



RUO

*Revija za
univerzalno
odličnost*

Journal of Universal Excellence

Letnik 13, številka 2, junij 2024

Volume 13, Issue 2, June 2024



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204

KAZALO VSEBINE TABLE OF CONTENTS



98

**INTEGRATING SUSTAINABILITY CRITERIA
INTO SUPPLIER SELECTION PROCESSES:
INSIGHTS FROM A PRISMA REVIEW**

Božidar Lenarčič

117

**IZZIVI MENTORSTVA V SLOVENSKI
ZDRAVSTVENI DEJAVNOSTI**

Kaja Kostelec, Mirko Markič

132

**KAKOVOST OSEBNEGA IN POKLICNEGA
ŽIVLJENJA**

*Urška Fabjan, Patricija Franko, Suzana Gorenc,
Simona Vene*

144

**DEJAVNIKI VERBALNE IN NEVERBALNE
KOMUNIKACIJE NA DELOVNEM MESTU**

Jerneja Peterka, Maruša Turk, Katja Žakelj

156

**VPLIV VODITELJSTVA NA ZADOVOLJSTVO
ZAPOSLENIH V PROIZVODNIH
ORGANIZACIJAH**

Simona Resnik Kozinc, Anja Činkole Radovanovič

173

**PROBLEM-BASED LEARNING ON DOCTORAL
LEVEL: FIT FOR 'PRACADEMICS'?**

Tatjana Dragovič

ISSN 2232-5204

Izid publikacije je finančno podprla ARRS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.

The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

**GLAVNI IN ODGOVORNI UREDNIK /
EDITOR IN CHIEF**

B O R I S B U K O V E C

**UREDNIŠKI ODBOR /
EDITORIAL BOARD**

Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija

Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija

Hiroko Kudo - Univerza Chuo, Japonska

Cornell W. Clayton - Državna univerza Washington, ZDA

Petr Jüptner - Karlova univerza v Pragi, Češka

Annmarie Gorenc Zoran - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu,
Slovenija

Luca Brusati - Univerza v Udinah, Italija

Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija

Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija

Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija

Daniel Klimovský - Komenskega univerza, Slovaška

Anca-Olga Andronic - Spiru Haret University, Romunija

Razvan-Lucian Andronic - Spiru Haret University, Romunija

Lea-Marija Colarič-Jakše - Visoka šola za upravljanje podeželja Grm
Novo mesto

Nadia Molek, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slove

Naslov uredništva / Editorial address:

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Ulica talcev 3

8000 Novo mesto, Slovenija

Integrating Sustainability Criteria into Supplier Selection Processes: Insights from a PRISMA Review

Božidar Lenarčič*

Faculty of Organisation Studies Novo mesto, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenia

bozidar.lenaric@fos-unm.si

Abstract:

Research Question (RQ): In the era of dynamic transition towards sustainable practices in procurement functions, a notable gap emerges in understanding which sustainability criteria organizations use in supplier selection. This study aims to bridge this gap by posing questions: RQ1: "Which sustainability-related criteria should be integrated into the supplier selection process?" and RQ2: "What is the relationship between research methodologies and types of contributions in the literature examining sustainability issues?"

Purpose: The primary aim of this research is to analyse and understand the integration of sustainable practices into supplier selection processes, with a focus on identifying key sustainability criteria used by organizations in evaluating potential suppliers, and how these criteria influence the decision-making process.

Method: To achieve the research objectives, a systematic literature review was conducted using the PRISMA method. This approach enabled a comprehensive, structured, and unbiased analysis of existing studies, ensuring the validity and reliability of the research.

Results: We addressed both research questions and confirmed the thesis. The study revealed a diversity of sustainability criteria considered by companies, covering economic, environmental, and social dimensions. Analysis of 21 publications demonstrated an increasing trend in the inclusion of sustainability criteria in supplier evaluations, highlighting a multidimensional approach to sustainability.

Organization: The findings of the study have a significant impact on procurement managers and practitioners, as they present a framework for the strategic integration of sustainability criteria into supplier selection, thereby improving organizational practices and contributing to the strategic value of procurement functions.

Society: The study emphasizes the broader impact on society and the environment, advocating for a shift towards more responsible and sustainable procurement practices. It highlights the role of sustainable supplier selection in promoting environmental responsibility, social accountability, and contributing to global sustainability goals.

Originality: The research contributes original insights into the integration of sustainability criteria into supplier selection, offering a new perspective on procurement practices. It provides a novel approach to using the PRISMA method for analysing sustainability in procurement, enhancing the methodological rigor and applicability of the research.

Limitations / further research: While the study brings significant insights, it acknowledges limitations such as the restriction to recent publications and reliance on specific databases. It suggests directions for further research, including exploring diverse methodologies, conducting comparative and longitudinal studies, and examining the impact of sustainable practices on consumer behaviour.

Keywords: sustainability, procurement function, supplier selection, sustainability criteria, PRISMA method.

1 Introduction

The modern procurement function is a complex and strategically important part of every organization that dynamically responds to global market challenges, (Nurasiah, I., Marini, A., Nafiah, M., & Rachmawati 2022, pp. 3640–3647). As explained by Mbugua and Barasa (2023) the concept of sustainability is increasingly coming to the forefront, becoming a key paradigm in the supply chain and transforming traditional procurement practices. In times of environmental changes and an emphasis on social responsibility, companies are becoming more aware that sustainable approaches are essential for long-term economic success, environmental preservation, and social well-being. (pp. 387–395)

Despite the growth in awareness and the integration of sustainability into corporate strategies, there exists a literature gap in researching and understanding the sustainability criteria that buyers use in supplier selection. Sustainability criteria are not just tools for meeting environmental standards or social responsibility; they are becoming a key factor in achieving competitive advantage and ensuring business excellence. Despite the existing literature that addresses various aspects of sustainability in the procurement function, there is a noticeable need for more in-depth, structured, and systematized research that would make research results more accessible and useful for decision-makers. (Asadabadi, Ahmadi & Gupta, 2022, pp. 322–325; Jaheer et al., 2023, pp. 2492–2493)

This lack of comprehensive understanding led us to pose the following research questions and thesis. The first research question, RQ1, is: "Which sustainability-related criteria shall be integrated into the supplier selection process?" With this question, we aim to uncover which criteria are essential for evaluating suppliers through the prism of sustainability and how companies can effectively integrate them into their procurement strategies.

Upon reviewing a portion of the publications, we aspire to explore the connection between research methods and types of contributions, in terms of how research approaches and methodologies influence the formation of sustainable knowledge and practices. The lack of methodological diversity and critical reflection can lead to one-sided findings that do not capture the complexity of sustainability challenges faced by modern businesses. From this basis, we develop the second research question, RQ2: "What is the relationship between research methodologies and types of contributions in the literature examining sustainability issues?" This part of the research focuses on analysing methodological approaches and types of contributions that have been used in studying sustainability, to better understand current research trends and potential for further development in this area.

We assume that the majority of relevant publications on our topic originate from journals that focus on sustainability, hence the simple thesis we have set is: "The majority of relevant publications on our topic are in the journal Sustainability." This statement was made based on a preliminary analysis of publications, and with it, we aim to verify whether this recognized

journal truly represents the core of publications on the topic of sustainability and the procurement function.

The purpose of this research is to explore and better understand how sustainable practices are integrated into supplier selection processes within the modern procurement function. The goal is to identify which sustainability criteria organizations use when evaluating potential suppliers and how these criteria affect the final decision on selection (Maestro-Prieto, Rodríguez, Casado Vara & Corchado 2020 pp. 57–66; Mbugua & Barasa; 2023, pp.387–395). With this, we aim to respond to the key question (RQ1), which is especially relevant at a time when companies are under increasing pressure to act responsibly and sustainably. Furthermore, the research also examines (RQ2) how research methods and types of contributions are used in the literature addressing sustainability, to understand how different approaches contribute to knowledge in this area. With this aim, we seek a better understanding of current research trends and perhaps even to identify potential methodological gaps.

The importance of this research stems from the necessity for organisations not only to follow the latest sustainability trends but also to ensure their supplier selection procedures are strategic and aligned with sustainability goals. The research will be able to provide companies with concrete tools and insights for improving the sustainability efficiency of their supply chains, which is crucial for achieving long-term business success and positive social impact.

2 Theoretical framework

Procurement within an organization is a strategic and structured process aimed at efficiently acquiring goods, services, and resources essential for operational needs. It relies on strategic foresight, encompassing planning, supplier selection, contract negotiation, and aligning purchases with organizational goals. This process requires a profound understanding of the market, identifying needs, evaluating potential suppliers, and negotiating favourable terms. The effective management of supplier relationships is pivotal to procurement success, affecting the quality, cost, and availability of purchases. It involves fostering trust, maintaining clear communication, and adeptly handling relationships to prevent procurement challenges. Technological advancements and innovative approaches can streamline procurement processes, boosting efficiency. Organizations might choose centralized procurement to capitalize on economies of scale and ensure consistency or decentralized procurement for greater flexibility and responsiveness to specific departmental needs. Centralized procurement consolidates decision-making at a singular point within the organization, potentially securing better terms due to larger volume transactions. Conversely, decentralized procurement disperses purchasing decisions across different units or departments, catering more specifically to individual needs. (Dubois & Wynstra, 2005 pp.25; Keller, Kocsi & Budai 2018, pp. 111–112; Medeiros & Ferreira 2018, p. 2)

Procurement is fundamental to an organization's ability to operate effectively, necessitating a strategic approach to managing external vendor resources and aligning them with internal

needs. This alignment, facilitated by collaborative efforts across departments, is crucial for efficient organizational decision-making. Ultimately, procurement is strategic, requiring a mix of meticulous planning, efficient supplier management, and alignment with organizational goals to ensure the timely and cost-effective acquisition of high-quality resources.

The current and future procurement paradigm is increasingly strategic, technology-driven, and focused on sustainability, emphasizing the transformation of procurement into a crucial strategic partner within organizations. Digital technologies such as AI, blockchain, and data analytics are at the forefront, enabling enhanced efficiency, transparency, and decision-making. There's a marked shift towards ethical sourcing and sustainability, reflecting a commitment to environmental and social governance criteria. Collaboration with suppliers is evolving into strategic partnerships, fostering innovation and resilience in supply chains. Moreover, the paradigm is adapting to global challenges by emphasizing supply chain diversification and agility, allowing organizations to respond swiftly to market changes and risks. This new paradigm necessitates procurement professionals to embrace new skills and technologies, prioritizing value creation and strategic impact over traditional cost-saving measures. (Alhammadi 2023, pp. 2–9; O'Brien 2019, pp.6–75)

Sustainability has gained paramount importance in procurement, driven by the growing awareness that sustainable practices are essential for long-term economic prosperity, environmental conservation, and societal welfare. Integrating sustainability into supplier selection means assessing suppliers not merely on traditional metrics like cost, quality, and delivery but also on their environmental and social performances. This holistic approach enables organizations to better manage risks, comply with regulations, fulfil consumer expectations for ethical and sustainable products, boost their brand reputation, and contribute to global sustainability objectives. Sustainable procurement practices can lead to cost reductions through the more efficient utilization of resources and energy, potentially unlocking new market and innovation opportunities. Thus, sustainability in procurement transcends ethical considerations and is increasingly viewed as a strategic element that can offer competitive edges and bolster business resilience against environmental and societal challenges. (Francis et al. 2023, pp.11–12; Letunovska et al., pp.2–8)

Based on this literature review, we pose the following research questions: RQ1 is: "Which sustainability-related criteria shall be integrated into the supplier selection process?" and also RQ2: "What is the relationship between research methodologies and types of contributions in the literature examining sustainability issues?"

3 Method

The primary research methodology is based on an integrative literature review using the Systematic Literature Review (SLR) method, which systematically collects and analyses scientific studies on a specific topic. Herczeg, Koteczki, and Balassa (2023) present that the purpose of the method is to summarize existing knowledge, identify patterns and gaps in

research, and provide an objective overview of the literature. The method establishes a framework that defines the steps for literature search (Figure 1) and is accepted for conducting SLR in the academic world. (p. 91)

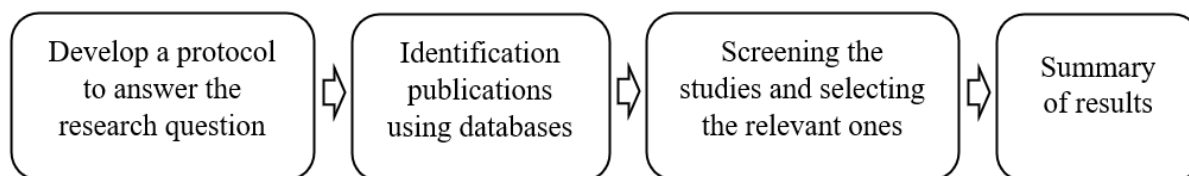


Figure 1. Four steps of SLR methodology

The SLR methodology - Systematic Literature Review comprises four steps: first, the formulation of a research protocol. Second: searching for relevant studies in databases. The search in our study was conducted using scientific databases: DOAJ, EBSCO, COBISS, dLib, and Google Scholar. Third comes the selection of relevant publications, where we limit ourselves to the framework of subjective relevance to the research question and the age of publications. We cover publications that are no more than 6 years old, and the majority, at least 50%, are from the last 2 years. Fourth and finally, preparing a summary of findings.

We will present the report on the systematic review using the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) model or tool. According to Basenach (2023), the PRISMA process includes a checklist and a flow diagram that assists researchers in creating a clear, transparent, and structured literature review and meta-analyses. The purpose of PRISMA is to ensure standardization in reporting, making studies more comparable and increasing the transparency and credibility of systematic reviews. (pp. 10–17)

PRISMA is a development from previous guidelines, notably QUOROM (Quality of Reporting of Meta-analyses), which was published in 1999. The PRISMA guidelines were first published in 2009 with the aim of improving the reporting of systematic reviews and meta-analyses. The PRISMA guidelines were updated in 2020 to include new concepts and improvements in the methodology of systematic reviews. PRISMA guidelines have become widely accepted and are used as a standard by authors, reviewers, and editors in the preparation and evaluation of systematic reviews and meta-analyses. The PRISMA method is valued for its ability to ensure clarity, transparency, and completeness in reporting on systematic reviews and meta-analyses. It helps researchers follow a standardized procedure in reviewing, evaluating, and synthesizing research, reducing the risk of bias and enabling more reliable conclusions. PRISMA contributes to better efficiency and comparability of studies and promotes the use of high-quality methodological standards. The use of PRISMA guidelines increases confidence in the conclusions of systematic reviews and meta-analyses, which has a significant impact on decision-making in healthcare and policy. (Basenach, et al., 2023, pp. 10–22; Moher et al., 2010, 337–339; Slagboom et al., 2023, pp. 320–327)

The PRISMA checklist comprises several items that cover various segments of the study, including the title, abstract, methods, results, and discussion, (see Figure 2). PRISMA is a methodological framework that provides a standardized procedure for conducting systematic reviews and meta-analyses. This approach involves clearly defining research questions, systematically searching for relevant studies in databases with specified keywords and time periods, in our case, 10 days, such as Pevec (2023, pp. 134) did in her study. Studies are then carefully checked and those that do not meet specific criteria such as publication time and accessibility are excluded. The remaining articles are thoroughly reviewed, irrelevant ones are eliminated, and then selected studies are synthesized to summarize and evaluate existing evidence. PRISMA thus aids in ensuring transparency, reducing bias, and improving the reliability of conclusions from systematic reviews.

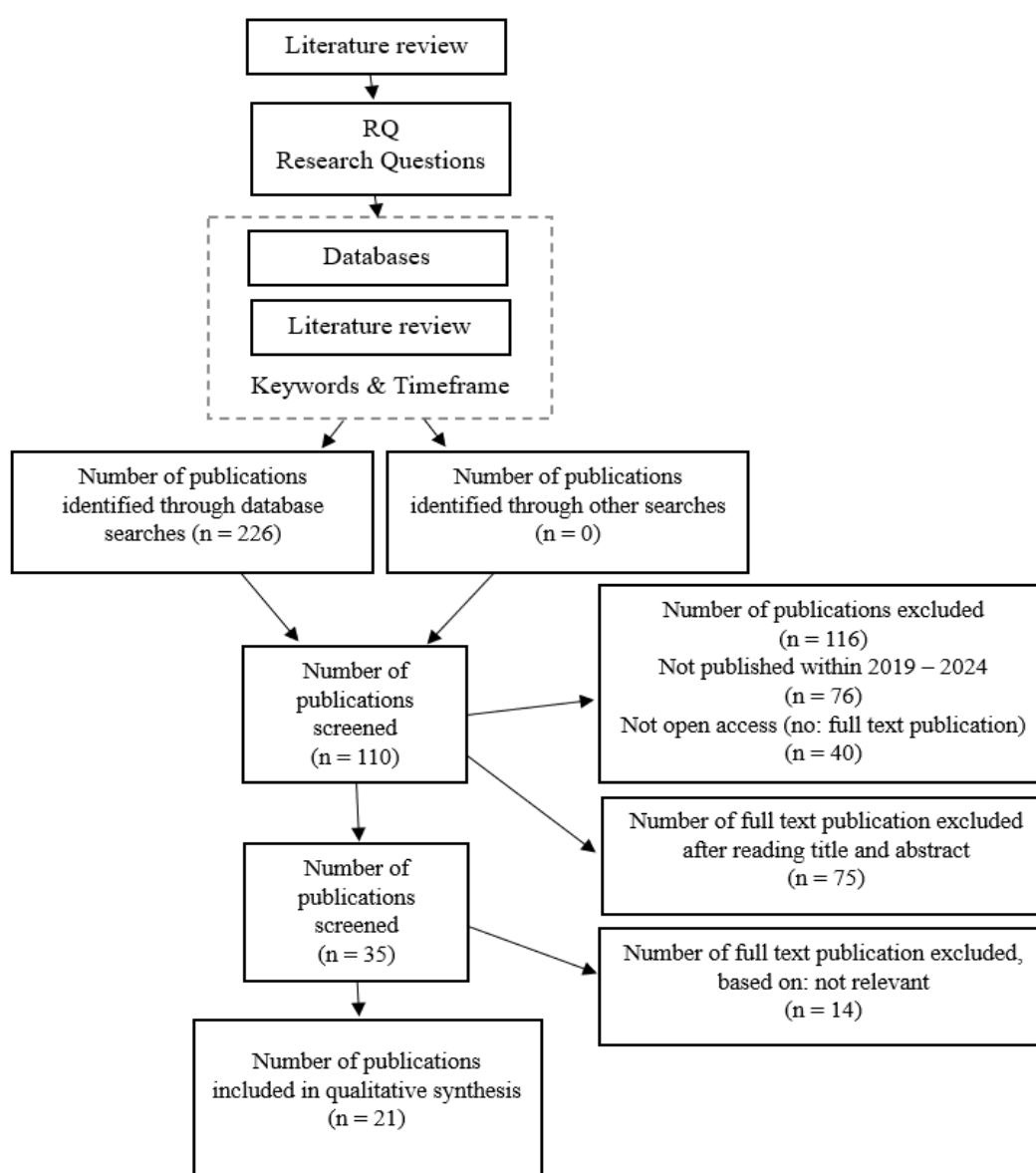


Figure 2. Research model

We conducted the PRISMA process by first developing a protocol to address the posed research questions. This was followed by a systematic search of databases with specific keywords, where we identified 226 publications. Publications not published between 2019 and 2024 or not available in full text were excluded from further consideration. After reviewing titles and abstracts, an additional 75 articles were eliminated, while 14 more articles were excluded after reading the full text due to irrelevance. Finally, we performed a qualitative synthesis of 21 publications that met the criteria for inclusion in our study.

The reliability and validity of the PRISMA method, as outlined by Slagboom et al., (2023, pp. 320–327), are ensured through a comprehensive and structured approach that allows for the precise identification, integration, and evaluation of research and studies on the selected topic. This systematicity includes the use of a checklist and flow diagram, enabling researchers to accurately follow steps in reviewing literature, selecting studies, and analyzing data. The studies included in the systematic review were diverse in terms of study design, time period, sample size, and geographical location, contributing to the diversity and comprehensiveness of the data. The study considers the findings of individual authors' research. We excluded subjective conclusions from the analysis, thus ensuring the validity of the study. The reliability of the results was verified through a reproducibility step within a 10-day timeframe, like Pevec (2023, p. 134).

4 Results

We will present the responses to individual questions in simple tables and illustrative charts. In the final analysis, we include 21 publications that are no more than 6 years old, with the majority, at least 50%, coming from the last 2 years. In the following Figure 3, we present the publications by year, similar to Cortese, et al., (2022, p. 6).

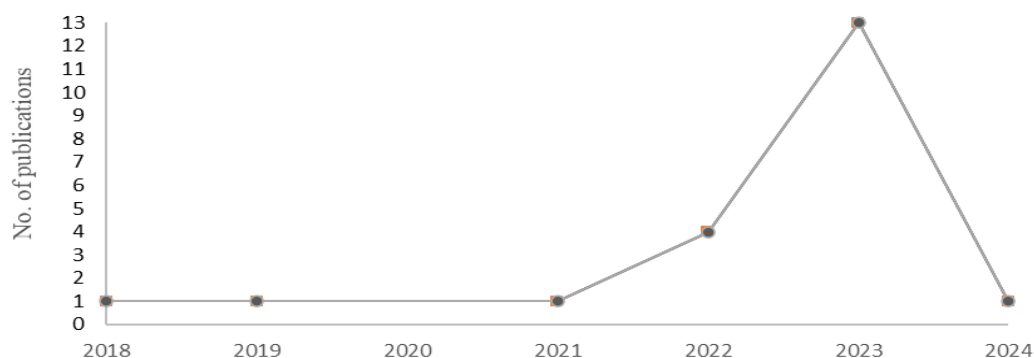


Figure 3. Distribution of publications by years

Response to RQ1: "Which sustainability-related criteria shall be integrated into the supplier selection process?" is presented in a simple table of the selected 21 publications on the topic of sustainability criteria. The table 1 displays authors, journal, findings in the form of identified sustainability criteria, the method used, and the type of contribution in the publication, similar to Cortese, et al., (2022, p. 15).

Table 1. Publications selected for systematic literature review: sustainability criteria for supplier selection

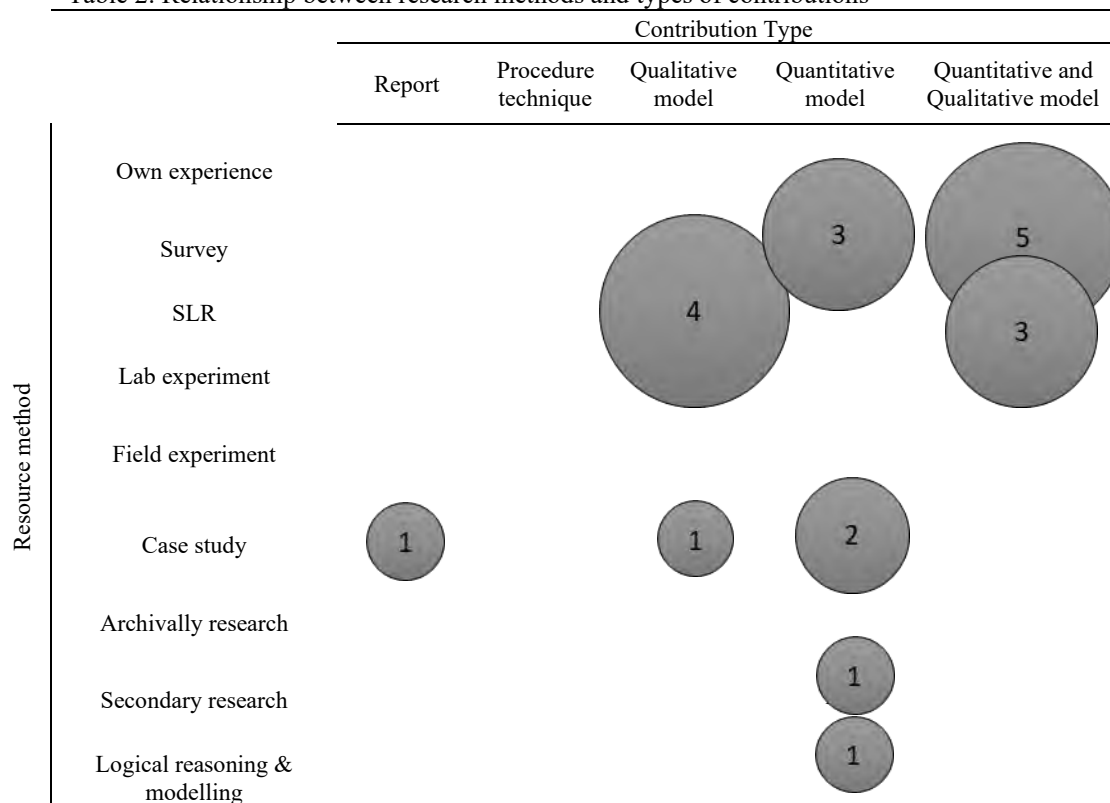
No	Source (authors) and Year	Journal	Findings (criteria)	Resource method	Contribution type
1	Bai, C., & Sarkis, J. (2018)	Technological and Economic Development of Economy	Economic/Business Factors: cost, quality, time, flexibility, innovation, technology, relationships. Environmental Factors: Pollution controls, pollution prevention, environmental management system, resource consumption, pollution production. Social Factors: Employment practices, health and safety, impact on local communities.	Logical reasoning and modelling	Quantitative model
2	Huymajer et al. (2022)	Sustainability	Materials and Resources: materials, excavation material, recycled materials, and waste. Energy: renewable energy sources, energy production, fossil fuels, and transport. Ground and Water: water usage, the hydrological system, soil quality, cultural preservation. Health: noise, air quality, toxic materials, ionizing radiation, and safety. Social: knowledge exchange, local stakeholder involvement, human rights and labour conditions, fair wages and local social return.	Case study	Quantitative model
3	Herczeg, A. C., Koteczki, R., & Balassa, B. E. (2023)	Ecocycles	Energy efficiency, recycling, sustainable packaging, and consumer acceptance of these practices.	SLR	Qualitative model
4	AE Francis et al. (2023)	Sustainability	Energy, materials, water management, and light pollution.	Case study	Report
5	P Colás-Bravo, J Conde-Jiménez, S Reyes-de-Cózar (2021)	Sustainability	Educational quality, Inclusion, Responsible actions, Universal literacy, Sustainability as a purpose.	Survey	Quantitative and Qualitative model
6	A de Souza Barbosa et al. (2023)	Humanities and Social Sciences Communications	Water pollution, soil degradation, air pollution, solid waste, energy consumption, renewable energies, recycling, green innovation, gender diversity, remuneration policy, intellectual empowerment, equal opportunity, community social actions, and investment in innovation.	SLR	Quantitative and Qualitative model
7	TTP Cortese, et al., (2022)	Energies	Energy efficiency and renewable energy.	SLR	Qualitative model
8	EE García-Salirrosas, RF Rondón-Eusebio (2022)	Sustainability	Environmental awareness, green satisfaction, green attitude, green purchase intention, green purchasing preference, green experiential value, responsible consumption, green engagement, green trust and green loyalty.	SLR	Qualitative model
9	MR Asadabadi, HB Ahmadi, H Gupta, JJH Liou (2023)	Annals of Operations Research	Investing in the environment to make an economic gain. Resource accessibility as well as green competencies. Collaborating with rivals and groups related to the environment. Product design considering factors such as reusing and being energy efficient	Survey	Quantitative and Qualitative model
10	H Wang (2022)	Sustainability	Economic: financial capacity, quality, technical capacity, cost or price, timely delivery.	SLR	Quantitative model

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«			Circular: use of clean and green technologies, energy consumption, environmental management system and reverse logistics. Social: work safety and health, impact on local communities, and staff training.		
11	M Zubair, S Chen, Y Ma, X Hu (2023)	Sustainability	Low-carbon, green transportation systems, renewable energy sources.	SLR	Quantitative and Qualitative model
12	AKS Ong, et al. (2023)	Sustainability	Economic concerns, environmental concerns, and authority support.	Survey	Quantitative and Qualitative model
13	AM Alhajiri, MN Akhtar (2023)	Civil Engineering Journal	The carbon footprint reduction, durability enhancement and economic viability.	SLR	Quantitative and Qualitative model
14	Abdullah Jaheer (2023)	International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology	Utility of sustainable goods, buying behaviour, awareness of sustainable production, the importance of production of sustainable apparel, and adaptation practices.	Survey	Quantitative and Qualitative model
15	G Rosalin, W Santosa (2023)	Journal of Social Research	Environmental, social (related to employment), and governance dimensions.	Case study	Qualitative model
16	N Letunovska et al. (2023)	Logistics	Environmental, social, and economic procurement sustainability.	Survey	Quantitative model
17	FY Pai, YJ Shih, YC Chuang, TM Yeh (2023)	Sustainability	Environmental awareness and customer experience	Survey	Quantitative model
18	NSH AL Hilal (2023)	Sustainability	Consumer perceptions, emotions, and relationships with the product, technology, improving the efficiency and quality of shopping experiences, brand awareness and loyalty.	Survey	Quantitative and Qualitative model
19	RG Alajmi (2024)	Sustainability	Energy efficiency and CO2 emissions as sustainability	Secondary research	Quantitative model
20	F Kellner, S Utz (2019)	Journal of cleaner production	Business ethics, environment, working conditions, human rights.	Case study	Quantitative model
21	A Weniger, P Del Rosario, JG Backes, M Traverso (2023)	Buildings	Recyclability at the end of the product's lifetime, durability, cost-saving construction, optimized use of energy and resources, low environmental footprint, fair working conditions, and the proportion of, recycled material.	Survey	Quantitative model

The response to the research question RQ2: "What is the relationship between research methods and types of contributions in the literature studying sustainability issues, according to data from the reviewed literature?" will be presented in Table 2, similar to Huymajer (2023, p. 11).

Table 2. Relationship between research methods and types of contributions



Verification of the thesis: "The majority of relevant publications on our topic are in the journal Sustainability," is conducted (Figure 4) through a simple review of the number of publications in journals, similar to Francis et al. (2023, p. 9).

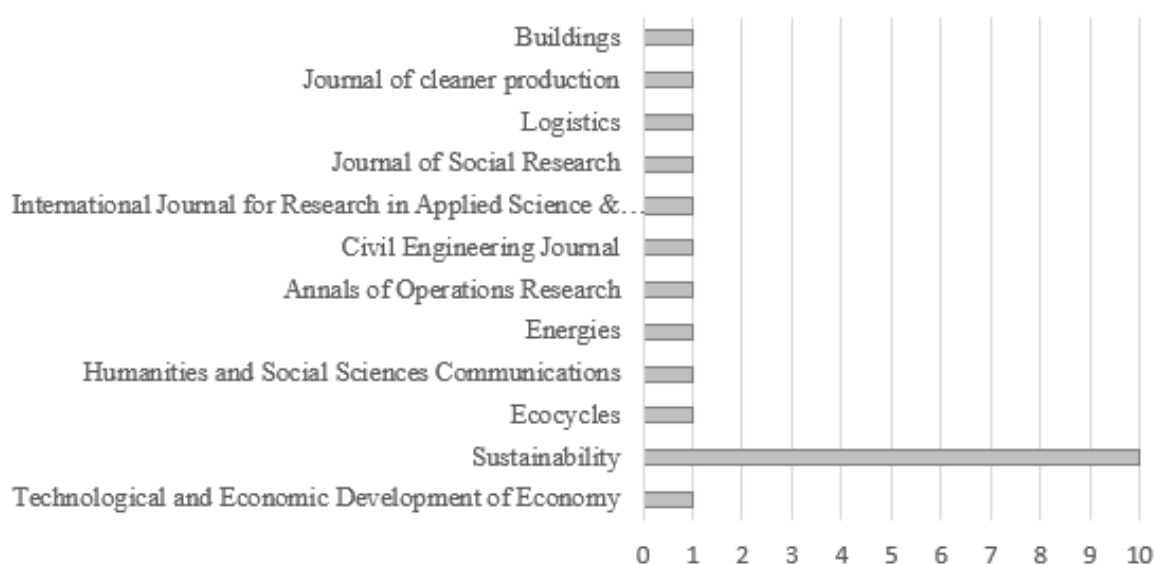


Figure 4. Number of publications published in different journals

5 Discussion

In the previous chapter, we present answers to the posed research questions using tables and charts. We analysed 21 publications that were selected based on criteria such as the time of publication and relevance to the topic. The selected publication is no older than 6 years, with half of these being less than 2 years old. The results are presented simply, by individual research questions (RQ1 and RQ2) and thesis. With a clear graphical representation of the distribution of publications by years, it allows for transparency and easier understanding of trends and patterns in the research field related to sustainability criteria in the supplier selection process.

Based on the data (Figure 3) shown on the chart of the distribution of publications by years, it is evident that there was a significant increase in the number of relevant publications in 2023, representing a peak in research activity in the field under discussion. This may indicate an increased interest and emphasis on sustainability within the selected timeframe, possibly stemming from heightened social awareness or new regulatory requirements. The decrease in the number of publications in 2024 is due to the period covered, as our research was conducted in March 2024. In the analysis of the selected 21 publications, which were limited to the last six years, it is clear that the majority of the research comes from a more recent period, highlighting the topicality and relevance of the gathered data for contemporary discussions and sustainable development practices. In further discussion, it would be beneficial to explore what led to such a trend and how these insights could impact future research directions and policies in the field of sustainability.

