



RUO

*Revija za
univerzalno
odličnost*

Journal of Universal Excellence

Letnik 13, številka 1, marec 2024

Volume 13, Issue 1, March 2024



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204

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



1

**ACADEMIC GROWTH - CULTURE OF 21ST
CENTURY EDUCATION**

Nadia Molek

22

**PRIPOROČILA ZA PISANJE STROKOVNIH IN
ZNANSTVENIH DEL**

Franc Brcar, Annmarie Gorenc Zoran

33

**NENEVARNI IN NEVARNI ODPADKI V
SLOVENIJI**

Mateja Tomažin

49

**VZROKI STRESA ZAPOSLENIH V
PROIZVODNIH ORGANIZACIJAH**

Patricija Franko, Suzana Gorenc

63

**PERCEPCIJA MEDICINSKIH SESTER O
DUHOVNOSTI IN DUHOVNI OSKRBI V
ZDRAVSTVENI NEGI**

Rebeka Lekše, Sandra Martinuč

82

**VODENJE S ČUSTVENO INTELIGENCO V
JAVNEM SEKTORJU - PREGLED LITERATURE
IN PREDLOG RAZISKOVALNEGA MODELA**

Tea Prošič, Simona Kustec

Academic Growth - Culture of 21st Century Education

Nadia Molek*

Faculty of Organization Studies, Ulica talcev 3, 8000, Novo mesto, Slovenia
nadia.molek@fos-unm.si

Abstract:

Research Question (RQ): What is academic growth. How is it developed across various higher education (he) organizations?

Purpose: The purpose of this research is to explore the multifaceted nature of academic growth in higher education institutions, aiming to understand how various practices are developed in this context.

Method: The theoretical framework is grounded in organizational anthropology. The research methodology includes literature review and a virtual ethnography.

Results: The study reveals that universities and faculties are increasingly adopting holistic approaches to academic growth. These approaches emphasize not only intellectual development but also personal and professional growth. The influence of organizational culture strategies is evident in shaping these academic practices.

Organization: The findings carry significant implications for managers and leaders in higher education. Understanding the role of organizational culture in academic growth, as well as the context in which it develops, can guide the creation of more effective strategies. These strategies can promote academic motivation and success, along with institutional development.

Society: This research aims to assist higher education organizations in navigating the complexities of today's educational landscape. By fostering constructive change, it contributes to the broader societal goal of developing well-rounded, competent individuals equipped to address contemporary global challenges.

Originality: This study's originality lies in its interdisciplinary approach, combining insights from organizational anthropology with organizational studies. It highlights the nuanced interplay between institutional culture and academic development, a relatively underexplored area in current literature.

Limitations / further research: The research is limited by its scope and the diversity of institutions and countries studied. Further research could expand to include a broader range of higher education institutions, particularly in varying cultural contexts, as well as ethnographic fieldwork and stakeholders' perspectives, to deepen the understanding of how different organizational cultures impact academic growth.

Keywords: Academic growth, Higher education, talent retention; organizational anthropology, organizational culture, skills, virtual ethnography.

1 Introduction

In recent years, the concept of academic growth or development has gained significant attention. This shift reflects a transition into an era where the pursuit of lifelong education

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 15. januar 2024; revidirano: 15. januar 2024; sprejeto: 17. januar 2024. /

Received: 15th January 2024; revised: 15th January 2024; accepted: 17th January 2024

extends beyond institutional confines. It has become a fundamental aspect of daily experience in the Western way of life. Part of humanity finds itself in the midst of a digitalized and VUCA (volatile, uncertain, complex, and ambiguous) era, where traditional skills and methods of learning, working, transacting, being and interacting face significant challenges. As noted by (Lion, 2022), the global zeitgeist is increasingly shifting towards an entrepreneurial paradigm. Covid-19 has not only highlighted the importance of personal development and the concept of being the architect of one's own life and resilience but has also reinforced the notion of following one's own aspirations. This shift underscores the need for continuous skill updates and adaptation to thrive in our ever-evolving ecosystem.

Higher education organizations, as dynamic social constructs, are deeply embedded within a broader socio-historical, economic, and cultural framework (Brenneis et al., 2005). These institutions are navigating fiercely competitive educational and labour markets, both locally and globally, which are fraught with challenges, like retention of students and talent, and a growing trend of educational discontinuation due to a variety of factors (Zengeya et al., 2021). Indeed, one of the major challenges faced by Higher Education Institutions globally is the decrease in student retention and graduation rates (Gaikar, 2020), an issue that has important consequences for both future educational trends and the development of the workforce.

Under this scenario, many higher education organizations are developing strategies and updating their organizational cultures to adapt to and navigate these challenges. One such strategy involves embracing the imperative of academic, educational, professional, and personal growth.

In this context, this article aims to explore this research topic through anthropological lens, striving to answer two key questions: what defines academic growth, and how is it developed across various higher education institutions? The goal is to gain insights into the factors that promote academic growth within these institutions. To achieve this, our research methodology will include an extensive literature review supplemented by virtual ethnography.

2 Theoretical framework

Scientific literature underscores that academic growth, also referred to as academic development, is a multifaceted concept intertwining personal, intellectual, social, emotional, and cultural dimensions. Martin (2015) defines it as the continuous improvement and development of knowledge, skills, and capabilities among students and faculty members. This includes acquiring knowledge and abilities, critical thinking, problem-solving capabilities, research competencies, together with tools that allow personal and professional progress. According to Dweck (in Martin, 2015), the hallmark of human nature is each person's great capacity to adapt, to change, and to grow.

In the realm of education, most studies on academic growth have primarily focused on the field of psycho-educational research. These studies aim to understand how individuals can enhance their academic growth. Achievement goal theory, based on two types of goals: performance

goals and mastery goals, has been particularly relevant to the study of educational growth (Elliot, 2005, in Martin, 2015). Goal-setting theory, as outlined by Locke and Latham (2002, in Martin, 2015) and Senko, Hulleman, and Harackiewicz (2011, in Martin, 2015), offers insights into how growth goals can positively impact educational outcomes. Self-determination theory, as described by Deci and Ryan (2008, 2012 in Martin, 2015), also provides a framework for understanding growth approaches. This theory highlights three basic psychological needs—autonomy, relatedness, and competence—whose satisfaction influences individuals' motivation and achievement, including their goal pursuits. When these needs are met, autonomous motivation emerges (Deci and Ryan, 2008, in Martin, 2015). The self-concordance model, proposed by Sheldon and Elliot (1999, in Martin, 2015), is also pertinent, suggesting that goals aligned with an individual's core values and interests have significant implications for goal striving. Self-concordant goals are integrated with the self, while externally imposed goals, not aligned with personal interests and values, lack motivational strength (Sheldon & Elliot, 1999, in Martin, 2015).

From a sociological viewpoint, particularly informed by Bourdieu's theoretical approach, academic growth is best understood through the concepts of habitus, field and cultural capital. Habitus, as conceptualized by Bourdieu, refers to a set of ingrained habits, skills, and dispositions formed through socialization, and it significantly influences academic development (Bourdieu, 1979, 2007). Bourdieu's idea proposes that an individual's academic trajectory is shaped by their social origins, life experiences, and access to cultural capital - a term encompassing knowledge, skills, and educational assets (Bourdieu, 1979). Furthermore, Bourdieu's notion of field highlights the structured social arenas where individuals and institutions engage, compete, and seek academic prestige and progress (Bourdieu, 1979, 2007). Bourdieu's focus on cultural capital's role in educational attainment offers insight into how access to and utilization of cultural resources within the academic field influence academic growth.

Academic growth in higher education organizations can also be analyzed within the framework of "organizational culture". This concept has been the subject of debate across various disciplines, including organizational psychology, sociology, social psychology, and organizational studies. Schein (1990) has defined it as a system of values and beliefs influenced by organizational structures, technology, and the environment, creating shared norms of thought and action among all organization members.

Anthropologically, organizational culture is a complex system encompassing shared beliefs, ideas, attitudes, behaviours, and tangible artifacts characteristic of a group (de Waal Malefyt, 2024). Culture is viewed as a web of meanings (Geertz, 1991), establishing shared cognition, feelings, actions, and logics. It is dynamic, historical, and contextualized, with meanings procedurally negotiated and disputed (Wright, 1998). Within organizations, culture includes shared knowledge, symbolic representations, and adaptability, forming a rich tapestry of historical meanings that contribute to everyday social realities (Hamada Conolly, 2015, p. 125, in de Waal Malefyt, 2024, p. 96). Indeed, Higher education organizations, as multifaceted

organizations, embody not only an organizational culture, but networks of interwoven subcultures (Waal Malefyt, 2024). These subcultures intersect and coexist within the larger organizational framework.

These cultures are collectively learned and shaped through interaction and negotiation among all members. Its components are learned through group experiences, guiding observable actions or practices (Sanchez Garcia & Gasser, 2006). Successful organizations must continually adapt and innovate, a process that is relational and collective, engaging with people, objects, and materials in the given situation (Hallam and Ingold, 2007, in Waal Malefyt, 2024, p. 106).

Based on this conceptual framework, the objective of the article is to uncover insights that could enhance the promotion of academic growth within higher education. An additional need for a deeper investigation into what academic growth means in the current context of competitive educational and labour markets and the imperative of personal growth is identified, which is central to the current Western entrepreneurial paradigm of “self-construction” and “continuous improvement” (Lion, 2022).

3 Method

The research approaches significantly influence how the study is conducted, how the findings are interpreted through theoretical frameworks, and how the anticipated outcomes of the research are shaped (de Waal Malefyt, 2024). In this study, I have adopted an anthropological perspective for its ability to provide lateral, holistic, and contextualized viewpoints. These are essential for uncovering often-overlooked issues (Tett, 2022).

