovornost, urejenost medsebojnih odnosov in zavezanost

skupnim ciljem. Kar 89% anketirancev je odgovorilo, da mentor prevzema soodgovornost za opravljeno delo (povprečna ocena 4,87), 56% jih je odgovorilo, da se skupaj zavzemata za skupne cilje (povprečna ocena 4,39), 55% pa, da mentorski odnos gradita na zaupanju (povprečna ocena 4,36).

Splošne značilnosti motivacije

79% anketirancev meni, da je pomembna značilnost motivacije samostojnost in odgovornost na delovnem mestu (povprečna ocena 4,73). Naslednja pomembna motivacijska dejavnika sta delovni pogoji na delovnem mestu, kar je potrdilo 71% anketirancev (povprečna ocena 4,65), in delovne razmere, kar je potrdilo 70% anketirancev (povprečna ocena 4,64). Z najnižjo povprečno oceno, to je 3,65, so ocenili trditev, da jim statusni položaj ne pomeni veliko, kar je za svoj odgovor izbralo 27% anketirancev.

Ker sta pri tem vprašanju pomembna motivacijska dejavnika dveh vrst, higieniki in motivatorji, je bilo iz analize podatkov razvidno, da med zaposlenimi vlada ugodna delovna klima in da so zadovoljni z motivacijskimi dejavniki, kar posledično vpliva na motivacijo. Aritmetična sredina je pri higienikih 4,59, pri motivatorjih pa 4,26. Minimalna razlika med obema nakazuje na dobro urejenost delovnih razmer.

Vloga plačila pri odločitvi za mentorstvo

Plača ni vedno glavni motivacijski dejavnik za opravljanje dela. Aritmetična sredina je 2,98 mediana in modus pa 3. Sklepamo lahko, da je plača srednje pomembna za odločitev o mentorstvu študentom. V anketi je 31 anketirancev (42%) pojasnilo, da jim plača ne pomeni veliko, niti ne malo. Nista zanemarljiva podatka, da je 11 (15%) anketirancev odgovorilo, da jim plača predstavlja velik motiv, 9 (12%) pa, da jim plača predstavlja močan motivacijski dejavnik. 8 anketirancev je trdilo, da jim plača ne predstavlja večjega pomena.

RAZPRAVA

Mentorji imajo visoko stopnjo samospoštovanja in so sposobni prepoznavati in uravnavati svoje lastno vedenje. Maslow (1954) navaja, da je pomembno, na katerih osnovah temelji samoocenjevanje. Če temelji na realnih dosežkih, realnih sposobnostih ljudi, njihovih kompetencah, odgovornosti, moči volje in odločnosti, potem je to resnično in zdravo cenjenje samega sebe in ne znak oholosti posameznika.

Na vprašanje o oceni mentorskih kompetenc so mentorji klinične prakse mnenja, da organizacija ne more tekmovati z drugimi, če ima premalo izobraženih kadrov in če ti niso usposobljeni za naloge, ki jih delo zahteva. Ker se vsakih nekaj let spremeni vsebina dodatnih znanj, bo v prihodnje na tem še večji poudarek.

Mentorji klinične prakse s svojimi odgovori potrjujejo, da v Sloveniji prevladuje tovariški stil mentorstva, vendar ni zanemarljiv podatek, da tudi ostali stili mentorstva ne zaostajajo prav veliko. Mentor ima določena pooblastila in lahko glede na dano situacijo uporabi osebno, strokovno in statusno avtoriteto. Stil vodenja temelji na vrednotah, kot

so zaupanje, spoštovanje posameznika in poslovne politike zdravstvene organizacije.

Samostojnost na delovnem mestu pomeni mentorjem, da imajo možnost soodločanja, kako bodo izpeljane delovne naloge. Zato jih je potrebno spodbujati, da v svojem delu vidijo smisel, vodilni pa morajo skrbeti, da ne pride do enoličnosti dela in s tem do nelagodja pri delu. Mentorji ob tem izobražujejo tudi sebe in svoje znanje prenašajo na mlade rodove.

Motivacija mentorjev je na delovnem mestu ključnega pomena, saj je od nje odvisna kakovost, produktivnost in strokovnost dela. Če so mentorji za delo dobro motivirani, so njihovi cilji višji in tako tudi dosežajo višje in kakovostnejše cilje, prav tako pa tudi boljše rezultate. Raziskava je pokazala, da so mentorji klinične prakse dovolj motivirani na svoji poti do zastavljenih ciljev.