Table 1 shows the selected publications for the systematic literature review, relating to sustainability criteria in supplier selection. The studies cover various aspects of sustainable assessment, from economic and business factors such as costs, quality, time, flexibility, innovation, and culture, to environmental and social impacts, including employment practices, health and safety, and the impact on local communities and stakeholders. Research methods include logical reasoning and modelling, case studies, systematic literature reviews (SLR), and surveys. Types of contributions mentioned include quantitative models, qualitative models, reports, and combinations of quantitative and qualitative approaches, reflecting the diversity of methodological approaches and analyses used in the research. For example, Bai and Sarkis (2018, p. 2209) focused on quantitative modelling to assess economic, environmental, and social factors in technological and economic development. Huymajer et al. (2022, pp. 19–23) used a case study in the journal *Sustainability* to address materials and resources, energy, land and water, and health and social issues. Herczeg, Koteczki, and Balassa (2023, pp. 95–97) conducted an SLR in *Ecocycles* to examine energy efficiency, recycling, sustainable packaging, and the adoption of these practices by consumers. Economic and business factors, as mentioned by Bai and Sarkis (2018, pp. 2209–2220), include costs, quality, time efficiency, flexibility, innovation, corporate culture, technology, and partnerships. This highlights that suppliers must not only offer competitive prices but also adhere to the values and goals of organizations, contributing to greater added value. Environmental factors considered by publications (Barbosa et al. 2023, pp. 8–9; Francis et al. 2023, pp.11–12; Pai, Shih, Chuang & Yeh, 2023, pp. 8–9)

include pollution control, pollution prevention, environmental management systems, resource consumption, and waste production. This indicates that companies are increasingly looking for suppliers who actively manage and reduce their environmental footprint. Social factors are also crucial as they encompass employment practices, health and safety, impact on local communities, and stakeholder relations. These criteria reflect a growing recognition of the importance of responsible work practices and a positive contribution to the communities in which businesses operate. Huymajer et al. (2022, pp. 19–23) also highlight the importance of resource management, such as materials, recycled materials, and waste, as well as energy, water, and health, emphasizing that sustainable practices require a comprehensive approach to physical resources and their impact on the environment and society. Other authors, such as Herczek, Koteczki and Balassa (2023, pp. 95–97), focus on energy efficiency, recycling, and sustainable packaging, reflecting the need to reduce energy consumption and promote circular economic practices. The discussion of these publications reflects a wide range of criteria that are crucial in supplier selection, highlighting the importance of a holistic approach to sustainability that considers not just economic efficiency but also environmental responsibility and social justice. The research indicates a trend of expanding the concept of sustainability into all spheres of business, showing an increasing understanding that sustainable practices are essential for the long-term success of companies.

Table 2 shows the relationship between research methods and types of contributions in the reviewed literature related to sustainability criteria in supplier selection. It is observed that the methods and contributions vary in their prevalence and use in research. The survey research method was frequently used, with five contributions combining quantitative and qualitative models, and three using exclusively quantitative models. This reflects researchers' desire for broad empirical data and the analysis and interpretation of this data through mixed methods, allowing for a more comprehensive insight into the studied phenomena. Systematic literature reviews (SLR) contributed four qualitative models, highlighting a trend in research towards a deep understanding of topics without focusing on numerical data. Also, SLRs contributed three quantitative models, indicating a balanced approach between qualitative and quantitative data evaluation. Interestingly, the case study method was used once for a report and twice for quantitative models. Case studies allow for an in-depth analysis of specific instances and can be very useful for theory development or understanding complex issues. There was also one use of logical reasoning and modelling for a quantitative model. This method allows for the development of theoretical models that are verified using quantitative data. Notably, methods such as laboratory and field experiments were not recorded in the contributions, which may indicate challenges in implementation or lesser relevance of these methods in the context of sustainable supplier selection. The absence of contributions in categories like "personal experience," "archival research," and "secondary research" suggests that sustainability research prefers primary data and direct research methods over anecdotal evidence or the examination of existing data collections.

The graphical representation (Figure 4) shows the distribution of publications related to our topic across various scientific journals. Based on the chart, we can determine that the journal "Sustainability" contains the most publications related to the topic of sustainability in supplier selection. This clearly indicates that "Sustainability" is a leading publication in the research space regarding the number of publications on this topic. Considering these data, we can confirm the thesis, stating that "the majority of relevant publications on our topic are in the journal Sustainability." This finding is expected, as "Sustainability" is known for its specialization and focus on sustainability research, attracting authors and research contributing to this field. This confirms the thesis and highlights the importance of "Sustainability" as a key resource for research in sustainable development and supplier selection.

In our opinion, our study successfully links the analysis of literature with research questions and establishes a solid foundation for discussing sustainability criteria in supplier selection. The diversity of methods and types of contributions indicates that the field of sustainability in procurement is complex and multidisciplinary. It is worth mentioning that it may not be sufficient to merely identify the most common methods and types of contributions but also to examine how these methods and contributions interact with each other to affect the quality and application of research findings in practice. Interestingly, researchers show a preference for certain publications and methods, which could reflect current trends or a lack of specific research areas.

To the research question RQ1: "Which sustainability-related criteria shall be integrated into the supplier selection process?" we formulate the following answer:

Incorporating sustainability criteria into the supplier selection process is no longer merely an option but is becoming a norm. The criteria to be applied range from the economic and business impact of suppliers to their environmental and societal impact. This includes not only direct costs and quality but also broader environmental and social effects, such as employment practices, local impact, resource management, and energy efficiency.

To the research question RQ2: "What is the relationship between research methods and types of contributions in the literature studying sustainability issues, according to data from the reviewed literature?" we formulate the following answer:

There is a relationship between research methods and types of contributions in the literature, where quantitative and qualitative methods are combined for a comprehensive insight into sustainability issues. Surveys and SLRs are among the most common methods, indicating a tendency towards collecting broad datasets and gaining a deep understanding of the subject matter.

To the proposed thesis: "The majority of relevant publications on our topic are in the journal Sustainability." We confirm with the following explanation:

Figure 4 of the number of publications by journals confirms that the journal "Sustainability" carries the bulk of publications on the topic of sustainability and

supplier selection. This indicates that the journal has become a reference point for publishing research related to sustainability in supply chains, thereby confirming the thesis.

Through our research, we found that sustainability in the supplier selection process is a comprehensive topic that encompasses economic, environmental, and social criteria. Furthermore, the widespread use of specific research methods, such as surveys and systematic literature reviews, was confirmed, as well as the popularity of the journal "Sustainability" as an important platform for publishing relevant research in this field.

6 Conclusion

The summary of our research findings focuses on the integration of sustainability criteria into the supplier selection process and the analysis of research methods and contributions in the literature on sustainability. Based on the analysis of 21 publications covering the last six years, we discovered a significant increase in the number of relevant publications in 2023, reflecting a greater interest in sustainability topics during this period. However, we observed a decrease in publications in 2024, which can be attributed to the timing of our research conducted early in 2024. Research question RQ1 led us to conclude that sustainability criteria for supplier selection must be comprehensive and multidimensional, considering not only economic and business impacts but also environmental and social influences. Publications show that companies are increasingly focused on pollution control, efficient resource management, and positive community engagement. Research question RQ2 reveals that the most common research methods are surveys and systematic literature reviews, used by authors for quantitative and qualitative analyses, providing a broad and in-depth insight into sustainability issues. The lack of contributions from laboratory and field experiments and secondary research indicates a predominance of primary research and direct research methods. The hypothesis was confirmed with data showing that the journal "Sustainability" is the main source of publications on sustainability and procurement functions, highlighting its importance as a leading publication in this field. Together, these findings suggest that sustainability is crucial in supplier selection, and companies need clear guidelines and methods to integrate these criteria into their business decisions. The research contributes to a better understanding of current research trends and aids in shaping future policies and research in the field of sustainable procurement.

The contribution of this research to the field and science is multifaceted, extending from direct applicative value for procurement management practice to broader implications for the theoretical understanding of sustainable development in companies. Specifically, it is reflected in:

- The research provides data-supported evidence on the use of sustainability criteria in supplier selection, beneficial for managers aiming to implement sustainable strategies in their organizations. Strategic evaluation of suppliers offers insights into how companies can improve their supplier selection processes by including assessments of

environmental and social impact, which has become crucial in the modern business environment.

- By identifying and analysing sustainability criteria and their impact on supplier selection, the research contributes to the development of theoretical frameworks in this area.
- The research presents a fresh and standardized approach to literature review through the systematic application of the PRISMA method, which can serve as a best practice example for future research.
- The results provide businesses with concrete guidelines for integrating sustainability criteria into their procurement decisions, thereby improving their internal operational efficiency and external corporate responsibility.
- The research promotes ideals of universal excellence with a focus on ethics, social responsibility, and sustainable practices, central to building more sustainability-oriented and responsible organizations.
- By offering a deeper understanding of sustainability criteria and research methodology, the study serves as an educational tool for academics, researchers, and students engaged in the fields of sustainability and procurement.

This research underscores the importance of incorporating sustainable practices in procurement decisions, highlighting the role of academic inquiry in shaping future business strategies and policies towards sustainability.

This research empowers managers and procurement professionals with concrete and empirically supported sustainability criteria that they can implement in their decision-making processes. These insights enable them to enhance their supplier selection strategies, focusing not only on traditional economic aspects but also on long-term environmental and social benefits. This approach allows them to avoid short-term savings that could harm the environment or society and instead make decisions that promote long-term sustainability and ethical responsibility. For organizations, the research underscores the importance of integrating sustainable approaches across all business segments, especially in the supply chain, which is pivotal for operational efficiency. Organizations can use these insights to develop sustainable policies that support green business practices and corporate social responsibility. This not only improves their reputation and compliance with legislation but can also lead to innovations and new business opportunities. Next, in a broader societal context, the research supports the narrative of sustainability as an essential element for future generations. It fosters social awareness and contributes to greater corporate responsibility towards communities, leading to improved working conditions, the safeguarding of human rights, and the promotion of the local economy. Also, regarding the environment, the research emphasizes the need to reduce the environmental footprint of businesses. By promoting criteria such as energy efficiency, the use of renewable resources, and circular economy practices, it helps in establishing environmental standards that are vital for conserving planetary resources and preventing further environmental degradation.

References

1. Abdullah J., Ukesh S., Saran, T., Nikunj S., Siddharth T., Richa T., Vivek G. (2023). Era of Sustainability in Textile Industry: A study on Rising Concerns towards Sustainable Fabrics in Indian Fringe. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, 11(4), 2491–2496. doi: 10.22214/ijraset.2023.50674
2. Alhammadi, A., Soar, J., Yusaf, T., Ali, B. M., & Kadirgama, K. (2023). Redefining procurement paradigms: A critical review of buyer-supplier dynamics in the global petroleum and natural gas industry. *The Extractive Industries and Society*, 16, 1–11 doi: 10.1016/j.exis.2023.101351
3. AL Hilal, N. S. H. (2023). The impact of the use of augmented reality on online purchasing behaviour sustainability: The Saudi consumer as a model. *Sustainability*, 15(6), 2–19. doi: 10.3390/su15065448
4. Alajmi, R. G. (2024). Total-Factor Energy Efficiency (TFEE) and CO2 Emissions for GCC Countries. *Sustainability*, 16(2), 1–18. doi: 10.3390/su16020878
5. Alhajiri, A. M., & Akhtar, M. N. (2023). Enhancing sustainability and economics of concrete production through silica fume: A systematic review. *Civil Engineering Journal*, 9(10), 2612–2629. doi: 10.28991/CEJ-2023-09-10-017
6. Asadabadi, M. R., Ahmadi, H. B., Gupta, H., & Liou, J. J. (2023). Supplier selection to support environmental sustainability: the stratified BWM TOPSIS method. *Annals of Operations Research*, 322(1), 321–344. doi: 10.1007/s10479-022-04878-y
7. Bai, C., & Sarkis, J. (2018). Integrating sustainability into supplier selection: a grey-based TOPSIS analysis. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(6), 2202–2224. doi: 10.3846/tede.2018.5582
8. Basenach, L., Renneberg, B., Salbach, H., Dreier, M., & Wölfling, K. (2023). Systematic reviews and meta-analyses of treatment interventions for Internet use disorders: Critical analysis of the methodical quality according to the PRISMA guidelines. *Journal of Behavioral Addictions*, 12(1), 9–25. doi: 10.1556/2006.2022.00087
9. Colás-Bravo, P., Conde-Jiménez, J., & Reyes-de-Cózar, S. (2021). Sustainability and digital teaching competence in higher education. *Sustainability*, 13(22), 1–17. doi: 10.3390/su132212354
10. Cortese, T. T. P., Almeida, J. F. S. D., Batista, G. Q., Storopoli, J. E., Liu, A., & Yigitcanlar, T. (2022). Understanding sustainable energy in the context of smart cities: a PRISMA review. *Energies*, 15(7), 1–38. doi: 10.3390/en15072382
11. de Souza Barbosa, A., da Silva, M. C. B. C., da Silva, L. B., Morioka, S. N., & de Souza, V. F. (2023). Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–18. doi: 10.1057/s41599-023-01919-0
12. Dubois, A. & Wynstra, J. (2005). Organising the Purchasing Function as an Interface between Internal and External Networks. Retrieved from: <https://www.impgroup.org/uploads/papers/4683.pdf>
13. Francis, A. E., Webb, M., Desha, C., Rundle-Thiele, S., & Caldera, S. (2023). Environmental Sustainability in Stadium Design and Construction: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 15(8), 1–25. doi: 10.3390/su15086896
14. García-Salirrosas, E. E., & Rondon-Eusebio, R. F. (2022). Green marketing practices related to key variables of consumer purchasing behavior. *Sustainability*, 14(14), 1–19. doi: 10.3390/su14148499

15. Herczeg, A. C., Koteczki, R., & Balassa, B. E. (2023). Sustainability trends in the wine industry: Cognitive biases and methodological insights from a PRISMA review. *Ecocycles*, 9(3), 90–102. Doi: 10.19040/ecocycles.v9i3.376
16. Huymajer, M., Woegerbauer, M., Winkler, L., Mazak-Huemer, A., & Biedermann, H. (2022). An interdisciplinary systematic review on sustainability in tunnelling—bibliometrics, challenges, and solutions. *Sustainability*, 14(4), 1–33. doi: 10.3390/su14042275
17. Keller, K., Kocsi, B. & Budai, I. (2018). Evaluation of Suppliers at A Steel Structure Manufacturer. *Műszaki Tudományos Közlemények*, 9(1), 111–114. doi: 10.33894/mtk-2018.09.23
18. Kellner, F., & Utz, S. (2019). Sustainability in supplier selection and order allocation: Combining integer variables with Markowitz portfolio theory. *Journal of cleaner production*, 214, 462–474.
19. Letunovska, N., Offei, F. A., Junior, P. A., Lyulyov, O., Pimonenko, T., & Kwilinski, A. (2023). Green Supply Chain Management: The Effect of Procurement Sustainability on Reverse Logistics. *Logistics*, 7(3), 1–17. doi: 10.3390/logistics7030047
20. Maestro-Prieto, J. A., Rodríguez, S., Casado Vara, R. C., & Corchado, J. M. (2020). Agent organisations: from independent agents to virtual organisations and societies of agents. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal*, 9(4), 55–70. doi: 10.14201/ADCAIJ2020945570
21. Medeiros, M. & Ferreira, L. (2018). Development of a purchasing portfolio model: An empirical study in a Brazilian hospital. *Production Planning and Control*, 29(7), 571–585. doi: 10.1080/09537287.2018.1434912
22. Mbugua, K. C., Barasa, P. W. (2023). Influence of Supplier Selection on Organizational Performance of Saccos in Kenya: A Case Study of Biashara Sacco in Nyeri County. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 13(10), 387–395. doi: 10.29322/IJSRP.13.10.2023.p14249
23. Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Prisma Group. (2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *International journal of surgery*, 8(5), 336–341. doi: 10.1016/j.ijsu.2010.02.007
24. Nurasiah, I., Marini, A., Nafiah, M., & Rachmawati, N. (2022). Nilai kearifan lokal: projek paradigma baru program sekolah penggerak untuk mewujudkan profil pelajar pancasila. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3639–3648. doi: <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2727>
25. O'Brien, J. (2019). *Category Management in Purchasing: A Strategic Approach to Maximize Business Profitability*. Kogan Page.
26. Ong, A. K. S., German, J. D., Redi, A. A. N. P., Cordova, L. N. Z., Longanilla, F. A. B., Caprecho, N. L., & Javier, R. A. V. (2023). Antecedents of Behavioral Intentions for Purchasing Hybrid Cars Using Sustainability Theory of Planned Behavior Integrated with UTAUT2. *Sustainability*, 15(9), 1–24. doi: 10.3390/su15097657
27. Pai, F. Y., Shih, Y. J., Chuang, Y. C., & Yeh, T. M. (2023). Supporting Environment Sustainability: Purchasing Intentions Relating to Battery Electric Vehicles in Taiwan. *Sustainability*, 15(24), 1–19. doi: /10.3390/su152416786
28. Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: an integrative literature review. *Challenges of the Future*, 2, 128–147. doi: 10.37886/ip.2023.006
29. Rosalin, G., & Santosa, W. (2023). Evaluation of Suppliers in the Implementation of Sustainable Supply Chains for the Apparel Industry in Indonesia. *Journal of Social Research*, 2(10), 3534–3543.

30. Slagboom, T. N., van Bunderen, C. C., De Vries, R., Bisschop, P. H., & Drent, M. L. (2023). Prevalence of clinical signs, symptoms and comorbidities at diagnosis of acromegaly: a systematic review in accordance with PRISMA guidelines. *Pituitary*, 26(4), 319–332. doi: 10.1007/s11102-023-01322-7
31. Wang, H. (2022). Sustainable circular supplier selection in the power battery industry using a linguistic T-spherical fuzzy MAGDM model based on the improved ARAS method. *Sustainability*, 14(13), doi: 10.3390/su14137816
32. Weniger, A., Del Rosario, P., Backes, J. G., & Traverso, M. (2023). Consumer Behavior and Sustainability in the Construction Industry—Relevance of Sustainability-Related Criteria in Purchasing Decision. *Buildings*, 13(3), 1–22. doi: /10.3390/buildings13030638
33. Zubair, M., Chen, S., Ma, Y., & Hu, X. (2023). A Systematic Review on Carbon Dioxide (CO₂) Emission Measurement Methods under PRISMA Guidelines: Transportation Sustainability and Development Programs. *Sustainability*, 15(6), 1–19. doi: 10.3390/su15064817

Povzetek:

Integracija trajnostnih kriterijev v procese izbora dobaviteljev: Pregled po metodi PRISMA

Raziskovalno vprašanje (RV): V dobi dinamičnega prehoda na trajnostne prakse v nabavnih funkcijah se pojavi opazna vrzel v razumevanju, katere trajnostne kriterije organizacije uporabljajo pri izbiri dobaviteljev. Ta študija si prizadeva zapolniti to vrzel z zastavljanjem vprašanj: RQ1: "Kateri trajnostno povezani kriteriji bi morali biti integrirani v proces izbora dobaviteljev?" in RQ2: "Kakšno je razmerje med raziskovalnimi metodologijami in vrstami prispevkov v literaturi, ki preučuje trajnostna vprašanja?"

Namen: Glavni cilj te raziskave je analizirati in razumeti integracijo trajnostnih praks v procese izbire dobaviteljev, s poudarkom na identifikaciji ključnih trajnostnih kriterijev, ki jih organizacije uporabljajo pri ocenjevanju potencialnih dobaviteljev, in kako ti kriteriji vplivajo na odločitveni proces.

Metoda: Za doseganje raziskovalnih ciljev je bila izvedena sistematična literatura pregled z uporabo metode PRISMA. Ta pristop je omogočil celovito, strukturirano in nepristransko analizo obstoječih študij, zagotavljajoč veljavnost in zanesljivost raziskave.

Rezultati: Odgovorili smo na obe raziskovalni vprašanji in potrdili tezo. Raziskava je razkrila raznolikost trajnostnih kriterijev, ki jih upoštevajo podjetja, pokrivajoč ekonomske, okoljske in socialne dimenzije. Analiza 21 publikacij je pokazala naraščajoči trend vključevanja trajnostnih meril v ocene dobaviteljev, kar poudarja večdimenzionalni pristop k trajnosti.

Organizacija: Ugotovitve študije imajo pomemben vpliv na menedžerje in praktike nabave, saj predstavljajo okvir za strateško integracijo trajnostnih kriterijev v izbor dobaviteljev, s tem izboljšujejo organizacijske prakse in prispevajo k strateški vrednosti nabavnih funkcij.

Družba: Študija poudarja širši vpliv na družbo in okolje, zagovarja prehod na bolj odgovorne in trajnostne nabavne prakse. Izpostavlja vlogo trajnostnega izbora dobaviteljev pri spodbujanju okoljske odgovornosti, socialne odgovornosti in prispevanju k globalnim ciljem trajnosti.

Originalnost: Raziskava prispeva originalne uvide v integracijo trajnostnih kriterijev v izbor dobaviteljev, ponuja novo perspektivo na prakse nabave. Zagotavlja nov pristop uporabe metode PRISMA pri analizi trajnosti v nabavi, kar povečuje metodološko rigoroznost in aplikativnost raziskave.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Čeprav študija prinaša pomembne uvide, priznava omejitve, kot so omejitve na nedavne publikacije in zanašanje na specifične baze podatkov. Predlaga smeri za nadaljnje raziskovanje, vključno z raziskovanjem raznolikih metodologij, izvajanjem primerjalnih in longitudinalnih študij ter preučevanjem vpliva trajnostnih praks na vedenje potrošnikov.

Ključne besede: trajnost, nabavna funkcija, izbira dobaviteljev, trajnostni kriteriji, metoda PRISMA.

Božidar Lenarčič, currently excelling as a Purchasing Category Manager at Adria Mobil since 2019, has significantly contributed to procurement strategies and supplier negotiations, enhancing key projects like Just-in-Sequence (JIS). Alongside, he pursued a PhD focusing on quality and excellence in organizational studies, demonstrating his commitment to continuous improvement in strategic procurement.

Copyright (c) Božidar LENARČIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Izzivi mentorstva v slovenski zdravstveni dejavnosti

Kaja Kostelec

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000 Koper, Slovenija
kaja.kostelec@gmail.com

Mirko Markič*

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000 Koper, Slovenija
mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): S katerimi izzivi se soočajo udeleženci v procesu mentoriranja v slovenski zdravstveni dejavnosti?

Namen: Namen članka je bil opraviti sistematični pregled strokovnih člankov na temo mentorstva v slovenski zdravstveni dejavnosti in identificirati skupne izzive ter predlagati možnosti za nadaljnje raziskovanje.

Metoda: Za izdelavo članka smo uporabili deskriptivno znanstveno raziskovalno metodo s sistematičnim pregledom 1.492 bibliografskih enot strokovne literature, ki smo jo opravili s pomočjo prizma diagrama po dveh bibliografskih bazah.

Rezultati: Iz izidov smo identificirali tri ključne izzive, ki se pojavljajo v procesu mentoriranja v slovenski zdravstveni dejavnosti. Ključni trije izzivi so: pomanjkanje časa, neskladje teorije in prakse ter neprimernost planiranja procesa mentoriranja. Pri identificiranju izzivov v procesu mentoriranja smo ugotovili močne povezave z lastnostmi mentorjev in učencev.

Organizacija: V izidih smo prikazali ključne izzive v procesu mentoriranja v slovenski zdravstveni dejavnosti, ki bi jih bilo potrebno obravnavati in jih začeti postopoma razreševati. Spremembe procesa mentoriranja so ključne za nemoteno delovanje vzgojno izobraževalnih programov in zagotavljanje kakovostne zdravstvene storitve zdravstvene ustanove.

Družba: V raziskavi smo povzeli ključne izzive na področju procesov mentoriranja, ki so bili evidentirani v zdravstvenih ustanovah v Republiki Sloveniji. Nekakovostno uvajanje učencev negativno vpliva na zdravstveno dejavnost, zdravljenje pacientov in celotni družbeni ekosistem.

Originalnost: S sistematičnim pregledom dosedanjih empiričnih raziskav nam je bilo omogočeno združevanje izzivov v posameznih zdravstvenih ustanovah in jih med seboj primerjati na nivoju zdravstvene dejavnosti v RS. S sintezo skupnih izzivov smo nakazali na ključne probleme procesov mentoriranja ter usmeritve za njihovo postopno razreševanje.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Pregledane empirične raziskave niso bile v celoti usklajene v njihovem namenu, zato so bili sintezni izidi medsebojno težko primerljivi. Smiselno bi bilo opraviti empirične raziskave v kateri bi izpostavili izzive in iskali možne razrešitve na področju procesov mentoriranja v vseh slovenskih zdravstvenih ustanovah na primarnem, sekundarnem in terciarnem nivoju organiziranosti.

Ključne besede: dejavniki mentoriranja, mentoriranje, organizacija, procesi mentoriranja, zdravstvena dejavnost, zdravstvene ustanove.

1 Uvod

Mentoriranje je ena izmed glavnih oblik učenja in pridobivanja novih znanj ter veščin, ki posamezniku pomagajo na poti do samostojnega opravljanja dela. Najbolj učinkovito učenje je tisto, ki združuje teorijo in prakso. Takšnega učenja so učenci deležni v mentorskem odnosu. Mentor je oseba, ki naj bi usmerjala, svetovala, pomagala in spodbujala udeleženca vzgojno izobraževalnega procesa. Z njegovo pomočjo pridobivamo znanje in izkušnje, ki jih s pomočjo formaliziranih oblik učenja ne moremo pridobiti sami.

Mentoriranje v zdravstveni dejavnosti ima ključno vlogo pri izobraževanju in usposabljanju novih zdravstvenih sodelavcev, kot so npr. medicinske sestre, zdravniki, terapevti ipd. Prav zaradi te vloge je pripravištvu v slovenski zdravstveni dejavnosti predpisano z zakonom. Tudi pred uvedbo Zakona o visokem šolstvu (ZVis) (URL RS, št. 32/2012) je bilo mentorstvo prisotno, vendar v obliki neformalnega izobraževanja in usposabljanja. Ko govorimo o mentoriranju na splošno, naj bi šlo za celovit in sistematičen pristop k podpori in usmerjanju manj izkušenih posameznikov.

V zdravstveni dejavnosti mentorski odnos razumemo kot podporo pri pripravi za samostojno karierno rast in razvoj posameznika. Namen takšnega izobraževanja in usposabljanja je pridobivanje novih znanj in spretnosti v realnem kliničnem okolju, ki vključuje tudi sprotno in zaključno ocenjevanje učencev (Rigler, 2019, str. 36-37).

Kljub pomembnosti pridobivanja novih znanj in spretnosti se v procesu mentoriranja soočamo z izzivi in priložnostmi za izboljšanje. Zaradi tega nas je v naši raziskavi zanimalo, kateri so tisti izzivi in priložnosti, ki se pojavljajo v procesu mentoriranja v slovenski zdravstveni dejavnosti. S pomočjo identificiranih izzivov in priložnosti nam bo omogočeno iskanje ustreznih usmeritev ter iskanje konkretnih razrešitev. Za urejanje evidentiranih izzivov in priložnosti v zdravstveni dejavnosti imajo različni udeleženci na razpolago različne oblike za uveljavljanje njihove moči. Vsi ključni udeleženci naj bi se zavedali, da izzivi in priložnosti, ki nastajajo v procesih mentoriranja vplivajo na kakovost oskrbe v zdravstveni dejavnosti, zadovoljstvo pacientov in trajnostni razvoj celotnega družbenega ekosistema.

2 Teoretična izhodišča

Mentorstvo sega globoko v zgodovino vse do časa Platona. Tam naj bi se začel razvoj odnosa med učencem in mentorjem. Prve omembe mentorstva so se pojavile že v Homerjevem epu Odiseja, kjer je bil mentor opisan kot prijatelj, vodnik in zaščitnik (Garvey, Stokes & Megginson, 2009, str. 7). V zadnjih 20 do 30 letih pa naj bi se začel razvijati sodoben pomen mentorstva. Ta sodoben pogled na mentorstvo naj bi prinašal številne koristi tako mentorjem kot tudi organizacijam (Zajec & Pajk, 2006, str. 9).

Raznolikost definicij mentorstva se odraža v bogastvu njegovega pomena in se hkrati poudarja, da se lahko vsak posameznik poistoveti z lastnim razumevanjem mentorskega odnosa (Earnshaw, 1995, str. 274). Z raznolikostjo pomena mentorstva se poudarja pomembnost razpravljanja o mentorstvu skupaj s celotnim vidikom v katerem je obravnavan.

V našem prispevku se bomo ukvarjali z mentorstvom v zdravstvenih ustanovah. Pri poklicih v zdravstveni negi se zahteva nabor praktičnih veščin, ki jih učenci delno pridobijo v simuliranih okoljih, večino pridobljenega znanja in veščin pa posamezniki dobijo v kliničnih praksah. Zato je mentorstvo v zdravstvenih poklicih še toliko bolj pomembno, saj je ključnega pomena za izobraževanje in usposabljanje novo zaposlenih v tej dejavnosti (Babuder, 2016, str. 328).

Zdravstvo kot specifična dejavnost ima v slovenski zakonodaji predpisano obvezno pripravništvo za novo zaposlene. Pravna podlaga za izobraževanje in usposabljanje je določena v Pravilniku o pripravništvu in strokovnih izpitih zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev na področju zdravstvene dejavnosti (1. člen). V pravilniku je določeno, da obvezno pripravništvo traja od pol leta do enega leta, odvisno od značilnosti izbranega poklica. Prav tako je določeno, da je novo zaposlenim v procesu pripravništva dodeljen mentor, ki ga skozi celoten proces vodi (6. člen). Poleg zakona za usposabljanje novo zaposlenih pa obstaja tudi pravna podlaga v Zakonu o visokem šolstvu (33. člen) v katerem je praktično usposabljanje določeno kot obvezen sestavni del dodiplomskega študija. V Zakonu o visokem šolstvu je določeno, da je praktično usposabljanje obvezni del študijskih programov in se vrednoti po Merilu za kreditno vrednotenje študijskih programov po ECTS (5. člen).

V procesu mentoriranja imajo klinični mentorji pomembno vlogo pri planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju usposabljanja, v sodelovanju s koordinatorjem na visokošolski ustanovi. Vsi skupaj naj bi skrbeli, da so učencem zagotovljeni vsi potrebni pogoji za uspešno izvajanje prakse. Poleg tega mentorji predstavljajo osebo, ki bo učence vodila s pomočjo usmerjanja, svetovanja, nadzorovanja in bo na koncu poti tudi ocenila njihov napredek (Kristl et al., 2007, str. 17). V Pravilniku o pripravništvu in strokovnih izpitih zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev na področju zdravstvene dejavnosti (8. člen) so določene glavne naloge mentorja, ki so skrb za pripravnika, nadzorovanje, svetovanje in ocenjevanje.

Glavni namen mentorskega odnosa je pridobivanje praktičnih znanj in veščin, povezovanje teorije in prakse, razvoj spretnosti, povečanje samostojnosti, sprotno ocenjevanje in popravljjanje napak ter naučiti se sodelovanja v timu (Kulaš, 2013, str. 13).

Pri prenovi izobraževalnih programov leta 2007 in kasneje leta 2018 (Koritnik, 2019, str. 48) je bilo uvedeno bistveno večje število ur praktičnega usposabljanja in klinične prakse. S tem so v ustanovah, v katerih so zagotavljali usposabljanje, postali preobremenjeni, kar vpliva na opravljanje njihovih primarnih aktivnosti. Poleg tega pa zaradi pomanjkanja časa ne morejo nuditi primerne programa mentorstva za dijake in študente (Seničar, 2018, str.). Namen prenovljenih programov je bil razvoj kompetenc, povezovanje teorije in prakse in celotne rasti

osebe s povišanjem samozavesti, izboljšanje komunikacije in kritičnosti ter naučiti se dela v timu (Kristl et al., 2007, str. 8-9).

Zaradi prenove izobraževalnih programov so se pojavili izzivi pri izvajanju mentorstva v obliki pomanjkanja kadra, slabe organizacije dela in povišanega obsega dela in slabe podpore celotnega izobraževalnega sistema (Seničar, 2018, str. 137-138).

Wachira (2019, str. 23-24) izpostavlja nekatere pomanjkljivosti v procesu mentoriranja. Te pomanjkljivosti naj bi vplivale na celoten prenos znanja, do neke mere naj bi ogrožale celoten proces mentoriranja. Pomanjkljivosti, ki so bile izpostavljene so: pomanjkanje časa za izvajanje mentorstva, pomanjkanje usposobljenega osebja za vlogo mentorja, pomanjkanje jasno določenih vlog v mentorskem odnosu, pomanjkanje podpore s strani institucij, pomanjkanje usposabljanj za mentorje, neustrezno kombiniranje mentorjev in učencev (slab medsebojni odnos), neustrezne lastnosti mentorja, neupoštevanje starosti in spola pri dodeljevanju mentorjev ter odsotnost želje za mentoriranje.

Vsi izpostavljeni izzivi v zvezi s procesi mentoriranja so podprti z ugotovitvami različnih slovenskih in tujih teoretikov, raziskovalcev ter praktikov. Ob pregledu strokovne literature je mogoče povzeti, da se problemi v zvezi s procesi mentoriranja v preteklih petnajstih letih niso bistveno spremenili. Od leta 2013 do leta 2023 so v različnih delih avtorjev, kot so Kulaš (2013), Kermavnar & Govekar-Okoliš (2016), Wachira (2019), Musa, et al. (2022) in Čuk & Poredoš (2023), izpostavljeni podobni izzivi, s katerimi se srečujejo v programu mentorstva na praktičnem usposabljanju.