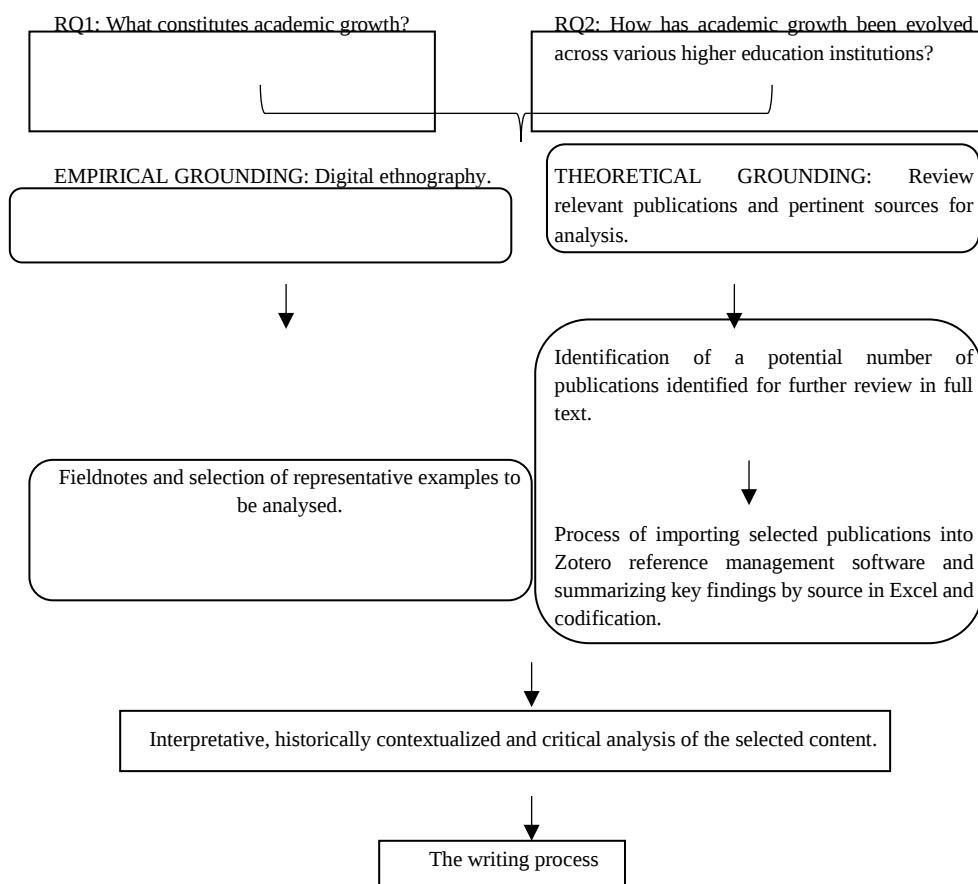


Figure 1. Flowchart of methodology process

In order to capture the complexities and dynamics shaping academic growth in contemporary higher education settings, I have conducted an exploratory research, which includes a dual-method approach of qualitative research. This encompassed a comprehensive literature review complemented by virtual ethnography (Figure 1).

Conducting a literature review is fundamental in academic research. It establishes a theoretical base and context for the study, allowing researchers to identify knowledge gaps, align with current academic discourse, and build on existing theories and findings (Boell & Cecez-Kecmanovic, 2014). By reviewing the relevant literature, this study ensures its relevance and positions itself within the broader academic dialogue on the research object. This involved using virtual scientific catalogues and search engines for clear and reliable data construction and interpretation. Trusted databases such as Google Scholar and Scopus were primarily utilized. The keywords used combined with Boolean logic (AND/OR), included phrases such as “academic growth” OR “academic development” AND “higher education” OR “universities”. Criteria included year of publication (2010-2023), language (English), avoidance of duplicates, selection from reputable sources with full publication details and full access to the texts (Table 1). Texts that were considered central to the topic, were included even if the exclusion criteria would normally omit them.

Table 1. Criteria of inclusion / exclusion

Criterion	Inclusion	Exclusion
Topic of the publication	Discuss the issue of academic growth in higher educational settings.	Do not discuss the issue of academic growth in higher educational settings.
Data type	Academic articles as well as various university blogs worldwide.	Other data type.
Time period	Between 2000 and 2023.	Publications outside the time period.
Language	English.	Non-English.

In my research, I have employed immersive digital ethnography techniques, as outlined by Kozinet (2010). This approach involved analysing a variety of digital materials, including websites of higher education institutions, blogs, and academic papers. Drawing from Geertz’s perspective, cultures can be seen as “webs of meaning” in which individuals are enmeshed. Consequently, understanding culture involves less a search for fixed laws and more an effort to develop an interpretative framework that focuses on defining the real meanings of things within a specific culture. This methodological choice was influenced by the ability of these digital mediums to represent and frame reality, as well as their integration into practical contexts. (Hine, 2011).

During the process of constructing data, I have selected the most representative cases, in terms of a diversity of practices and examples. Since the research originates from Slovenia, I have included more Slovenian examples.

The data were cross-checked using a variety of methods (Creswell, 2013). My interpretive approach involved reflexive questioning and critical analysis to minimize subjectivity (Guber, 2008; Hansen, n.d.). Triangulation processes were used to validate our research findings and interpretations, ensuring a comprehensive understanding of the subject within its broader historical and social contexts (Denzin & Lincoln, 2023).

4 Results

4.1 What is academic growth?

Academic growth represents a topic of considerable interest that has been scrutinized through diverse methodologies and theoretical frameworks. The scope of the topic spans from student academic achievement to the professional development of university staff. It integrates pedagogical, psychological, and socio-demographic dimensions (Vermunt, 2005), offering a comprehensive view of the educational journey. Studies adopt multifarious approaches, probing

into the evolution of academic trajectories, evaluating growth, formulating objectives, and analysing mindsets (Martin, 2015).

Part of the literature focusing on student academic development has studied the relationship between inequality and growth (Vermunt, 2005). Studies have found that socioeconomic status significantly influences academic performance and that academic growth can be affected by various external factors (Madegwa et al., 2019; Pant, 2020). For example, De Torres (2023) highlighted the correlation between learning styles and academic performance, indicating that different learning styles have a moderate and positive correlation with academic performance. Zúñiga-Prado et al. (2023) suggest the need for institutional actions to counteract negative sociodemographic impacts. They stress the importance of including activities to strengthen the learning process, as well as providing support programs to maintain academic performance and reduce the inequality gap. Martin (2015) highlights that paying more attention to academic growth could really help many students do better and feel more motivated. Even if some students don't perform better than their peers, they can still surpass their previous achievements.

A different set of studies, as suggested by Zúñiga-Prado et al. (2023) and Martin (2015), concentrates on the pivotal role of higher education institutions in fostering academic growth. An example of this is the work by Ribeiro et al. (2020), who assert that the enhancement of students' academic self-efficacy can be achieved through the establishment of innovative learning environments, specifically designed to cater to the varied needs and knowledge levels of students. In this context, academic Self-Efficacy is defined as an individual's confidence in their ability to successfully complete academic tasks or achieve specific academic objectives. Additional research delves into the impact of academic self-efficacy on student performance and adaptation, investigating the interplay between students' learning patterns, academic achievements, and their learning style preferences. As highlighted by Ramos Salazar & Hayward (2018) emphasize a link between problem-solving skills, academic self-efficacy, and student motivation. Their findings suggest that problem-solving self-efficacy is an indicator of both student motivation and test performance. Furthermore, both academic and problem-solving self-efficacy are identified as predictors of expected grades (Deci and Ryan, 2012 in Martin, 2015).

While some researchers have found little association between growth mindset and achievement, others have demonstrated that growth mindset interventions can improve academic performance (Bostwick et al., 2017; Miller & Srougi, 2021). The psychological approach to academic achievement has been explored (see: Elliot, 2007; Senko, Hulleman and Harackewicz, 2011 and Sheledon and Elliot, 1999), also by using growth mixture models to examine different patterns of academic achievement trajectories (Nie et al., 2021).

Another part of the literature on academic growth emphasizes the importance of academic development programs and the role of academic developers in facilitating growth and progress among university academics (Åkerlind, 2005; Boud & Brew, 2013; Fraser & Ling, 2014; Geertsema & Chng, 2017; Hlengwa, 2019; Kinchin et al., 2018; Timmermans & Sutherland,

2020). These programs aim to support faculty members in enhancing their teaching and research practices, ultimately contributing to their professional advancement and the overall growth of the academic community (Boud & Brew, 2013; Fraser & Ling, 2013; Hlengwa, 2019; Kinchin et al., 2018). Academic growth is also linked to factors such as academic stress, coping strategies, and self-concept, which can significantly influence academic achievement (Awan et al., 2011; Basith et al., 2021; Bembenutty, 2011; Zahra et al., 2010). The relationship between these factors and academic performance is a subject of ongoing research, highlighting the complexity of understanding the mechanisms underlying academic growth.

The literature underscores as well the complex relationship between academic achievements, identity, and the development of a supportive academic culture. Central to this discourse is the role of academic identity and systemic responses in fostering academic growth and development, as highlighted by Geertsema & Chng (2017), Hlengwa (2019) and Taylor, (2011) explore what means to be an academic in contemporary universities. The challenges of academic and professional identities in higher education, especially amid a diversifying workforce and changing educational landscape, are significant. These changes encompass massification, globalization, widening obligations, and the increase in private financing (Cuthbert, 2010). Ylijoki and Ursin observe as well that academic identities have diversified and polarized due to managerial and structural transformations in higher education. Furthermore, Pop et al. (2016) note that high academic achievement correlates with a strong sense of commitment or identity synthesis, whereas low academic achievement can lead to identity confusion and a reevaluation of commitment.

For their part, Selesho & Naile (2014) emphasize the importance of academic growth and professional development in retaining academic staff at universities. The study by Kiragu et al. (2021) further suggest that university leaders should implement targeted retention strategies for academics in senior lecturer and professor positions and those with longer tenure in the academic field and in their institutions. One way is to invest in academic growth.

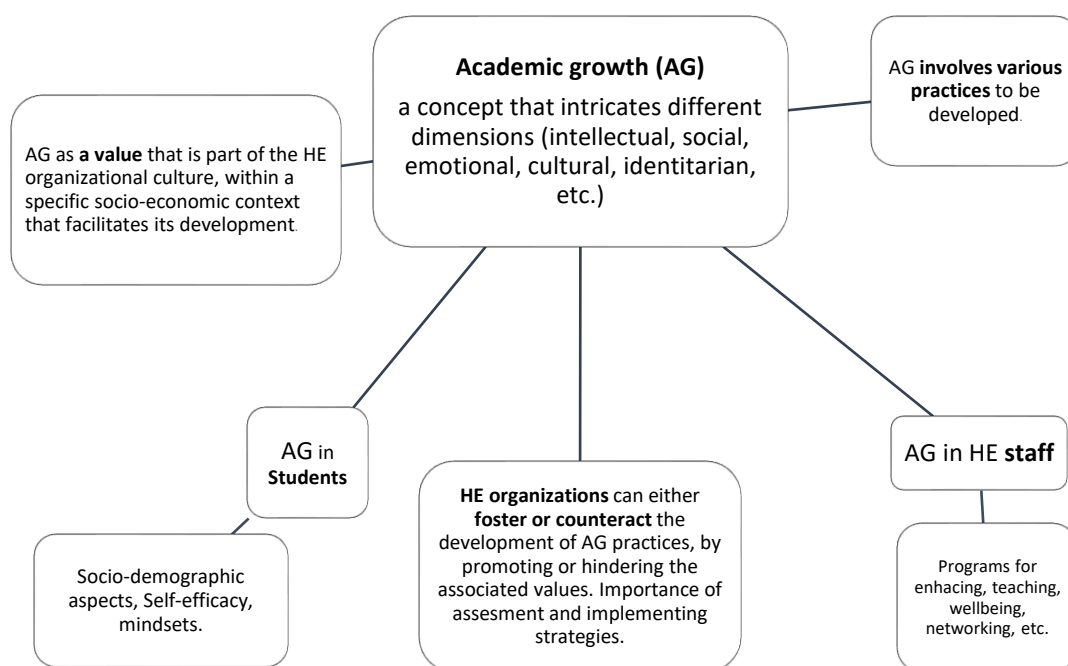


Figure 2. Concept map illustrating the meaning and possible practices of Academic Growth as identified through literature reviews.