Zelo pomemben motivacijski dejavnik je stalnost zaposlitve, kar ima še večjo težo prav v teh kriznih časih. Mentorjem daje občutek varnosti in zmanjšuje negotovost v zvezi z izgubo delovnega mesta. Prav tako se motiviranost poveča, če mentorji vedo, kaj se dogaja v zdravstveni organizaciji, kakšna je poslovna politika organizacije in ali imajo možnost vplivati na odločitve pri delu.

Mentorji potrjujejo trditev, da jim plača ne pomeni najmočnejšega dejavnika motivacije pri opravljanju dela. Čeprav je plača pomemben motivacijski dejavnik, so mentorji klinične prakse mnenja, da ima denar različno vlogo za različne ljudi.

ZAKLJUČEK

Rezultati moje raziskave so pokazali, da imajo mentorji klinične prakse visoko samopodobo, mnenja so, da visoko izobraženi mentorji doprinesejo k večjemu uspehu delovne organizacije. Med mentorji klinične prakse prevladuje tovariški stil mentorstva, pomemben motivacijski dejavnik je samostojnost na delovnem mestu, ker omogoča soodločanje pri izpeljevanju delovnih nalog.

Delovanje zdravstvenega sistema je v veliki meri odvisno od motiviranih mentorjev, ki svoje znanje delijo naprej in tako prispevajo k boljšemu in kakovostnejšemu delu. Vodilni se morajo zavedati, da motivacija ni enkratni dogodek, temveč proces, ki traja nepretrgoma in se mora prilagajati spremembam. Ljudje se med seboj razlikujemo, zato morajo vodstveni delavci imeti jasne cilje, kaj hočejo z motiviranjem doseči. Posebej v zdravstvu si je potrebno stalno prizadevati, da se zaposleni izobražujejo in nadgrajujejo svoje osnovno znanje.

ZAHVALA

Članek je povzetek magistrskega dela, izdelanega pod mentorstvom red. prof. dr. Majde Pahor, univ. dipl. soc., v okviru podiplomskega študija Radiološka tehnologija 2. stopnje na Zdravstveni fakulteti Univerze v Ljubljani.

Hvala mentorici red. prof. dr. Majdi Pahor, univ. dipl. soc., za izkazano zaupanje ob pisanju magistrskega dela, za konstruktivne strokovne nasvete in za veliko mero potrpežljivosti.

Hvala vsem tistim, ki ste bili v času mojega študija ob meni in z mano.

LITERATURA

Branden N (2000). Samozavestno vodenje. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.

Clutterbuck D (2004). Everyone needs a mentor. Fostering talent in your organisation. 4th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Clutterbuck D (2006). Organising mentoring programmes: How to be a great programme coordinator. Emerald management Xtra. <3. 8. 2011>

Ehrich LC, Hansford B, Tennet L (2004). Formal mentoring programs in education and other professions: a review of literature. Educational administration quarterly 40 (4): 518–40.

Govekar Okoliš M, Krajnc R (2010). Izobraževanje mentorjev za praktično usposabljanje študentov po bolonjskih študijskih programih v podjetjih/zavodih. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.

Grundeman RB, Willing JS (2002). Mentoring in Radiology, Implications for Leadership. <http://radiology.rsna.org/content/225/1/1.short>.<3. 11. 2011>

Gunderman RB et al. (2008). Leadership in radiology: the 2007 ACR Forum. JACR 5 (2): 92–96. <http://scholar.qsensei.com/content/13tcbf> <11.03.2013>

Ježovnik S (2011). Model organizacijske strukture bolnišnice. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede, 99–103.

Lipičnik B, Možina S (1993). Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Maslow A (1954). Motivation & Personality. New York. Harper & Publishers, 101–411.

Ramšak Pajk J (2007). Pomen mentorstva in praktičnega usposabljanja v izobraževanju za zdravstveno nego. Obzornik zdravstvene nege 41 (2–3): 71–75.

Uhan S (2000). Vrednotenje dela I. Organizacija dela, Sistematizacija dela, Zahtevnost dela. Ljubljana: Moderna organizacija.

Wltavsky Z, Hočevar F, Kitek A, Vidmar J (2007). Priročnik za mentorje pri usposabljanju z delom. Projekt programa pobude Skupnosti Interreg Slovenija – Avstrija 2000–2006. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za rehabilitacijo.