Po opravljenem pregledu strokovne literature in empiričnih raziskavah o mentorstvu v slovenski zdravstveni dejavnosti smo ugotovili, da je tematika aktualna in so jo avtorji množično raziskujejo iz različnih vidikov. Število opravljenih empiričnih raziskav kaže na pomembnost tematike in ozaveščanje o situaciji v procesih mentoriranja. Kljub izpostavljanju problematike mentorstva in opozarjanje na izzive se ti ponavljajo in se ne izboljšujejo. Na podlagi teoretičnih ugotovitev smo se odločili, da se v nadaljevanju osredotočimo na izpostavljene probleme in izzive, s katerimi so se mentorji in učenci soočali v raznolikih področjih zdravstvene dejavnosti v Republiki Sloveniji. Namen članka je bil opraviti sistematični pregled empiričnih raziskav o tematiki mentoriranja v slovenski zdravstveni dejavnosti ter podati predloge za nadaljnje raziskovanje.

Z zastavljenim raziskovalnim vprašanje, s katerimi izzivi se soočajo udeleženci v procesu mentoriranja v slovenski zdravstveni dejavnosti, smo želeli identificirati in razumeti pojav ključnih izzivov. S tem smo želeli omogočiti oblikovanje smernic in strategij za izboljšanje mentorskega procesa, ki lahko pozitivno vplivajo na celotni zdravstveni sistem in kakovostno oskrbo pacientov.

3 Metoda

Za celotno delo je bila uporabljena metoda sistematičnega pregleda literature. Pregledali smo domačo literaturo s področja mentorstva in pripravnštva v slovenski zdravstveni dejavnosti. Pri pregledu smo bili pozorni na strokovnost izvedenih raziskav in njihovo aktualnost. Osredotočili smo se na strokovno literaturo, ki je bila objavljena po letu 2010. Pri iskanju literature smo si pomagali z dvema bibliografskima bazama:

- Cobiss.si, slovenski knjižnični informacijski sistem, s katerim smo dostopali do univerzitetnih in visokošolskih knjižnic, znotraj katerih smo dobili vpogled do izbranih člankov, magistrskih nalog in disertacij. Do sistema smo imeli dostop na povezavi <https://www.cobiss.si/>
- Google Učenjak, ang. Google Scholar, spletni iskalnik, s katerim smo dostopali do obravnavane literature v obliki članov in znanstvenih monografij. Dostopnost smo imeli preko povezave <https://scholar.google.com/>

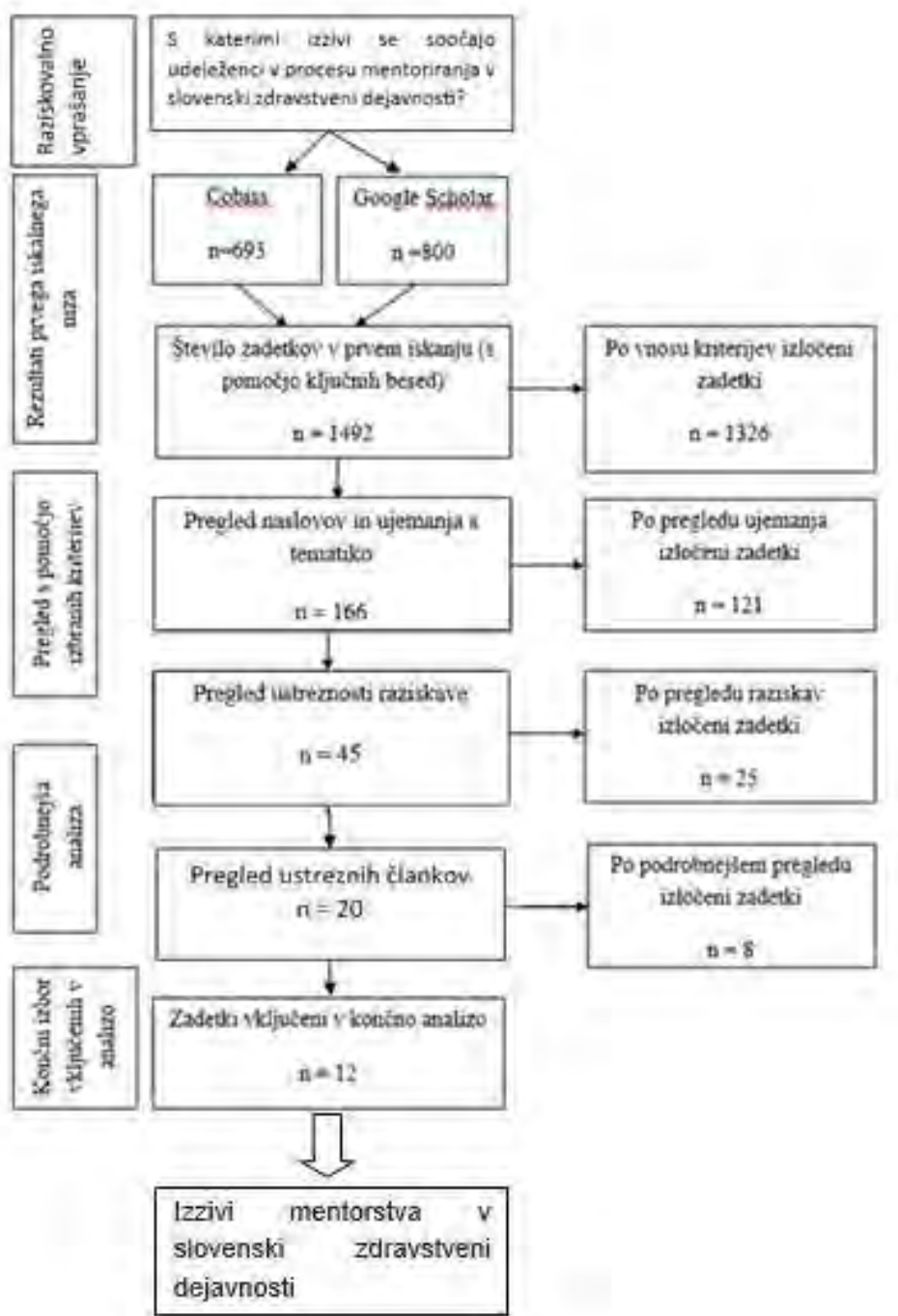
Pri pregledu literature smo upoštevali izključitvene kriterije, ki so zapisani v Tabeli 1. Pri vključitvenih kriterijih smo kot prvo upoštevali objavo članka v obdobju med leti 2010 in 2024. Poleg tega smo upoštevali tudi zahtevo, da je besedilo objavljeno kot raziskovalno delo ali zaključno delo najmanj magistrske stopnje, napisano v slovenskem jeziku. Dodatna kriterija, ki smo ju upoštevali, sta bila, da so bile raziskave opravljene v okviru slovenskega zdravstvenega sistema in da je besedilo dostopno v celoti. Pri iskanju smo si pomagali z dvema ključnima besedama/besednima zvezama: "mentoriranje" in "zdravstvena dejavnost".

Tabela 1. Vključitveni in izključitveni kriteriji.

Vključitveni kriteriji	Izključitveni kriteriji
Objava v obdobju 2010 – 2024	Objava pred letom 2010
Raziskovalni članek ali zaključno delo magistrske stopnje	Poljudni članek, zaključno delo dodiplomske stopnje ali učbenik
Besedilo v slovenskem jeziku	Drugi tuj jezik
Dostopnost celotnega besedila	Dostopnost le dela besedila ali bibliografskih podatkov
Raziskava narejena v slovenski zdravstveni dejavnosti	Raziskava narejena v tuji zdravstveni dejavnosti

Z metodo sistematičnega pregleda iskanja literature smo v omenjenih bazah v prvem iskanju s pomočjo ključnih besed identificirali 1.492 zadetkov. Z vključitvijo vseh kriterijev v iskalne nize se je število ustreznih zadetkov zmanjšalo na 166. V nadaljevanju smo s pregledom naslovov in iskanjem ujemanja s tematiko tega članka izbor zmanjšali na 45 besedil. V podrobnejšem pregledu smo nato lahko naredili ožji izbor besedil, ki so ustrezali kriterijem in se ujemali s temo našega dela. Skupno smo identificirali 20 člankov, primernih za nadaljnjo analizo. Po podrobnejšem pregledu literature smo izbor zaključili z 12 članki, ki so vključeni v končno analizo in so predstavljeni v nadaljevanju.

Celoten postopek iskanja primerne literature je prikazan na Sliki 1, kjer je za prikaz uporabljen Prizma diagram.



Slika 1. Model raziskave s Prizma diagramom.

4 Rezultati

V Tabeli 2. Pregled raziskav, so zajete ključne ugotovitve iz 12 izbranih študij s področja mentorstva v zdravstveni dejavnosti. Pri pregledu literature smo se osredotočili zlasti na ugotovitve, ki so povezane z izzivi in priložnostmi za izboljšave v mentorskem procesu. V

prvem stolpcu so zapisani avtorji in leto izdaje, v drugem metode in vzorec, v tretjem zadnjem stolpcu pa so izpostavljene ključne ugotovitve.

Tabela 2. Pregled raziskav

Avtor, letnica	Metode, vzorec	Ključne ugotovitve
Babuder (2016)	- 201 anketirancev (50 dijakov, 97 študentov in 54 mentorjev v kliničnem okolju) - za namen raziskave je bila izvedena spletna anketa	- izpostavljena pomembnost komunikacije in medsebojnega spoštovanja - najbolj zaželene lastnosti mentorja, ki so poudarjene, so organiziranost, dostopnost in časovna razpoložljivost - najbolj zaželena izpostavljena lastnost učenca je zavedanje svojih nalog in zadolžitev - mnenja vseh treh skupin se med seboj večinoma ne skladajo
Čuk (2014)	- 570 anketirancev, študentov zdravstvene nege in 318 anketirancev, mentorjev - za namen raziskave je bila izvedena anketa in sistematično preučevanje dejavnikov mentoriranja v zdravstveni negi	- problematika ugotovljena pri poteku realizacije učnih ciljev, pojavila se je zaradi pomanjkanje kadra in nepredvidljivosti situacij tekom delovnika - izpostavljena je tudi premajhna povezanost med teorijo in prakso - mentorji so izpostavili počutje nekompetentnosti za nudenje mentorske pomoči - izpostavljena pomembnost časa, ki ga preživijo z mentorji. Čas je pomemben za kvalitetno pridobivanje izkušenj in razvoj kompetenc
Hrastnk, Plank (2023)	- 59 mentorjev v Splošni bolnišnici Celje - za namen raziskave je bila izvedena spletna anketa	- največje strinjanje z izjavo, da mentorski odnos temelji na zaupanju in pri izjavi, da mentorji predstavljajo pomembno vlogo v razvoju kompetenc študentov - strinjajo se tudi z izjavo, da potrebujejo konstantna izobraževanja za vodenje uspešnega mentorskega procesa - mentorji se strinjajo, da primanjkuje časa za izvajanje mentorskega procesa
Hraš (2019)	- 91 zaposlenih v dveh bolnišnicah podravske regije - za namen raziskave je bila izvedena anketa	- najpomembnejše lastnosti mentorja, ki so izpostavljene so izkušnost, potrpežljivost, odgovornost in empatija - pripravnikom se zdi najmanj pomembna izdelava načrta za spremljanje uvajanja - najpomembnejše se jim zdi, da dobijo jasna navodila glede vloge, ciljev in odgovornosti - potrdili so, da so največ znanja in izkušenj dobili od sodelavcev - najbolj so pričakovali, da bodo s strani mentorja prejeli jasna navodila in usmeritve za delo - novo zaposleni niso pričakovali, da bodo z mentorjem preživeli veliko časa in tudi v praksi se je zgodilo, da z mentorjem niso preživeli veliko časa
Kermavnar, Govekar-Okoliš (2016)	- 194 mentorjev in 158 študentov na usposabljanju - za namen raziskave sta bila uporabljena dva anketna vprašalnika specifična za mentorje ali študente	- študentje želijo več pomoči pri pridobivanju praktičnih spretnosti, mentorji želijo večjo samoiniciativo in pripravljenost študentov - študentje si želijo prejeti veliko nasvetov, mentorji pa v večini svoje znanje predajajo s svetovanjem- tukaj so usklajeni - različna mnenja glede pričakovanj - različna interpretacija nalog in vlog posamezne skupine anketirancev
Koritnik (2019)	- 160 dijakov zaključnih letnikov na Srednji zdravstveni šoli v Ljubljani	- 43,1% anketirancev si želi povišati število ur praktičnega usposabljanja

»nadaljevanje«

	- za namen raziskave je bila izvedena spletna anketa	- 91,6% se strinja s trditvijo, da je mentorstvo prispevalo k razvoju njihovih vrednot - dijaki so se počutili sprejeto s strani mentorjev - izpostavljena nepovezanost med teorijo in prakso - izpostavljeno pomanjkanje kadra
Kotnik, Petrica, Erjavšek (2010)	- 27 anketirancev, ki so v letu 2009 opravljali ali dokončali pripravništvo na Onkološkem inštitutu Ljubljana. - za namen raziskave je bila izvedena anketa odprtega in zaprtega tipa	- najboljša izkušnja spoznavanje novih sodelavcev, sledi koordiniranje pripravništva - 85,2% so mnenja, da je mentorstvo pri vstopu v novo delovno razmerje pomembno - kot negativne izkušnje so izpostavljene neprisotnost mentorja, neprofesionalen odnos, izkoriščanje in večje število različnih mentorjev v istem tednu
Kulaš (2013)	- 518 mentorjev zaposlenih na UKCL, PKL in UKCM - za namen raziskave je bila izvedena anketa	- v povprečju na dan mentorji namenijo 3.5 ure za mentoriranje - nezadovoljstvo zaradi preobremenjenosti - poudarjeno neskladje teorije in prakse - na UKCM se strinjajo, da trenutna dokumentacija omogoča realno ocenjevanje študenta med tem ko se na UKCLJ s to trditvijo manj strinjajo - nezadovoljstvo s plačilom za mentorstvo v obeh ustanovah
Lunder (2022)	- 106 zaposlenih v dveh zdravstvenih domovih v severovzhodni Sloveniji - za namen raziskave je bila izvedena anketa	- najslabše ocenjena prisotnost mentorja, preobremenjenost in strogost - najboljše ocenjena urejenost, pozitiven odnos do dela in nudenje povratnih informacij - 98% meni, da je mentor potreben na začetku profesionalne poti - 52,5% v svoji karieri uporablja nasvete mentorjev
Meden, Kvas, Hoyer (2017)	- 84 dodiplomskih študentov zdravstvene nege, 37 kliničnih mentorjev - za namen raziskave je bila izvedena spletna in tiskana anketa	- klinični mentorji so v večji meri mnenja, da bi se morali na ocenjevanje načrtno pripraviti - študentje se bolj strinjajo s trditvijo, da so pisanja refleksij in dokumentacije odvečna naloga za študente - večina ni zadovoljnih z načinom ocenjevanja usposabljanja - izpostavljeno pomanjkanje časa mentoriranja s strani obeh skupin
Sikole (2023)	- 106 novo zaposlenih diplomantov z največ 36 mesecev delovne dobe, zaposleni v oddelki urgentnih centrov v Sloveniji - za namen raziskave je bila izvedena anketa	- 73% je navedlo, da imajo na njihovem oddelku izdelan program za uvajanje - najbolj pomembni dejavniki dobrega mentorja so izkušnost, potrpežljivost, spoštljivost, odgovornost in empatija - izpostavljena je pomembnost jasno podanih navodil glede vloge, ciljev in odgovornosti ter pomembnost sistematičnega pristopa - izpostavljeno je premajhno število ur preživetih z mentorjem - glavna motivacija je želja po znanju in sprejetost s strani sodelavcev
Žerdoner (2017)	- 50 mentorjev študentov zdravstvenih šol in fakultet v Celju - za namen raziskave je bila izvedena anketa	- mnenje mentorjev je, da so za svoje delo premalo cenjeni in nagrajeni - menijo, da so za delo neustrezno plačani - mentorji čutijo zadovoljstvo s tem, da opravljajo to delo - za delo se dodatno izobražujejo in pripravljajo - izpostavljeno neskladje teorije in prakse

Po pregledu relevantne domače strokovne literature smo ugotovili, da je analiza mentorstva v slovenski zdravstveni dejavnosti temeljito raziskano področje. Opazili smo raznolike izzive, ki predstavljajo ugotovitve empiričnih raziskav in so obravnavani iz različnih perspektiv.

V magistrskih delih je od leta 2010 dalje mentorstvo v slovenski zdravstveni dejavnosti raziskovalo 200 posameznikov. V naše delo smo vključili študije štirih avtorjev Hraš (2019); Kulaš (2013); Lunder (2022) in Sikole (2023), ki so raziskave izvedli v slovenski zdravstveni dejavnosti. Pri pregledu literature je bila vključena tudi doktorska disertacija avtorice Čuk (2014). Tematika je bila v obdobju od 2010 do 2024 preučevana tudi v dodiplomskih delih (296), vendar ugotovitve teh raziskav nismo vključili v pregled literature. Trije članki so bili objavljeni v Obzorniku zdravstvene nege, to so dela avtorjev Babuder (2016); Kotnik, Petrica & Erjavšek (2010) ter Meden, Kvas & Hoyer (2017). Delo avtoric Kermavnar & Govekar-Okoliš (2016) pa je vzeto iz revije Andragoška spoznanja. Ostali pregledani članki so del znanstvene monografije ali zbornika prispevkov.

Na osnovi analize literature o mentorskem procesu v slovenski zdravstveni dejavnosti je razvidno, da je tematika aktualna že vrsto let in pričakujemo, da bo tudi v prihodnosti ostala enako pomembna in relevantna. Avtorji so se osredotočili na raziskovanje izzivov, ki se pojavljajo v procesu mentorstva, kot tudi na značilnosti mentorjev in samih mentorskih odnosov. Po analizi rezultatov je mogoče izpostaviti ključne lastnosti mentorjev in učencev, ki vplivajo na izzive, ki se pojavljajo v procesu mentoriranja. Med te izzive spadajo trije, ki so povezani z ugotovljenimi ključnimi značilnostmi mentorjev in mentorskega odnosa, kot tudi s problemi v organizacijski strukturi institucij.

Ključni trije izzivi so pomanjkanje časa, neskladje teorije in prakse ter neprimernost planiranja mentoriranja.

Prvi izziv, pomanjkanje časa za izvajanje mentorstva, so izpostavili avtorji Hraštnik & Plank (2023); Hraš (2019); Meden, Kvas & Hoyer (2017). V svojih raziskavah so avtorji izpostavili ključen pomen časa, ki ga učenci preživijo z mentorjem, za pridobivanje izkušenj in razvoj kompetenc (Babuder, 2016 in Čuk, 2014). Eden od ključnih razlogov za pomanjkanje časa je pomanjkanje kadra in povečan obseg dela, kar sta izpostavili avtorici Čuk (2014) in Koritnik (2019). Kulaš (2013) pa je poudarila problematiko preobremenjenosti mentorjev, ki pogosto rezultira v njihovi nedostopnosti ter občutku neorganiziranosti. V delu Babuder (2016) pa sta ravno ti dve lastnosti mentorjev izpostavljeni kot najbolj zaželeni s strani učečih.

Drugi izziv, neskladje teorije in prakse, so potrdile raziskave avtorjev Čuk (2014); Koritnik (2019); Kulaš (2013) in Žerdoner (2017). Povezovanje med teoretičnim delom in praktičnim usposabljanjem je izpostavljeno kot ključnega pomena za učinkovit prenos uporabnega znanja v prihodnosti. Zaradi neskladja se pojavijo moteče razlike med zaželenimi lastnostmi učencev in dejanskimi lastnostmi. V raziskavi Kermavnar & Govekar-Okoliš (2016) so anketirani mentorji izpostavili potrebo po večji samoiniciativi in pripravljenosti učencev na praktično delo.

Tretji izziv, ki smo ga prepoznali, je neprimernost planiranja procesa mentoriranja in posledično neustrezno usposabljanje mentorjev. Čuk (2014) izpostavlja problematiko pri doseganju učnih ciljev, kar se povezuje z nesamozavestnostjo mentorjev in občutkom

nekompetentnosti za opravljanje vloge mentorja. Mentorji v raziskavi avtoric Hrastnik & Plank (2023) poudarjajo pomembnost stalnega izobraževanja za učinkovito opravljanje mentorske vloge. Mentorji v raziskavi Žerdoner (2017) pa so izpostavili, da se za vlogo mentorja že izobražujejo. V raziskavah se je pojavilo neskladje med mentorji in učenci, saj mentorji poudarjajo, da dober učni načrti vodi do uspešnega izvajanja mentorskega programa ter da je potrebno ocenjevanje učencev, medtem ko učenci menijo, da je izdelava učnega načrta in spremljanje uvajanja najmanj pomembno (Hraš, 2013).

5 Razprava

Namen članka je bil dosežen, saj smo opravili sistematični pregled strokovnih člankov na temo mentorstva v slovenski zdravstveni dejavnosti ter identificirali skupne izzive, na podlagi katerih smo lahko predlagali možnosti za nadaljnje raziskovanje. Identificirali smo številne raziskave, ki se osredotočajo na proces mentoriranja v slovenski zdravstveni dejavnosti. Raziskave se osredotočajo tako na prepoznavanje izzivov kot tudi analizo lastnosti mentorjev in učencev.

Z analizo raziskav smo lahko odgovorili na raziskovalno vprašanje: s katerimi izzivi se soočajo udeleženci v procesu mentoriranja v slovenski zdravstveni dejavnosti? Trije izzivi, ki smo jih izpostavili, so pomanjkanje časa, neskladje teorije in prakse ter neprimernost planiranja mentoriranja. Pri pregledu literature smo vključili članke, ki so bili objavljeni v obdobju med letoma 2010 in 2024. Kljub obsežnem časovnem razponu objav raziskav smo opazili ponavljajoče se vzorce med raziskavami.

Prvi izziv, ki smo ga izpostavili je pomanjkanje časa za izvajanje mentorstva, kar je posledica pomanjkanja kadra in povečanja obsega dela (Čuk, 2014 in Koritnik, 2019). To pomanjkanje časa omejuje možnosti novo zaposlenih in učencev za pridobivanje izkušenj in razvoj kompetenc. Preobremenjenost mentorjev rezultira v zmanjšani dostopnosti in slabši organiziranosti, kar pa sta lastnosti, ki so ju učenci izpostavili kot najbolj zaželeni pri mentorjih (Babuder, 2016).

Drugi izziv predstavlja neskladje med teorijo in prakso, kar otežuje učinkovito predajanje uporabnega znanja (Čuk, 2014; Koritnik, 2019; Kulaš, 2013 in Žerdoner, 2017). Zaradi tega se pojavi tudi neskladje pričakovanih lastnosti. Medtem, ko učenci želijo od mentorjev pomoč pri opravljanju praktičnih nalog, mentorji zahtevajo samoiniciativo in pripravljenost na praktično usposabljanje (Kermavnar & Govekar-Okoliš, 2016).

Tretji izziv se nanaša na neprimerno načrtovanje procesa mentoriranja in posledično neustrezno usposabljanje mentorjev, kar vodi v težave pri doseganju učnih ciljev in občutke nekompetentnosti med mentorji (Čuk, 2014). Anketiranci v delu avtoric Hrastnik & Plank (2023) so izpostavili pomembnost izobraževanja za vlogo mentorstva. Takšna izobraževanja pripomorejo k boljšemu načrtovanju in povišanju samozvesti mentorjev. Mentorji v raziskavi

avtorice Žerdoner (2017) navajajo, da imajo v svoji zdravstveni ustanovi že stalna izobraževanja na tem področju.

Z analizo izbrane literature smo ugotovili, kateri izzivi se pojavljajo v procesu mentorstva v slovenski zdravstveni dejavnosti. Naše ugotovitve so primerljive tudi z ugotovitvam tujih avtorjev, Rohatinsky & Ferguson (2013), katerih delo je usmerjeno v mentorski proces v zdravstvenih organizacijah na odročnih mestih. Avtorja sta izzive prepoznala na področju omejenih virov in priložnosti, neformalnega mentorstva ter pomanjkanju kadra (Rohatinsky in Ferguson, 2013, str. 166). Z našimi ugotovitvami je skupno pomanjkanje kadra. Naši prepoznani izzivi se prav tako skladajo z ugotovitvijo avtorjev Kakyo, Xiao & Chamberlain (2021), ki so izpostavili problematiko časa, omejenega usposabljanja in pomanjkanje podpore vodstva. Ugotovitve povezave s tujimi avtorji nakazujejo na globalne izzive, s katerimi se sooča zdravstvena dejavnost. Ugotovitve kažejo, da se tudi v drugih državah pojavljajo podobni izzivi na področju mentorstva.

Zaradi pomanjkanja usklajenosti v namenu pregledanih empiričnih raziskav je bilo medsebojno primerjanje le teh oteženo. Nekatere raziskave so bile usmerjene v analizo lastnosti mentorjev, medtem ko so se druge osredotočale na identifikacijo izzivov v procesu mentoriranja. Poleg tega smo se v članku osredotočali na literaturo v slovenski zdravstveni dejavnosti, vendar uporabljene raziskave niso obsegale vseh slovenskih regij.

Prihodnje raziskave bi morale natančneje raziskati in identificirati skupne izzive, s katerimi se soočajo mentorji in učenci v vseh zdravstvenih ustanovah na primarnem, sekundarnem in terciarnem nivoju organiziranosti. Poleg tega bi se morale razviti tudi strategije za njihovo reševanje in spremljati učinkovitost sprememb.

Na podlagi rezultatov predlagamo sistematično reševanje problemov. Kot prvo bi morali zaposliti nove delavce, kar bi pomagalo zmanjšati problematiko premajhnega števila kadra. S tem bi prav tako razbremenili zaposlene in delo porazdelili med več delavcev, kar bi mentorjem omogočilo več časa kvalitetno opravljanje njihove naloge. V nadaljevanju bi morali vodilni na izobraževalnih institucijah in vodilni v zdravstvenih ustanovah združiti moči ter ustvariti povezavo med teorijo in prakso, z namenom zagotavljanja kakovostne izobrazbe. Hkrati bi bilo treba oblikovati usposabljanja za mentorje, pri čemer bi lahko vključili prakse, ki so že uveljavljene v nekaterih tujih državah (Ramšak Pajk, 2007, str. 75). S tem bi povišali kompetentnost mentorjev za opravljanje njihovega dela. Poleg tega bi bilo treba oblikovati učinkovit načrt, ki bi mentorjem v svoji ustanovi omogočal smernice za vodenje učencev.

Za naslavljanje teh izzivov, bi morali sodelovati tako vodilni v izobraževalnih institucijah kot vodilni v zdravstvenih ustanovah. Skupaj bi lahko sistematično preoblikovali sistem, ki bi omogočil boljši prenos znanja na naslednje generacije. Pomembno je, da so izpostavljeni izzivi mentorjev in učencev upoštevani ter da se začnejo stvari aktivno preoblikovati na bolje.

Skozi celotno delo smo opazili, da se stvari skozi zgodovino niso bistveno spremenile. To prikazuje, da za obravnavo izzivov ni dovolj velikega posluha in da odgovorni še niso pripravljeni na učinkovite spremembe. Seveda se zavedamo, da reševanje izzivov ni enostavno, vendar lahko s pravilnim pristopom uvedemo spremembe. Vztrajnost pri reševanju izzivov je ključnega pomena, saj bo le tako možno doseči spremembe v kompleksnem sistemu mentorstva v zdravstveni dejavnosti.

6 Zaključek

Na podlagi celovite analize, ki smo jo izvedli v okviru našega dela, je razvidna pomembnost mentorskega procesa v slovenski zdravstveni dejavnosti, hkrati pa tudi njegova problematičnost. Skupni izzivi, kot so pomanjkanje časa, neskladje med teorijo in prakso ter neprimerno načrtovanje procesa mentoriranja, so jasno izpostavljeni in zahtevajo izboljšave. Ugotovljeni izzivi so prisotni v zdravstvenih ustanovah že vrsto let, ne le v Republiki Sloveniji, temveč tudi na globalni ravni. Vse to nakazuje na preveliko obremenjenost zdravstvenega sistema in željo po spremembi.

Z analizo dosedanjih empiričnih raziskav smo pridobili vpogled v trenutno stanje znotraj zdravstvenih ustanov v obdobju zadnjih trinajstih letih. Raziskava je lahko vodilo za začetek procesa reševanja omenjenih izzivov. Sistematično reševanje izzivov, s katerimi se srečujejo mentorji in učenci v procesu mentorstva, je ključno za dvig standarda oskrbe pacientov, kar je ključno za univerzalno odličnost v zdravstveni dejavnosti. Predlagane strategije za ustvarjanje sinergije med prakso in teorijo lahko prispevajo k razvoju najboljše prakse v medsebojnem sodelovanju akademskih in kliničnih okoljih. Skupaj ti prispevki ustvarjajo osnovo za izboljšanje kakovosti zdravstvene oskrbe na lokalni in globalni ravni.

Čeprav so izzivi v mentorskem procesu v zdravstveni dejavnosti prisotni že vrsto let, je ključno, da se odločimo za premišljene spremembe, ki bodo prispevale k izboljšanju trenutne situacije. Z našim delom smo si prizadevali pritegniti pozornost deležnikov, ki imajo moč uvesti spremembe. Le z uvedbo sprememb bomo lahko zagotovili kakovostno izobraževanje prihodnjih zdravstvenih delavcev ter izboljšali kakovost zdravstvene nege in oskrbe v Republiki Sloveniji.

Omejitve naše raziskave vključujejo dejstvo, da pregledane empirične študije niso bile popolnoma usklajene v njihovem namenu, kar je otežilo primerjavo rezultatov. Poleg tega pa pregledane empirične študije ne vključujejo vseh slovenskih zdravstvenih ustanov. V prihodnjih empiričnih raziskavah bi se moralo podrobneje obravnavati izzive mentoriranja in iskati možne rešitve v vseh slovenskih zdravstvenih ustanovah na vseh nivojih organiziranosti, od primarnega do terciarnega. Po identifikaciji skupnih izzivov je ključnega pomena razvoj strategij za njihovo razreševanje in implementacija rešitev v praktično usposabljanje. Ključno je vzpostaviti sinergijo med izobraževalnimi institucijami in zdravstvenimi ustanovami ter uvesti visoko kakovostna usposabljanja za mentorje, saj so ti koraki izrednega pomena za napredek.