In addition, the literature underscores the significance of assessment policies, career competencies, and academic progression in shaping academic growth and development (Barnes et al., 2022; Kickert et al., 2021). Assessment policies play a crucial role in determining academic progress and performance, emphasizing the need for effective evaluation strategies to support students' and faculty members' growth (Kickert et al., 2020). Moreover, career competencies are identified as essential for academic career progression, indicating the importance of strategic development and support for academics at different career stages (Barnes et al., 2022). This highlights the dynamic process of academic growth, which involves continuous learning, adaptation, and skill development to thrive in the academic environment (Barnes et al., 2022; Geertsema & Chng, 2017; Hlengwa, 2019).

4.2 Personal/academic development programs in higher education

The research demonstrated that various universities and faculties provide personal/academic development programs, typically in the form of lifelong learning, which simultaneously serves as an imperative political directive worldwide (f.e.: European Commission, 2020).

The research identified different centres and programs focusing on personal/academic growth. In Table 2, the most relevant and representative results have been systematized.

Table 2. Representative results of centres and programs focusing on personal/academic growth worldwide

<i>Type of Institution and Country</i>	<i>Initiatives</i>	<i>Practices/activities</i>
University; Denmark	It has a lifelong learning policy with an emphasis on employability, personal development, and active citizenship. The university has a Teaching & Learning development and support unit for teachers and research program leaders.	For academic staff, they offer various services, including Development and training of teachers through courses, workshops, seminars, and counselling, a program for assistant professors to inspire all types of teaching methods, Support for pedagogical tools, Production of videos for teaching and learning purposes. The goal is for students to continue updating their knowledge and skills and to engage in social and organizational innovations that shape the future of sustainable and democratic societies.
University, Denmark	They offer programs and courses for Career and competency development .	At this university, competency development encompasses research, teaching, administrative, and leadership skills across all levels and is tailored to current and future job demands . It's not confined to coursework alone. They understand Career development as an ongoing process where employees assess their learning and development, enhancing their competencies and knowledge to achieve academic, personal, or career goals . This includes career clarification for staff in various roles, from temporary researchers to permanent academic positions and technical/administrative roles. Competency development extends beyond formal training to include on-the-job experiences like new tasks, feedback, and collaborative projects . Forms of competency development includes external learning: courses, e-learning, networks, conferences, etc.; and Internal learning: knowledge sharing, peer training, job rotations, coaching, mentorships, etc.
University, Hungary	In the university works the Centre of Educational Development, Methodology and Organization .	One objective of the Centre for Educational Development, Methodology, and Organization is to enhance education by supporting teachers at the university. They organize training for teachers in educational methodology and e-learning , providing methodological assistance to departments and clinics, coordinating and aiding the development of e-learning materials, and compiling and disseminating the curricula and examination requirements for various subjects.
University, Ireland	The university offers a Learning and Development Program for both staff and students.	The initiatives provide resources to support personal and career development. Learning and Development also offers a wealth of courses, many of which, such as “ Building Your Resilience ” and “ Time Management ”, address the personal well-being of students and staff. Many courses are available as online workshops. Staff are encouraged to look out for our weekly email updates and to check our schedule of courses.
University, Singapore	They offer a special program for teaching staff, called Teaching and learning academy .	Among the offerings, teachers have access to a variety of programs including a teaching induction program, a foundational teaching program, a teaching anchoring program, and Tech 4 Teaching . Additionally, there are coaching and mentoring services, a Competency-Based Education Hub , and resources designed to improve access to education, reduce time and cost, and enhance self-efficacy and motivation. Learners can articulate their tacit knowledge and skills, facilitating the recognition of their competencies, which supports skills-based hiring and career advancement.
University, Slovenia	Through their Research and Development Centre , the university offers various programs tailored to improve different skills of their academic staff and students. Some of them are open to the wider public.	The centre contributes to comprehensive professional development in multidisciplinary fields through pronounced interdisciplinary work, organizing international workshops, and facilitating expert and student exchanges with leading institutions worldwide, acting as a bridge between academia, research, and industry . It unites and supports researchers from various fields to enhance existing knowledge and develop new solutions. Additionally, it integrates best practice examples , inspires students and young professionals, and provides employment opportunities for young PhDs and postdoctoral researchers. Pedagogically, it strives to incorporate these themes into existing programs at higher education and other educational institutions, further advancing education in this area. They have a portal with a newsletter for “personal and professional development” .
Faculty, Slovenia	They have a personal development program and a Competence Centre , primarily oriented towards students. Nevertheless, teachers have access to several support programs for teaching and coaching. Some courses are available to the public.	The academic growth program for students includes, among other things: How to study effectively; How to study effectively online; Time management; Online exercises to stimulate brain activity; Personal counselling . For teachers , the program includes Development of digital competencies for teachers and online mentors; Coaching; Innovative online education program; Development of student competencies; Teamwork in a virtual environment; Group dynamics and communication in a virtual environment , etc.
Faculty, Slovenia	The academic development centre offers activities and programs for improving the academic growth of students and professors. They also have programs open to external visitors.	The academic development centre offers teaching improvement programs, emerging technologies for teaching and learning, summer schools, thematic workshops, coaching for students, well-being programs, among other initiatives . The Academic Service also provides courses, training sessions and activities for Ph.D.

University, Slovenia	The university presents its offerings for growth through Lifelong Learning Programs . Initiatives are aimed at various target groups.	The wide range of lifelong learning opportunities includes professional development, summer schools, various educational programs, seminars, workshops, courses, scientific conferences, and other activities .
University, Uk	The Department of Continuing Education, Centre for Teaching and Learning offers lifelong learning options for both teachers and students.	Different opportunities are available for enhancing learning, teaching, research, and skills through consultancy services . For lifelong learning, flexible options are offered.
University, USA	The university offers the Employee Success Centre , which operates within the Human Resources department.	The Employee Success Centre offers online courses for improving teaching and personal skills, as well as well-being and networking programs for employees .

Analysing the data provided considering the research question - how academic growth is conceptualized and developed across different higher education institutions –several key themes and patterns are observed (Figure 2). Firstly, many institutions emphasize lifelong learning with a strong focus on employability, personal development, and active citizenship. This is evident in their diverse range of programs aimed at both students and staff.

Some institutions offer extensive career and competency development programs, encompassing not just academic skills but also personal, administrative, and leadership skills. These programs often extend beyond formal coursework, incorporating on-the-job experiences and a variety of learning formats (e.g., e-learning, workshops, mentorship). Some universities prioritize the enhancement of teaching methodologies. They offer structured programs for teaching staff that include induction, foundational, and advanced level courses, as well as coaching and mentoring services. The focus is on developing digital competencies and innovative teaching methods.

Several institutions focus on the development and dissemination of educational materials and curricula, indicating a commitment to standardized and high-quality academic content. Some universities highlight the importance of personal well-being in academic growth, offering courses like “Building Your Resilience” and “Time Management”. This holistic approach suggests a recognition of the interconnectedness of personal well-being and academic success.

There is a trend towards interdisciplinary work and international collaboration. This approach fosters a broader perspective in academic growth, linking it with global standards and practices. Several institutions offer flexible lifelong learning options, indicating a shift towards accommodating diverse learning needs and schedules.

Finally, the focus on skills-based hiring and career advancement shows a direct alignment of academic programs with professional and industry requirements.



Figure 2. Flowchart of different possible initiatives to support academic growth.

5 Discussion

In the 21st century, the economy has evolved to become predominantly knowledge-based, characterized by its global reach, reliance on information and technology, and an increasing focus on societal and environmental concerns (Selesho & Naile, 2014). At the same time, neoliberal tendencies have made a strong impact on societies and economies worldwide, transforming the sense of education (for work) and the ways of working (more flexible, more unstable). The neoliberal approach to education emphasizes the generation of relevant knowledge that aligns with the economic needs of society (Brenneis et al., 2005), fosters personalized learning (f.e. Bozkurt et al., 2021) and responds to overwhelming prevailing work trends in academia (Sisto, 2020). In this context, academic work not only focuses on

researching, producing knowledge, and teaching but also contends with increasing accountability, bureaucracy, and performance-based financing.

Higher education institutions, deeply immersed in this paradigm, serve as central repositories of knowledge. Nevertheless, they face challenges in student retention and graduation rates (Gaikar, 2020). Furthermore, the nature of work and working conditions present challenges in retaining their knowledge workers (Selesho & Naile, 2014). These issues could have significant consequences for future educational trends and the development of the future workforce. One strategy employed by the educational sector at large involves recognizing the importance of investing in academic growth programs for both students and academics, as a practice that reinforces the dynamic organizational culture.

My findings indicate that exploring academic growth in higher education encompasses a range of conceptual approaches, thereby presenting a complex and nuanced picture. In the realm of educational development, studies have underscored the significant impact of pedagogical, psychological, and socio-demographic factors on a student's academic journey (Vermunt, 2005). The findings suggest a complex interplay between these factors, which might be influenced by the diversity of student backgrounds and experiences. Cultural capital is a key determinant of educational outcomes (Bourdieu, 2007), and alongside personal characteristics like self-efficacy, it greatly influences an individual's motivation to pursue or discontinue their studies (Ramos Salazar & Hayward, 2018). The emphasis on academic self-efficacy and its impact on student performance aligns with existing research but also underscores the need for a more nuanced understanding of how this self-efficacy interacts with individual learning patterns and styles (Zúñiga-Prado et al., 2023).

In a context of intense questioning about whether a four-year education can provide individuals with the necessary skills for work, offering useful tools to navigate the current scenario can be beneficial. As studies demonstrate, innovative learning environments are crucial for motivating and attracting students (Ribeiro et al., 2020; Bozkurt et al., 2021), thereby contributing to academic development. Innovation in educational technology (Ribeiro et al., 2020; Bozkurt et al., 2021) along with additional programs (such as wellbeing, study skills, stress management, academic coaching, mentorship, etc.), is being implemented in countries like Denmark, Slovenia, the USA, Hungary, and Singapore. These have proven to be effective adaptive organizational strategies for attracting and supporting students throughout their academic journeys. This allows including students who are not solely focused on education for employment and may face barriers in accessing education, especially in countries where education is not free, due to the costs involved.

Another axis of the discussion focuses on balancing the needs and aspirations of their staff with the demands of an increasingly competitive and outcome-oriented educational environment. The importance of understanding and developing strategies to support academics warrants attention, especially in a context marked by staff shortages and the failure of universities to retain quality academics (Selesho & Naile, 2014). Currently, higher education institutions are

not the sole entities where knowledge and its repositories are acknowledged. These institutions have expanded and diversified to meet the demands of contemporary environments (Whitchurch, 2008). Some academics split their work across different institutions or projects, functioning in “third spaces” (Whitchurch, 2008). This involves shifting from a process of working towards stable community membership to a “continuous process of construction, deconstruction, and reconstruction” of both professional and personal identities (Whitchurch & Gordon, 2010). Having a sense of belonging to a particular project or team, rather than to a specific organizational or professional location, has implications for individuals. The management of identities becomes even more complex in a context of globalization and massification (Ylijoki & Ursin, 2013). Selesho & Naile (2014) suggest further examining the retention of academic staff, academic mobility, academic leadership, talent management in the academic sphere, and organizational commitment in higher education institutions.

Studies (Boud & Brew, 2013; Fraser & Ling, 2013; Hlengwa, 2019; Kinchin et al., 2018) along with my research, have shown that universities are developing programs aimed at supporting faculty members. Academic growth for academics now implies not only opportunities for learning how to improve their teaching, research, or other job-related practices (such as seeking financial support), but higher education organizations also seek to foster their social responsibility by offering spaces and knowledge to enhance their personal well-being and health. These opportunities, which ultimately contribute to their professional and personal advancement, have a significant impact on job satisfaction, performance, and growth among academic staff (Martin, 2015). The role of leadership in fostering organizational culture innovations in this regard is evident in our findings (Kiragu et al., 2021).

In conclusion, higher education institutions play a vital role in nurturing academic growth, as supported by the research (Zúñiga-Prado et al., 2023; Martin, 2015). These institutions are increasingly aware of the intricate connections between intellectual, personal, and social development. They adapt and transform themselves in response to the dynamic cultural trends that shape both the organizations and the individuals within them (Moussa, 2021, in Waal Malefyt, 2024). This recognition highlights the evolving landscape of higher education, where fostering holistic development is not just a choice but a necessity.

6 Conclusion

The recognition of higher education organizations and higher educational managers pivotal role in shaping the culture and practices of academic growth has been on the rise, particularly with the challenges posed by the COVID-19 pandemic. This period has emphasized the importance of adaptability and resilience, prompting institutions to develop strategies to support their students and staff.

In response to the evolving global educational and working landscape, there has been an adaptation of approaches (Lion, 2022). This shift towards skill development and tailored knowledge aligns with broader economic imperatives and necessitates higher education institutions' adaptability to changing contexts and challenges (de Waal Malefyt, 2024).

This research offers an initial analysis of academic growth within higher education organizations, with a specific focus on Slovenia. These institutions transcend mere centres of learning; they are complex communities where values and practices related to academic growth are deeply embedded and institutionalized. This holistic exploration is crucial for understanding the various influences on student learning outcomes and staff professional progression within the academic ecosystem.

The significance of considering external factors in understanding academic growth has been highlighted. The complex interplay of personal, contextual, and social factors in shaping student academic development emphasizes the need for comprehensive approaches. This includes acknowledging the growing influence of external funding and sponsorships on academic research and development.

For managers and leaders in higher education, the findings provide significant insights. Understanding the role of organizational culture in academic growth is essential for developing more effective strategies to promote innovative practices for academic motivation, success, and institutional development. This understanding is crucial for navigating the complexities of today's educational and working landscape and fostering constructive change.

However, the challenge lies in how these innovations are implemented and sustained. This raises questions about how students and academics perceive these strategies and whether they genuinely incorporate feedback and participation from a broad range of stakeholders within the institution. Taking a holistic view, the study raises questions about how well these varied needs are being balanced, especially in the face of increasing commercialization and marketization of higher education.

It's essential to acknowledge the limitations of the research due to its scope and the diversity of institutions studied. We recommend that further research should expand to include a broader range of higher education institutions, particularly in different cultural contexts. Ethnographic fieldwork and incorporating stakeholders' perspectives would deepen the understanding of how various organizational cultures impact academic growth. Longitudinal studies would also provide valuable insights into how strategies for academic growth evolve over time.

References

1. Åkerlind, G. S. (2005). Academic growth and development—How do university academics experience it? *Higher Education*, 50(1), 1–32. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-6345-1>
2. Awan, R. -un-Nisa, Ghazala, N., & Anjum, N. (2011). A Study of Relationship between Achievement Motivation, Academic Self Concept and Achievement in English and Mathematics at Secondary Level. *International Education Studies*, 4(3), p72. <https://doi.org/10.5539/ies.v4n3p72>

3. Barnes, N., Du Plessis, M., & Frantz, J. (2022). Career Competencies for Academic Career Progression: Experiences of Academics at a South African University. *Frontiers in Education*, 7, 814842. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.814842>
4. Basith, A., Syahputra, A., Fitriyadi, S., Rosmaiyadi, R., Fitri, F., Neni Triani, S. (2021). Academic stress and coping strategy in relation to academic achievement. *Journal Cakrawala Pendidikan*, 40(2), 292–304. <https://doi.org/10.21831/cp.v40i2.37155>
5. Bembenutty, H. (2011). Academic delay of gratification and academic achievement. *New Directions for Teaching and Learning*, 2011(126), 55–65. <https://doi.org/10.1002/tl.444>
6. Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D. (2014). A Hermeneutic Approach for Conducting Literature Reviews and Literature Searches. *Communications of the Association for Information Systems*, 34. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03412>
7. Bostwick, K. C. P., Collie, R. J., Martin, A. J., Durksen, T. L. (2017). Students' Growth Mindsets, Goals, and Academic Outcomes in Mathematics. *Zeitschrift Für Psychologie*, 225(2), 107–116. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000287>
8. Boud, D., Brew, A. (2013). Reconceptualising academic work as professional practice: Implications for academic development. *International Journal for Academic Development*, 18(3), 208–221. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2012.671771>
9. Bourdieu, P. (1979). Los Tres Estados del Capital Cultural. *Sociológica*, 5, 11–17.
10. Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. Siglo XXI.
11. Bozkurt, A., Karadeniz, A., Baneres, D., Guerrero-Roldán, A. E., Rodríguez, M. E. (2021). Artificial Intelligence and Reflections from Educational Landscape: A Review of AI Studies in Half a Century. *Sustainability*, 13(2), 800. <https://doi.org/10.3390/su13020800>
12. Brenneis, D., Shore, C., Wright, S. (2005). Getting the Measure of Academia: Universities and the Politics of Accountability. *Anthropology in Action*, 12(1), 1–10. <https://doi.org/10.3167/096720105780644362>
13. Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research design*. SAGE Publications.
14. Cuthbert, R. (2010). Academic and professional identities in higher education: The challenges of a diversifying workforce. *London Review of Education*, 8(3). <https://doi.org/10.18546/LRE.08.3.09>
15. De Torres, A. (2023). Learning styles and academic performance of grade 11 humss students in earth and life science in Titay national high school: basis for instructional development plan. *International Journal of Research Publications*, 119(1). <https://doi.org/10.47119/IJRP1001191220234472>
16. de Waal Malefyt, T. (2024). *Business Anthropology: The basics*. Routledge.
17. Denzin, N., Lincoln, Y. (2023, July 20). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. SAGE Publications Inc. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/collecting-and-interpreting-qualitative-materials/book237870>
18. European Commission. (2020). Lifelong learning. European Parliament. <http://www.europarl.europa.eu/thinktank/infographics/lifelonglearning/index.html/>
19. Fraser, K., Ling, P. (2014). How academic is academic development? *International Journal for Academic Development*, 19(3), 226–241. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2013.837827>
20. Gaikar, V. (2020). Relationship between Entry Grades and Attrition Trends in the Context of Higher Education: Implication for Open Innovation of Education Policy. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3894183>
21. Geertsema, J., Chng, H. H. (2017). 'Moving beyond': Academic developers, academic identity, and strategic development. *International Journal for Academic Development*, 22(3), 183–185. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2017.1334992>
22. Geertz, C. (1991). *La interpretación de las culturas*. Gedisa.

23. Guber, R. (2008). *El salvaje metropolitano*. Paidós.
24. Hansen, P. (n.d.). The Colonization of Anthropology. SOAS.
<https://www.soas.ac.uk/sites/default/files/2022-06/04%20The%20Colonization%20Of%20Anthropology%20file58313.pdf>
25. Hine, C. (2011). *Virtual Ethnography*. SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/virtual-ethnography/book207267>
26. Hlengwa, A. (2019). Developing the next generation of university teachers. *Critical Studies in Teaching and Learning*, 7(1). <https://doi.org/10.14426/cristal.v7i1.170>
27. Kickert, R., Meeuwisse, M., Arends, L. R., Prinzie, P., Stegers-Jager, K. M. (2021). Assessment policies and academic progress: Differences in performance and selection for progress. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 46(7), 1140–1156.
<https://doi.org/10.1080/02602938.2020.1845607>
28. Kinchin, I., Heron, M., Hosein, A., Lygo-Baker, S., Medland, E., Morley, D., Winstone, N. (2018). Researcher-led academic development. *International Journal for Academic Development*, 23(4), 339–354. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2018.1520111>
29. Kiragu, L. N., Kipkebut, D. J., Kipchumba, S. (2021). Effect of Employee Biographical Characteristics and Perceived Organisational Support on Academic Staff Retention: A Case of Academic Staff in Universities in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 13(8), 31–46.
30. Kozinet, R. (2010). *Netnography. Doing Ethnographic Research Online*. SAGE Publications.
31. Lion, K. (2022). Is Artificial Intelligence the Magic Potion that Will Lead us to Improve the Quality of Higher Education? In E. Green, Ş. Divya, Chia, R. (Eds.), *AI Ethics and Higher Education Good Practice and Guidance for Educators, Learners, and Institutions* (pp. 147–170).
32. Madegwa, B. M., Piliyesi, E., & Katundano, T. (2019). Parental socio-economic background and students' academic performance in public secondary schools in Ikolomani sub- county, Kakamega county, Kenya. *Journal of Education and Practice*, 3(1), 15–35. <https://doi.org/10.47941/jep.309>.
33. Martin, A. J. (2015). Growth approaches to academic development: Research into academic trajectories and growth assessment, goals, and mindsets. *British Journal of Educational Psychology*, 85(2), 133–137. <https://doi.org/10.1111/bjep.12071>
34. Miller, H. B., Srougi, M. C. (2021). Growth mindset interventions improve academic performance but not mindset in biochemistry. *Biochemistry and Molecular Biology Education*, 49(5), 748–757. <https://doi.org/10.1002/bmb.21556>
35. Nie, Q., Teng, Z., Yang, C., Lu, X., Liu, C., Zhang, D., Guo, C. (2021). Psychological suzhi and academic achievement in Chinese adolescents: A 2-year longitudinal study. *British Journal of Educational Psychology*, 91(2), 638–657.
<https://doi.org/10.1111/bjep.12384>
36. Pant, K. R. (2020). Influences of parental socio-economic status on academic achievement: A case study of rural communities in Kailali, Nepal. *Contemporary Research: An Interdisciplinary Academic Journal*, 4(1), 95–109.
<https://doi.org/10.3126/craiaj.v4i1.32753>
37. Pop, E. I., Negru-Subtirica, O., Crocetti, E., Opre, A., Meeus, W. (2016). On the interplay between academic achievement and educational identity: A longitudinal study. *Journal of Adolescence*, 47(1), 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2015.11.004>
38. Ramos Salazar, L., & Hayward, S. L. (2018). An Examination of College Students' Problem-Solving Self-Efficacy, Academic Self-Efficacy, Motivation, Test Performance, and Expected Grade in Introductory-Level Economics Courses. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 16(3), 217–240. <https://doi.org/10.1111/dsji.12161>