Reference

1. Babuder, D. (2016). Lastnosti mentorja in mentoriranca z njunih medsebojnih vidikov: Opisna raziskava mnenj dijakov, študentov in mentorjev. *Obzornik zdravstvene nege*, 50(4), 327–335. doi: 10.14528/snr.2016.50.4.95.
2. Čuk, V. (2014). *Mentorska vloga v kliničnem okolju: Razvoj modela izkustvenega učenja v zdravstveni negi*. Doktorska disertacija. Univerza na primorskem, Pedagoška fakulteta, Koper.
3. Čuk, V. & Poredoš, M. (2023) Vloge in odgovornosti mentorjev v kliničnem okolju. V B. Filej & B. M. Kaučič (ur.) *Napredna znanja za kakovostno mentorstvo v zdravstveni negi*. Celje: Fakulteta za zdravstvene vede. Pridobljeno na <http://www.vzsce.si/si/knjiznica-in-zalozba/504>.
4. Earnshaw, G. J. (1995). Mentorship: The students' views. *Nurse Education Today*, 15(4), 274–279. doi: 10.1016/S0260-6917(95)80130-8.
5. Garvey, B., & Stokes, P. (2022). *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*. (4. izd.) Sage Publications Ltd.
6. Hrastnik, M & Plank, D. (2023). Pogledi kliničnih mentorjev na mentorski proces. V B. Filej & B. M. Kaučič (ur.) *Napredna znanja za kakovostno mentorstvo v zdravstveni negi*. Celje: Fakulteta za zdravstvene vede. Pridobljeno na <http://www.vzsce.si/si/knjiznica-in-zalozba/504>.
7. Hraš, B. (2019). *Uvajanje novo zaposlenih v zdravstveni negi v bolnišnicah v podravski regiji*. Magistrsko delo. Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede, Maribor.
8. Kakyo, T. A., Xiao, L. D., & Chamberlain, D. (2022). Benefits and challenges for hospital nurses engaged in formal mentoring programs: A systematic integrated review. *International Nursing Review*, 69(2), 229–238. doi: 10.1111/inr.12730.
9. Kermavnar, N., & Govekar-Okoliš, M. (2016). Pogledi mentorjev in študentov zdravstvene nege na praktično usposabljanje. *Andragoška spoznanja*, 22(2), 23–37. doi: 10.4312/as.22.2.23-37.
10. Koritnik, T. (2019). Učinkovito mentoriranje študentov na praktičnem usposabljanju v kliničnem okolju. V S. Kadivec (ur.) *Sodelovanje klinično okolje-izobraževalne institucije*. Ljubljana: Založba Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije - Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, Sekcija medicinskih sester v managementu. Pridobljeno na <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-3II048WM>.
11. Kotnik, M., Petrica, L., & Erjavšek, Z. (2010). Vloga mentorja v zdravstveni negi na onkološkem inštitutu ljubljana. *Obzornik zdravstvene nege*, 44(4), 239–244. Pridobljeno na <https://obzornik.zbornica-zveza.si/index.php/ObzorZdravNeg/article/view/2783>
12. Kristl, J., Juriševič, M., Šoukal-Ribičič, M., Pucelj, J., Vrtačnik, M., Trošt, Z., ... Kolenc, M. (2007). *Smernice za praktično usposabljanje na Univerzi v Ljubljani*. Univerza. Pridobljeno na https://www.fpp.uni-lj.si/mma_bin.php?id=20120323121459
13. Kulaš, F. (2013). *Zadovoljstvo kliničnih mentorjev v zdravstveni organizaciji s kliničnim usposabljanjem študentov zdravstvene nege*. Magistrsko delo. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper.
14. Lunder, T. (2022). *Medosebni odnosi v mentorskem procesu v zdravstveni negi*. Magistrsko delo. Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede, Maribor.
15. Meden, E., Kvas, A., & Hoyer, S. (2017). Opisna raziskava mnenj in stališč študentov zdravstvene nege ter kliničnih mentorjev glede ocenjevanja kliničnega usposabljanja. *Obzornik zdravstvene nege*, 51(4), 320–327. doi: 10.14528/snr.2017.51.4.157.
16. Merila za kreditivno vrednotenje študentskih programov po ECTS (2024, 1. april) *Uradni list RS*, št. 124/04. Pridobljeno na <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=MERI49>

17. Musa, A., Yakubu, A., Adefuye, B., Ezechi, O., Article, O., Yusuf, A., ...Njokanma, A. (2022). Barriers and solutions to effective mentorship in health research and training institutions in Nigeria: Mentors, mentees, and organizational perspectives. *Nigerian Journal of Clinical Practice*, 25, 215–225. doi: 10.4103/njcp.njcp_154_20
18. Ramšak Pajk, J. (2007). Pomen mentorstva in praktičnega usposabljanja v izobraževanju za zdravstveno nego. *Obzornik zdravstvene nege*, 41(2/3), 71-75. Pridobljeno na <https://obzornik.zbornica-zveza.si/index.php/ObzorZdravNeg/article/view/2627>
19. Pravilnik o pripravi in strokovnih izpitih zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev na področju zdravstvene dejavnosti (2024, 1. april) *Uradni list RS*, št. 76/22, 58/23 in 97/23. Pridobljeno na <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=PRAV14684>
20. Rigler, N. (2019). Učinkovito mentoriranje študentov na praktičnem usposabljanju v kliničnem okolju. V S. Kadivec (ur.) *Sodelovanje klinično okolje-izobraževalne institucije*. Ljubljana: Založba Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije - Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, Sekcija medicinskih sester v managementu. Pridobljeno na <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-3II048WM>.
21. Rohatinsky, N., & Ferguson, L. (2013). Mentorship in Rural Healthcare Organizations: Challenges and Opportunities. *Online Journal of Rural Nursing and Health Care*, 13(2), 149-172. doi: 10.14574/ojrnhc.v13i2.273
22. Seničar, Z. (2018). Medgeneracijsko sodelovanje: mentor – mentoriranec. V L. Leskovic. *Zdravstvena nega v luči globalnih izzivov*. Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede. Pridobljeno na https://www.dmszt-nm.si/wp-content/uploads/2023/02/Zbornik_DMT_2018.pdf
23. Sikole, V. (2023). *Uvajanje novozaposlenih diplomantov s področja zdravstvene nege na urgenci*. Magistrsko delo. Univerza v Mariboru, Fakulteta za zdravstvene vede, Maribor.
24. Wachira, J. (2019). *Perception on Mentorship Practices among Nursing Students at Kabarnet Kenya Medical Training College*. 17–40. doi: 10.9790/1959-0804031740
25. Zakon o visokem šolstvu (ZVis) (2024, 1. april) *Uradni list RS*, št. 32/12 – uradno prečiščeno besedilo, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 109/12 – ZViS-I, 85/14 – ZViS-J, 75/16 – ZViS-K, 61/17 – ZUPŠ, 65/17 – ZViS-L, 175/20 – ZIUOPDVE, 57/21 – odl. US, 54/22 – ZUPŠ-1, 100/22 – ZSZUN in 102/23 – ZViS-M. Pridobljeno na <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO172>
26. Zajec, A. M., & Pajk, J. R. (2006). Značilnosti mentorstva v izobraževanju za zdravstveno nego in babištvo. *Obzornik zdravstvene nege*, 40(1), 9-14. Pridobljeno na <https://obzornik.zbornica-zveza.si/index.php/ObzorZdravNeg/article/view/2571>
27. Žerdoner, L. (2017). Vrednotenje dela mentorjev v kliničnem okolju zdravstvene nege. V L. Leskovic. *Razkorak med teorijo in prakso v zdravstveni negi*. Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede Novo mesto. Pridobljeno na https://www.dmszt-nm.si/wp-content/uploads/2023/02/Zbornik_DMT_2017.pdf

Kaja Kostelec je diplomirana sociologinja - kadrovskega managementa in študentka magistrskega študijskega programa Management na Fakulteti za management na Primorskem.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v avtomobilski industriji se je zaposlil na Fakulteti za

management Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 20 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 700 enot s področja upravnih in organizacijskih ved ter javnega zdravstva (varstvo pri delu).

Abstract:

Challenges of Mentoring in Slovenian Healthcare

Research Question (RQ): What challenges do participants face in the mentoring process in Slovenian healthcare?

Purpose: The purpose of the article was to conduct a systematic review of professional articles on mentoring in Slovenian healthcare, identify common challenges, and suggest avenues for further research.

Method: Descriptive scientific research method was employed for this article, involving a systematic review of 1,492 bibliographic units of professional literature, conducted using the Prisma diagram across two bibliographic databases.

Results: Three key challenges were identified from the findings in the mentoring process in Slovenian healthcare. The key challenges include: lack of time, theory-practice gap, and inadequacy in planning the mentoring process. When identifying challenges in the mentoring process, strong correlations with the characteristics of mentors and mentees were found.

Organization: The results highlight key challenges in the mentoring process in Slovenian healthcare that need to be addressed and gradually resolved. Changes in the mentoring process are crucial for the smooth operation of educational programs and the provision of quality healthcare services in healthcare institutions.

Society: The study summarized key challenges in mentoring processes identified in healthcare institutions in the Republic of Slovenia. Poor introduction of mentees negatively impacts healthcare, patient treatment, and the entire societal ecosystem.

Originality: Through a systematic review of existing empirical research, we were able to integrate challenges in individual healthcare institutions and compare them at the level of healthcare in the Republic of Slovenia. By synthesizing common challenges, we highlighted key issues in mentoring processes and provided directions for their gradual resolution.

Limitations/Future Research: Reviewed empirical studies were not fully aligned in their purpose, making synthetic outcomes difficult to compare. It would be meaningful to conduct empirical research focusing on challenges and potential resolutions in mentoring processes across all Slovenian healthcare institutions at the primary, secondary, and tertiary levels of organization.

Keywords mentoring factors, mentoring, organization, mentoring processes, healthcare, healthcare institutions.

Copyright (c) Kaja KOSTELEC, Mirko MARKIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Kakovost osebnega in poklicnega življenja

Urška Fabjan

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
urska.fabjan@fos-unm.si

Patricija Franko

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
patricija.franko@fos-unm.si

Suzana Gorenc

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
suzana.gorenc@fos-unm.si

Simona Vene*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
simona.vene@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri so pozitivni in negativni vidiki slabega ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem? Katere strategije so pomembne za doseganje dobrega ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem?

Namen: Namen te raziskave je raziskati in izpostaviti ključne pozitivne in negativne vidike ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem ter identificirati strategije, ki lahko prispevajo k njegovemu izboljšanju. Osredotoča se na razumevanje, kako lahko slabše ravnovesje vpliva na kakovost življenja posameznika in učinkovitost organizacij ter obravnava, kako lahko različne pristope uporabimo za optimizacijo tega ravnovesja.

Metoda: Za raziskavo smo uporabili kvalitativno metodo, kjer smo pregledali in analizirali domačo in tujo literaturo na temo in kakovosti življenja.

Rezultati: Rezultati raziskave kažejo, da slabše ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem vodi do povečanega stresa, zmanjšanja duševnega in telesnega zdravja ter slabših medosebnih odnosov. Po drugi strani, dobro ravnovesje prispeva k večji produktivnosti, zadovoljstvu pri delu in boljšemu osebnemu počutju. Raziskava tudi izpostavlja, da so strategije, kot so fleksibilen delovni čas, podpora duševnemu zdravju in razvoj organizacijske kulture, ki spodbuja uravnoteženo življenje, ključne za izboljšanje ravnovesja.

Organizacija: Raziskava opredeljuje, da organizacije, ki spodbujajo dobro ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem, doživljajo nižjo fluktuacijo zaposlenih, manjšo odsotnost zaradi

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 25. november 2023; revidirano: 1. december 2023; sprejeto: 5. marec 2024. /

Received: 25th November 2023; revised: 1st December 2023; accepted: 5th March 2024.

bolezni in bolj motivirano delovno silo. Priporoča, da bi morala podjetja ustvariti bolj prilagodljivo delovno okolje in ponuditi programe za spodbujanje dobrega počutja zaposlenih.

Družba: Raziskava poudarja, da je ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem pomembno ne samo za posameznike, ampak tudi za družbo kot celoto. Poudarja, da izboljšano ravnovesje lahko prispeva k večji družbeni produktivnosti in splošnemu zdravju populacije.

Originalnost: Ta raziskava prinaša svež pogled na temo ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem, saj združuje perspektive iz različnih disciplin in upošteva novejša trende, kot so delo na daljavo in digitalizacija delovnega mesta.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve raziskave vključujejo njeno osredotočenost predvsem na literaturo in pomanjkanje empiričnih podatkov. Nadaljnje raziskovanje bi lahko vključevalo empirične študije za preverjanje ugotovitev in razširitev raziskave na različne industrije in kulturne kontekste. Prav tako bi bilo koristno raziskati dolgoročne učinke različnih strategij uravnoteženja med delom in zasebnim življenjem.

Ključne besede: kakovost življenja, stres, produktivnost, ravnovesje, strategije, optimizacija.

1 Uvod

Kakovost osebnega življenja je večdimenzionalen koncept, ki zajema tako fizično zdravje kot duševno dobro počutje in zadovoljstvo z življenjem. V sodobni družbi je poudarek na uravnoteženju dela in zasebnega življenja ključen za vzdrževanje visoke kakovosti življenja. Mentalno zdravje igra pri tem ključno vlogo. Poleg tega sta fizična aktivnost in uravnotežena prehrana pomembna za ohranjanje dobrega fizičnega zdravja, kar neposredno vpliva na kakovost življenja. Medosebni odnosi in družbena povezanost igrajo pomembno vlogo v čustveni dobrobiti posameznika, saj občutek pripadnosti in podpore izboljšuje splošno zadovoljstvo.

Osebna rast in samouresničitev, kot sta nadaljnje izobraževanje in hobi dejavnosti, lahko obogatita življenje in prispevata k večji kakovosti bivanja. Finančna stabilnost in varnost sta prav tako pomembni za kakovost življenja, saj zmanjšujeta stres, povezan z ekonomskimi skrbmi. Okolje, v katerem živimo, vključno s stanovanjskimi razmerami in dostopom do narave, ima pomemben vpliv na naše vsakodnevno počutje in zdravje. Sposobnost obvladovanja stresa in prilagajanja spremembam je ključna za ohranjanje visoke kakovosti življenja v hitro spreminjajočem se svetu. Na koncu pa je kakovost osebnega življenja globoko osebna in subjektivna izkušnja, ki jo vsak posameznik opredeljuje in meri na svoj način.

Namen te raziskave je raziskati in izpostaviti ključne pozitivne in negativne vidike ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem ter identificirati strategije, ki lahko prispevajo k njegovemu izboljšanju. Osredotoča se na razumevanje, kako lahko slabše ravnovesje vpliva na kakovost življenja posameznika in učinkovitost organizacij ter obravnava, kako lahko različne pristope uporabimo za optimizacijo tega ravnovesja.

2 Teoretična izhodišča

Kakovost življenja se nanaša na subjektivno dožemanje posameznika o njegovem ali njenem življenju, vključno z njegovimi fizičnimi, duševnimi, socialnimi in okoljskimi vidiki. Gre za celostni pristop k oceni blaginje in zadovoljstva posameznikov, ki presegajo zgolj materialne

kazalce. Razumevanje kakovosti življenja je pogosto odvisno od posameznikovih vrednot, ciljev, socialnega okolja, kulture in drugih dejavnikov.

V študiji, ki so jo izvedli Majumder, Chowdhury, Dey in Santosh (2021), je poudarjeno, kako uravnoteženje poklicnega in zasebnega življenja prispeva k delovnem okolju, ki je brez stresa in tako izboljšuje duševno zdravje, telesno počutje in medosebne odnose zaposlenih. Avtorji opredeljujejo pomembnost uravnoteženja med delom in zasebnim življenjem kot proces določanja prioritet med osebnimi in poklicnimi dejavnostmi v življenju posameznika. Identificirajo, da je pogosta posledica slabega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem stres. Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem je razloženo kot strategija za obvladovanje naraščajočega stresa na delovnem mestu. V sodobnem svetu upravljanja človeških virov se je izkazalo, da je ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ključnega pomena. Ta koncept, ki je pridobil na pomenu v 80. letih v Združenem kraljestvu, se osredotoča na prioriteto med osebnimi in poklicnimi dejavnostmi v življenju posameznika.

Študija avtorjev Bhendeja, Mekotha, Ingalhalli in Reddyja (2020) se osredotoča na raziskovanje odnosa med kakovostjo delovnega življenja in zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu. Rezultati te obsežne analize, ki je zajemala 89 menedžerjev iz javnih in zasebnih bank v Indiji, kažejo, da višja kakovost delovnega življenja vodi do večjega zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. To pozitivno vpliva na njihovo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, kar prispeva k razvoju organizacije in povečuje samo motivacijo zaposlenih. Po drugi strani pa slaba kakovost dela povečuje stres pri zaposlenih, kar negativno vpliva na njihovo domače življenje, povzroča psihično šibkost, de-motivacijo in splošno nezadovoljstvo s poklicnim življenjem.

Avtorji študije poudarjajo, da ima kakovost delovnega življenja neposreden in pozitiven vpliv na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter posredno vpliva na celotni razvoj organizacije. Priporočajo, da organizacije zagotovijo svojim zaposlenim več avtonomije in manj strog nadzor, s čimer spodbujajo zaupanje in samoiniciativnost. Poudarek je na pomembnosti primerne delovnega časa, ki zaposlenim omogoča, da vzdržujejo uravnoteženo razmerje med delovnimi obveznostmi in družinskim življenjem. V raziskavi so bili podatki zbrani s pomočjo metode vzorčenja po udobnosti in analizirani z glavno komponento analizo ter večkratno regresijsko analizo. Ugotovitve kažejo, da sta tako kakovost delovnega življenja kot ravnovesje med delom in zasebnim življenjem sestavljena iz več dimenzij. Te ugotovitve pomembno prispevajo k razumevanju kompleksnosti in multi dimenzionalnosti omenjenih konceptov v sodobnem delovnem okolju. V okviru študije, ki so jo izvedli Bhende, Mekoth, Ingalhalli in Reddy, je bilo ugotovljeno, da produktivnostna dimenzija ravnovesja med delom in zasebnim življenjem vpliva na vse dimenzije kakovosti delovnega življenja, razen na mehanizem za reševanje pritožb. To pomeni, da je za doseganje uravnoteženega delovnega in zasebnega življenja ključna visoka kakovost delovnega okolja.

Ta študija prinaša pomembne vpoglede za menedžerje, saj kaže na to, kako lahko izboljšanje kakovosti delovnega življenja vodi do večje produktivnosti in boljše uporabe veščin zaposlenih.

To je še posebej pomembno za splošno dobrobit zaposlenih in uspešnost organizacije. Razkritje novih dimenzij in vzpostavitev novih povezav med kakovostjo delovnega življenja in ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem odpira nove možnosti za izboljšanje delovnih pogojev. Splošno priznано je, da višja kakovost delovnega življenja pripomore k večjemu zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu, kar pozitivno vpliva na njihovo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Zadovoljni zaposleni so bolj prispevni k razvoju organizacije in so samo motivirani, kar je velika prednost za organizacije, saj ni potrebe po dodatnih investicijah v njihovo motivacijo. Ko so zaposleni srečni in zadovoljni v organizaciji, se zmanjšuje stopnja menjave zaposlenih, kar dodaja vrednost podjetju. Namesto vlaganja v novačenje novih zaposlenih, lahko podjetja ta sredstva usmerijo v druge razvojne cilje ali v izboljšanje kakovosti delovnega življenja svojih zaposlenih. Slaba kakovost dela vodi do povečane ravni stresa med zaposlenimi, kar negativno vpliva na kakovost njihovega domačega življenja, zaradi česar so psihično šibki, demotivirani in nezadovoljni s svojim poklicnim življenjem.

Raziskava, ki so jo izvedli Bhende, Mekoth, Ingalhalli in Reddy (2020), je osvetlila pomembno povezavo med kakovostjo delovnega življenja zaposlenih in njihovim zadovoljstvom na delovnem mestu. Ugotovitve kažejo, da višja kakovost delovnega življenja vodi do večjega zadovoljstva zaposlenih, kar pozitivno vpliva na njihovo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Zadovoljni zaposleni so bolj motivirani za prispevek k razvoju organizacije. Po drugi strani slaba kakovost dela povzroča stres med zaposlenimi, kar negativno vpliva na njihovo domače življenje, zaradi česar postanejo psihično šibki, demotivirani in nezadovoljni s svojim poklicnim življenjem. Raziskava dokazuje, da kvaliteta delovnega življenja obsega tri dimenzije: svobodo in priznanje, nagrade ter mehanizem za reševanje pritožb. Svoboda in priznanje omogočata zaposlenim, da izpolnijo svoje potenciale in se vključijo v izzivalne projekte, kar odpravlja monotonost dela in povečuje zanimanje za delo.

Mikołajczyk (2021) v svojem delu opisuje, kako dinamične spremembe, negotovost, nepredvidljivost in dvoumnost dogodkov, skupaj z intenzivnim razvojem sodobnih tehnologij, oblikujejo današnjo realnost. Sedanji razvoj civilizacije zahteva, kot še nikoli prej, poudarek na viziji uravnoteženja interesov zaposlenih in delodajalcev na področju dela. Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem je neposredno povezano z družbeno trajnostjo. Trajnostni razvoj človeškega kapitala je kompleksen koncept, ki zajema področja človeške dejavnosti na številnih ravneh človeškega življenja, tako na mikro kot makroekonomski ravni. V literaturi so dejavniki trajnostnega razvoja razdeljeni na tri področja: naravno okolje, gospodarstvo in družbo, kjer je pomemben cilj dobra kakovost življenja za sedanje in prihodnje generacije. Uvajanje koncepta trajnostne organizacije na področju upravljanja človeškega kapitala poudarja potrebo po doseganju ne le gospodarskih ciljev podjetja, ampak tudi zadovoljevanju in uravnoteženju potreb zaposlenih. Trajnostno upravljanje človeških virov podpira strategijo trajnostnega razvoja organizacije, poudarja pošteno obravnavo, skrbi za razvoj, zdravje in dobro počutje zaposlenih, podpira okolju prijazne organizacijske prakse, predvideva razvoj kompetenc zaposlenih in spodbuja ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Pri razumevanju

specifičnih dejavnosti v obeh analiziranih sferah človek uporablja iste vire svojega časa, energije, misli in čustev, ki jih je težko ločiti na dva ločena dela.

V študiji, ki sta jo izvedla Francis in Fonseca (2023), je bil namen raziskati, kako kakovost delovnega življenja vpliva na zaposlene. Ugotovili so, da kakovostna delovna okolja omogočajo zaposlenim večji nadzor nad svojim delovnim časom, kar vodi k povečanju produktivnosti, manj primerov bolezni in odsotnosti z dela ter k srečnejši in manj obremenjeni delovni sili. Kakovost delovnega življenja zajema ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, ki oboje prispeva k zadovoljstvu posameznika. Študija opozarja na dilemo, s katero se zaposleni danes soočajo, ko se njihove delovne zahteve križajo z osebnimi obveznostmi. To lahko povzroči povečan stres, utrujenost pri delu in motnje v družinskih in delovnih odnosih, kar negativno vpliva na kakovost delovnega življenja.

Kakovost delovnega življenja je ključen dejavnik, ki pomembno vpliva na dobro počutje, zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih. Organizacije morajo dati prednost kakovosti delovnega življenja svojih zaposlenih tako, da ustvarijo pozitivno delovno okolje, ki spodbuja zdravo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, ponuja možnosti za osebno in poklicno rast, cenijo prispevke zaposlenih ter zagotavljajo pošteno plačilo in ugodnosti.

V sklopu raziskave smo si na podlagi teoretičnih ugotovitev zastavili naslednji raziskovalni vprašanji (RV):

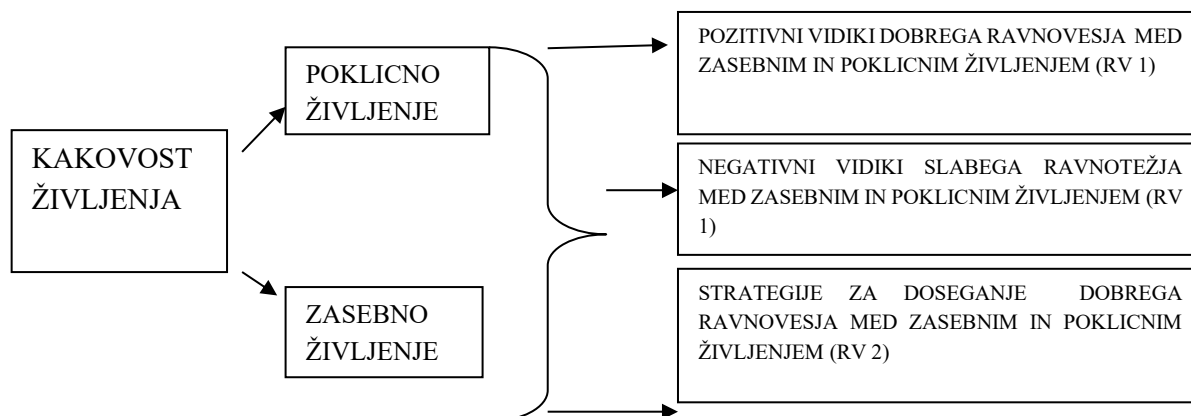
RV 1: Kateri so pozitivni in negativni vidiki slabega ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem?

RV 2: Katere strategije so pomembne za doseganje dobrega ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem?

3 Metoda

Uporabljena je bila kvalitativna metoda pregleda tuje strokovne literature kakovost osebnega in poklicnega življenja. Pri pregledu literature smo sledili načrtu štirim fazam pregleda: (1) načrtovanje, (2) izvedba, (3) analiza ter (4) pisanje. V fazi načrtovanja smo si zastavili dva raziskovalna vprašanja. V sklopu pregleda člankov smo naredili teoretično-analitični pregled literature obravnavane teme. Pri iskanju smo uporabili znanstvene bibliografske baze in akademske spletne brskalnike, kot so Google Scholar in ScienceDirect.

Na sliki 1 je prikazan model raziskave, ki prikazuje pozitivne in negativne vidike med zasebnim in poklicnim življenjem ter strategije, ki so pomembne za doseganje dobrega ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem.



Slika 1. Model raziskave

Pri izvedbi pregleda literature smo iskali tuje vire glede kakovosti življenja. V tabeli 1 so navedene ključne besede, ki smo jih uporabili pri pregledu literature in sicer v izvirnem, tj. angleškem jeziku ter njihov prevod v slovenski jezik.

Tabela 1. Ključne besede, uporabljene pri izvedbi literature

Ključne besede v angleščini	Prevod ključnih besed v slovenščino
»quality of life« + »definition«	»kakovost življenja« + »opredelitev«
»quality of life« + »dimensions«	»kakovost življenja« + »dimenzije«
»quality of life« + »negative effects«	»kakovost življenja« + »negativni vplivi«

V tabeli 2 je prikazana uporabljena tuja literatura, ki smo jo preučili in iz nje opravili teoretično-analitičen pregled obravnavane teme.

Tabela 2. Seznam uporabljene literature

Avtor (Avtorica)	Naslov
Bhende, P., mekoth, N., Ingalhalli, V. & reddy, Y.V. (2020).	Quality of Work Life and Work- Life Balance.
Francis, S. & Fonceca, C.M. (2023).	Quality of Work Life among Employees: A Descriptive Study.
Majumder, S., Chowdhury, S., Dey, N. & Santosh, K.C. (2021).	Balance Your Work- Life: Personal Interactive Web-Interface
Mikołajczyk, K. (2021).	Sustainable Development of an individual as a result of Mutual Enrichment of Professional and Personal life.

4 Rezultati in razprava

V Tabeli 3 so strnjeni predstavljeni zaključki avtorjev, pridobljeni skozi študije primerov, ki se nanašajo na uravnoteženje poklicnega in zasebnega življenja. V tabeli so izpostavljene pozitivne in negativne posledice, ki jih prinaša slabo in dobro ravnoesje med delovnim in

zasebnim življenjem, ter njihov odraz na kakovost življenja posameznikov. Raziskovali smo tudi strategije, ki jih lahko uporabimo za doseganje uravnoteženosti.

Tabela 3: Ključne ugotovitve avtorjev uravnoteženja poklicnega in zasebnega življenja

Ugotovitve avtorjev	Avtor/-ja/-ji raziskave
Pozitivni vidiki dobrega ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem (RV 1)	
(1) Ni stresa, dobro duševno zdravje, dobro telesno počutje, dobri medsebojni odnosi.	Majumder, Chowdhury, Dey in Santosh (2021)
(1) Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem je neposredno povezano z družbeno trajnostjo. Trajnostni razvoj človeškega kapitala je kompleksen koncept, ki zajema področja človeške dejavnosti na številnih ravneh človeškega življenja: naravno okolje, gospodarstvo in družbo, kjer je pomemben cilj dobra kakovost življenja za sedanje in prihodnje generacije.	Mikołajczyk (2021)
(1) Ko delo ne prevladuje nad življenjem izven dela in obratno.	Bhende, Mekoth, Ingallhalli in Reddy (2020)
(1) Zadovoljni zaposleni so bolj prispevni k razvoju organizacije in so samo motivirani, kar je velika prednost.	Francis in Fonseca (2023)
(2) Pozitivno delovno okolje-pomemben vpliv na dobro počutje, zadovoljstvo, produktivnost, dobra kakovost osebnega življenja.	
Negativni vidiki slabega ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem (RV 1)	
(1) Stres, slabe mentalne zmožnosti.	Majumder, Chowdhury, Dey in Santosh (2021)
(2) Vpliv na fizično ter mentalno zdravje zaposlenih.	
(3) Stres zaradi križanja med delovnim in osebnimi obveznostmi, utrujenost.	
(5) Neuravnoteženo delovno življenje zmanjšuje srečo.	
(1) Slaba kakovost dela povečuje stres pri zaposlenih, kar negativno vpliva na njihovo domače življenje, povzroča psihično šibkost, demotivacijo in splošno nezadovoljstvo s poklicnim življenjem.	Bhende, Mekoth, Ingallhalli in Reddy (2020)
(1) Vse pogostejše prepletanje dela in zasebnega življenja, omejevanje na isti prostor, občutek potrebe po nenehni dosegljivosti kot potencialno delovno osebo in konkurenco na trgu dela. Ni presenetljivo, da se vedno več poklicno aktivnih ljudi sooča s problemom uravnoteženja dela in zasebnega življenja.	Mikołajczyk (2021)
(1) Delovne zahteve se križajo z osebnimi obveznostmi. To lahko povzroči povečan stres, utrujenost pri delu in motnje v družinskih in delovnih odnosih, kar negativno vpliva na kakovost delovnega življenja.	Francis in Fonseca (2023)
(2) Delodajalci, ki zanemarijajo te vidike, tvegajo izgubo talentiranih zaposlenih, ki se lahko odločijo za konkurenčna podjetja z boljšim delovnim okoljem.	
Strategije za doseganje dobrega ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem (RV 2)	
(1) Določanje prioritet, uporaba »Kolesa življenja«. Podjetja morajo vzpostaviti jasne delovne politike in ustvariti primerno delovno okolje, ki spodbuja zaposlene k odmorom in zagotavljanju časa za družino.	Majumder, Chowdhury, Dey in Santosh (2021)
(2) Izboljšanje duševnega in telesnega zdravja zaposlenih, njihovih odnosov, angažiranosti pri delu, inovativnosti in kreativnosti je močno odvisno od uravnoteženega delovnega življenja.	
(1) Zadovoljevanje lastnih fizičnih in čustvenih potreb, strokovnega dela, družine in prijateljev.	Mikołajczyk (2021)
(2) Uvajanje koncepta trajnostne organizacije na področju upravljanja človeškega kapitala. Trajnostno upravljanje človeških virov podpira strategijo trajnostnega razvoja organizacije,	

poudarja pošteno obravnavo, skrbi za razvoj, zdravje in dobro počutje zaposlenih, podpira okolju prijazne organizacijske prakse, predvideva razvoj kompetenc zaposlenih in spodbuja ravnotežje med delom in zasebnim življenjem.	
(1) Ustrezen delovni čas, ki zaposlenim omogoča, da vzdržujejo uravnoteženo razmerje med delovnimi obveznostmi in družinskim življenjem.	
»nadaljevanje«	
(1) Kakovost delovnega življenja ključni vidik, ki pomembno vpliva na dobro počutje, zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih.	Bhende, Mekoth, Ingallhalli in Reddy (2020)
(2) Nezadovoljstvo vodi do stresa in negativno vpliva na psihološko dobro počutje zaposlenih, kar posledično negativno vpliva na njihovo delovno uspešnost.	
(1) Kakovostna delovna okolja omogočajo zaposlenim večji nadzor nad svojim delovnim časom, kar vodi k povečanju produktivnosti, manj primerov bolezni in odsotnosti z dela ter k srečnejši in manj obremenjeni.	Francis in Fonseca (2023)
(2) Ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, ki spodbuja zdravo ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, ponuja priložnosti za osebno in poklicno rast, ceni prispevke zaposlenih in zagotavlja poštene nadomestila in ugodnosti.	
(1) Kakovost delovnega življenja ima neposreden in pozitiven vpliv na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter posredno vpliva na celotni razvoj organizacije.	Bhendeja, Mekotha, Ingallhalli in Reddyja (2020)
(2) Za doseganje uravnoteženega delovnega in zasebnega življenja je ključna visoka kakovost delovnega okolja.	
(4) Ko so zaposleni srečni in zadovoljni v organizaciji, se zmanjšuje stopnja menjave zaposlenih.	
(5) Zagotoviti zaposlenim določeno mero svobode pri delu, namesto stalnega nadzora.	

Ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem predstavlja temeljni steber sodobne družbe in dela, kar potrjujejo številne raziskave in študije. Razumevanje tega koncepta in njegovih posledic, tako pozitivnih kot negativnih, je ključno za zagotavljanje trajnostnega razvoja in splošnega blagostanja.

Na podlagi zastavljenega prvega raziskovalnega vprašanja smo ugotovili, da so pozitivni vidiki dobrega ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem številni in vplivajo na različna področja posameznikovega življenja ter družbeno trajnost. Poudarjamo, da takšno ravnovesje prispeva k zmanjšanju stresa, kar neposredno vpliva na dobro duševno zdravje in telesno počutje. Posamezniki, ki uspešno vzdržujejo to ravnovesje, pogosto gojijo tudi kakovostne medsebojne odnose. Trajnostni razvoj človeškega kapitala, ki ga omogoča uravnoteženo delo in zasebno življenje, se kaže na več ravneh človeške dejavnosti, vključno z naravnim okoljem, gospodarstvom in družbo. Pomembno je opozoriti, da ravnovesje med delom in zasebnim življenjem preprečuje, da bi delo prevladovalo nad osebnim življenjem in obratno. To omogoča, da posamezniki v celoti izkoristijo koristi obeh področij. Zadovoljni zaposleni, ki ohranjajo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, so bolj prispevni k razvoju organizacije, saj so motivirani in produktivni. Pozitivno delovno okolje ima pomemben vpliv na njihovo dobro počutje, zadovoljstvo ter celo na kakovost njihovega osebnega življenja. Skupaj tvorijo sinergijo, ki pripomore k celostnemu blagostanju posameznika in družbe. Negativni vidiki slabega ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem so prav tako izrazito številni in imajo resne posledice za zaposlene. Prisotnost stresa in slabe mentalne zmožnosti, ki izhajajo iz slabega ravnovesja, negativno vpliva na fizično in mentalno zdravje posameznikov. Stres, ki izvira iz prepletanja delovnih in osebnih obveznosti, povzroča utrujenost ter lahko vodi do slabše kakovosti dela in življenja. Slaba kakovost dela prispeva k povečanju stresa pri

zaposlenih, kar se odraža tudi v njihovem domačem življenju. Posledično se pojavljajo psihična šibkost, demotivacija in splošno nezadovoljstvo s poklicnim življenjem. Vedno pogostejše prepletanje dela in zasebnega življenja, še posebej ob omejenosti na isti prostor ter občutku nenehne dosegljivosti, ustvarja konkurenčnost na trgu dela ter povečuje občutek stresa in nemoči pri zaposlenih. Križanje delovnih zahtev z osebnimi obveznostmi dodatno povečuje stres, utrujenost in motnje v družinskih ter delovnih odnosih. Delodajalci, ki zanemarjajo te vidike in ne zagotavljajo uravnoveženega delovnega okolja, tvegajo izgubo talentiranih zaposlenih, ki lahko poiščejo boljše delovne pogoje pri konkurenčnih podjetjih. Skupaj ti negativni vidiki zmanjšujejo srečo, zadovoljstvo in kakovost življenja zaposlenih.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju se sprašujemo po strategijah za doseganje učinkovitega ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem, katere vključujejo več ključnih elementov. Podjetja bi morala določiti jasne delovne politike in ustvariti delovno okolje, ki spodbuja odmore ter omogoča čas za družino. Poudarek je na izboljšanju duševnega in telesnega zdravja zaposlenih, kar pozitivno vpliva na njihove odnose, angažiranost pri delu, inovativnost in kreativnost. Pomembno je zadovoljevanje fizičnih in čustvenih potreb ter uvajanje koncepta trajnostne organizacije za podporo ravnotežja med delom in zasebnim življenjem. Prilagajanje ustreznega delovnega časa, ustvarjanje kakovostnega delovnega okolja ter spodbujanje pozitivnega delovnega okolja so ključni elementi. Skozi to strategijo se zagotavlja zaposlenim večji nadzor nad delovnim časom, kar pripomore k povečanju produktivnosti, manjšim primerom bolezni in odsotnosti, ter k srečnejšemu in manj obremenjenemu delovnemu okolju. Končno, visoka kakovost delovnega življenja neposredno pozitivno vpliva na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter posredno na celoten razvoj organizacije, zmanjšuje nezadovoljstvo ter s tem tudi stopnjo menjave zaposlenih.