39. Ribeiro, M., Fernandes, A., & Fernandes, A. (2020). *Academic self-efficacy in Portuguese public higher education students*. 7995–8002. <https://doi.org/10.21125/inted.2020.2172>
40. Sanchez Garcia, J.C., Tejero Claver, B., Yurrebaso, A., Lanero Carrizo, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana*, 24(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2147316>
41. Schein, E. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
42. Selesho, J. M., & Naile, I. (2014). Academic Staff Retention as a Human Resource Factor: University Perspective. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 13(2), 295. <https://doi.org/10.19030/iber.v13i2.8444>
43. Sisto, V. (2020). Desbordadas/os: Rendición de cuentas e intensificación del trabajo en la universidad neoliberal. El caso de Chile. *Education Policy Analysis Archives*, 28, 7. <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4907>
44. Taylor, L. (2011). Shining the light on inquiry: Diverse goals, conceptual lenses, and methods in academic development scholarship. *International Journal for Academic Development*, 16(2), 93–95. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2011.568278>
45. Tett, G. (2022). *AnthroVision. How Anthropology Can Explain Business and Life*. Penguin Random House, Vol. 2022.
46. Timmermans, J. A., Sutherland, K. A. (2020). Wise academic development: Learning from the “failure” experiences of retired academic developers. *International Journal for Academic Development*, 25(1), 43–57. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2019.1704291>
47. Vermunt, J. D. (2005). Relations between student learning patterns and personal and contextual factors and academic performance. *Higher Education*, 49(3), 205–234. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-6664-2>
48. Whitchurch, C. (2008). Shifting Identities and Blurring Boundaries: The Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 377–396. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00387.x>
49. Whitchurch, C., & Gordon, G. (2010). Diversifying Academic and Professional Identities in Higher Education: Some management challenges. *Tertiary Education and Management*, 16(2), 129–144. <https://doi.org/10.1080/13583881003757029>
50. William, G. (2010). The trouble with higher education: A critical examination of our universities. *London Review of Education*, 8(3). <https://uclpress.scienceopen.com/hosted-document?doi=10.1080/14748460.2010.515405>
51. Wright, S. (1998). La politización de la “cultura”. In *Constructores de otredad: Una introducción a la Antropología Social y Cultura*. Buenos Aires: Eudeba.
52. Ylijoki, O.-H., & Ursin, J. (2013). The construction of academic identity in the changes of Finnish higher education. *Studies in Higher Education*, 38(8), 1135–1149. <https://doi.org/10.1080/03075079.2013.833036>
53. Zahra, A.-T., Arif, M. H., & Yousuf, M. I. (2010). Relationship Of Academic, Physical And Social Self-Concepts Of Students With Their Academic Achievement. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 3(3), 73. <https://doi.org/10.19030/cier.v3i3.190>
54. Zengeya, T. M., Alexander, G., Central University of Technology (South Africa), Larey, D. P., & University of the Free State (South Africa). (2021). Considerations of talent management in retention of academics in the national university of Lesotho. *Education and New Developments* 2021, 601–604. <https://doi.org/10.36315/2021end127>
55. Zúñiga-Prado, J. R., Rodríguez-Paz, M. L., Herrera-Rubio, A. M., & Osorio-Toro, S. (2023). Influence of Sociodemographic Factors on Academic Performance in the Subject of Human Gross Anatomy. *International Journal of Morphology*, 41(1), 96–103. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022023000100096>

Povzetek:

Akadska rast - kultura izobraževanja 21. stoletja

Raziskovalno vprašanje (RV): Kaj opredeljuje akademska rast? Kako se razvija v različnih visokošolskih ustanovah?

Namen: Namen te raziskave je raziskati večplastno naravo akademske rasti v visokošolskih ustanovah in razumeti, kako organizacijska kultura vpliva na to rast.

Metoda: Teoretični okvir temelji na organizacijski antropologiji. Naša raziskovalna metodologija bo vključevala obsežen pregled literature in virtualno etnografijo.

Rezultati: Študija razkriva, da visokošolske ustanove vse bolj sprejemajo celostne pristope k akademski rasti, poudarjajoč ne samo intelektualni razvoj, temveč tudi osebno in poklicno rast. Vpliv organizacijske kulture je očiten pri oblikovanju akademskih strategij, politik in praks.

Organizacija: Ugotovitve imajo pomembne posledice za menedžerje in vodje v visokem šolstvu. Razumevanje vloge organizacijske kulture v akademski rasti lahko usmerja razvoj bolj učinkovitih strategij za spodbujanje akademske motivacije in uspeha ter institucionalnega razvoja.

Družba: a raziskava si prizadeva pomagati visokošolskim organizacijam pri krmarjenju skozi zapletenosti današnje izobraževalne krajine. S spodbujanjem konstruktivnih sprememb prispeva k širšemu družbenemu cilju razvijanja celovitih, kompetentnih posameznikov, opremljenih za soočanje s sodobnimi globalnimi izzivi.

Originalnost: Izvirnost te študije leži v njenem interdisciplinarnem pristopu, ki združuje vpoglede iz organizacijske antropologije z organizacijskimi študijami. Poudarja niansiran preplet med institucionalno kulturo in akademskim razvojem, področje, ki je v trenutni literaturi razmeroma malo raziskano.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena z obsegom in raznolikostjo preučevanih ustanov. Nadaljnje raziskave bi lahko razširile na širši spekter visokošolskih ustanov, zlasti v različnih kulturnih kontekstih, kot tudi etnografsko terensko delo in perspektive deležnikov, da bi poglobili razumevanje, kako različne organizacijske kulture vplivajo na akademsko rast. Poleg tega bi longitudinalne študije lahko ponudile vpoglede v to, kako se strategije akademske rasti razvijajo s časom.

Ključne besede: Akademska rast, visokošolsko izobraževanje, zadrževanje talentov, organizacijska antropologija, organizacijska kultura, spretnosti, virtualna etnografija.

Nadia Molek je doktorirala iz antropologije na Univerzi v Buenos Airesu leta 2022. Diplomirala in pridobila učiteljsko izobrazbo na isti fakulteti je leta 2012. V svoji karieri je opravljala raziskovalno in pedagoško delo na Universidad Pedagógica Nacional (Argentina) in Universidad del Salvador (Argentina). Sodelovala je v različnih raziskovalnih projektih na Univerzi v Buenos Airesu, Univerzi v Ljubljani, Nacionalni pedagoški univerzi in FOŠ, pri čemer se je osredotočala na raziskovalne teme, kot so procesi migracije, identiteta in spomin, transnacionalizem, medetnični odnosi in vpliv novih tehnologij na procese identitete in na učenje/izobraževanje.

Nadia Molek holds a PhD in Anthropological Sciences from the Universidad de Buenos Aires (Argentina). Honoured with the first prize by the Government Office for Slovenians Abroad for her research on Slovenian identity constructions in Argentina as well as for researching at the Faculty of Organisation Studies, she has made significant contributions as a researcher, advisor, and lecturer at UNIPe and USAL (Buenos Aires) as well as in FOŠ (Slovenia). Her diverse interdisciplinary expertise research interests span identity and migration processes, transnationalism, ethical AI integration in organizational contexts, sustainable development, diversity, gender equality, and workplace wellbeing.

Copyright (c) Nadia Molek



Creative Commons License

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

Priporočila za pisanje strokovnih in znanstvenih del

Franc Brcar*

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

Annmarie Gorenc Zoran

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Pisanje strokovnih in znanstvenih del je za raziskovalce pomembna dejavnost. Pri tem se srečujemo z veliko dilemami, zato smo si zastavili raziskovalno vprašanje, »Kako zapisati strokovno ali znanstveno delo, da bi bili pri tem čim bolj učinkoviti in uspešni?«.

Namen: Namen in cilj članka je zbrati pravila in priporočila za pravilno pisanje strokovnih in znanstvenih del.

Metoda: Kot metodo smo uporabili spoznanja metodologov in raziskovalcev, in lastna spoznanja in izkušnje pri raziskovanju in pisanju strokovnih in znanstvenih del.

Rezultati: Rezultat je sistematični nabor priporočil in pravil po poglavjih strokovnih in znanstvenih del. Vsi ti izdelki morajo biti narejeni po IMRaD standardu.

Organizacija: Nabor priporočil in pravil je posebej uporaben za izobraževalne in raziskovalne organizacije, oz. za njihove raziskovalce.

Družba: Na ravni družbe je inovativnost strateškega pomena in pisanje strokovnih in znanstvenih del prispeva nekaj k temu.

Originalnost: Originalnost članka je konceptu »kratkega vodnika« za pisanje strokovnih in znanstvenih del.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Nadaljnje raziskovanje mora iti v smeri še bolj poglobljenih pristopov in tehnik metod raziskovanja in pisanja strokovnih in znanstvenih del.

Ključne besede: Kvalitativne metode, kvantitativne metode, APA, IMRaD, članek, monografija.

1 Uvod

1.1 Raziskovalno vprašanje

Pisanje strokovnih in znanstvenih besedil je zahtevno opravilo, saj moramo v strnjeni obliki opisati raziskovalni projekt, ki je lahko trajal tudi več mesecev. Po drugi strani pa obstajajo navodila in priporočila, ki nam olajšajo delo. Pisanje strokovnega ali znanstvenega dela je samo

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

izrazno orodje. Najpomembnejša je vsebina oz. sporočilo, zato je pomembno, da je »metoda« pisanja raziskovalcu čim bolj poznana in domača.

Raziskovalna metodologija je veda, katero uporabljamo pri obravnavanju raziskovalnih metod. Raziskovalna metoda pa je konkretno orodje oz. princip, s katerim obravnavamo posamezni problem. (Abutabenjeh & Jaradat, 2018) V članku povzemamo spoznanja iz strokovne in znanstvene literature in lastne izkušnje pridobljene ob raziskovanju in pisanju. Avtorjev in njihovih del iz tega področja je zelo veliko. Vse to kaže, da je področje dobro raziskano pa tudi, da je tematika še vedno aktualna in da so potrebe velike.

1.2 Namen in cilj

Namen tega članka je navesti priporočila za pisanje strokovnih in znanstvenih del. Cilj članka pa je, da postane kot nekakšen »hitri priročnik« raziskovalcem pri njihovem delu.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Pregled literature

Namen pisanja strokovnih in znanstvenih del je različen. Lahko pišemo zaključno delo (diplomska naloga, magistrska naloga, doktorska disertacija), lahko predstavimo poročilo raziskave ali predstavimo svoje raziskovalne rezultate. S tem se raziskovalec tudi predstavi. Strokovnih in znanstvenih del je več vrst: strokovne knjige, znanstvene monografije, strokovni članki, znanstveni članki, eseji, recenzija, intervju, itd. Pri tem članke ločimo na (IZUM, 2023): (1) izvirne znanstvene članke, (2) pregledne znanstvene članke, (3) kratke znanstvene prispevke in (4) strokovne članke. Celotna klasifikacija je navedena v dokumentu »Tipologija dokumentov/del za vodenje bibliografij v sistemu COBISS«. Raziskovanje Punch (2016) razdeli na pred-empirično etapo (raziskovalno področje, raziskovalna tema, raziskovalno vprašanje in določitev hipotez oz. tez) in empirično etapo (zasnova raziskave, zbiranje podatkov, analiza in testiranje hipotez oz. tez).

Pri pisanju znanstvenih del uporabljamo strukturo IMRaD (*Introduction* – Pregled literature, *Method* – Metoda, *Results* – Rezultati and *Discussion* – Razprava). Pri pisanju strokovnih del pa struktura ni tako natančno zahtevana, vendar mora tudi strokovno delo vsebovati vse štiri elemente. V tem članku uporabljamo bibliografske sklice, citiranje/povzemanje in navajanje literature po sistemu APA (*American Psychological Association*) in sicer različica 7 (APA, 2020). APA 7 se glede na APA 6 razlikuje v nekaj pomembnih spremembah. Navedimo samo dve pomembnejši (APA): (1) pri knjigah ni več potrebno navajati kraja založbe, ampak samo založbo in (2) pri internetnih naslovih navedemo samo URL (*Uniform Resource Locator*), torej brez »Pridobljeno s spletne strani:«. Poleg tega APA 7 uvaja še več manjših sprememb, vse pa pomenijo poenostavitve glede na različico 6. Na tem mestu omenimo še eno pomembno zahtevo APA stila. Vse tabele in slike, ki jih povzamemo po drugih avtorjih, APA zahteva izjavo o dovoljenju za »ponatis«. Poleg APA stila obstajajo še drugi, navedimo samo nekatere: MLA, Harvard, Chicago, Vancouver in IEEE.

Pri pisanju strokovnih in znanstvenih del je pomembna struktura, še bolj pomembna pa je sama vsebina. Vsa dela morajo biti napisna v pravilni knjižni slovenščini (Bajec et al., 1994; Toporišič et al., 1994) in uporabljati moramo ustrezno strokovno ali znanstveno izrazoslovje. Paziti je potrebno na pravilno rabo spolov, kjer je pogosto zahteva, da moški spol uporabljamo kot »nevtralni« spol. S tem izognemo nevšečnosti, da vedno navajamo moške in ženske osebe. Dosledno moramo uporabljati tudi čase. Pravilo je, da se v določenem poglavju držimo enega časa, npr. preteklika. Tako lahko potek preračunov navedemo v preteklem času, same rezultate pa navedemo v sedanjiku. Natančneje, APA priporoča, da se uporablja pretekli čas oz. dovršni čas v poglavju Pregled literature in Metode ter sedanjik v poglavju Razprava in Zaključek (APA, 2022). Poleg tega je priporočena uporaba tvornega načina izražanja, saj je pasivni način manj primeren za slovenski jezik. Nekatere revije zahtevajo pisanje v prvi osebi množine, druge pa v prvi osebi ednine. Navodila avtorjem moramo dosledno upoštevati pri objavah v revijah. (Brcar, 2023; FOŠ, 2021)

2.2 Raziskovalno vprašanje

Pisanje naj bo raziskovalcu samo izrazno orodje. Čim bolje ga naj obvlada. Prioritetno naj se ukvarja s samim raziskovanjem. Ker pa je težav s pisanjem veliko in glede na teoretična izhodišča, lahko raziskovalno vprašanje definiramo kot:

»Kako zapisati strokovno ali znanstveno delo, da bi bili pri tem čim bolj učinkoviti in uspešni?«.

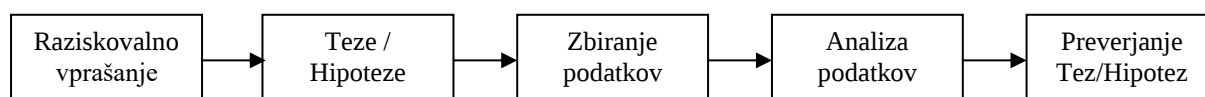
3 Metode

3.1 Zbiranje podatkov

Sledili smo smernicam Ameriškega psihološkega združenja (APA, 2020) ter Navodila za pisanje strokovnih in znanstvenih del na FOŠ (FOŠ, 2021). Podatki so bili zbrani s pregledom teh gradiv o smernicah tehničnega in znanstvenega pisanja.

3.2 Model raziskave

Raziskovanje je proces (Slika 1). Začne se z idejo oz. raziskovalnim problemom, sledi definicija raziskovalnega vprašanja, tez ali hipotez, nato zberemo podatke, jih analiziramo, odgovorimo na raziskovalna vprašanja, teze ali hipoteze in na koncu napišemo poročilo, ki je lahko članek, knjiga, esej, ali kaj drugega.



Slika 1. Raziskovalni proces

3.3 Analiza podatkov

Rezultati so predstavljeni glede na okvir IMRaD za znanstvene prispevke, pravilno uporabo citiranja in referenc APA 7 izd., uporabo slovnice in terminologije v slovenskem akademskem pisanju, zagotavljanje standardov veljavnosti in zanesljivosti ter upoštevanje disciplinarnih normativov pisanja.

3.4 Zanesljivost in veljavnost

Dosledno upoštevanje smernic APA zagotavlja metodološko doslednost glede pisanje znanstvenih in strokovnih del.

4 Rezultati in Razprava

4.1 Pregled poglavij strokovnega ali znanstvenega dela

4.1.1 Naslov

Naslov mora biti kratek, enostaven, razumljiv, zanimiv in atraktiven. Povsem jasno in nedvoumno mora povzemati vsebino strokovnega ali znanstvenega dela. Ko bralec prebere naslov, si mora jasno ustvariti sliko o njegovi vsebini. Samo s takim naslovom bo avtor pritegnil bralce. Cilj avtorja je, da njegovo delo prebere čim več bralcev. Poleg tega je pisanje strokovnih in znanstvenih del tudi »biznis«. Nekatera dela so prosto dostopna, druga pa je potrebno kupiti. Tako npr. so nekateri znanstveni članki prosto dostopni, drugi pa se nahajajo v specializiranih bazah člankov in do njih lahko dostopamo samo proti plačilu. Avtorji pa so plačani glede na število ogledov oz. prenosov članka.

4.1.2 Povzetek

Povzetek strokovnega ali znanstvenega dela mora biti tak, da dobi bralec dober pregled, kaj se v delu nahaja. Uporabimo lahko tudi izraz izvleček. Poznamo dve vrsti povzetkov: (1) nestrukturiran in (2) strukturiran. Za nestrukturiran povzetek je značilno, da je zapisan kot prosto besedilo v enem ali več odstavkih. Strukturiran povzetek pa ima definirano natančno strukturo. Vsebuje npr. naslednje točke: (1) raziskovalno vprašanje, (2) namen in cilj, (3) metoda, (4) rezultati in (5) pridobitve in prihranki, oz. implikacija, aplikacija ali uporaba v praksi. Strukturiran povzetek na eni strani avtorja omejuje, na drugi strani pa ga vodi, da v posamezne točke natančno zapiše zahtevano.

V tem delu navedimo še pomen ključnih besed. Navedemo jih okvirno od pet do največ osem. Pomen ključnih besed se je povečal z uporabo internetnih brskalnikov. Ti delujejo tako, da prvo pregledajo naslov, nato pa povzetek in ključne besede. Zato v ključnih besedah ni potrebno ponavljati besede iz naslova in povzetka. Pojmi, ki se nahajajo v naslovu, povzetku in ključnih besedah so pomembni za elektronsko iskanje po bazah člankov. S pravimi pojmi si povečamo možnost, da bo potencialni »kupec« našel naš članek.

4.1.3 Poglavje Uvod

V tem poglavju naredimo uvod v raziskavo, torej raziskavo postavimo v določen kontekst. To poglavje je relativno kratko, vsebovati pa mora vsaj dve podpoglavji:

- (1) Raziskovalno vprašanje. Raziskovalno vprašanje lahko poimenujemo tudi z raziskovalni problem ali raziskovalni izziv. Raziskovalni problem opišemo v nekaj stavkih. Raziskovalnemu problemu včasih rečemo tudi razširjeni naslov. Naslov strokovnega ali znanstvenega dela vsebuje samo en stavek ali eno poved. V raziskovalnem vprašanju pa naslov razširimo v nekaj stavkov oz. nekaj povedi.
- (2) Namen in cilj. Namen je nekaj bolj splošnega. Namen bi lahko bil, da želimo z raziskavo ugotoviti, ali je mogoče poslovanje knjigovodskega servisa izboljšati. Cilj je nekaj bolj določnega oz. konkretnega in bi lahko bil, da bomo čas obdelave podatkov zmanjšali za 10 %. Z natančnimi preračuni pa potem ta cilj potrdimo ali ovržemo.

Swales in Feak (2004 v APA, 2010) sta opredelila štiri temelje za poglavje Uvod in avtorjem svetovala, da (1) predstavijo sedanje znanje o področju; (2) povzamejo prejšnje raziskave, navedejo širši kontekst in ozadje ter pomen sedanje študije; (3) postavijo temelje za sedanjo raziskavo, navedejo vrzeli v znanju in predstavijo raziskovalno vprašanje ter (4) predstavijo sedanjo raziskavo, navedejo njen namen in opišejo njeno zasnovo.

4.1.4 Poglavje Pregled literature

Tudi to poglavje ima nekaj sinonimov oz. podobnih naslovov: Teorija, Teoretično ozadje, Teoretična izhodišča, Teoretična izhodišča in pregled literature, itd. Namen tega poglavja je večstranski. Naredimo pregled teorije raziskovalnega področja, raziskovalne teme in raziskovalnega vprašanja oz. raziskovalnega problema. S tem naredimo pregled nad znanjem (vedenjem) o našem konkretnem raziskovalnem problemu. S pregledom literature tudi argumentiramo izbiro raziskovalnega problema in relevantnost raziskovalne metode. Če o našem raziskovanem problemu ne obstaja nobene literature, potem je velika verjetnost, da se tem problemom ni vredno ukvarjati. In nasprotno, če najdemo veliko literature, v kateri je uporabljena določena raziskovalna metoda, potem je velika verjetnost, da je le-ta ustrezna tudi za naš primer. Sistematični oz. integrativni pregled literature naj bo prikazan tudi v tabelah, tako da navedemo avtorje, naslove njihovih del, datume objave, založbe, revije v katerih so bila objavljena njihova dela, itd. Tabelarni prikazi naj bodo urejeni po kontinentih, državah, letnicah, revijah objave, itd., pač odvisno od načina prikaza, ki je najustreznejši.