Na podlagi raziskav in analiz na temo ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem lahko sklenemo, da je to ravnovesje izjemno pomembno za celotno dobro počutje posameznika. Pravilno uravnoveženje delovnih obveznosti in osebnega življenja vodi do večje zadovoljstva, boljšega duševnega in telesnega zdravja ter izboljšuje kakovost medosebnih odnosov. Organizacije in delodajalci igrajo ključno vlogo pri ustvarjanju delovnih pogojev, ki spodbujajo to ravnovesje, vendar je tudi na posameznikih, da si aktivno prizadevajo za uravnoveženje svojih poklicnih in osebnih obveznosti.

Menimo, da je iskanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ključno za sodobnega posameznika. V svetu, kjer so meje med delom in prostim časom vse bolj zabrisane, je pomembno, da posamezniki razvijemo veščine upravljanja časa in postavimo jasne meje. Sposobnost ločevanja dela od osebnega življenja ni samo vprašanje produktivnosti, ampak tudi ohranjanja duševnega zdravja in splošnega zadovoljstva. Delodajalci bi morali biti spodbujevalci te kulture, saj so zadovoljni in mentalno zdravi zaposleni temelj za uspešno in inovativno podjetje. Vlaganje v dobrobit zaposlenih ni le moralna odločitev, ampak tudi strateška poslovna poteza.

5 Zaključek

Sklep o kakovosti osebnega in poklicnega življenja izpostavlja pomen celostnega pristopa k dobrobiti posameznika. Skupek zadovoljstva v osebnem življenju s poklicno izpolnjenostjo postavlja temelje za uravnoteženo in izpopolnjeno življenje. Pomen ravnotežja med delom in zasebnim življenjem, vzdrževanje zdravih medosebnih odnosov ter skrb za duševno in telesno zdravje se kaže kot ključno vplivno območje.

Iz izvedene raziskave na temo ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem lahko sklepamo, da je to ravnovesje izjemno pomembno za celostno dobro počutje posameznika. Kakovost življenja ni omejena le na en vidik, ampak je celovit koncept, ki združuje različne elemente posameznikovega doživljanja in dobrobiti. Osebna in poklicna sfera tesno sodeluje pri oblikovanju celostnega občutka kakovosti življenja. Pravilno uravnoteženje delovnih obveznosti in osebnega življenja vodi do večje zadovoljstva, boljšega duševnega in telesnega zdravja ter izboljšuje kakovost medosebnih odnosov.

Omejitve znotraj raziskave so v tem, da se osredotočajo predvsem na literaturo in pomanjkanju empiričnih podatkov. Za nadaljnje raziskovanje predlagamo razširitev na različne industrije ter kulturne okoliščine, ki prispevajo k globljemu razumevanju dejavnikov, na področju kakovost življenja posameznikov. Skladno s tem je pomembno raziskati dolgoročne učinke različnih uravnoteženih strategij z delom in zasebnim življenjem, da bi oblikovali trajnostne pristope za spodbujanje optimalnega življenjskega sloga. Celostna obravnava osebnih in poklicnih vidikov življenja postavlja temelje za doseganje trajnostnega in izpolnjujočega življenja v sodobni družbi. Za nadaljnji razvoj bi bilo smiselno vključiti empirične študije, ki bi potrdile ugotovitve in razširile obseg raziskav na različne industrije ter kulturni kontekst. Poleg tega bi bilo koristno raziskati dolgoročne učinke različnih strategij za doseganje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem.

Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

Reference

1. Bhende, P., Mekoth, N., Ingallhalli, V. & Reddy, Y.V. (2020). Quality of work life and work-life balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256-265. doi: 10.1177/0971685820939380
2. Francis, S. & Fonceca, C.M. (2023). Quality of work life among employees: A descriptive study. *Journal of Academia and Industrial research (JAIR)*, 11(3), 56-59.
3. Majumder, S., Chowdhury, S., Dey, N. & Santosh, K.C. (2021). Balance your work-life: Personal interactive web-interface. *International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence*, (7)7. doi: 10.9781/ijimai.2021.08.016
4. Mikołajczyk, K. (2021). Sustainable development of an individual as a result of mutual enrichment of professional and personal life. *Institute of Human capital, SGH Warsaw School of Economics*, 13. 697. doi: org/10.3390/su13020697

Urška Fabjan je diplomirana organizatorica. Zaposlena v farmacevtski industriji. Izkušnje si je pridobivala, ko je bila operater, tehnik na liniji, tehnolog in nato kot vodja delavne enote. Ima veliko izkušenj iz vodenja, organiziranja, reševanja konfliktov med zaposlenimi, delo z ljudmi in komunikacije. Pri delu si je nabrala veliko izkušenj s sodelovanjem na inšpekcijah in presoajah. Leta 2014 je sodelovala na zagonu novih linij v proizvodnji v novem obratu. Leto kasneje je sodelovala na otvoritvi novega obrata.

Patricija Franko je diplomirana inženirka kemijske tehnologije, zaposlena v farmacevtski industriji kjer opravlja delo analitika v laboratorijski kontroli. Pri delu je pridobila že veliko izkušenj iz samostojnega dela, komunikacije in timskega dela trenutno pa želi svoj spekter znanja razširiti z izrednim študijem na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, smer menedžment kakovosti.

Suzana Gorenc je diplomirana organizatorica. Zaposlena v farmacevtski industriji na področju proizvodnje. Izkušnje na tem področju si je pridobivala kot proizvodni tehnik nato pa kot vodja delovne enote. Največ izkušenj je dobila predvsem na področju komunikacije in dela z ljudmi, hkrati pa tudi strokovnih kompetenc in organizacije v proizvodnji.

Simona Vene je diplomirana organizatorica zaposlena v farmacevtski industriji. Izkušnje si je pridobivala kot operater, tehnik na liniji in kasneje tehnolog na pakiranju. Ukvarja se z reševanjem odstopov v proizvodnji, reklamacijami, testiranjem novih izdelkov in vključevanje v tekoče problematike procesa pakiranja zdravil.

Abstract: **Quality of Personal and Professional Life**

Research Question (RV): What are the positive and negative aspects of a poor work-life balance? What strategies are so important to achieving a good work-life balance?

Purpose: The purpose of this research is to explore and highlight the key positive and negative aspects of work-life balance and to identify strategies that can contribute to its improvement. It focuses on understanding how a poorer balance can affect an individual's quality of life and the effectiveness of organizations, and discusses how different approaches can be used to optimize this balance.

Method: For the research, we used a qualitative method, where we reviewed and analyzed domestic and foreign literature on the topic of overtime work and quality of life.

Results: The results of the study show that a poorer work-life balance leads to increased stress, reduced mental and physical health, and poorer interpersonal relationships. On the other hand, a good balance contributes to higher productivity, job satisfaction and better personal well-being. Strategies such as flexible working hours, support for mental health and the development of an organizational culture that promotes a balanced life are key to improving balance.

Organization: Organizations that promote a good work-life balance experience lower employee turnover, less sick leave, and a more motivated workforce. It recommends that companies should create a more flexible working environment and offer programmes to promote employee well-being.

Society: The study highlights that work-life balance is important not only for individuals but also for society as a whole. It emphasises that improved balance can contribute to higher social productivity and the overall health of the population.

Originality: This research provides a fresh perspective on the topic of work-life balance by combining perspectives from different disciplines and taking into account recent trends such as teleworking and the digitalisation of the workplace.

Constraints/further research: Limitations of the research include its focus on literature and lack of empirical data. Further research could include empirical studies to verify findings and extend the research to different industries and cultural contexts. It would also be useful to explore the long-term effects of different work-life balance strategies.

Keywords: quality of life, stress, productivity, balance, strategies, optimization.

Copyright (c) Urška FABJAN, Patricija FRANKO, Suzana GORENC, Simona VENE



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Dejavniki verbalne in neverbalne komunikacije na delovnem mestu

Jerneja Peterka

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
jerneja.peterka@fos-unm.si

Maruša Turk

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
marusa.turk@fos-unm.si

Katja Žakelj*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
katja.zakelj@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri so dejavniki verbalne in neverbalne komunikacije na delovnem mestu, ki vplivajo na organizacijsko klimo in uspešnost organizacije?

Namen: Namen tega članka je raziskati področje celovitega razumevanja verbalnega in neverbalnega komuniciranja v organizacijah.

Metoda: Raziskavo smo izvedli s komparacijo treh člankov, ki so bili napisani v angleškem jeziku.

Rezultati: V raziskavi je bilo ugotovljeno, da je dobra verbalna in neverbalna komunikacija v organizaciji ključnega pomena za dobro organizacijsko klimo in posledično tudi doseganje postavljenih ciljev organizacije. Ugotovili smo, da je razlog večine konfliktov na delovnem mestu prav napačna verbalna komunikacija. Ko verbalno komuniciramo moramo uporabiti preprost, neposreden in celovit jezik, komunikacija pa mora biti specifična, kratka in neposredna. Zavedati se moramo tudi pomembnosti neverbalnih kretenj in drže, saj te prenesejo skoraj 93 % sporočila.

Organizacija: Učinkovita verbalna in neverbalna komunikacija v organizaciji močno vplivata na delovanje organizacije, saj je od načina komunikacije in izmenjave informacij odvisno zadovoljstvo zaposlenih, ki posledično vpliva na doseganje rezultatov v organizaciji.

Družba: Primerna in vljudna komunikacija doprinese k večjemu zadovoljstvu in učinkovitosti vodij, sodelavcev in strank.

Originalnost: Originalnost raziskave je v tem, da smo se osredotočili na vpliv in vzpodbudo posameznikov, da bi pristopili k razumevanju pomembnosti pravilne komunikacije in kulturnim razlikam, ki bi jih obravnavali na ustrezen način.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V raziskavi smo bili omejeni na tri tuje članke in za nadaljevanje raziskave predlagamo primerjavo večjega števila člankov, da bodo rezultati bolj relevantni.

Ključne besede: verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija, učinkovito komuniciranje, kakovost življenja, osebna odličnost.

1 Uvod

V splošnem beseda komunikacija pomeni aktivnost prenašanja informacij na način, da si izmenjamo misli, sporočila in informacije. To storimo z govorom, signali, slikami, pisano besedo ali z vedenjem. Človekova komunikacija je del človekove socializacije. Komuniciramo lahko na več načinov in sicer verbalno, neverbalno, pisno, elektronsko itd. Dejstvo pa je, da vsak posameznik drugače sprejema in izvaja komunikacijo, ki pa ni nujno vedno v najprimernejši obliki glede na razmere oz. situacijo.

V tem članku se bomo osredotočili na verbalni in neverbalni način komuniciranja na delovnem mestu. Dandanes je namreč komunikacija v delovnem okolju umetnost. Namen tega članka je širši populaciji približati, kako pomembna je komunikacija na delovnem mestu, predvsem izbrani način komunikacije. Zavedati se je namreč potrebno, da je kakovostna komunikacija pomembna na vseh delovnih področjih v posameznih organizacijah in v različnih relacijah vodja-sodelavec, sodelavec-vodja, vodja oz. sodelavec-stranka.

Za doseg ciljev tega članka smo uporabili komparacijo treh tujih člankov.

2 Teoretična izhodišča

Verbalna komunikacija je na vseh področjih človekovega življenja osnovno orodje človekovega sporazumevanja. Verbalna komunikacija pri prenosu sporočila uporablja glas in besede. Lahko je pisna ali ustna. Pod pisno verbalno komunikacijo spadajo pisna sporočila, knjige, poročila, revije, časopisi, elektronska pošta oz. sporočila, pravni dokumenti, osebni dnevniki ipd. K ustni verbalni komunikaciji pa štejemo dialoge, debate in razne diskusije.

V splošnem se znanstveniki, vodje in praktiki menedžmenta zavedajo, da imajo verbalni vložki v komunikacijskem omrežju določene prednosti, ki jih ni mogoče zanikati. Hierarhična zgradba organizacij za svojo uspešnost, kakovostno delovanje in konkurenčnost potrebuje ustrezen pretok informacij in sicer v vseh smereh hierarhije. Današnje informacijske tehnologije, katerih glavni cilj je pretvoriti katero koli informacijo v uporaben vir za povečanje produktivnosti in večjo motiviranost, brez verbalne komunikacije ni mogoče uresničiti. Trajnost in uporabnost različnih informacij na delovnem mestu lahko spoznamo le, če so v verbalnem načinu (Jha, Sharma & Mishra, 2021, str. 7053).

Jha, Sharma & Mishra (2021, str. 7053) v svojem delu ugotavljajo, da je, ko se ukvarjamo z verbalno komunikacijo, pomembno tudi poznavanje izraza pragmatika. Pragmatika se ukvarja z rabo oz. s funkcioniranjem nekega sporočila v procesu komunikacije glede na situacijo, potrebe, pričakovanja in na vlogo tistih, ki so vpleteni v komunikacijo.

Usmerjanje in nadzor prek verbalnega načina komunikacije se lahko izkažeta za bolj učinkovita, če vodje oz. menedžerji uporabijo svoje znanje in sposobnost kakovostne in ustrezne verbalne komunikacije. Razširitev in deljenje informacij je bilo na vseh različnih položajih oz. delovnih mestih, vedno podprto z verbalnim načinom predstavljanja. Torej, ne glede na to ali gre za uvajalni program, delovno usposabljanje, predaja nalog, motiviranja itd., mora biti način verbalne komunikacije ustrezen, korekten in razumljiv. Slediti je treba neposrednemu, celovitemu in preprostemu jeziku, ki ga lahko občinstvo oz. ljudje, s katerimi komuniciramo pravilno razumejo. Pogosto pride tudi do situacij, kjer strokovnjakom ne uspe ustrezno verbalno komunicirati z delovno silo oz. zaposlenimi. To lahko vodi v razne zaplete in celo ogrozi celotno delovanje organizacije. Ustrezen jezik na način komunikacije, ki pomaga in pripomore k razvoju ugodnega in prijaznega okolja, ima tudi zasluge za večjo produktivnost in motiviranost vseh zaposlenih. Že nekaj preprostih besednih ali pisnih verbalnih izrazov hvaležnosti lahko dvigne moralo delavcev in jih pripravi do tega, da se potrudijo in svoje delo opravijo kakovostno in korektno, kar pozitivno vpliva na celotno organizacijo (Jha, Sharma & Mishra, 2021, str. 7053-7057).

Verbalna komunikacija ima zelo pomembno vlogo tudi na prodajnih mestih organizacij. Na zunanje okolje, ki ga sestavljajo pravne, politične, socialne in upravne agencije, se je potrebno z verbalno komunikacijo ustrezno odzvati. Večina raziskav, ki zahtevajo ogromne količine denarja, pogosto ne prinese pričakovanega rezultata predvsem zaradi napačnega izbora besed. Zato je nujno, da se sledi načinu verbalne komunikacije, ki ustreza kulturni vrednosti ciljnega občinstva. Segmentacijo trga na podlagi poznavanja zahtev in potreb potencialnih kupcev je mogoče ciljno usmeriti z uporabo ustreznega načina verbalne komunikacije. Če nam to uspe, je organizacija sposobna ustvarjati velike prihodke.

Medtem ko je verbalna komunikacija osnovno orodje človekovega sporazumevanja, pa je neverbalna komunikacija niansirana in informativna oblika komunikacije, ki presega verbalno komunikacijo.

Vishwakarma (2023, str. 1741) v svojem delu poudarja, da si lahko različne kulture neverbalno komuniciranje v poslovnem svetu razlagajo drugače, kar vodi do nesporazumov v komunikaciji na delovnem mestu.

Komuniciranje na svetovni ravni, v poslovnem svetu, je zaradi globalizacije v zadnjih letih vse bolj razširjeno. Ljudje se ne sporazumevajo samo z besedami, niti ne komunicirajo samo s pisanjem, govorjenjem in poslušanjem. V komunikacijo so tvorno vključeni tudi neverbalni elementi. Predstavlja pomemben delež vseh komunikacijskih prizadevanj. Posamezniki uporabljajo neverbalne znake, kot so: izrazi obraza, geste, očesni stik, itd., da bi okrepili, dopolnili in nakazali pomen v povezavi z verbalno komunikacijo. Človekova neverbalna komunikacija vključuje vrsto neverbalnih znakov kot so prikimavanje, mežikanje, mahanje in skomiganje z rameni. Človeško telo lahko izraža različna sporočila, kot so stališča, statusna razmerja, razpoloženja in čustva, tako zavedno, kot nezavedno. Očesni stik, kretnje, drža, obrazna poteza in druge fizične značilnosti so simboli, ki se uporabljajo pri sporazumevanju

med ljudmi in se uporabljajo za različne namene. Uporaba govornice telesa v službi povečuje učinkovitost komunikacije. Odsotnost gest, sprememb v drži ali ustreznega očesnega stika lahko povzroči, da je osebna komunikacija pomanjkljiva ali nezanimiva. Iznajdljiv vodja lahko zelo učinkovito uporabi neverbalno komunikacijo za izboljšanje splošnega vzdušja v organizaciji (Vishwakarma, 2023, str. 1742–1744).

Neverbalni komunikacijski signali lahko v različnih kulturah sporočajo pomembne informacije o posameznikovih kognitivnih in čustvenih stanjih, pa tudi o njihovih ciljih, s čimer vplivajo na bistveno učinkovitost socialne interakcije (Vishwakarma, 2023, str. 1745–1750):

- Izraz obraza: vse, kar človek čuti globoko v sebi se takoj odraža na njegovem obrazu. V azijski kulturi se posamezniki pogosto smeji, tudi kadar so v zadregi, bruhnejo v smeh, kar zahodnjaki lahko razumejo tako, kot da se Azijci norčujejo iz njih in s smehom še povečajo njihovo ponižanje. Pogajalci, ki delajo v poslovnem svetu in ne poznajo medkulturnega neverbalnega komuniciranja lahko zaradi tega doživijo razočaranje in prekinijo poslovno sodelovanje. Razumevanje pomena obraznih izrazov je ključnega pomena pri medkulturnem sporazumevanju.
- Očesni stik: očesni stik je zelo pomemben pri medsebojnem sporazumevanju. Oči služijo metaforično, kot vrata v posameznikovo notranjost. Trajni očesni stik s človekom pomeni visoko stopnjo zanimanja za posameznika. Kratek očesni stik ali odklonjen pogled lahko kaže na nervozo ali zadrego. Neposredni stik z očmi je običajno povezan z iskrenostjo, medtem ko izogibanje stika z očmi kaže na krivdo. Ko se poslovni partnerji v ZDA in VB pogovarjajo med seboj si iskrenost in zaupanje pokažejo z neposrednim stikom z očmi. V Angliji in Franciji je priznana praksa, da gospodje gledajo ženske neposredno v oči, kar uporabljajo kot sredstvo za izražanje občudovanja. Na Kitajskem, Japonskem, Filipinih in Indoneziji menijo, da je dolgotrajno gledanje v oči znak za nevljudnost in žalitev. V japonski komunikaciji je običajno, da posamezniki usmerijo pogled k sogovornikovemu vratu. V muslimanski kulturi je moškim in ženskam prepovedano vzpostavljati očesnega stika. Razlike med posamezniki iz različnih kultur lahko povzročijo komunikacijske motnje znotraj skupine na delovnem mestu, kar lahko ovira produktivnost in učinkovitost. Kultivacija oz. zavedanje o različnih kulturah lahko spodbuja prijateljske odnose na delovnem mestu, kar je velika prednost za organizacije.
- Geste: geste se nanašajo na telesne gibe, ki vključujejo roke, noge, dlani, trup in glavo. Udarjanje s pestjo po mizi pomeni jezo. Gesta, ki se imenuje znak »OK« (vključuje upogibanje kazalca nad palcem in iztegnjene druge prste na njimi) velja na splošno, kot pozitivna gesta in nakazuje, da je vse v redu, vendar ni povsod med kulturami enako. Denimo za ameriške pogajalce v poslovnem svetu pomeni gesta »OK« za uspešen zaključek posla. Japonci izraz »OK« povezujejo z obliko kovanca, kar lahko pomeni poziv k podkupnini, kar posledično lahko ogrozi posel. V arabskih državah je gesta »OK« zelo redko uporabljena, saj se tam uporablja za ustrahovanje ali žaljivko. Zelo pomembno je, da se geste uporabljajo v kontekstu z drugo osebo. Neusklajenost med besedami in dejanji povzroča nerazumevanje med ljudmi in nerodnost.

- Telesna oblika, drža in glava: izkazovanje spoštovanja, samozavesti, samozaupanja, integritete do posameznikov, ki so v naši navzočnosti je bistvenega pomena. Spuščena glava lahko kaže na skromnost, vljudnost ali samozavest, odvisno od konteksta. Pretirano nazaj ali navpično držanje glave pomeni aroganco ali domišljavost. Drža lahko pomembno vpliva na začetni vtis, ki si ga opazovalec lahko ustvari. Križanje nog se na Tajskem in v Savdski Arabiji šteje za nespoštljivo, v ZDA pa pomeni neformalnost ali sproščenost. Na Japonskem mirno sedenje velja za duhovno ravnovesje.
- Videz: videz zajema obleko, pričesko, dodatke in kozmetiko. Vsaka priložnost (formalna ali neformalna) zahteva drugačno obleko ali izgled. Prehod s formalne na vsakdanjo obleko je lahko opazen pokazatelj odnosa do dela in sodelavcev. Uradna vabila na dogodke, kot so koktajl zabave, protokolarni sprejemi na večerje običajno vsebujejo navodila glede kodeksa oblačenja za goste. Poleg oblačil so zelo pomembne tudi obutev, pričeska in dišava.

Vishwakarma (2023, str. 1750–1752) podaja koristne predloge za ublažitev medkulturne neverbalne komunikacije v poslovnem svetu:

- Govorica telesa: ključnega pomena je kdaj govorec stoji, v kakšnem položaju so ramena, primerno je, da je telo odprto, teža mora biti enakomerno porazdeljena na obe nogi. Izogibati se je potrebno togi drži.
- Stisk roke: samozavest se izraža s čvrstim, suhim stiskom roke. Roko nasprotnika je potrebno stisniti s skromnim pritiskom.
- Očesni stik: najbolj zapomnljiv element v neverbalni komunikaciji v poslovnem svetu ustvarimo z neposrednim očesnim stikom (oči so ogledalo duše človeka).
- Komuniciranje na ravni občinstva: pomembno je upoštevanje ravni posameznika, s katerim se vzpostavlja komunikacija. Neverbalni znaki, kot je govorica telesa, lahko dajo vpogled v dinamiko moči med posamezniki. Ohranjanje pokončne drže kaže na to, da med sogovorniki vlada spoštovanje.
- Samosvojost: osebe z močnim občutkom lastnega jaza so zelo suverene v govoru in dejanjih in izgledajo dosledno, z visoko sporočilnostjo.
- Graciozni gibi in samozavestna drža: če ljudje verjamejo v to, kar počnejo in posredujejo ustrezna sporočila, v sodelavcih vzpodbujajo radovednost z malo truda.

V poslovnem svetu jezikovne razlike, neverbalni znaki in kulturno ozadje otežujejo medkulturno komunikacijo, kar ne pomeni, da ljudje iz različnih kultur razmišljajo različno. Priporočljivo je prilagoditi komunikacijske stile (verbalne in neverbalne) z različnimi svetovnimi kulturami v organizaciji, ki ustrezajo različnim situacijam, ki se dogajajo v poslovnem svetu med sogovorniki. Globalizacija, ki se trenutno pojavlja na delovnih mestih, zlasti v gospodarstvu, je povečala medkulturno komuniciranje, zato je pridobivanje znanj o različnih kulturah oz. kultivacija ključnega pomena, da ne prihaja do kulturnih nesporazumov. Kulturni nesporazumi so lahko usodni pri poslih, ki se dogajajo v poslovnem svetu in na koncu koncev tudi na delovnem mestu, kar močno vpliva na učinkovitost organizacij (Vishwakarma, 2023, str. 1752–1753).

Bhatt (2023, str. 54–62) navaja, da je komunikacija ključnega pomena za reševanje problemov, hkrati pa v svojem delu predstavlja izzive in podaja rešitve v povezavi s komunikacijo na delovnem mestu.

Način komunikacije je tisti, s katerim se odraža refleksija našega mišljenja in čustev o sebi in drugih. Zavedati se moramo načina komunikacije, ki jo izvajamo, ki jo lahko prilagodimo danemu trenutku ali situaciji. V današnjem svetu ima komunikacija odločilno vlogo pri uspehu v organizaciji. Komunikacija je zelo pomembna ne le za uspešno vodenje in doseganje ciljev organizacije, pač pa tudi za rast in uspeh posameznikov znotraj organizacije – vodilnih in strokovnih sodelavcev.

Na delovnem mestu so štiri pomembne oblike komunikacije, in sicer poslušanje, govorjenje, branje in pisanje. Na delovnem mestu je učinkovita in močna komunikacija ključnega pomena za doseganje ciljev in rezultatov.

Bhatt (2023, str. 57–58) prav tako poudarja, da si vsak želi in zasluži da bi ga na delovnem mestu spoštovali in opisuje primerno komunikacijo na delovnem mestu v različnih relacijah:

- Komunikacija med vodjo oz. delodajalcem in sodelavcem: vsak vodja se mora zavedati pomembnosti prave komunikacije, saj je edina pot do izmenjave informacij in idej. Svoja pričakovanja, cilje, vizijo je potrebno komunicirati s primernim tonom in pravilno izbiro besed.
- Komunikacija med sodelavcem in vodjo oz. delodajalcem: od sodelavca se pričakuje spoštljiv in korekten odnos do svojega vodje oz. delodajalca in to iz številnih razlogov. Tudi vodja oz. delodajalec mora s sodelavcem komunicirati obzirno, spoštljivo in v primernem tonu. Ne sme priti do besednega zmerjanja in v primeru napete situacije, je priporočljivo, da se tak način komunikacije kar najhitreje prekine.
- Komunikacija med delavcem in stranko: vsak si želi, da se z njim ravna spoštljivo in korektno, kar je pomembno tudi v tej relaciji. Pozornost je treba nameniti načinu komunikacije med sodelavci in strankami, saj je pomembna za prihodek organizacije. Pravilna komunikacija pri stranki ustvari dober vtis. Zato je zelo pomembno, da so sodelavci zadovoljni na svojem delovnem mestu.

Odrpta komunikacija je najboljša rešitev vseh težav. Vsaka organizacija bi se morala zavezati k odrptemu pristopu reševanja neskladij, vse zaposlene pa bi organizacija morala obravnavati s spoštovanjem in prijaznostjo. S tem bi preprečili razočaranja in nezadovoljstvo zaposlenih, ki zaradi tega razvijejo odklonilen odnos do dela in sabotirajo izvedbo projektov, kar lahko v nadaljevanju povzroči izvajanje različnih disciplinskih ukrepov. Vsaka organizacija je zavezana k ustvarjanju zadovoljstva in občutka varnosti na delovnem mestu.

V organizaciji je pomembno razumevanje komunikacije, ki je uporabljena na delovnem mestu. Danes štejemo za umetnost pri komunikaciji, da slišimo tisto kar ni povedano. Na delovnem mestu se to odraža tako, da sodelavci od svoje vodje dojemajo komunikacijo v povezavi z

govorico telesa in tonom glasu. Ključno vlogo pri tem igrata drža tistega, ki izvaja komunikacijo in njegova obrazna mimika. Ker je komunikacija pomembna v vsaki organizaciji, nudijo usposabljanja iz tega področja. Način izvajanja verbalne in neverbalne komunikacije zelo vpliva na uspeh nas posameznikov, kot tudi organizacije, ki jo predstavljamo. S proučevanjem govornice telesa lahko razberemo posameznikovo osebnost, lahko razberemo njegova čustva in ugotovimo ali obstaja nedoslednost med izrečenim in posredovanim.

Kadar je vodja usklajen z besedilnim sporočilom, sodelavci v organizaciji cenijo neverbalne signale in jih imajo za zanesljive (Bhatt, 2023, str. 59).

Poleg komunikacije znotraj organizacije, pa je zaradi globalizacije in napredne tehnologije, naše življenje bolj povezano na svetovni ravni, zato je za zaposlene koristno, da poleg materinega jezika za komunikacijo uporabljajo še kateri drugi svetovni jezik. Organizacije zaradi možnosti širitve storitev na tuje trge povprašujejo po večjezičnih kandidatih za zaposlitev. Zaposleni s tem doprinesejo k rasti organizacije kot tudi osebni rasti in pridobivanju izkušenj v drugih državah oz. kulturah. Komunikacija namreč lažje poteka, na sogovornika pa ima lahko psihološki vpliv, saj se vsak počuti povezano s tistim, ki zna govoriti podoben jezik. S tako obliko komunikacije je lažje pridobiti vpogled v način komunikacije tudi v drugih kulturah, ki so lahko ključnega pomena za sklenitev dogovora v poslovnem svetu.

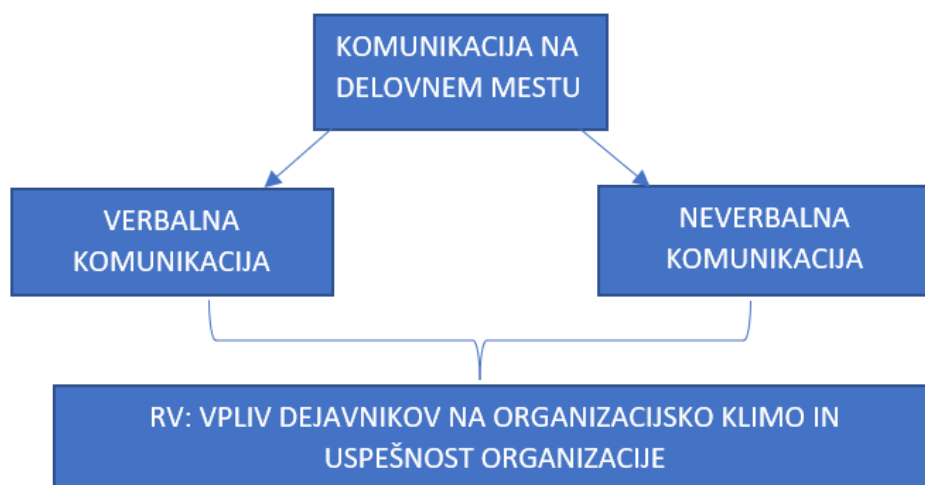
Vezano na teoretično izhodišče smo si v sklopu raziskave zastavili naslednje raziskovalno vprašanje:

RV: Kateri so dejavniki verbalne in neverbalne komunikacije na delovnem mestu, ki vplivajo na organizacijsko klimo in uspešnost organizacije?

3 Metoda

Opravljen je bil komparacija treh člankov v tujem jeziku. Pri iskanju člankov, ki smo jih vključili v našo raziskavo, smo uporabili spletni brskalnik Google Scholar. Po pregled člankov smo bili usmerjeni k teoretičnemu razumevanju pomembnosti verbalne in neverbalne oblike komunikacije na delovnem mestu.

Model raziskave, na sliki 1 prikazuje primerjavo verbalne in neverbalne komunikacije na delovnem mestu, ter vpliv njunih dejavnikov na organizacijsko klimo in uspešnost organizacije.



Slika 1. Model raziskave

Za namen raziskave smo uporabili tuje vire literature. Iz tabele 1 je razvidno katere ključne besede so bile uporabljene pri poizvedbi literature, izhajajoče iz izvirnega angleškega jezika, ter njihov prevod v slovenski jezik.