V tem poglavju tudi definiramo raziskovalna vprašanja, teze ali hipoteze. Raziskovalna vprašanja, teze in hipoteze morajo izhajati iz teorije. Izpeljati jih moramo iz teorije in iz obravnavanega problema. Vsako strokovno ali znanstveno delo ima eno ali več raziskovalnih vprašanj. In če ostanemo pri tem, potem z raziskavo odgovorimo na raziskovalno vprašanje. Lahko pa definiramo še eno ali več tez ali hipotez. Pri tem se postavlja vprašanje, kakšna je razlika. Teza je nekaj bolj splošnega. Kot že enkrat navedeno »poslovanje knjigovodskega

servisa je mogoče izboljšati«. Tezo ali teze praviloma uporabimo v kvalitativnih raziskavah, ker nimamo števil, s katerimi bi izračunali eksaktne rezultate. oz. teze empirično ne preverjamo. Najpogosteje v kvalitativnih raziskavah navedemo samo eno raziskovalno vprašanje, lahko pa jih je več. Poleg tega lahko navedemo eno ali več tez, kaj je manj pogosto. Lahko pa tudi v kvalitativni raziskavi navedemo eno ali več hipotez, pogoj pa je, da je vzorec reprezentativen, in da je empirično preverjanje izvedeno v zadostni meri. Nasprotno pa v kvantitativnih raziskavah vedno definiramo eno ali več hipotez. S hipotezo npr. definiramo, da bo izboljšanje v poslovanju računovodskega servisa po reorganizaciji večje od 10 %. To lahko izračunamo, saj razpolagamo s števili. Za hipoteze je značilno, da morajo biti preverljive in ponovljive. To v praksi pomeni, da če eksperiment ponovimo in se okoliščine niso bistveno spremenile, moramo dobiti podobne rezultate. Namesto izraza hipoteza lahko uporabimo tudi izraz domneva. Koliko raziskovalnih vprašanj, tez ali hipotez imamo, je povsem odvisno od vsake od raziskave, saj je vsaka raziskava specifična. Enostavnega pravila žal ni.

Omenimo še, da poznamo ničelno hipotezo in alternativno hipotezo (več o različnih vrstah hipotezah glej ATLAS.ti, 2024). Ničelna hipoteza trdi, da razlika ne obstaja, nasprotno pa alternativna hipoteza predvideva, da razlika obstaja. V raziskovanju nas praviloma zanimajo razlike, zato v času raziskovalnega procesa praviloma preverjamo alternativno hipotezo.

4.1.5 Poglavje Metoda

Pred-empirične faze so definicija raziskovalnega polja, definicija raziskovalne teme, definicija raziskovalnih vprašanj, tez in hipotez. Empirične faze pa vsebujejo sam dizajn empiričnih faz (potek raziskave), zbiranje podatkov, analiza podatkov, odgovarjanje na raziskovalna vprašanja in preverjanje (testiranje) tez in hipotez. Tako to poglavje vsebuje vsaj naslednja pod-poglavja:

- (1) Zbiranje podatkov. Je specifično za vsako raziskavo. Pri kvalitativnih raziskavah je najpogosteje uporabljen intervju, pri kvantitativnih pa anketa. Seveda pa lahko kvalitativne in kvantitativne podatke zbiramo in pridobivamo na mnogo načinov. Iz opisa mora bralec dobiti jasno predstavo, kako so bili podatki pridobljeni in da so bili pridobljeni na pravilen način. S slabimi podatki dobimo samo slabe rezultate.
- (2) Model raziskave. Je lahko slika (grafični prikaz) poteka raziskave ali pa grafični prikaz teoretičnega modela raziskovalnega problema. Grafičen prikaz je zelo priporočljiv, saj slika pove več kot »tisoč besed«. Če bralec pogleda samo sliko, mora dobiti jasno predstavo o vsebini raziskavi.
- (3) Analiza podatkov. Podrobno in natančno opišemo, kako smo analizirali podatke in kako smo prišli do rezultatov. Bralec si mora ustvariti jasno sliko, kako smo analizirali podatke. Pri kvalitativnih analizah najpogosteje uporabljamo kodiranje besedil (Frieze, 2019), pri kvantitativnih analizah pa statistiko (Field, 2017). Opis analize podatkov mora biti tak, da lahko bralec mentalno podoživi analizo, ali pa je celo sposoben samo analizo z drugimi podatki ponoviti.

- (4) Zanesljivost in veljavnost. Pri kvalitativnih raziskavah govorimo o relevantnosti oz. verodostojnosti vzorca, pri kvantitativnih raziskavah pa o reprezentativnosti vzorca (podrobneje opisano v Kogovšek (2005); Žnidaršič & Selak, 2018). Bralec mora biti prepričan, da so bili podatki zbrani na ustrezen način in da lahko verjame dobljenim rezultatom. Poleg tega zanesljivost pomeni ponovljivost raziskave veljavnost pa, da merimo oz. raziskujemo (obravnavamo) pravi fenomen (problem).

4.1.6 Poglavje Rezultati

V tem poglavju prikažemo rezultate. Najbolje je, da so prikazani tabelarno ali v grafični obliki (slika, tabela, graf, indikator, pokazatelj, ...). V tem poglavju rezultatov ne komentiramo. Slike in tabele samo opremimo s kratkim spremnim besedilom, ki je nujno potreben za razumevanje rezultatov, oz. za razumevanje prikaza rezultatov v tabelah in slikah. Po obsegu je to poglavje relativno kratko.

4.1.7 Poglavje Razprava

To poglavje je v strokovnih in znanstvenih delih najpomembnejše, saj v njem združimo teorijo, rezultate in lastno poznavanje obravnavanega problema. V poglavju Pregled literature naredimo teoretično podlago obravnavanemu problemu. V poglavju Rezultati prikažemo konkretne zaključke. To so lahko preračuni ali kvalitativno vrednotenje. V tem poglavju vsemu temo dodamo še lastno vedenje, znanje in prepričanje. Pravzaprav lahko samo v tem poglavju navedemo lastno mnenje o rezultatih. Zaradi vsega navedenega lahko temu poglavju pripišemo največji pomen.

V krajših strokovnih ali znanstvenih delih lahko poglavja Rezultati in Razprava združimo v poglavje Rezultati in razprava. V krajših delih je to ugodno, saj za rezultati takoj navedemo še diskusijo (razpravo). Poleg tega je ta način celo nekoliko enostavnejši. V primeru ločenih poglavij, moramo v poglavju Razprava pred dejansko razpravo rezultate na nek način ponoviti, da jih povežemo s teorijo in svojim vedenjem. Zaradi tega se nam lahko pojavi podvajanje navajanja rezultatov.

V tem poglavju tudi odgovorimo na raziskovalna vprašanja in potrdimo ali ovržemo teze in hipoteze. Tri tem tudi napišemo obširno razpravo oz. diskusijo. Hipoteze preverjamo, zato jih potrdimo ali jih ne potrdimo. Zmotno je prepričanje, da morajo biti vse hipoteze potrjene. Povsem pravilen rezultat je tudi, da hipoteza ni potrjena.

4.1.8 Poglavje Zaključek

Poglavje Zaključek je nekoliko krajše. Lahko je enovito poglavje, ali pa ga strukturiramo na pod-poglavja. Pri krajših zaključkih se odločimo za enovito poglavje. Namesto izraza zaključek lahko uporabimo izraz Sklep. Za poglavje Zaključek je značilno, da v njem ne smemo navajati nobenih novih rezultatov. Vsi rezultati morajo biti v poglavju Rezultati in v poglavju Razprava. V tem poglavju tudi pravilom ni tabel ali slik. Zaključek naj vsebuje:

- (1) Povzetek rezultatov. Navedemo in poudarimo samo najpomembnejše rezultate raziskave. Pozorni moramo biti, da rezultate povzamemo na drugačen način, kot smo jih navedli v poglavju Rezultati in v poglavju Razprava, da ne pride do podvajanja.
- (2) Pridobitve in prihranki. Navedemo prispevke stroki ali znanosti in konkretne pridobitve in prihranke kot rezultat naše raziskave. Kaj navedemo je seveda odvisno od narave raziskave. Če je raziskava bolj teoretična, potem bo lažje navesti prispevke stroki ali znanosti. Če pa gre za konkretno reševanje problema v organizaciji (npr. v gospodarski družbi) pa pogosteje navedemo prihranke v času ali denarju, oziroma aplikacija (uporaba) rezultatov v praksi.
- (3) Omejitve raziskave in predlogi nadaljnjega raziskovanja. Nobena raziskava ni idealna. Pošteno je, da odkrito povemo, kaj so pomanjkljivosti ali omejitve naše raziskave. Če to ne navedemo, je zelo narobe. Poleg tega je tudi pošteno, da navedemo, kaj bi se še dalo raziskati na tem področju. S tem nakažemo svoje smeri nadaljnjega raziskovanja, obenem pa damo ideje drugim raziskovalcem, da se odločijo za podobno raziskovanje.

4.1.9 Poglavlje Reference

V tem poglavju navedemo literaturo in vire. Pravilo je, da vso literaturo in vire, ki jih navedemo v tem poglavju moramo uporabiti vsaj z enim povzetkom ali citatom v besedilu. In obratno, vse povzetke in citate v besedilu moramo opremiti z bibliografskimi sklici in vsi bibliografski sklici morajo imeti v tem poglavju celoten bibliografski opis. In samo te. V poglavju Reference je prepovedano navajati bibliografske opise, ki nimajo bibliografskega sklica v besedilu. To poglavje pogosto poimenujemo z naslovom Literatura in viri in je lahko enovito poglavje, ali pa je ločeno na dve pod-poglavji: (1) Literatura in (2) Viri.

Pri izbiri literature in virov je pomembno, da so enakega ali zahtevnejšega kakovostnega razreda kot naše strokovno ali znanstveno delo. Če pišemo izvirni znanstven članek, potem pri delu uporabimo samo izvirne znanstvene članke, najboljše iz revij s faktorjem vpliva. Strokovnih člankov in strokovnih monografije ne uporabljamo. Seveda, lahko jih tudi uporabimo, vendar bolj kot izjema in ne kot pravilo. Poleg tega naj bo literatura čim novejša, predvsem tuja in predvsem priznanih avtorjev. Pri strokovnih člankih pa uporabimo več strokovne literature in tudi več domačih avtorjev.

4.1.10 Poglavlje Strokovni življenjepis

Pri nekaterih strokovnih in znanstvenih delih je potrebno navesti strokovni življenjepis. Navedemo strokovne naslove, nazive in izobrazbo. Navedemo področje dela in zaposlitve, vendar pravilom brez konkretnih imen organizacij ali podjetij. Navedemo tudi strokovno ali znanstveno področje zanimanja. Osebnih podatkov ali hobijev pa ne navajamo.

4.1.11 Poglavlje Priloga

Tudi to poglavje je opcijsko. Pri kvalitativnih analizah lahko navedemo usmeritvena vprašanja intervjujev in/ali prečiščene transkripte. Pri kvantitativnih analizah pa anketni vprašalnik.

Navedemo tudi tabele rezultatov, pojasnjevalne preračune, itd. in sicer vse, kar ne sodi v samo strokovno ali znanstveno delo, je pa za celotno razumevanje nujno potrebno.

V nekaterih strokovnih in znanstvenih delih navedemo tudi zahvale in/ali podatke o projektu ali sponzorju, če je delo sestavni del take raziskave.

5 Zaključek

5.1 Povzetek rezultatov

V članku smo navedli nekaj priporočil za pisanje strokovnih in znanstvenih del. Pri tem smo uporabili strukturni standard IMRaD in stil citiranje, povzemanja in navajanja literature APA. Prvo poglavje je uvodno, v tretjem poglavju pa so po podpoglavjih navedena in opisana poglavja, katera morajo vsebovati strokovna in znanstvena dela. Pri tem seveda ni nujno, da je struktura natančno taka. Nekatera poglavja so lahko izpuščena, ali pa lahko več poglavij združimo v eno samo. Pri tem je pomembno, da so zajeti vsi elementi IMRaD strukture, in da sta jezik in vsebina prilagojena ciljni populaciji bralcev, katerim je delo namenjeno.