Tabela 1. Ključne besede, uporabljene pri poizvedbi literature

Ključne besede v angleščini	Prevod ključnih besed v slovenščino
»communication at workplace« + »definition«	»komunikacija na delovnem mestu« + »opredelitev«
»communication at workplace« + »verbal factors«	»komunikacija na delovnem mestu« + »verbalni dejavniki«
»communication at workplace« + »non verbal factors«	»komunikacija na delovnem mestu« + »neverbalni dejavniki«

Iz tabele 2 je razvidno katera tuja literatura je bila preučena za namen raziskave in hkrati opravljen teoretičen pregled raziskovane teme.

Tabela 2. Seznam uporabljene literature

Avtor (Avtorica)	Naslov
Bhatt, R. (2023).	The Art of Workplace Communication: Challenges and Solution.
Jha, S. K., Sharma, D. K. & Mishra, V. K. (2021).	Verbal Communication at workplace: A Pragmatic Approach.
Vishwakarma, V. K. (2023).	A Review Of Non-Verbal Communication And Cultural Implications.

4 Rezultati in razprava

V tabeli 3 so predstavljene ključne ugotovitve avtorjev tuje literature, uporabljene v naši raziskavi. Ugotovitve v omenjeni tabeli so razdeljene na vpliv dejavnikov verbalne komunikacije in vpliv dejavnikov neverbalne komunikacije na organizacijsko klimo in uspešnost organizacije.

Tabela 3. Tabela ključnih ugotovitev po izbranih referencah

Ugotovitve avtorjev	Avtor/-ja/-ji raziskave
Vpliv dejavnikov verbalne komunikacije na organizacijsko klimo in uspešnost organizacije	
(1) Konflikti na delovnem mestu nastanejo zaradi številnih razlogov, večina zaradi napačne verbalne komunikacije.	Bhatt, R. (2023)
(2) Verbalna komunikacija je eden najmočnejših odrazov tega, kako razmišljamo in čutimo o sebi in drugih.	
(3) Kakršna koli količina strokovnega in specializiranega znanja, skupaj z veliko ustvarjalnostjo in ostro inteligenco je neuporabna, če se verbalno ne komunicira učinkovito.	
(4) Odprta verbalna komunikacija je najboljši način za rešitev vseh težav.	
(1) Pri verbalni komunikaciji je potrebno slediti preprostemu, neposrednemu in celovitemu jeziku , da lahko občinstvo pravilno razume situacijo.	Jha, S. K., Sharma, D. K. & Mishra, V. K. (2021)
(2) Bodoči menedžerji morajo razumeti, da jim pametna uporaba verbalnega načina komunikacije lahko pomaga pri boljših prihodnih odnosih s sodelavci .	
(3) Verbalna komunikacija pomaga pri razvoju ugodnega in prijaznega okolja, ima tudi zasluge za povečanje produktivnosti.	
(4) Menedžerji bi morali vedeti, da lahko verbalne besede motivirajo ljudi , da delajo bolje.	
(5) Nekaj verbalnih izrazov hvaležnosti lahko dvigne moralo delavcev in jih pripravi do tega, da ujamejo največ potenciala, ki se skriva v njih.	
(6) Jasnost je srce in duša verbalne komunikacije.	
(7) Verbalna komunikacija mora biti specifična, kratka in neposredna , da ne povzroča zmede pri dejanskih izvajalcih in operativnih delavcih.	
Vpliv dejavnikov neverbalne komunikacije na organizacijsko klimo in uspešnost organizacije	
(1) Skoraj 93 % sporočila se prenese z neverbalnimi kretnjami in držami.	Bhatt, R. (2023)
(2) Neverbalno komuniciranje je pogosto intrinzično in lahko tu in tam zanika verbalno sporočilo.	
(1) V nekaterih delovnih priročnikih so dodani tudi neverbalni znaki in simboli, da so navodila bolj razumljiva operativnim delavcem.	Jha, S. K., Sharma, D. K. & Mishra, V. K. (2021)
(1) Neverbalno komuniciranje je ključno za posredovanje pomena verbalnega komuniciranja .	Vishwakarma, V. K. (2023)
(2) Neverbalno komuniciranje je učinkovitejše pri posredovanju zelenih sporočil, kot verbalno komuniciranje.	
(3) Govorica telesa lahko zagotovi vpogled v dinamiko moči med posamezniki.	
(4) Posamezniki iz različnih držav kažejo različne neverbalne znake , zato je nujna dodatna previdnost, da zagotovimo natančen prenos zelenega sporočila z neverbalno komunikacijo.	
(5) Karkoli človek čuti globoko v sebi, se takoj odrazi na obrazu, zato je bistvenega pomena neverbalna komunikacija iz oči v oči .	

Rezultati raziskave so pokazali, da način komunikacije na delovnem mestu vpliva na organizacijsko klimo in posledično na uspešnost v organizaciji. Pomembna je povezava verbalne in neverbalne komunikacije, saj vsi prejemniki komunikacije iz govorce telesa lahko

razberejo ali obstaja nedoslednost med izrečenim in posredovanim s strani izvajalca komunikacije.

Z raziskavo je teoretično potrjeno, da je kakovostna oz. primerna verbalna in neverbalna komunikacija potrebna za dobro organizacijsko klimo in zadovoljstvo na delovnem mestu. Potrjeno je tudi, da morata obe obliki komunikacije potekati vzporedno.

Na podlagi zastavljenega raziskovalnega vprašanja smo ugotovili, da posamezni dejavniki verbalne in neverbalne komunikacije vplivajo na organizacijsko klimo in na uspešnost organizacije. Pravilna uporaba verbalne in neverbalne komunikacije v različnih situacijah pripomore k zadovoljstvu zaposlenih, pravilno razumljenim navodilom in kvalitetno izvedenim oz. opravljenim storitvam, ki so ključnega pomena za doseganje rezultatov in uspešnost organizacije. Ker pa se uspešnost organizacije ne meri zgolj znotraj organizacije je zelo pomembno, da se pravilno komunicira tudi zunaj organizacije z deležniki, odjemalci in ostalimi, ki pripomorejo k doseganju uspešnosti organizacije tako v primarni državi, kot tudi na mednarodnem nivoju.

Menimo, da se kakovostna komunikacija začne pri vodstvu v organizaciji, saj je vodstveni kader tisti, ki je ogledalo in vzor sodelavcem. Način verbalne in neverbalne komunikacije vodstva v organizaciji vpliva na zadovoljstvo in pripadnost sodelavcev, ki so ključni za doseganje ciljev in rezultatov v organizaciji. Dobra komunikacija med vodjo in sodelavci vpliva na pravočasno reševanje posameznih izzivov in težav, ter vpliva na komunikacijo med delavci in strankami.

5 Zaključek

Z verbalno komunikacijo se srečuje vsak posameznik na vseh področjih, v vseh obdobjih svojega življenja. Izredno pomembno je, da zmoremo primerno verbalno in neverbalno komunicirati, saj nam to olajša naš vsakdan. Tudi na delovnem mestu sta verbalna in neverbalna komunikacija ključnega pomena. Primerna oblika verbalne in neverbalne komunikacije na delovnem mestu je danes umetnost. Poskrbita za dobre odnose med vsemi zaposlenimi vključno z vodstvenim kadrom. Omenjeni obliki komunikacije sta ključni za ustrezno predane informacije, navodila in navsezadnje za uspešno delovanje celotne organizacije in za njeno prodajno vrednost. S tem se povečuje prepoznavnost organizacije, kar vpliva tudi na zaslužek.

Z raziskavo smo pridobili dejavnike, ki so ključni za kakovostno komunikacijo na delovnem mestu. Zavedanje in razumevanje pomena dobre komunikacije v delovnem okolju predstavlja organizaciji prednost pri izvajanju korakov ključnih za doseganje ciljev, strategije in vizije organizacije.

Oblika komunikacije mora biti prilagojena sogovorniku, ne glede na to ali je to vodja, sodelavec ali stranka. Pri tem je potrebno upoštevati osnovne usmeritve pravilne komunikacije in v kolikor se zazna šibkost na tem področju, nemudoma ukrepati.

Ob tem ne smemo pozabiti na komunikacijo, ki je pomembna za uspeh organizacije in širitev na tuji trg. Večjezični vodje in sodelavci, lahko namreč veliko doprinesejo k prepoznavnosti organizacije, saj danes nismo uspešni zgolj v domačem okolju, pač pa moramo poskrbeti za konkurenčnost na trgu tudi preko spleta oz. v povezavi s tujimi dobavitelji in strankami.

V raziskavi smo bili omejeni zgolj na literaturo in pomanjkanje empiričnih podatkov. Skladno s tem vidimo možnost nadaljnjega raziskovanja v razširitev raziskave z vključitvijo večjega števila različnih organizacij, iz različnih regij. Na ta način bi, v tej raziskavi pridobljene rezultate, lahko primerjali tudi s teoretičnim delom.

Ob tem bi posameznim organizacijam predlagali redno izobraževanje iz področja uspešne in primerne komunikacije, vseh sodelavcev na različnih delovnih področjih. Kljub temu, da je komunikacija del vsakdana na delovnem mestu, je osveževanje usmeritev iz tega področja zelo pomembna na vseh ravneh hierarhije v organizaciji.

Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

Reference

1. Bhatt, R. (2023). The Art of Workplace Communication: Challenges and Solution. *School of Advanced Sciences and Languages*. 54–62. Pridobljeno na https://www.researchgate.net/profile/Sharad-Chavan-3/publication/367464336_School_of_Advanced_Sciences_and_Languages/links/63d392fac465a873a260013c/School-of-Advanced-Sciences-and-Languages.pdf#page=62
2. Jha, S. K., Sharma, D. K. & Mishra, V. K. (2021). Verbal Communication at workplace: A Pragmatic Approach. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*. 12(10), 7053–7057. Pridobljeno na <https://www.turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/5580/4683>
3. Vishwakarma, V. K. (2023). A Review Of Non-Verbal Communication And Cultural Implications. *Journal of Namibian Studies*. 34(1), 1741–1754. Pridobljeno na <https://www.namibian-studies.com/index.php/JNS/article/view/3417/2368>

Jerneja Peterka je diplomirana organizatorica. Delovne izkušnje je začela pridobivati v javni upravi, kjer je bila zaposlena vrsto let. Skozi delo je pridobivala izkušnje z vodenjem, aktivnim sodelovanjem pri organizaciji dela in delom s strankami. Trenutno je zaposlena v državni upravi, kjer skrbi za administrativne, strokovno-tehnične naloge, vodi najzahtevnejše evidence, usklajuje delo v posameznih delih procesov, izdeluje poročila in skrbi za statistične podatke. Trenutno je vpisana na podiplomski študijski program Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Maruša Turk je srednjo šolo obiskovala na Šolskem centru Novo mesto, kjer je uspešno zaključila program farmacevtski tehnik. Izobraževanje je nadaljevala na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo v Ljubljani in

pridobila naziv diplomirana inženirka kemijske tehnologije. Že 6 let opravlja razna študentska dela in ima že kar nekaj izkušenj na področju dobre komunikacije, natrpanega urnika in dela z ljudmi. Redno se bo zaposlila v novomeški tovarni zdravil Krka, kjer bo opravljala delo tehnologa. Trenutno je vpisana na podiplomski študijski program Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Katja Žakelj je diplomirana organizatorica. Izkušnje je vrsto let pridobivala v gospodarstvu, kjer je bila vodja področja v centralni enoti. Ima veliko izkušenj iz organizacije dela, vodenja, skupinskega dela, hitrega odločanja v kritičnih trenutkih, delu z zaposlenimi in strankami. Leta 2021 je sodelovala pri organizaciji in vzpostavitvi delovnega procesa v novi zunanji enoti. Leta 2022 se je zaposlila v javnem sektorju, kjer opravlja administrativna in terenska dela, delo s strankami, opravlja zahtevnejše strokovno-tehnične naloge in je vsakodnevno vpeta v procese in projektne skupine, potrebne za izvedbo strateško-investicijskih projektov. Trenutno je vpisana na podiplomski študijski program Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Abstract:

Factors of Verbal and Non-Verbal Communication in the Workplace

Research Question (RQ): What impact does verbal and non-verbal communication in the workplace have on organizational climate and organizational performance?

Purpose: The purpose of this article is to explore the area of a comprehensive understanding of verbal and non-verbal intercultural communication in organization.

Method: The study was carried out by comparing three articles written in English.

Results: The study found that good verbal and non-verbal communication in an organization is crucial for a good organizational climate and consequently, for the achievement of the organization's performance. The results showed that the reason for the most conflicts in the workplace is precisely incorrect verbal communication. When communicating verbally, we must use simple and direct language, communication must be specific, short and direct. We must also be aware of the importance of non-verbal posture and gestures, as they convey almost 93 % of the message.

Organization: Effective verbal and non-verbal communication in the organization has a major impact on the performance of the organization, as the way employees communicate and share information determines employee satisfaction, which in turn influences the organization's performance.

Society: Appropriate and courteous communication contributes to higher satisfaction and performance of managers, colleagues and customers.

Originality: The originality of the research lies in the fact that we focused on influencing and encouraging individuals to approach understanding the importance of proper communication and cultural differences in an appropriate way.

Limitations / further research: In the research we were limited to three foreign articles in the study and we suggest comparing a larger number of articles for further research to make the results more relevant.

Keywords: verbal communication, non-verbal communication, effective communication, quality of life, personal excellence.



Vpliv voditeljstva na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnih organizacijah

Simona Resnik Kozinc*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija

simona.resnik.kozinc@fos-unm.si

Anja Činkole Radovanovič

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija

anja.cinkole.radovanovic@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen je vpliv voditeljstva na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnih organizacijah?

Namen: Cilj raziskave je proučiti vpliv voditeljstva na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnji ter raziskati možnost izboljšanja vodenja s pomočjo modela EFQM 2020.

Metoda: Uporabljena je kvalitativna metoda, ki zajema študijo strokovnih in referenc ter analizo pridobljenih podatkov.

Rezultati: Organizacijska kultura in voditeljstvo, kot merilo v modelu EFQM 2020, se izkaže kot ključen faktor pri zadovoljstvu zaposlenih. Raziskava poudarja pomembnost prednosti voditeljev, njihovo posvečenost zaposlenim ter pravilno izbiro kadrov za vodstvene vloge. Učinkovite vodje ponujajo jasno vizijo in poslanstvo, ustvarjajo podporno delovno okolje, zagotavljajo jasne cilje, dajejo povratne informacije in zaposlene tudi vključijo v odločanje.

Organizacija: Razvoj vodji proizvođen prispeva k večji produktivnosti, inovativnosti in zanesljivosti proizvodnih organizacij in s tem povečanju delovne uspešnosti.

Družba: Učinkovito voditeljstvo lahko prispeva k boljšemu počutju zaposlenih, zmanjšanju odsotnosti z dela in izboljšanju odnosov med zaposlenimi in organizacijami. Zadovoljni zaposleni posledično lahko pozitivno vplivajo tudi na družbene odnose izven organizacije in s tem prispevajo k krepitvi kulture in nenehnega družabnega razvoja.

Originalnost: Raziskava prinaša vpogled v voditeljstvo kot merilo za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava se osredotoča na izbrane reference, kar predstavlja omejitev. Priporoča se nadaljnje raziskovanje na tem področju.

Ključne besede: voditeljstvo, zaposleni, zadovoljstvo, Model EFQM 2020, Model odličnosti EFQM, organizacijska kultura, sodelovanje, učinkovitost proizvodnje.

1 Uvod

Vodenje v proizvodnih organizacijah ima ključno vlogo pri oblikovanju njihove usmeritve, kulture in zadovoljstva zaposlenih. Vodja postavlja vizijo, poslanstvo ter vrednote, obenem pa usmerja zaposlene k uresničevanju ciljev.

Učinkoviti voditelji, ki se odlikujejo po motiviranju, uspešnem sporazumevanju in odločnosti, imajo ključno vlogo pri oblikovanju pozitivne organizacijske kulture. Ta kultura spodbuja zadovoljstvo zaposlenih, povečuje produktivnost in spodbuja inovacije. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja pomemben dejavnik za uspešnost organizacije, še posebej v zahtevnem in konkurenčnem okolju proizvodnih organizacij, ki se lahko pohvalijo z visoko motiviranimi in zadovoljnimi zaposlenimi, pripravljenimi dati vse od sebe za doseganje skupnih ciljev.

Cilj raziskave je zagotoviti konkretne smernice za oblikovanje učinkovitega vodenja, ki bo hkrati prispevalo k zadovoljstvu zaposlenih in celotni uspešnosti organizacije. Zadovoljstvo vsakega zaposlenega na delovnem mestu predstavlja ključno osnovo za doseg uspeha in kreativnosti pri delu. Učinkovito vodenje zaposlenih ne le usmerja, temveč tudi motivira k aktivnemu doseganju zastavljenih delovnih ciljev ter hkrati spodbuja njihov osebni razvoj tako na poklicnem kot tudi zasebnem področju.

Raziskavo, ki smo jo izvedli, bo osvetlila vpliv voditeljstva na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnih organizacijah. Osredotočila se je na dejavnike voditeljstva, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, ocenila moč tega vpliva ter raziskala posledice zadovoljstva zaposlenih za uspešnost proizvodnih organizacij. S pomočjo modela EFQM 2020 smo pridobili vpogled, kako voditelji v proizvodnih organizacijah vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in identificirati korake za uvedbo izboljšav ter analizirati usmerjenost v načrtovanje prihodnosti s pomočjo modela EFQM 2020.

2 Teoretična izhodišča

V današnjem zahtevnem poslovnem okolju je učinkovito vodenje ključnega pomena za zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnji in posledično za uspešno poslovanje organizacije, ker je proizvodnja zahtevna dejavnost, ki zahteva visok nivo strokovnosti in sodelovanja med vodji in zaposlenimi. Učinkoviti vodje so sposobni navdihniti, usmerjati in motivirati svoje sodelavce, dosegati izjemne rezultate ter ustvarjati pozitivno organizacijsko klimo.

V nadaljevanju poglavja bomo na podlagi različnih virov podrobneje obravnavali dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost vodenja.

Učinkoviti voditelji so posamezniki, ki imajo sposobnost navdihovanja in usmerjanja ljudi, dosegajo izjemne rezultate s svojo ekipo ter spodbujajo pravilno razmišljanje. Vsak vodja mora imeti usmerjenost k ljudem ter izpolnjevati vsako nalogo s čim večjo predanostjo in strokovnostjo. (Škedelj, 2016, str. 252)

Osebnostne lastnosti vodje temeljijo na njegovih sposobnostih, vrednotah in prepričanjih. Učinkoviti vodje se ponašajo s pozitivnim odnosom, poštenostjo, odgovornostjo in odločnostjo. Te lastnosti jim omogočajo, da v svojem delu vzpostavijo zaupanje, spoštovanje in pozitivno delovno okolje.

Možina in drugi et al (2002, str. 427) ugotavljajo, da je uspešnost vodje ključna za uspešnost organizacije. Uspešen vodja ima sposobnost vpliva na ljudi in organizacijsko okolje. Z osebnimi lastnostmi, vedenjem in stili vodenja ustvarja vzdušje, ki spodbuja pripravljenost za delo, medsebojno sodelovanje in ustvarjalnost. Usmerja energijo v organizaciji v neprestano inoviranje. Uspešen vodja ima sposobnost vplivanja na ljudi, da pri svojem delu uporabljajo vsa svoja znanja in zmožnosti. Ima vizijo, ki jo zna posredovati drugim in jih pritegniti k sodelovanju.

Metode vodenja predstavljajo način, kako vodje svoje sodelavce usmerjajo in spodbujajo k doseganju ciljev. Vodje lahko uporabljajo različne metode vodenja, da se prilagajajo specifičnim potrebam svojih sodelavcev in situacij. (Možina in et al, 2002, str. 427)

Možina, Bernik, Merkač Skok & Svetic (2000, str. 27) poudarjajo, da imajo različne metode vodenja različno učinkovitost. Uspešnost metode vodenja se meri z doseganjem ciljev organizacije. Pri izbiri metode vodenja je pomembno upoštevati naslednje dejavnike:

- **Dejavnosti in velikost organizacije:** Metode vodenja so lahko primerne za določene vrste organizacij in dejavnosti. Na primer, metode vodenja z izjemami in vodenja s pravili so primernejše za organizacije, ki imajo relativno enostavne procese, medtem ko so metode vodenja z motiviranjem, vodenja s soudeležbo in vodenja z delegiranjem primernejše za organizacije, ki imajo kompleksne procese.
- **Organiziranost organizacije:** Metode vodenja so lahko primerne za določene vrste organizacije. Na primer, metode vodenja z izjemami in vodenja s pravili so primernejše za centralizirane organizacije, medtem ko so metode vodenja z motiviranjem, vodenja s soudeležbo in vodenja z delegiranjem primernejše za decentralizirane organizacije.
- **Lastnosti zaposlenih:** Metode vodenja so lahko primerne za določene vrste zaposlenih. Na primer, metode vodenja z motiviranjem, vodenja s soudeležbo in vodenja z delegiranjem so primernejše za usposobljene in motivirane zaposlene, medtem ko so metode vodenja z izjemami in vodenja s pravili primernejše za zaposlene, ki niso usposobljeni ali motivirani.

Vodja mora pri izbiri metode vodenja upoštevati vse navedene dejavnike. Ni ene najboljše metode vodenja, ki bi bila primerna za vse organizacije in vse situacije. Vodja mora izbrati metodo vodenja, ki je najbolj primerna za njegovo organizacijo in za trenutne razmere.

Ključno je, da vodja temeljito spozna posamezne zaposlene ter razume njihovo delovno kulturo. Natančno poznavanje osebnih in poklicnih lastnosti zaposlenih omogoča vodji učinkovito prilagajanje pristopov za pozitivno sodelovanje v celotni skupini. Vodja raste skupaj s svojimi sodelavci, nenehno izpopolnjuje svoje vodstvene spretnosti in s tem prispeva k doseganju vedno

boljših rezultatov. Hkrati pa pozitivno delovno okolje v skupini lahko blaži morebitno negativno energijo. (Škedelj, 2016, str. 252)

Preučevanje vloge čustvene inteligence v vodstvu je pozitivno vplivalo na razvoj vodstvenih sposobnosti. Raziskava je pokazala, da čustva igrajo ključno vlogo pri motivaciji zaposlenih, kar nato vpliva na splošno uspešnost organizacije. Le tisti vodja, ki uspe učinkovito obvladovati svoja čustva in razumeti čustva svojih sodelavcev, ima potencial doseči najvišjo raven vodenja. Tak vodja postane spoštovan in zaposleni si ga prostovoljno izberejo za voditelja. (Ivanko, 2019, str. 374-393)

Uspešen vodja se odlikuje po naslednjih osebnih lastnostih (Ivanko, 2019, 374-393):

- odgovornost,
- pravičnost,
- poštenost,
- komunikativnost,
- pozornost do drugih,
- odločnost,
- samozavest,
- vztrajnost,
- ambicioznost.

Pomembno je, da vodja pozna svoje sodelavce, saj jim lahko s svojim znanjem, predanostjo, vizijo, lastnim zgledom ter navdihom predstavlja vzor. Čeprav so bile v preteklosti ključne lastnosti vodje natančnost, energičnost in dominantnost, je danes v ospredju čustvena inteligentnost, vizionarstvo in empatija. (Ivanko, 2019, str. 374-393)

Dobro sodelovanje z zaposlenimi s pomočjo učinkovite komunikacije prispeva k ustvarjanju pozitivne organizacijske klime. (Hrovat, 2008, str. 24-25)

Učinkovita organizacijska klima je pozitivna, spodbudna in motivirajoča. V takšnem okolju so zaposleni zadovoljni, motivirani in pripravljeni sodelovati.

Organizacijska klima ali vzdušje v organizaciji predstavlja kompleksno mrežo lastnosti, ki odražajo zadovoljstvo zaposlenih glede socialnih vidikov njihovega dela. Lipičnik opredeljuje organizacijsko klimo kot "atmosfera v organizaciji, ki se oblikuje zaradi različnih preteklih in sedanjih dejavnikov, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na vodenje ljudi in izkoriščanje njihovih sposobnosti." Klima vključuje specifične značilnosti, ki vplivajo na način vodenja v organizaciji, zaradi česar se organizacije med seboj razlikujejo. Razlike med združbami torej niso le fizične narave, temveč tudi odražajo različna stališča in pristope do vodenja med ljudmi. (Lipičnik, 1998, str. 74)

Zadovoljstvo zaposlenih je ključni rezultat usklajenega delovanja osebnosti vodje, učinkovite motivacije ter pravilnega vodenja v organizaciji. V ospredju tega koncepta je prepoznavanje zadovoljstva zaposlenih, ki ima v organizacijah pomembno vlogo. Opredeljeno je kot

kompleksen splet pozitivnih občutkov posameznika na delovnem mestu in zajema različne elemente, kot so zadovoljstvo z nalogami, nadrejenimi, možnostjo izobraževanja, fizičnimi pogoji dela, sodelavci, opremljenostjo delovnega prostora, napredovanjem, načinom dela, nagrajevanji, plačo in delovnim časom. Različne oblike zadovoljstva vključujejo progresivno, stabilno, ravnodušno, konstruktivno, fiksirano in psevdo nezadovoljstvo. Osebno prepričanje in odnos posameznika igrata ključno vlogo pri njegovem vedenju, saj lahko vplivata na odločitve o delovnih naporih. Razumevanje zadovoljstva zaposlenih je bistveno tudi za organizacije kot delodajalce, saj omogoča zadovoljevanje potreb zaposlenih in posledično pozitivno vpliva na splošno počutje ter življenje zaposlenih. (Duhanič, 2015, str. 40-41)

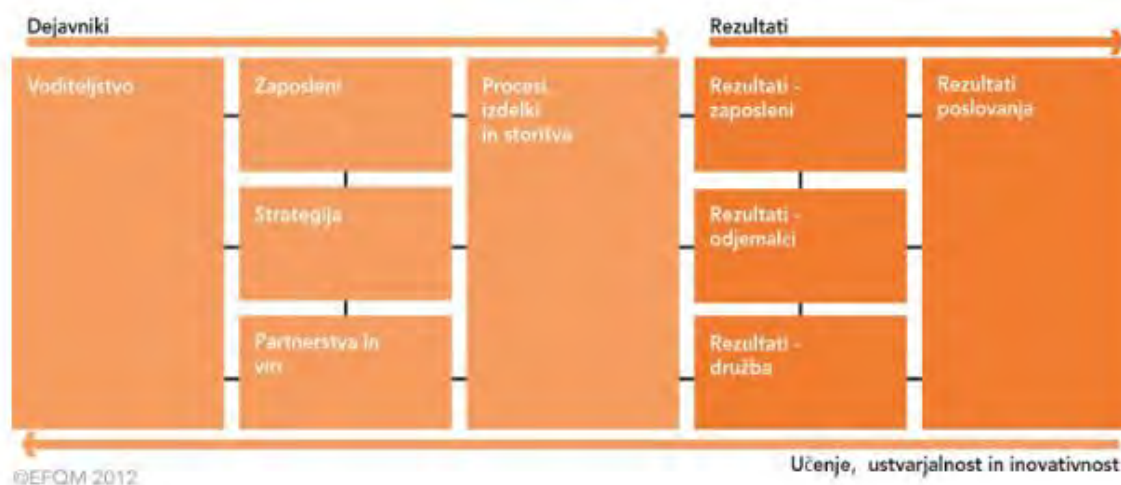
Zadovoljstvo zaposlenih je povezano tudi z njihovo zavzetostjo pri delu. Določeni dejavniki, kot so delovno okolje in odnosi s sodelavci, pomembno vplivajo na povečanje zavzetosti zaposlenih, kar neposredno koristi učinkovitosti zaposlenih. Raziskava, izvedena med nižjimi in srednjimi managerji v manjših organizacijah, razkriva, da ima zavzetost zaposlenih pomemben vpliv na zadovoljstvo pri delu, pripadnost organizaciji, namero po odhodu in organizacijsko vedenje. Drugi viri, kot so Saks (2006), Vance (2006), Harter, Schmidt, Hayes (2002), Aon Hewitt (2015) ter Harter, Schmidt, Agrawal, Plowman (2013), dodatno potrjujejo, da zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na različna ključna področja poslovnega rezultata, vključno z zadovoljstvom kupcev, produktivnostjo, dobičkom, zadrževanjem zaposlenih, varnostjo zaposlenih, lojalnostjo kupcev, rastjo prodaje, maržo in EBITDA. (Mekiš, 2016, str. 23)

Leta 1988 se je štirinajst predsednikov uprav vplivnih evropskih podjetij združilo in ustanovilo Evropsko fundacijo za poslovno odličnost (EFQM), ki je leta 1991 predstavila model odličnosti EFQM. Ta model je razvit z vključevanjem številnih strokovnjakov iz prakse in akademske sfere, danes uporablja na deset tisoče organizacij po Evropi in po svetu, vključno s podjetji, šolami, zdravstvenimi organizacijami, policijo in državno upravo. Zavzema holističen pristop k analizi in spodbujanju izboljšav na vseh področjih delovanja organizacije. Poleg tega model omogoča celovit sistem merjenja napredka in vzpostavlja možnost primerjave z drugimi organizacijami ter prenos dobrih praks v zasebnem in javnem sektorju. Evropski model odličnosti EFQM, nasprotno od drugih pristopov, omogoča sistematično vzročno-posledično povezavo med pristopi, cilji organizacije in dejansko doseženimi rezultati. (Kern Pipan, 2010, str. 51 -55)

Model odličnosti EFQM predstavlja ključno orodje za organizacije, ki želijo oceniti svojo pot do odličnosti. Temelji na gradnikih in merilih, ki zajemajo analizo dejavnikov, ki opisujejo, kaj organizacija počne, ter rezultatov, ki prikazujejo dosežke organizacije. Model omogoča spremljanje, kje so možnosti za izboljšave in prepoznavanje potencialnih nevarnosti. Ključna načela odličnosti vključujejo dodajanje vrednosti za odjemalce, razvijanje trajnostne prihodnosti, vodenje z vizijo, agilen management, inovativnost ter trajno doseganje izvrstnih rezultatov. Delovanje v skladu z načeli EFQM je sicer neobvezujoče, a organizacije, ki si prizadevajo za trajnostno odličnost, bodo verjetno uporabljale model za izboljšave. (Janežič & Pevec, 2020, str. 45-46)

Merila dejavnikov (slika 1) se osredotočajo na to, kaj organizacija počne za doseganje svojih ciljev (EFQM 2012, 2012, str. 4-5):

- **Voditeljstvo**
Odlične organizacije imajo voditelje, ki so zgled za vrednote in etiko organizacije, oblikujejo prihodnost, vzbujajo zaupanje, so fleksibilni in zagotavljajo uspešnost.
- **Zaposleni**
Odlične organizacije izkazujejo spoštovanje do svojih zaposlenih ter oblikujejo vzdušje, ki spodbuja medsebojno koristno uresničevanje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih.
- **Strategija**
Odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije.
- **Partnerstva in viri**
Odlične organizacije načrtujejo in upravljajo z zunanjimi partnerstvi, dobavitelji in internimi viri za podporo svoji strategiji ter učinkovito izvajanje procesov.
- **Procesi, izdelki, storitve**
Odlične organizacije so osredotočene na izboljšanje vrednosti za odjemalce in druge deležnike.



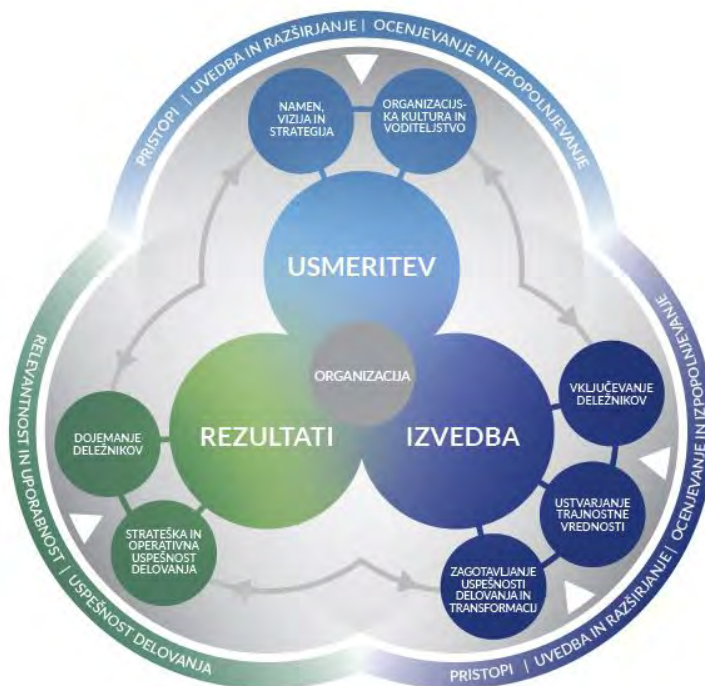
Slika 1. Model odličnosti EFQM (EFQM 2012, 2012, str. 4.)

Organizacijska kultura predstavlja poseben sklop vrednot in norm, ki so deljene med zaposlenimi ter skupinami znotraj organizacije. Te vrednote in norme sčasoma vplivajo na način, kako se v organizaciji obnašajo v medsebojnih odnosih in do ključnih deležnikov zunaj organizacije. (SPIRIT, 2019, str. 14)

Voditeljstvo v organizaciji presega vodenje posameznikov ali timov na vrhu hierarhije. Namesto tega se nanaša na celotno organizacijo, kjer organizacija sama prevzame vodilno vlogo v svojem ekosistemu. Drugi subjekti organizacijo prepoznajo kot vzorčno. Gre za prehod

od tradicionalnega razumevanja vodenja kot zgolj obvladovanja organizacije s strani vrhnjega menedžmenta. (SPIRIT, 2019, str. 14)

V izjemni organizaciji se voditeljstvo razume kot dejavnost, ne le kot dodeljena vloga. Voditeljsko vedenje se manifestira na vseh ravneh in v vseh delih organizacije. Voditelji so vir navdiha, krepčijo druge in po potrebi prilagajajo vrednote ter norme, s čimer pomembno oblikujejo organizacijsko kulturo. (SPIRIT, 2019, str. 14)



Slika 2. Model EFQM 2020 (SPIRIT, 2019, str. 4)

V modelu EFQM 2020, ki je prikazan v sliki 1, je predstavljeno, da organizacija, ki si prizadeva postati prepoznavna kot izjemna in vodilna v svojem ekosistemu, dosega uspehe s poudarkom na naslednjih dejavnostih (SPIRIT, 2019, str. 15):

- **Usmerjanje kulture organizacije in negovanje vrednot**
Izjemna organizacija razume in ustvarja kulturo z namenom usklajevanja, ter prepozna potrebo po njenem prilagajanju. Prikazuje želene vrednote v obliki etničnega in poštenega obnašanja.
- **Ustvarjanje pogojev za uresničitev sprememb**
Izjemna organizacija skupaj z deležniki pripravi okolje za uspešno izpeljavo sprememb. Spodbuja učenje ter nenehno izboljševanje.
- **Omogočanje ustvarjalnosti in inovativnosti**
Izjemna organizacija ceni ustvarjalnost, inovativnost ter razmišljanje za doseganje ciljev. Postavlja si visoke cilje.
- **Poenotenje in vključitev za uresničitev namena, vizije in strategije**

Izjemna organizacija učinkovito sporoča svoj namen, vizije in strategije. S deležniki deli vsak uspeh.

V raziskavi smo se osredotočili na prvo dejavnost, Usmerjanje kulture organizacije in negovanje vrednot.

V praksi je ugotovljena, da izjemna organizacija (SPIRIT, 2019, str. 15) :

- *Razume in usmerja kulturo, da bi jo uskladila z namenom, ter prepozna potrebo po njenem prilagajanju.*
- *Neguje svoje vrednote, ki se pretvorijo v želene norme in vedenja, ter jih s svojimi dejanji jasno promovira, sporoča in izkazuje.*
- *Izkazuje želene načine etičnega in poštenega obnašanja s socialnim čutom ter zagotavlja, da njeni zaposleni izkazujejo to želeno vedenje z lastnim ravnanjem.*
- *Izraža in spodbuja skrb za okolje in omejenost virov ter ozavešča zaposlene o pomembnosti uvedbe odgovornih pristopov do okolja.*
- *Usklajuje sisteme ocenjevanja, priznavanja in nagrajevanja s svojimi vrednotami v smeri zelene kulture organizacije in sproti slavi dosežke.*
- *Prepozna, spodbuja in promovira druge zgledе v svojem ekosistemu, ki so vodilni pri utiranju poti do bolj trajnostne prihodnosti za vse vpletene.*

Poznavalci modelov odličnosti trdijo, da sta za uspeh organizacije izjemno pomembna dva dejavnika, voditeljstvo in zaposleni. Voditeljstvo je ključno za razvoj organizacije, saj voditelji določajo poslanstvo, vizijo in vrednote organizacije, razvijajo strategijo in jo uspešno izvajajo, ter skrbijo za ustvarjalno in inovativno vzdušje v organizaciji. Zaposleni so tisti, ki dejansko izvajajo delo v organizaciji, zato je njihovo zadovoljstvo in motivacija ključna za uspeh organizacije. V modelu EFQM 2013 sta dejavnika voditeljstvo in zaposleni tesno povezana. Voditeljstvo je ključno za ustvarjanje trajne prihodnosti organizacije, razvoj sposobnosti organizacije, spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, agilni management ter doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. Zaposleni so ključni za doseganje trajnostno izvrstnih rezultatov. (Langerholc, 2016, str. 27)

3 Metoda

V raziskavi je bila uporabljena kvalitativna metoda primerjalne analize podatkov s pregledom referenc iz področja vodenja organizacij, ki omogoča primerjavo vodenja organizacije z uporabo modela odličnosti EFQM 2020.



Slika 3. Model raziskave za 2. merilo modela EFQM 2020

S pomočjo predstavljenega modela, ki jo prikazuje slika 2, smo skušali doseči naš cilj, to je raziskati identičnosti in razhajanja ter nato izboljšati vodenje proizvodnje z namenom izboljšanja zadovoljstva zaposlenih.

V tabeli 1 so podane ključne besede, ki smo jih iskali v bazi podatkov COBISS.

Tabela 1. Seznam ključnih besed

Ključne besede iskanja v lovenskem jeziku	Ključne besede iskanja v angleškem jeziku
Voditeljstvo	Leadership
Zaposleni	Employees
Zadovoljstvo	Satisfaction
Model EFQM 2020	EFQM 2020 Model
Model odličnosti EFQM	EFQM Excellence Model
Organizacijska kultura	Organizational culture
Sodelovanje	Cooperation
Učinkovitost proizvodnje	Production efficiency

V tabeli 2. je predstavljen seznam zbranih in pregledanih referenc, ki smo jih našli s pomočjo ključnih besed v bazi COBBIS. Analiza bo predstavljena iz ugotovitev navedenih referenc.

Tabela 2. Seznam zbranih in pregledanih referenc

Avtor (letnica)	Naslov
Duhanić, A.M. (2015)	Vpliv voditeljskih sposobnosti in stila vodenja na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih
EFQM (2012)	Pregled modela odličnosti EFQM
Franko, P. & Gorenc S. (2023)	Vpliv voditeljstva na poslovno uspešnost v proizvodni organizaciji
Hrovat, S. (2008)	Vodenje in uspešnost podjetij
Ivanko, Š. (2019)	Vodenje v 21. stoletju
Janežič, D. & Pevec, N. (2020)	Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto
Kern Pipan, K. (2010)	Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije
Lipičnik, B. (1998)	Ravnanje z ljudmi pri delu: human resources management.
Langerholc, M. (2016)	Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM
Mekiš, A.(2016)	Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost
Možina, S., Bernik J., Merkač Skok M., & Svetic A. (2000)	Osnove Managementa
Možina et al (2002)	Management: nova znanja za uspeh Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Model EFQM 2020
Škedelj, J. (2016)	Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM

Našli smo reference, ki se navezujejo tako na vodenje, kot na menedžment. Ti dve pomembni komponenti vsake uspešne organizacije se med seboj dopolnjujeta. Vodenje je kot nek proces, ki vpliva na druge ljudi, da se usmerijo k določenim ciljem. Menedžment na drugi strani pa je proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in na koncu tudi nazdiranja postopkov, ki vodijo k doseganju ciljev.

4 Rezultati in razprava

Pridobili smo vpogled v vpliv vodenja na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnih organizacijah, ki smo ga predstavili v tabeli 3. Model EFQM 2020 nam je nudil celovit okvir za analizo in razumevanje dejavnikov, ki so ključni za oblikovanje trajne organizacijske odličnosti. Z rezultati raziskave smo identificirali specifične vidike vodenja, ki so najbolj povezani z učinkovitostjo proizvodnje in splošnim zadovoljstvom zaposlenih. Poleg tega smo prepoznali vidike modela EFQM 2020, ti so se izkazali za nujne pri oblikovanju učinkovitega vodenja v proizvodnih organizacijah.

Tabela 3. Analiza referenc na temo vpliva voditeljstva na zadovoljstvo zaposlenih

Avtor (letnica)	Povzete ugotovitve
Duhanić, A.M. (2015)	Učinkoviti vodje uporabljajo različne stile vodenja in so pozorni na osebnosti svojih zaposlenih .
EFQM (2012)	Za trajni uspeh organizacije je potrebno močno vodstvo in jasna strateška usmeritev, razviti in izboljšati partnerstva, zaposlene in procese.
Franko, P. & Gorenc S. (2023)	Vodje spodbujajo dobre medosebne odnose , imajo jasno vizijo in določene jasne cilje ter prenašajo znanje na svoje zaposlene.
Hrovat, S. (2008)	Vodje, ki komunicirajo učinkovito , spodbujajo kreativnost in ustrezno motivirajo zaposlene, prispevajo k uspehu podjetja.
Ivanko, Š. (2019)	Vodje v 21. stoletju oblikujejo vizijo , vodijo spremembe ter z empatijo in vizionarstvom motivirajo zaposlene, kar prispeva k pozitivnim rezultatom celotne organizacije.
Janežič, D. & Pevec, N. (2020)	Vodja je voditelj , ki zna vizijo prenesti v dejanja. S svojim zgodom, poštenostjo in odgovornostjo navdihuje zaposlene in ustvarja pozitivno delovno okolje .
Kern Pipan, K. (2010)	Organizacijska kultura spodbuja timsko delo , odprto komuniciranje in inovativnost . Voditeljstvo je ključni dejavnik pri krepitevi inovativnega mišljenja in doseganju poslovne odličnosti v organizacijah.
Lipičnik, B. (1998)	Organizacijska klima je kompleksna mreža lastnosti, ki odražajo zadovoljstvo zaposlenih in vplivajo na način vodenja .
Langerholc, M. (2016)	Voditeljstvo močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kar je ključno za organizacijsko uspešnost v skladu z modelom odličnosti EFQM. Vodstvo mora ustvariti okolje , ki zaposlenim omogoča usposabljanje, priznavanje, komunikacijo in pretok informacij .
Mekiš, A.(2016)	Vodenje , ki temelji na empatiji in pozornosti , ima največji vpliv na zavzetost zaposlenih , ki se kaže s poslovno odličnostjo v organizaciji.
Možina, S., Bernik J., Merkač Skok M., & Svetic A. (2000)	Različne metode vodenja , imajo različno učinkovitost , ki jo merimo skozi doseganje organizacijskih ciljev .
Možina et al (2002)	Uspešen vodja usmerja energijo v organizacijo, spodbuja inovacije ter vpliva na ljudi, da uporabljajo svoje znanje in zmožnosti, ob tem pa ima tudi vizijo , ki jo učinkovito posreduje sodelavcem .
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Osredotočenost na merilo Organizacijska kultura in voditeljstvo , poudarek je na voditeljstvu: • Ustvarjanje pogojev za uresničitev sprememb • Omogočanje ustvarjalnost in inovativnosti • Usmerjanje kulture organizacije in negovanje vrednot Poenotenje in vključitev za uresničitev namena, vizije in strategije.
Škedelj, J. (2016)	Uspešno vodenje temelji na usmerjenosti k ljudem in ustvarjanju pozitivnih odnosov .

Model EFQM 2020 je temelj za organizacijsko odličnost. Janežič & Pevec (2020) poudarjata ključna načela odličnosti, vključno z ustvarjanjem vrednosti za odjemalce, razvojem trajnostne prihodnosti, vodenjem z vizijo, agilnim managementom, inovativnostjo ter trajnim doseganjem izvrstnih rezultatov. Model odličnosti EFQM (EFQM 2012, 2012) prikazuje, da organizacija dosega svoje cilje z merili voditeljstva, zaposlenimi, strategijo, partnerstvom in viri ter procesi, izdelki, storitvami. Na SPIRIT Slovenija (2019) pa je Model EFQM 2020 predstavljen kot celovit okvir za analizo in razumevanje dejavnikov, ključnih za trajno organizacijsko odličnost, s poudarkom na vplivu voditeljstva in zaposlenih na uspeh organizacije.

Kakšen je pomen voditeljstva v modelu odličnosti izpostavlja Kern Pipan (2010) in sicer da Model odličnosti EFQM omogoča sistematično vzročno-posledično povezavo med pristopi, cilji organizacije in doseženimi rezultati, s poudarkom na stalnih izboljšavah in človeškem kapitalu. Medtem ko se Langerholc (2016) osredotoča na izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v Modelu odličnosti EFQM, kjer so ključna načela ustvarjanje vrednosti, razvoj trajnostne prihodnosti in inovativnost.

Mekiš (2016) ugotavlja, da zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na različna ključna področja poslovnega rezultata, vključno z zadovoljstvom pri delu, pripadnostjo organizaciji, namerami po odhodu ter organizacijskim vedenjem.

Vodenje vpliva na organizacijo na različne načine. Možina in drugi (2000) izpostavljajo različne metode vodenja in poudarjajo, da imajo različne metode vodenja različno učinkovitost. Možina še z drugimi avtorji (2002) ugotavlja, da je uspešnost vodje ključna za uspešnost organizacije, saj uspešen vodja vpliva na ljudi in organizacijsko okolje. Škedelj (2016) poudarja, da učinkovito vodenje temelji na osebnih lastnostih vodje, kot so odgovornost, poštenost, komunikativnost, odločnost, samozavestnost, vztrajnost in ambicioznost, ter da je poznavanje zaposlenih zelo pomembno za prilagajanje pristopov, za pozitivno sodelovanje v celotni skupini.

Komunikacija med vodjo in zaposlenimi je zelo pomembna. Hrovat (2008) poudarja, da poznavanje zaposlenih in njihovih ciljev s pomočjo učinkovite komunikacije prispeva k ustvarjanju pozitivne organizacijske klime. Medtem ko Lipičnik (1998) opredeljuje organizacijsko klimo kot atmosfero v organizaciji, ki se oblikuje zaradi različnih dejavnikov in ki vpliva na način vodenja ter odraža zadovoljstvo zaposlenih.

Duhanić (2015) izpostavlja vpliv voditeljskih sposobnosti in stila vodenja na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih. Razumevanje zadovoljstva zaposlenih je pomembno za organizacije, saj omogoča zadovoljevanje potreb zaposlenih in pozitivno vpliva na njihovo splošno počutje ter življenje. Posebej pomembno je, da vodje razumejo, kako lahko vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. To lahko storijo tako, da ustvarijo pozitivno organizacijsko klimo, ki spodbuja sodelovanje in medsebojno pomoč, predpostavljajo povratne informacije od zaposlenih in upoštevajo njihove potrebe in želje, nudijo zaposlenim priložnosti za razvoj in napredovanje ter nagrajujejo in spodbujajo dobre delavce.

Zadovoljni zaposleni so bolj motivirani, produktivni in inovativni. So tudi manj nagnjeni k odhodu iz organizacije. Vse to lahko pozitivno vpliva na poslovno uspešnost organizacije.

Franko & Gorenc (2023) ugotavljata, da vodje v proizvodni organizaciji vplivajo na poslovno uspešnost s spodbujanjem inovacij, razvojem zaposlenih ter zagotavljanjem učinkovite komunikacije.

Analiza pridobljenih referenc razkriva nekaj ključnih ugotovitev o vplivu vodenja na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnih organizacijah. Uspešno vodenje vključuje več vidikov, kot so:

- Raznoliki stili in metode vodenja: učinkoviti vodje uporabljajo različne stile vodenja, ki so prilagojeni osebnostim zaposlenih.
- Jasna vizija in cilji: vodje morajo imeti jasno vizijo in določene cilje, ki jih prenašajo na svoje zaposlene.
- Učinkovita komunikacija: vodje, ki komunicirajo učinkovito, prispevajo k ustvarjalnosti in motivaciji zaposlenih ter posledično k uspehu podjetja.
- Čustvena inteligentnost: uspešni vodje se odlikujejo po čustveni inteligenci, vizionarstvu, empatiji in poznavanju zaposlenih.
- Stalne izboljšave in razvoj humanih virov: ključno je nenehno izboljševanje voditeljstva in človeških virov za doseganje poslovne odličnosti.
- Zavzetost zaposlenih: zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva na ključna področja poslovnega rezultata, kar vključuje zadovoljstvo kupcev, produktivnost, dobiček, zadrževanje zaposlenih itd.
- Ustvarjanje trajnostne vrednosti z modelom odličnosti EFQM: organizacije morajo biti osredotočene na ustvarjanje vrednosti za odjemalce, razvoj trajnostne prihodnosti, vodenje z vizijo, agilnim managementom, inovativnostjo ter doseganjem izvrstnih rezultatov.
- Model EFQM 2020: Model EFQM 2020 omogoča organizacijam celovit pristop k analizi in izboljšavam. Poudarja, da so zaposleni ključnega pomena za uspeh organizacije, zato je treba poskrbeti za njihov razvoj, motivacijo in zadovoljstvo.

Skupaj te zbrane ugotovitve poudarjajo pomen celovitega vodenja, ki združuje raznolike pristope.

5 Zaključek

Obravnavali smo pomembne vidike vodenja in organizacijske odličnosti. Raziskava se osredotoča na uporabo modela EFQM 2020 za pridobivanje vpogleda v vpliv voditeljstva na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnih organizacijah. Ključne točke vključujejo pomen vodenja v proizvodnji, vpliv voditeljev na organizacijsko kulturo, povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in uspehom organizacije ter uporabo modela EFQM 2020 za doseganje odličnosti.

Tekom izvedene raziskave smo prišli do zaključkov, da je dober vodja v največji meri vpliva na zadovoljstvo zaposlenih znotraj svoje organizacije. S pomočjo modela EFQM 2020 lahko

vodja vzpostavi sistem znotraj katerega svoje zaposlene ves čas spodbuja k ustvarjalnosti, inovativnosti in izboljšavam sistema samega. Z ustrezno komunikacijo dober vodja ustvarja pozitivno organizacijsko klimo, kar prispeva k boljšemu počutju zaposlenih na delovnem mestu. Zadovoljni zaposleni v organizaciji delujejo boljše, so bolj zavzeti in posledično bolj produktivni, kar pozitivno vpliva na poslovanje organizacij.

Če povzamemo lahko povemo, da mora odličen vodja v prvi vrsti biti vzor zaposlenim v svoji organizaciji, svoje zaposlene mora ves čas spodbujati in z njimi ustrezno komunicirati. Dajati jim mora jasna navodila, ki jih zaposleni ustrezno in pravilno razumejo.

Za nadaljnjo in poglobljeno raziskavo predlagamo vključitev večjega števila referenc, prav tako tujih. Zanimivo bi bilo raziskati vpliv različnih stilov vodenja na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnih organizacijah. Pomembno bi bilo tudi raziskati, kako lahko model EFQM 2020 pomaga vodjem pri ustvarjanju pozitivne organizacijske kulture in spodbujanju zadovoljstva zaposlenih.

Članek smo izdelali kot del študijske obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

Reference

1. Duhanić, A. M. (2015). *Vpliv voditeljskih sposobnosti in stila vodenja na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih*. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
2. EFQM (2012). Pregled modela odličnosti EFQM. Pridobljeno 15.01.2023 na https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/efqm_model_odlicnosti/l_pregled_modela_efqm_2013-zv.pdf
3. Franko, P. & Gorenc S. (2023), Vpliv voditeljstva na poslovno uspešnost v proizvodni organizaciji. *Revija za univerzalno odličnost*, 12(1), 59-69. doi: 10.37886/ruo.2023.004
4. Hrovat, S. (2008). *Vodenje in uspešnost podjetij*. Diplomsko delo. Kranj: B&B Višja strokovna šola..
5. Ivanko, Š. (2019). Vodenje v 21.stoletju. *Revija za univerzalno odličnost*, 8(4), 374-393.
6. Janežič, D. & Pevec, N. (2020). Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto. *Revija za univerzalno odličnost*, 10(1), 41-56. doi: 10.37886/ruo.2021.027
7. Kern Pipan, K. (2010). *Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije*. Doktorska disertacija. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
8. Langerholc, M. (2016). *Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM*. Magistrsko delo. Kranj: Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede.
9. Lipičnik, B., (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu: human resources management*. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
10. Mekiš, A. (2016), *Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost*. Magistrsko delo. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

11. Možina, S., Bernik J., Merkač Skok M., Svetic A. (2000). Osnove Managementa. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
12. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
13. SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019). *Model EFQM*. Ljubljana: SPIRIT Slovenija, javna agencija. Pridobljeno na: https://www.spiritslovenia.si/resources-new/vsebine/SPIRIT/Razpisi/359/Model%20poslovne%20odli%C4%8Dnosti%20EFQM_brezpla%C4%8Dna%20skraj%C5%A1ana%20verzija.pdf
14. Škedelj, J., (2016). Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM. *Revija za univerzalno odličnost*, 5(3), 251-260.

Simona Resnik Kozinc, rojena 13. 2. 1994 v Celju. Svojo šolsko pot je začela na osnovni šoli Boštanj, ter nadaljevala na Biotehniški gimnaziji Grm Novo mesto. Študij kemijske tehnologije je leta 2018 uspešno zaključila na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo v Ljubljani. Istega leta se je kot kontrolorka v proizvodnji zdravil zaposlila v farmacevtskem podjetju Krka d.d., Novo mesto, kjer je kasneje leta 2020 napredovala na delovno mesto tehnologa pakiranja in v začetku leta 2024 postala vodja delovne enote.

Anja Činkole Radovanovič, rojena 30. 7. 1987 v Novem mestu. Obiskovala je osnovno šolo v Šmihelu in šolanje nadaljevala na Ekonomski srednji šoli. Leta 2015 je diplomirala v Univerzi v Mariboru, na Fakulteti za logistiko. Med rednim študijem je preko študentskega servisa delala kot farmacevtska delavka v farmacevtskem podjetju Krka d.d., Novo mesto, leta 2013 se je na istem delovnem mestu zaposlila. Leta 2015 je zamenjala delovno mesto, kot referentka v proizvodnem obratu, letos pa napredovala v strokovno sodelavko na dokumentaciji.

Abstract:

The Impact of Leadership on Employee Satisfaction in a Manufacturing Organization

Research Question (RQ): What is the impact of leadership on employee satisfaction in a manufacturing organization?

Purpose: The aim of the research is to examine the influence of leadership on employee satisfaction in manufacturing and explore opportunities for improving leadership using the EFQM 2020 model.

Method: A qualitative approach is employed, encompassing a study of professional literature and references, along with an analysis of the collected data.

Results: Leadership, as a criterion in the EFQM model, proves to be a crucial factor in employee satisfaction. The research emphasizes the importance of leaders' advantages, their dedication to employees, and the proper selection of personnel for leadership roles. Effective leaders provide a clear vision and mission, foster a supportive work environment, set clear goals, provide feedback, and involve employees in decision-making.

Organization: The development of manufacturing leadership contributes to increased productivity, innovation, and the reliability of the production organization, thereby enhancing overall work performance.

Society: Effective leadership can contribute to improved employee well-being, reduced absenteeism, and enhanced relationships between employees and the organization. Satisfied employees can, in turn, have a positive impact on social relationships outside of the organization and thus contribute to the strengthening of culture and continuous social development.

Originality: The study provides insights into leadership as a criterion for improving employee satisfaction.

Limitations/Future Research: The research focuses on selected references, representing a limitation. Further research in this field is recommended.

Keywords: leadership, employees, satisfaction, EFQM Model 2020, EFQM Excellence Model, organizational culture, motivation, cooperation, production efficiency.

Copyright (c) Simona RESNIK KOZINC, Anja ČINKOLE RADOVANOVIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

.....

DODATEK

APPENDIX



Problem-based learning on doctoral level: fit for ‘pracademics’?

Tatjana Dragovič*

University of Cambridge, Faculty of Education, 184 Hills Road, Cambridge, CB2 9PQ, UK
td344@cam.ac.uk

Abstract

Research Question (RQ): To what extent could problem-based learning (PBL) have a potential role on doctoral programmes as an activating learning approach for overcoming mid and late career doctorate candidates’ challenges?

Purpose: The purpose of the paper was to firstly explore challenges of experienced working professionals in doctoral education. Secondly, the existing models of problem-based learning (PBL) as practiced in the four original Universities first to employ PBL, were comparatively examined in order to assess the potential role of PBL in overcoming mid and late career doctoral candidates’ challenges.

Method: Through engaging with the peer-reviewed journal articles and publicly available Canadian, Dutch, and Danish universities’ documents on PBL, an analysis of well-researched and documented advantages and challenges of so-called ‘pracademics’ (practitioners entering academia) were carried out followed by a comparative analysis of diverse PBL models. In the end, interconnections between pracademics’ challenges and PBL features and procedures were identified.

Results: Five challenges that mid and late career doctorate candidates face regularly have been identified including their struggle with grasping Threshold Concepts in learning to be a researcher. Others involve passive learning environment, prior professional knowledge being undervalued, fear of failure as well as knowing the answer in advance due to over-eagerness to solve problems through their research and overreliance on professional experience. Comparative analysis of different PBL models featured some differences in problem types (practice-oriented, content-oriented and critique-oriented), teachers’ role (facilitator, tutor and supervisor) and educational processes and principles. Most of the PBL features could be instrumental in aiding pracademics in overcoming their challenges in doctoral education such as, for example, small group project work facilitating better understanding of Threshold Concepts as well as minimising ‘knowing the answer in advance’ attitude – to name just a few.

Organization: Not only higher education organisations but also other public or private sector organisations could benefit both from identifying their mid and late career employees’ challenges and from employing problem-based learning approach for further development of individuals, groups and teams.

Society: The contribution to society is reflected in the inclusion strategies of more mature candidates in doctoral education thus contributing to a cycle of lifelong learning.

Originality: The paper contributes to understanding of newly emerged type of doctoral candidates – pracademics – through visual mapping of interconnection between their challenges and the PBL features and procedures.

Limitations / further research: The paper’s scope was limited as it focused only on the four original Universities that have been applying PBL for the last 50 years. Also, studies on the use of PBL on doctoral level are still rare that consequently led to limited access to concrete examples.

Keywords: problem-based learning, activating learning approach, mature doctoral candidates, pracademics, threshold concepts.

1 Introduction

'I am a 'pracademic', a term I use to identify myself colloquially as someone who has 'blended' experience as a practitioner and academic. My practical experience amounts to over 30 years in industry...' (a quote by a doctoral student in Kelly et al. 2021, pp. 236).

The expansion of higher education, driven by various factors at individual, institutional and societal levels, has been noticeable since the second half of the 20th century (Schofer and Meyer, 2005). According to Björjesson and Dalberg (2021), higher education has become 'a societal sector of strategic interest for a large variety of stakeholders' (p.346). Within the higher education expansion, OECD (2022) recently reported a 25% increase in *doctoral level* attainment that is twice as high as overall tertiary education attainment. Sarrico (2022) claims that the expansion of doctoral education led to widening its scope beyond academia as well as to changing its nature and purpose. The doctorate is no longer considered a logical next step only for young students seeking an entry ticket to academia through their immediate progression from master studies to a doctoral degree. Especially in its part-time or professional doctorate version, doctoral education widened its scope beyond academia by attracting 'experienced working professionals' i.e. mid and late career candidates. Prompted by issues/problems they identified in their workplaces, they choose a doctorate programme to improve own professional practice in which they remain embedded both during and after completion of the doctoral studies. Rolfe and Davies (2009) explain that these mature doctoral candidates are interested in solving their real-life work-related problems through generation of knowledge *from practice for practice*. These are the doctoral students who view themselves as 'pracademics' referring to their unique position of being 'with one foot in academia and one foot in the world of practice' (Kelly *et al.*, 2021, p. 237). Thus, the current 21st century doctorate education's nature and purpose have indeed changed, as suggested by Sarrico (2022). It caters not only for the traditional candidates who progress from their bachelor/master degrees aiming to become *professional researchers* but also for newly emerged type of candidates, i.e. experienced working professionals/ 'pracademics' who aim to become *researching professionals* (Bourner, Bowden, and Laing, 2001).

As a doctoral educator and supervisor at four different European higher education institutions, I have been supporting 'pracademics' on their doctoral journey for nearly ten years. I witness how the doctoral education equips them with a research-informed framework for addressing the identified issues in their professional practices where 'leading change on an institutional level is their goal' (Taylor, 2007 cited in Rayner *et al.*, 2015, p. 159). The experienced working professionals' ongoing embeddedness in professional practice is interpreted by Kelly *et al.* (2021) as their advantage. This view is supported by Klein and Rowe (2008) who consider their involvement in doctoral education beneficial for them, their professional practice and

society due to their ‘unique capacity to serve as future boundary spanners between academia and practice’ (p.683). Although I can relate to the mentioned advantages mentioned, anecdotal evidence from my practice taught me not to ignore the challenges of their positionality ‘on the cusp between the university, the work context, and the profession’ (Taylor, 2007, p.154) especially in the beginning of their doctoral journey. In their research on the mid and late career doctoral candidates’ first year experience, Petty *et al.* (2012) discovered major challenges they face during academic ‘onboarding’ and Robertson’s (2017) research confirms that the challenges at the beginning of their doctoral journey may result in changes of university programmes, the extended candidatures or ‘dropping out’ mainly due to feelings of disempowerment. Among the reasons for these feelings are exposures to passive learning through lectures and through reading literature on theory as well as inadequate supervisory arrangements which have a negative effect on the mid-career candidates’ self-efficacy and give the impression that their prior knowledge and professional experiences are ‘undervalued’ (*ibid*, p.568). Long before ‘experienced working professionals’ entered doctoral education, Dewey (1916), a renown educational reformer, argued for the value of giving learners ‘something *to do*, not something to learn, as when the doing is of such a nature as to demand thinking, or the intentional noting of connections, learning naturally results’ (p.154). The Eurograduate survey (Meng *et al.*, 2020) of graduates’ experiences during their time as students show similar supporting findings about the value of *activating* forms of learning.

The question is whether doctoral education for ‘pracademics’ is missing the opportunity to both *activate* their prior professional learning and to provide *activating learning environment* to aid them in acquiring competencies of ‘researching professionals’. Coming from work environments where they proactively analyse and solve problems, they bring into the academia what both Taylor (2007) and Servant-Miklos (2020) emphasise as the current higher education focus, i.e. closing the gap between education and the top 21st century necessary skill - complex problem-solving (World Economic Forum Future of Jobs report, 2016, p.22). As the working professionals enter-doctoral programmes with already developed problem-solving skills, it is worth considering whether problem-based learning (PBL) could be a fitting approach in the early stage of their doctoral journey. Problem-based learning features frequently as a vehicle to both develop and utilise existing complex problem-solving competencies and its popularity, since the birth of its name in the early 1970s (Barrows & Tamblyn, 1980), shows no sign of slowing down. Originally developed for medical education, problem-based learning has been extensively practiced at various universities especially in Canada, the Netherlands and Denmark, where it has seen numerous institutional varieties. This discussion paper explores the question *to what extent problem-based learning could have a potential role on doctoral programmes as an activating learning approach for overcoming mid and late career doctorate candidates’ challenges*. Through engaging with the peer-reviewed journal articles and publicly available Canadian, Dutch, and Danish universities’ documents on PBL, the paper first presents advantages and challenges pracademics face before summarising PBL’s variations and its applications in doctoral programmes followed by an overview of PBL’s potential role in

overcoming their challenges. The paper concludes with a reflective account on how the exploration of the potential role of PBL on doctoral level for working professionals could inform the pedagogy and design of doctoral programmes in the future.

2 Advantages and Challenges of Experienced Working Professionals in Doctoral Education

Some scholars (e.g. Kelly *et al.*, 2021; Klein and Rowe, 2008) argue that experienced working professionals' full engagement in their practice is beneficial as it introduces 'engaged scholarship' into doctoral education. Engaged scholarship is described by Enders (2005) as an answer to a paradigm shift in doctoral education - from the Humboldtian model striving for advancing knowledge by original and critical investigation (Günther, 1988) towards the so-called professional model. Seen by Boyer (1996) as a reaction to the 20th century's questioning of the usefulness of pure academic scholarship for the world of practice, engaged scholarship not only achieves wider societal applicability but, in Hodgkinson and Rousseau's (2009) opinion, also enhances existing problem-solving and leadership/managerial *capabilities* through promoting a research-informed practice. As mid and late career doctoral candidates are usually well-positioned in their organisations, they also have *opportunities* to fully engage in leading change on institutional levels (Taylor, 2007) and thus both produce and apply new knowledge to create new practices. Indeed, Barker (2004) defines engagement as 'reciprocal practices of civic engagement into the production of knowledge' (p. 124) and Barnacle & Usher's (2003) research on part-time candidates in fulltime employment reports on their strong belief that doing research enhances and 'informs their work through disciplinary expertise and research knowledge' (p.353). Based on the above arguments, it would be reasonable to conclude that 'pracademics' commence their doctoral journey with few challenges and with considerable advantages of (a) their *background*, i.e. knowledge and experience stemming from embeddedness in practice; (b) their well-established problem-solving and leadership/managerial *capabilities* and (c) the *opportunities* to introduce new practices through their change agents' roles.

Yet, in one of the rare studies carried out by experienced working professionals themselves into their own lived experience of the doctoral journeys, Rayner *et al.* (2015) mainly report on the challenges caused by 'a fluid and complex relationship' (p. 158) between their intertwined roles of practitioners and researchers. The title of their co-authored academic journal article 'Why has my world become more confusing than it used to be?' sends a clear message about multiple challenges. Petty *et al.* (2012) capture some of the challenges contributing to this confusion through two focus group interviews with first year mid and late career doctoral candidates and through end of year evaluation questionnaires. They discover that doctoral education's early stages strongly question the evidence base for their practice and thus

challenge their *background knowledge and experience* leading to deconstruction of their worldview and exposure to previously unacknowledged assumptions. Although these challenges are usually appreciated later in their doctoral studies, the way and stage at which they occur cause distress due to their professional experience being undervalued (Robertson, 2017) and their problem-solving and managerial *capabilities* under-utilised.

Petty *et al.* (2012) employ the conceptual framework of career transition theory (Nicholson and West, 1988) including a five-phase cycle of preparation, encounter, adjustment, stabilisation, and preparation for the next transition to identify at which stage mature doctoral students face the greatest challenges. They report that practitioners who ‘enrolled onto the programme wanting to change practice’ (p.13) believe in the preparation phase (enrolment) that the timing is just right in relation to where they are in their careers. While the early encounter phase (the first few months of the programme) is the honeymoon experience for most of them, the adjustment phase is the one bringing shocks and surprises. As experienced working professionals pursue their reading and thinking, they struggle to accept new ideas and concepts through passive absorption and long for Dewey’s experiential approach, for ‘something *to do*’ (Dewey, 1916, p.154). These longings are attributed by Kiley (2017) to pracademics’ struggle with so-called Threshold Concepts. During a UK national research into characteristics of strong teaching and learning environments, certain concepts emerged as crucial in each discipline and while these concepts are different in different disciplines, Meyer and Land (2006) argue that they can all be referred to as ‘threshold’ concepts with similar features. However, Kiley (2017) argues that they are ‘generally troublesome’ (p. 551) because of their transformative nature. In Meyer and Land’s (2006) view, truly grasping a threshold concept transforms individuals due to conceptual and ontological shifts. ‘We are what we know’ (Cousin, 2006, p.4) and ‘turns’ in understanding new threshold concepts are initiations into new realms of any subject. As pracademics come from different disciplines, the Threshold Concepts they need to acquire are not subject based (they usually have a firm grasp of those), but rather, as Kiley (2017) puts it, the Threshold Concepts ‘in learning to be a researcher’ (p.551). Kiley lists them as problem/research question formulation, argument development, knowledge creation, theoretical and analytical frameworks, research paradigm, academic writing (Humphrey & Simpson, 2012), creativity and ‘doctorateness’ (Trafford & Leshem, 2009). Supervisors report challenges ‘pracademics’ face with the Threshold Concepts under three categories: (1) knowing the answer in advance, (2) overreliance on practice rather than theory or research and (3) over eagerness for their research to ‘solve real problems’ (Kiley, 2017, p.555). When experienced working professionals encounter the Threshold Concepts ‘in learning to be a researcher’ for the first time, they view them as too demanding to grasp and too *theoretical* to accept which leads to fear of failure (Petty *et al.*, 2012). Coming from being in positions of experts for years, mature doctoral candidates find this ‘disturbing’ and ‘challenging’ and fall into ‘the black hole of lostness’ (Petty *et al.*, p.14).

It is of little surprise then that they start getting disillusioned by seeing their work becoming ‘theoretical’ instead of ‘practical’ and ‘useful’ (Kiley, 2017). According to Kelly et al. (2021), the disillusionment leads to mature doctoral candidates taking on passive roles in already passive learning environments featuring mainly reading and writing. Doctoral educators and supervisors are encouraged both by Kelly et al. (2021) and Kiley (2017) to understand these challenges fully so that they can develop an activating learning environment for experienced working professionals in doctoral programmes. Based on the most frequent advantages and challenges of experienced working professionals in doctoral education (summarised in Table 1), a problem-based learning (PBL) approach as a vehicle for activating learning environment for experienced working professionals in doctoral programmes is explored in the next section.

Table 1. Advantages and challenges of experienced working professionals in doctoral education

Advantages and challenges of experienced working professionals in doctoral education	
Advantages	Challenges
<i>Background</i> - Engaged scholarship/embeddedness in practice (Kelly <i>et al.</i>, 2021; Klein and Rowe, 2008; Hodgkinson & Rousseau, 2009) <i>Capabilities</i> - Problem-solving skills - Managerial/Leadership competences <i>Opportunities</i> (Potential) change agents’ role (Taylor, 2007)	<i>Background</i> - Prior knowledge and professional experiences ‘undervalued’ (Robertson, 2017) - Knowing the answer, overreliance on practice rather than research, and over eagerness for their research to solve real problems (Kiley, 2017) <i>Capabilities</i> - Under-utilised problem-solving capabilities while grappling with Threshold Concepts in learning to be a researcher (Kiley, 2017) - Practitioner’s knowledge and expertise challenged = facing failure (Petty <i>et al.</i>, 2012) <i>Opportunities</i> - Lack of opportunities to use own proactive and complex problem-solving skills (passive vs. activating forms of teaching and learning)

3 Summary of the PBL Features and Procedures

The term ‘problem-based learning’ is attributed to Barrows, a leading figure at the Canadian McMaster University Medical School in the early 1970s (Barrows and Neufeld, 1974). Although Barrows named the problem-based learning, Servant-Miklos (2020) clarifies that Barrows was not the one who developed it but only labelled retrospectively what Evans and his team used in 1965 as an experimental approach to learning (Spaulding, 1991). It spread further to the Dutch Maastricht University Faculty of Medicine under the label of problem-steered education (as cited in Servant-Miklos, 2020) with a structured seven-step procedure. Simultaneously, in Denmark, two new universities were founded in the 1970s (Roskilde and Aalborg) and employed a new approach to learning that was labelled ‘problem-oriented project work’. Although problem-based learning originated in medical education, it later spilled over into engineering and other fields such as psychology, law, economics, and many other disciplines (Servant-Miklos, 2020).

In their meta-analysis of PBL, Walker and Leary (2009) summarise its main features, defined by Barrows (2002), as (1) *ill-structured problems* that are purposefully designed to challenge students and generate multiple rather than only one correct solution; (2) *student-centred approach* where agency is with students deciding what they need to learn; (3) *teachers as facilitators or tutors* who forgo lectures focusing on content for the purpose of challenging students with meta-cognition questions and modelling learning processes and (4) *authenticity* as a basis for selection of problems that are aligned to ‘professional or real world practice’ (Walker and Leary, 2009, p.14)

3.1 Comparison of the four original Universities models of PBL: Problem Types

Servant-Miklos (2020) delves into comparison of these features and its variations as employed by the original four Universities (MacMaster, Maastricht, Roskilde and Aalborg). She structured her analysis under three headings: how problems are designed, teachers’ roles, and how educational process is organised/structured. Her analysis of problems showed that at MacMaster and Maastricht Universities, teachers write problems for students who are, in that case, presented with a problematised situation. Contrary to this practice, the Danish Universities in Roskilde and Aalborg leave problem formulation to their students, who are thus required to problematise situations themselves. At MacMaster, problems were at first practice-oriented but post 1990, content-oriented problems were introduced. Maastricht uses predominantly content-oriented problems focused on exploring/explaining the phenomena in question. The Roskilde University employs critique-oriented problems engaged with a critical view of both science and society (Servant-Miklos, 2020). This earned them a reputation and accusations of having Marxist and political activism inclinations. Hence, the other Danish university (Aalborg) aimed to avoid political crisis and distanced itself from the Roskilde PPL model (problem-oriented project learning). However, their version of problem-based learning

still includes critique-oriented problems in the field of social science and humanities but not in technical school where practice-oriented problems are preferred. According to Servant-Miklos, most of the above types of problems seem to be rooted in either Rogers' (1959) humanistic psychology focusing on individuals, i.e. on a student-centred approach where the choice and formulation of problems are left to them or in Dewey's (1916) 'to do'-focused experiential, participatory educational philosophy. Additionally, the Roskilde critique-oriented problems are influenced by the Frankfurt School's critical philosophy and underpinned by critical theory that, according to Horkheimer (1976), offers social critique to effect social change.

3.2 Comparison of the Four Original Universities Models of PBL: Teachers' Role and Educational Process

At MacMaster and Maastricht, the role of teacher is more of a tutor delivering tutorials to small groups of students and thus guiding them through problem-solving process whereas at both Danish Universities, teachers act as supervisors who could be either participants in the project work or consultants to be called upon when needed. Stemming from their different roles, tutors and supervisors are engaged in different educational processes. At all four universities, working with small groups of students through a structured procedure is a pre-dominant mode. At MacMaster and Maastricht, there are no traditional courses and lectures are offered only in exceptional situations. Tutorials at MacMaster and Maastricht are held in designated rooms for small groups of five students (later raised to 8-12) along with home-based studies or Landscape studies at home (in the Netherlands). At Roskilde and Aalborg, an even distribution of time (50% each) is dedicated to project work and lectures. The Roskilde University utilises a so-called 'house system' where one house consists of eight teachers and 98 students divided into project groups of 6-8 students which is mirrored at the Aalborg university except for the name – 'houses' are replaced by 'storgroupe - 'large groups' (identical number of students as elsewhere).

All four universities' websites quote their own PBL's structured procedure (usually consisting of seven steps with different labels). At MacMaster, they include (1) identification of the problem, (2) exploration of pre-existing knowledge, (3) generation of hypotheses and possible mechanisms, (4) identification of learning issues, (5) self-study, (6) re-evaluation and application of new knowledge to the problem and (7) assessment and reflection on learning (Walsh, 2005). At Maastricht, their 7-step procedure is referred to as the 'Seven Jump' strategy involving clarification of concepts in the given problem, definition of the problem, brainstorming based on prior knowledge and common sense, elaboration of proposed explanations, formulations of issues for self-directed learning, self-study and sharing findings in the group combined with evaluation of knowledge acquisition (Moust *et al.*, 2005, p.668). At Roskilde, they involve (1) project work, (2) problem orientation, (3) interdisciplinarity, (4) participant control, (5) exemplarity, (6) group work and (7) international insight and vision

(“Problem-oriented Project Learning”, 2024). At Aalborg, the procedure is toned down to three main steps, problem analysis, problem- solving and problem reporting. The procedure is described as focused on working analytically on interdisciplinary problems according to result-oriented methods, cooperating with the business community on authentic professional problems and developing teamwork (“Problem based learning (PBL) at Aalborg University”, 2024).

Although the above steps in the PBL structured procedures may have different labels, they share Piagetian and Vygotskian constructivist roots in involving students in problem analysis to create solutions through activating learning environment leading to emergence of new mental models that aid adaptation of previous assumptions to newly constructed knowledge (see Piaget, 1985; Smith, 2017). The above analysis of the PBL’s types of problems, teacher’s role and educational process within the four original Universities structured PBL procedures is summarised in Table 2.

Table 2 Summary of the four original Universities' versions of PBL

	McMaster University	Maastricht University	Roskilde University	Aalborg University
Problems	Teachers: write problems Students: presented with a problematised situation		Students: write problems/required to problematise situations themselves	
	Practice-oriented: focused on professional practice + Content-oriented (post 1990)	Content-oriented: focused on exploring and explaining the phenomenon	Critique-oriented	Practice-oriented (Technical school) Content-oriented (Social Science and Humanities) Critique-oriented (Social Science and Humanities)
Role of teacher	Tutor	Tutor	Supervisor	Supervisor
Educational process	Small groups taken through a structured procedure (3-7 steps)			
	Tutorial groups		Project work	
	No traditional courses Lectures in exceptional situations		50% project work 50 % traditional courses	
	Small group rooms for tutorials + Home Base (for self-study) Symbolic and physical structure: groups of 5 students (later 8-12)	Small group rooms for tutorials + Study Landscape (for self-study) Symbolic and physical structure: groups of 6-8 students (later 8-12)	House system Symbolic and physical structure 1 House = 96 students, 8 teachers, and a secretary, project groups of 6-8 students	Storgruppe (Large group) Symbolic and physical structure 1 Storgruppe = 96 students, 8 teachers, and a secretary, project groups of 6-8 students
Educational principles	Influenced by Rogers' humanist psychology and Dewey's education philosophy Later embraced constructivist approach	Strongly influenced by constructivist approach (the psychologists in the tradition of Piaget)	Strongly influenced by critical philosophy and pedagogy (the Frankfurt School) Partly inspired by Rogers' humanist psychology and Dewey's education philosophy	Influenced by Rogers' humanist psychology and Dewey's education philosophy

(based on Servant-Miklos, 2020)

4 Application of PBL in graduate programmes

The previous section's analysis focused on the application of PBL in higher education with majority of institutions employing it on undergraduate level. Research into the use of PBL in graduate programmes is rather rare, yet quite informative and promising.

In their small-scale research, Candela *et al.* (2008) explore the application of PBL' focus on real-life problems in an innovative doctoral-level course for nurses offered *early in the programme* at a USA university. The innovative course asked six mature students to set up a virtual School of nursing, run it for one semester and deal with any problem that emerges. Unsurprisingly, majority of the professional, relational, and systemic problems or in other words, practice/content/critique-oriented problems mirrored their real-life work-related problems. In a survey, students reported high satisfaction with the course especially due to its positive impact and being *one of their first courses*. One student captured PBL's transformative nature when acknowledging that in their professional setting, 'often times [they] can only see one solution to a problem, and this experience created a forum for considering others' (Candela et al, 2008, p. 118). Another offered an insight into how helpful it was to be on the receiving end of 'opposing arguments and thus practice having everyone else disagree' (*ibid.*, p.118) as well as requiring development of solid argumentation for own opinion. The students' experiences indicate that working on real problems could aid them in overcoming some of the academics' challenges such as under-utilised existing problem-solving skills (they were engaged in solving real problems in real time), 'knowing the answer' (group work on a project offered more than one solution) as well as experiences opposition while grappling with the Threshold Concepts in learning to be researchers (disagreements in groups were challenging but led to grasping one of the Threshold Concept - argumentation development).

On the other hand, Fenwick (2002) commented, in her research on PBL's group process and implications for graduate education of the mid-career professionals, that they particularly valued groupwork in intensive courses during their summer residences of five weeks in year one and four weeks in year two. This condensed and intensive educational process saw mature professionals being divided into small groups while working on real organisations' problems presented on day one. For five days, each group worked tirelessly and creatively to design one or more solutions to be presented on Friday to organisations' representatives. Formative and later summative feedback about individuals, group work and problem-solving process are provided by observant faculty members. Each week candidates got re-arranged into new groups and got a new organisational problem to solve. Mid-career professionals valued group work as it supported them in acquiring 'self-knowledge' and taught them not to rely only on their professional experience but also on theory. Self-knowledge was evident in one professional's reflection about their world being black and white and as 'being a fairly strong leader, [they] thought it was [their] job to advance [their] opinions' (Fenwick, 2002, p.12). Another

professional claimed that ‘pulling the theory into that problem made the learning more interesting, more dynamic’ (*ibid.*, p.15). Furthermore, group work on real organisational problems led to professionals developing systems thinking and realising that problems need to be mapped out based on ‘whose problem is it and to what degree’ (*ibid.*, p.14). This study consisting of 166 questionnaires and 20 follow up interviews emphasises the role of group project work as vehicle for overcoming academics’ challenges: passive learning through an intensive and activating learning environment, overreliance on practice rather than on theoretical framework through the acquired self-knowledge, own eagerness to solve problems through systems thinking and the Threshold Concept in learning to be a researcher through designing creative solutions. However, Azer (2005) warns about an easily overlooked challenge of needing to train faculty to employ PBL while Shanley (2007) notes a need for additional resources to assist professionals working together as the experiences in different small groups can vary widely.

In their higher education brief, Turner and Triezenberg (2010) report on the use of PBL for PhD in biomedicine and analyse the impact of *first-year* month-long modules each focusing on a different human disease. Each module poses a relevant research question, and doctoral candidates draft a research proposal addressing the question. During the first two semesters, they frame hypotheses, draft experimental plans, develop alternative methodological approaches and thus acquire various Threshold Concepts in learning to be researchers. What the above presented examples have in common is their use of PBL in the *early stages* of doctoral programmes.

5 On PBL’s Potential Role in Overcoming Academics’ Challenges

This paper aimed to explore the question *to what extent problem-based learning could have a potential role on doctoral programmes as an activating learning approach for overcoming mid and late career doctorate candidates’ challenges*. Based on the presented academics’ challenges as well as on summaries of PBL as practiced in the four original universities and of its application in doctoral programmes, it is possible to draw some connections between specific PBL features and academics’ challenges in early stages of doctoral education. For example, PBL steps of problem identification/definition/analysis/reporting as well as one of the PBL’s crucial feature – group and project work - may assist academics in their struggle with Threshold Concepts in learning to be a researcher through argument development and relying less only on professional knowledge and more on theory and research. Furthermore, the PBL activation of prior knowledge for new knowledge construction could help working professionals overcome their fear of failing, impression that their professional knowledge is undervalued, and passive learning. PBL student-centred approach might be useful for overcoming academics’ overreliance on practice while small group work with teachers as

facilitators/tutors would provide safe environment for minimising ‘knowing the answer in advance’ attitude. Pracademics’ under-utilised problem-solving skills and over-eagerness to solve real life problems through their research could be tackled by PBL ‘s posing ill-structured problems based on authenticity. The presented interconnections between pracademics’ challenges and PBL features and steps are illustrated in Figure 1.

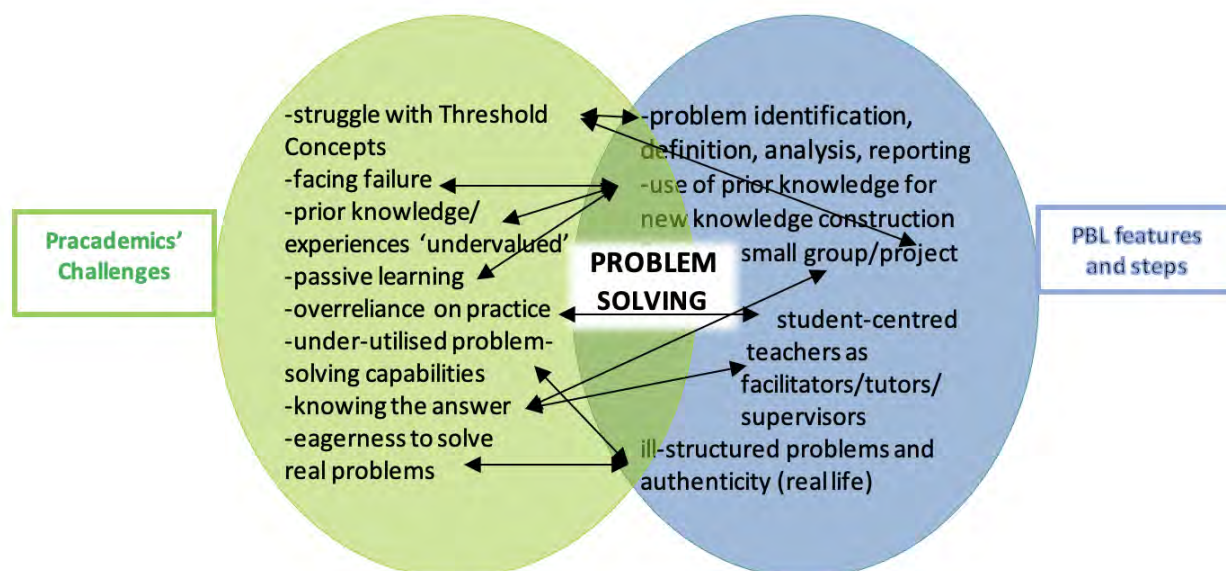


Figure 1 Interconnections of PBL features/steps and pracademics’ challenges

The above figure shows that PBL shares its central concept of problem-solving with pracademics, and as such could, to a large extent, contribute to an activating learning environment for overcoming majority of pracademics’ challenges especially in the early stages of doctoral education, i.e. in encounter and adjustment phases when they experience shocks and surprises (Petty *et al.*, 2012).

The analysed journal articles and public documents provided crucial insights into how PBL could support pracademics and thus improve doctoral programmes especially in its early stages (year one and two). The improvement could start by taking an opportunity to *activate* pracademics’ prior professional knowledge in a problem-based *activating* learning environment to aid them in acquiring competencies of ‘researching professionals’ (Bourner, Bowden, and Laing, 2001). Other improvements could include (1) intensive/condensed problem-based courses (e.g., summer residences of a few weeks, long weekends, month-long courses), (2) small groups’ project work on organisational real-life problems (e.g., university-industry partnerships), (3) workshops for development of pracademics’ systems thinking and self-knowledge and (4) PBL training for students and faculty.

There is no doubt that the role of PBL on doctoral level deserves further research as it seems like academics are here to stay.

Having been the ‘so what’ muttering practitioner sat across the table from academics during my time in industry I don’t want that to happen to me. I wish to develop theories that change practice’ (quote by a doctoral student in Kelly et al., 2021, p.236).

References

1. Azer, S.A. (2005). ‘Challenges Facing PBL tutors: 12 Tips for Successful Group Facilitation’. *Medical Teacher*, 27(8), 676-81.
2. Barker, D. (2004). ‘The scholarship of engagement: A taxonomy of five emerging Practices’. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 9(2), 123–137.
3. Barnacle, R. and Usher, R. (2003). ‘Assessing the quality of research training: The case of part-time candidates in fulltime professional work’. *Higher Education Research & Development*, 22(3), 345-358.
4. Barrows, H. S. and Neufeld, V. (1974). ‘The “McMaster Philosophy”: An approach to medical education’. *Journal of Medical Education*, 49, 1040-1050.
5. Barrows, H. S., and Tamblyn, R. M. (1980). *Problem-based learning: An approach to medical education*. New York: Springer.
6. Barrows, H. S. (2002). ‘Is it Truly Possible to Have Such a Thing as dPBL?’ *Distance Education*, 23(1), 119-122.
7. Björjesson and Dalberg (2021). ‘Massification, unification, marketisation, internationalisation: a socio-political history of higher education in Sweden 1945–2020’. *European Journal of Higher Education*, 11(3), 346-364, DOI: 10.1080/21568235.2021.1945473
8. Bournier, T., Bowden, R. and Laing, S. (2001). ‘Professional Doctorates in England’. *Studies in Higher Education*, 26(1), 65-83.
9. Boyer, E. L. C. (1996). ‘The scholarship of engagement’. *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, 49(7), 18–33.
10. Cousin, G. (2006). ‘An introduction to threshold concepts’. *Planet*, 17(1): 4-5.
11. Dewey, J. (1916). *Democracy and Education*. The Macmillian Company.
12. Enders, J. (2005). ‘Border crossings: Research training, knowledge dissemination and the transformation of academic work’. *Higher Education*, 49, 119–133.
<https://doi.org/10.1007/s10734-004-2917-3>
13. Fenwick, T. J. (2002). ‘Problem-Based Learning, Group Process and the Mid-career Professional: Implications for Graduate Education’. *Higher Education Research & Development*, 21(1), 5-21, DOI: 10.1080/07294360220124620

15. Günther, K.H. (1988) Profiles of educators: Wilhelm von Humboldt (1767–1835). *Prospects* 18, 127–136. <https://doi.org/10.1007/BF02192965>
16. Hodgkinson, G. P. and Rousseau, D. M. (2009). 'Bridging the rigour–relevance gap in management research: it's already happening! *Journal of Management Studies*, 46(3), 534–546.
17. Horkheimer, M. (1976). "Traditional and critical theory". In: Connerton, P (Eds), *Critical Sociology: Selected Readings*, Penguin:Harmondsworth.
18. Humphrey, R. and Simpson, B. (2012). 'Writes of passage: Writing up qualitative data as a threshold concept in doctoral research'. *Teaching in Higher Education*, 17, 735–746.
19. Klein, H. K. and Rowe, F. (2008). 'Marshaling the professional experience of doctoral students: A contribution to the practical relevance debate'. *MIS Quarterly*, 675–686.
20. Kelly, S., Nicholson, J., Johnston, P., Duty, D., & Brennan, R. (2021). 'Experienced professionals and doctoral study: A performative agenda'. *Industrial Marketing Management*, 92, 232–243.
21. Kiley, M. (2017). 'Career professionals entering doctoral study: Advantages and challenges, Innovations'. *Education and Teaching International*, 54(6), 550–559, DOI: 10.1080/14703297.2017.1377099
22. Meng, C., Wessling, K., Mühleck, K., Unger, M. (2020). *Eurograduate Pilot Survey: Design and Implementation of a Pilot European Graduate Survey*; Publications Office: Luxembourg, 2020. Retrieved from <https://data.europa.eu/doi/10.2766/149071>
23. Meyer, J.H.F., Land, R. and Davies, P. (2006). Implications of threshold concepts for course design and evaluation. In J.H.F. Meyer and Land, R. (Eds.), *Overcoming Barriers to Student Understanding: threshold concepts and troublesome knowledge*. London and New York: Routledge.
24. Moust, J. H. C., van Berkel, H. J. M., and Schmidt, H. G. (2005). 'Signs of erosion: Reflections on three decades of problem-based learning at Maastricht University'. *Higher Education*, 50(4), 665–683.
25. Nicholson, N. and West, M. (1988) *Managerial job change: Men and women in transition*.
26. Cambridge: Cambridge University Press.
27. OECD (2022). Adult education level (indicator). Retrieved from <https://doi.org/10.1787/36bce3fe-en>
28. Petty, N., Cross, V., and Stew, G. (2012). 'Professional doctorate level study: the experience of health professional practitioners in their first year'. *Work Based Learning e-Journal*, 2(2).
29. Piaget, J. (1985). *Equilibration of cognitive structures*. University of Chicago Press.
30. Problem based learning (PBL) at Aalborg University. (2024) Retrieved from <https://www.en.aau.dk/about-aau/profile/pbl>

32. Problem-oriented Project Learning. (2024) Retrieved from <https://ruc.dk/en/problemoriented-project-learning-pedagogical-model-roskilde-university>
33. Rayner, S., Lord, J., Parr, E., & Sharkey, R. (2015). 'Why has my world become more confusing than it used to be?' Professional doctoral students reflect on the development of their identity'. *Management in Education*, 29(4), 158-163.
34. Robertson, M. J. (2017). 'Ages and career stages: Considerations in providing support for mid-late career stage doctoral students'. *Innovations in Education and Teaching International*, 54(6): 560-569, DOI: 10.1080/14703297.2017.1355261
35. Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.) *Psychology: A Study of a Science, Vol. 3: Formulations of the Person and the Social Context*. (pp. 184–256). New York, NY: McGraw-Hill)
36. Rolfe, G. and Davies, R. (2009) 'Second generation professional doctorates in nursing'. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1265-1273.
37. Sarrico, C. S. (2022). 'The expansion of doctoral education and the changing nature and purpose of the doctorate'. *Higher Education*, 84(6), 1299-1315.
38. Schofer, E., and Meyer, H.W. (2005). 'The Worldwide Expansion of Higher Education in the Twentieth Century'. *American Sociological Review* 70(6), 898–920. doi:10.1177/000312240507000602.
39. Servant-Miklos, V. (2020). Problem-oriented project work and problem-based learning: "Mind the gap!". *Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning*, 14(1).
40. Shanley, P.F. (2007). 'Viewpoint: Leaving the 'Empty Glass' of Problem-based Learning Behind: New Assumptions and a Revised Model for Case Study in Preclinical Medical Education'. *Academic Medicine*, 82(5), 479-85.
41. Smith, L. (2017). *Necessary knowledge: Piagetian perspectives on constructivism*. Routledge.
42. Spaulding, W. B. (1991). *Revitalizing medical education, McMaster Medical School the early years 1965-1974*. Hamilton, ON: B.C. Decker Inc.
43. Taylor, A. (2007). 'Learning to become researching professionals: The case of the doctorate of education'. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education* 19(2), 154–166.
44. Trafford, V. and Leshem, S. (2009). 'Doctorateness as a threshold concept'. *Innovations in Education and Teaching International*, 46, 305–316.
45. Turner, J.D. and Triezenberg, S. J. (2010). 'PBL for Ph.D.: A Problem-based Learning Approach to Doctoral Education in Biomedical Research'. *ASQ Higher Education Brief*, 3(5).
46. Walker, A. and Leary, H. (2009). 'A problem based learning meta analysis: Differences across problem types, implementation types, disciplines, and assessment levels'. *Interdisciplinary journal of problem-based learning*, 3(1), 6.
47. Walsh, A. (2005). *The Tutor in Problem-Based Learning: A Novice's Guide*, McMaster University

48. World Economic Forum Future of Jobs report (2016). Retrieved from
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-2016/>

Tatjana Dragovic has obtained a master and Doctorate degree in Education (EdD) in Great Britain in the fields of adult education, knowledge transfer, professional identity and continuing professional development. Since 2007, she has been affiliated with the University of Cambridge, UK in teaching and researching roles in education, dialogic approach, leadership, coaching and research methods for practice research. In addition, Dr Dragovic has also been teaching qualitative research methods for doctoral (EdD) students and leading research community »Leadership, Educational Improvement and Development (LEID)« at University of Cambridge since 2015. Her research interest lies in the fields of leadership development, professional identity, dialogic approaches, creativity, possibility thinking, coaching, continuous improvement and professional development.

Tatjana Dragović je magistrirala in doktorirala v Veliki Britaniji na področju izobraževanja odraslih in na podpodročjih prenosa znanja in profesionalnega razvoja zaposlenih. Od leta 2007 poučuje in raziskuje na Univerzi v Cambridgu, Velika Britanija na področjih izobraževanja, dialoškega pristopa, vodenja, coachinga, raziskovalnih metod za »practice research«. Od leta 2015 na Univerzi v Cambridgu poučuje doktorante kvalitativne raziskovalne metode in vodi raziskovalno skupino »Leadership, Educational Improvement and Development (LEID)«. Raziskovalno se ukvarja s proučevanjem razvoja voditeljstva, profesionalne identitete, dialoških pristopov, možnosti misljenja, coachinga in profesionalnega razvoja zaposlenih.

Povzetek:

Problemsko zasnovano učenje v doktorskih programih: za 'prakademike'?

Raziskovalno vprašanje (RV): V kolikšni meri bi lahko imelo problemsko zasnovano učenje (problem-based learning -PBL) potencialno vlogo v doktorskih programih kot aktivacijski učni pristop za premagovanje izzivov doktorskih študentov, ki so na sredini ali v pozni fazi svoje kariere?

Namen: Namen prispevka je bil najprej raziskati izzive izkušenih zaposlenih strokovnjakov v doktorskem izobraževanju. Drugič, obstoječi modeli problemsko zasnovanega učenja (PBL), kot se izvajajo na štirih prvotnih univerzah, ki so prve uporabile PBL, so bili primerjalno preučeni, da bi ocenili potencialno vlogo problemsko zasnovanega učenja pri premagovanju izzivov doktorskih študentov, ki so na sredini ali v pozni fazi svoje kariere?

Metoda: S pomočjo pregleda recenziranih člankov in javno dostopnih dokumentov kanadskih, nizozemskih in danskih univerz o uporabi problemsko zasnovanega učenja je bila izvedena analiza raziskanih in dokumentiranih prednosti in izzivov tako imenovanih 'prakademikov' (praktikov/strokovnjakov, ki vstopajo v akademsko sfero). Sledila je primerjalna analiza različnih modelov problemsko zasnovanega učenja. Na koncu so bile identificirane medsebojne povezave med izzivi prakademikov ter značilnostmi in koraki problemkso zasnovanega učenja.

Rezultati: Ugotovljenih je bilo pet izzivov, s katerimi se redno srečujejo doktorski študenti, ki so na sredini ali v pozni fazi svoje kariere, vključno z njihovimi težavami pri razumevanju ključnih konceptov za raziskovalce. Drugi izzivi vključujejo pasivno učno okolje, občutek, da je njihovo predhodno strokovno znanje podcenjeno, strah pred neuspehom, pa tudi vnaprejšnje poznavanje odgovora zaradi prevelike vneme in želje po reševanju problemov in pretiranega zanašanja na strokovne izkušnje. Primerjalna analiza različnih modelov problemsko zasnovanega učenja je pokazala nekatere razlike v tipih problemov (usmerjeni v prakso, v vsebino ali kritiko), vlogi

učiteljev (facilitator, tutor in supervizor) ter izobraževalnih procesih in principih. Večina značilnosti problemsko zasnovanega učenja bi lahko bila ključnega pomena pri pomoči strokovnjakom pri premagovanju njihovih izzivov v doktorskem izobraževanju, kot je na primer projektno delo v majhnih skupinah, ki omogoča boljše razumevanje ključnih konceptov za raziskovalce, in tudi zmanjša past "vnaprejšnjega poznavanja odgovora".

Organizacija: Ne samo visokošolske organizacije, temveč tudi druge organizacije javnega ali zasebnega sektorja bi lahko imele koristi tako od prepoznavanja izzivov svojih zaposlenih, ki so na sredini ali v pozni fazi svoje kariere kot od uporabe problemsko zasnovanega učnega pristopa za nadaljnji razvoj posameznikov, skupin in timov.

Družba: Prispevek k družbi se odraža v strategijah vključevanja zrelejših kandidatov v doktorsko izobraževanje, kar prispeva k ciklu vseživljenjskega učenja.

Izvirnost: Prispevek ponuja razumevanje nove skupine doktorskih študentov – prakademikov – z vizualno kartografijo (cartography) medsebojne povezanosti med njihovimi izzivi ter značilnostmi in koraki problemsko zasnovanega učenja.

Omejitve / nadaljnje raziskave: Obseg prispevka je bil omejen, saj se je osredotočal le na štiri prvotne univerze, ki uporabljajo problemsko zasnovano učenje zadnjih 50 let. Prav tako so študije o uporabi problemsko zasnovanega učenja na dokorskem študiju še vedno redke, kar je posledično povzročilo omejen dostop do konkretnih primerov.

Ključne besede: problemsko zasnovano učenje, aktivacijski učni pristop, zreli doktorski študenti, prakademiki.

Copyright (c) Tatjana DRAGOVİČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.