5.2 Prispevek stroki

Na raziskovalno vprašanje, »Kako zapisati strokovno ali znanstveno delo, da bi bili pri tem čim bolj učinkoviti in uspešni?«, smo odgovorili s pravili in priporočili po posameznih poglavjih strokovnih in znanstvenih del. Članek je namenjen raziskovalcem, da bi pri pisanju imeli čim manj težav. Raziskovalci naj se prioriteto ukvarjajo z vsebino raziskave. Da pa bi imeli čim manj težav s samim pisanjem, je potrebno vsaj osnovno poznavanje urejevalnika besedila in »metode« samega pisanja strokovnega ali znanstvenega dela.

5.3 Vpliv na menedžment, organizacijo in družbo

Rezultate raziskave lahko poleg raziskovalcev v prvi vrsti uporabijo menedžerji v raziskovalnih organizacijah. Z raziskovanjem pa se ukvarjajo tudi v proizvodnih, storitvenih, vladnih, nevladnih in drugih organizacijah, kjer lahko tudi ta spoznanja uporabijo.

5.4 Omejitve raziskave

Članek je zasnovan kot splošno navodilo. Vsako poglavje bi lahko še podrobneje in bolj poglobljeno opisali.

5.5 Predlogi nadaljnega raziskovanja

Raziskovanje o raziskovanju in pisanju je stalna naloga. Vsekakor bi bilo zanimivo narediti kvalitativno, kvantitativno ali mešano raziskavo med raziskovalci, saj bi tako pridobili njihove konkretne izkušnje s pisanjem strokovnih in znanstvenih del.

Reference

1. APA. (2010). *Preparing Manuscripts for Publication in Psychology Journals: A Guide for New Authors*. <https://www.apa.org/pubs/authors/new-author-guide.pdf>
2. APA. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7. izd.). American Psychological Association.
3. APA. (2022). *Verb tenses*. <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/grammar/verb-tense>
4. Abutabenjeh, S., & Jaradat, R. (2018). Clarification of research design, research methods, and research methodology: A guide for public administration researchers and practitioners. *Teaching Public Administration*, 36(3), 237-258. <https://doi.org/10.1177/0144739418775787>
5. ATLAS.ti. (2024). *Different types of hypotheses*. <https://atlasti.com/research-hub/research-hypothesis#different-types-of-hypotheses>
6. Bajec, A. et al. (1994). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. DZS.
7. Brcar, F. (2023). *Pisanje strokovnih in znanstvenih del* (2. izd.). Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
8. Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using SPSS*. Sage.
9. FOŠ. (2021). *Navodila za pisanje strokovnih in znanstvenih del na FOŠ* (Št.: SA-005). Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
10. Friesse, S. (2019). *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti* (3. izd.). Sage.
11. IZUM. (2023). *Tipologija dokumentov/del za vodenje bibliografij v sistemu COBISS*. Inštitut informacijskih znanosti. https://home.izum.si/cobiss/bibliografije/tipologija_slv.pdf
12. Kogovšek, T. (2005). Zanesljivost in veljavnost v kvalitativnem in kvantitativnem raziskovanju. *Teorija in praksa. revija za družbena vprašanja*, 42(1), 256–278. Repozitorij Univerze v Ljubljani. http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20051_Kogovsek.pdf
13. Punch, K. P. (2016). *Developing Effective Research Proposals* (3. izd.). Sage.
14. Toporišič, J., Jakopin, F., Moder, J., Dular, J., Suhadolnik, S., Menart, J., Pogorelec, B., Gantar, K., & Ahlin, M. (1994). *Slovenski pravopis. 1, Pravila*. DZS.
15. Žnidaršič, A. & Selak, Š. (2018). Metodološki pogovori: Veljavnost in zanesljivost merskega pripomočka. *Javno zdravje*, 2(2), 55-62.

Franc Brcar je univerzitetni diplomirani inženir strojništva, magister informacijsko-upravljaljskih ved in doktor menedžmenta kakovosti. Dalj časa je bil zaposlen v večjem avtomobilskem podjetju. Na začetku je delal kot specialist na področju operacijskih sistemov in baz podatkov. Sledilo je delo na področju uvajanja in vzdrževanja sistemov za računalniško konstruiranje in ERP rešitev. V zadnjem obdobju se raziskovalno ukvarja z menedžmentom, menedžmentom informacijskih tehnologij, menedžmentom poslovnih procesov, inovativnostjo in kakovostjo.

Je predavatelj na več fakultetah na visokošolski, magistrski in doktorski stopnji. Izvaja individualne konzultacije in organizira seminarje za skupine iz statistike (R, SPSS, SAS, Lisrel, ...), analize kvalitativnih podatkov (ATLAS.ti) in pisanja strokovnih in znanstvenih del (kvalitativne in kvantitativne raziskovalne metode, Word, Excel, PowerPoint, Windows, linux, ...).

Annmarie Gorenc Zoran je redna profesorica na Fakulteti za organizacijske študije. Sodelovala je pri številnih usmerjevalnih projektih, znanstvenih organizacijskih odborih ter vodila projekte v ZDA in Evropi. Kot raziskovalka in gostujoča profesorica je bila aktivna na več univerzah v Evropi in ZDA. Njeno raziskovalno področje je interdisciplinarni pristop posameznikov/ljudi v izobraževalnih in organizacijskih znanostih. Je avtorica ali soavtorica številnih znanstvenih člankov v akademskih revijah.

Abstract: **Recommendations for Writing Professional and Scientific Papers**

Research Question (RQ): Writing professional and scientific papers is a critical task for researchers. We face several challenges in doing so, which is why we asked ourselves the research question, "How can we write professional or scientific work to be as efficient and effective as possible?"

Purpose: The purpose and aim of this article is to collect rules and recommendations for writing professional and scientific papers appropriately.

Method: We have used as a method the findings of methodologists and researchers, and our own knowledge and experience in researching and writing professional and scientific papers.

Results: The results are a systematic set of recommendations and rules according to the different sections and to the IMRaD standard.

Organization: The set of recommendations and rules is particularly useful for educational and research organizations, or their researchers.

Society: At the societal level, innovation is of strategic importance and the writing of professional and scientific papers contributes innovation.

Originality: The originality of the article is the concept of a "short guide" to writing professional and scientific papers.

Limitations/Future Research: Further research needs to go towards more in-depth approaches and techniques of research methods and the writing of professional and scientific papers.

Keywords: Qualitative methods, quantitative methods, APA, IMRaD, article, monograph.

Copyright (c) Franc BRCAR; Annmarie GORENC ZORAN



Creative Commons License

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

Nenevarni in nevarni odpadki v Sloveniji

Mateja Tomažin*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 5, 8000 Novo mesto,
Slovenija

mateja.tomazin@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): »Katere vrste odpadkov iz klasifikacijskega seznama najbolj prevladujejo v Sloveniji?«

Namen: Namen in cilj raziskave je raziskati, ugotoviti, preučiti in primerjati vrste odpadkov iz klasifikacijskega seznama med obdobjem 2002 in 2021 v Sloveniji.

Metoda: Pri raziskavi smo uporabili kvantitativna metodo. Podatke smo pridobili iz Statističnega urada Republike Slovenije, kjer smo jih analizirali s pomočjo orodij za obdelavo podatkov, kot je Excel in Power BI Desktop.

Rezultati: Rezultati raziskave kažejo zanimive informacije o vrsti in količini odpadkov pri nas. Kot je razvidno iz raziskave se količina odpadkov v zadnjih letih izredno povečuje. Hkrati se povečuje delež nevarnih odpadkov. Rezultati so podani v enotah tone. Razvidno je, da raste izvoz odpadkov. Prevladujejo razlike med odloženimi količinami glede na klasifikacijski seznam. V vseh fazah je potrebno upoštevati ustrezne zakonodajne zahteve. Raziskava je temeljila na podlagi javno dostopnih podatkov.

Organizacija: Raziskava kaže, da je okolje ključnega pomena. Hkrati ga odpadki zelo obremenjujejo.

Družba: Vidik družbene razsežnosti odpadkov kaže, da je potrebno ustrezno ločevanje vseh vrst ter ustrezno odlaganje le teh. Na področju zbiranja ter skladiščenja so zakonski prepisi v zadnjih letih napredovali ter pripomogli k ustreznemu varovanju okolja

Originalnost: Raziskava je bila opravljena v okviru predmeta Menedžerski informacijski sistemi magistrskega študija Menedžment kakovosti, na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Za širši pogled bi bilo smiselno poleg odpadkov iz klasifikacijskega seznama še podrobno preučiti ter pridobiti podatke za ostale vrste odpadkov. Potrebno bi bilo še vključiti organizacije, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo.

Ključne besede: odpadki, nevarni, nenevarni, klasifikacijski seznam, vrtilne tabele, Excel, Power BI Desktop, količina.

1 Uvod

Okolje je prostor, ki ga potrebuje vsak izmed nas. Pojem je zelo širok. Pogosto, ko slišimo okolje pomislimo na naravo. Pomembno je kako ravno z odpadki in kam odlagamo različne vrste odpadkov.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 27. februar 2023; revidirano: 2. marec 2023; sprejeto: 27. september 2023. /

Received: 27th February 2023; revised: 2nd March 2023; accepted: 27th September 2023

Odpadek je kar se v gospodinjstvu, vsakdanjem življenju izloči oz. zavrže kot neuporabno. Hkrati ga opredeljujejo kot kar se pri pridelavi, obdelavi česa odstrani, izloči kot neuporabno za prvotni namen (SSKJ).

Okolje je stvarni in duhovni svet z določenimi značilnostmi, ki obdaja človeka. Gre tudi za prostor z določenimi značilnostmi, ki obdaja osebo ali stvar (SSKJ).

Naš namen raziskave je raziskati, ugotoviti ter preučiti vrste in količine odpadkov, ki nastanejo iz proizvodnih in storitvenih dejavnosti po klasifikacijskem seznamu odpadkov za Slovenijo med letom 2002 in 2021.

Raziskava se osredotoča na dvajset skupin iz klasifikacijskega seznama. Skupine se navezujejo na pridobljene podatke iz Statističnega urada Republike Slovenije. Te pa so: letne količine zalogami odpadke nastale v opazovalnem letu, ravnanje začasnega skladiščenja, ravnanje oddano drugim v Sloveniji, ravnanje v tujino, ravnanje v tujino kot pošiljanje v države Evropske Unije, ravnanje v tujino kot pošiljanje v države izven Evropske Unije in ravnanje kot lastna obdelava odpadkov. Za vsako skupino posebej smo opredelili nenevarni in nevarni, nevarni ter nenevarni.

Cilj raziskave je ugotoviti ter preučiti količino ter vrste odpadkov, ki so prevladovala v Sloveniji med obdobjem 2002 in 2021.

2 Teoretična izhodišča

Habermeyer (1994, str. 199-202) je postavil dvanajst tez o smeteh. Z besedo smeti je označil vse vrste onesnaževanj, emisij, odpadke, kemične in jedrske odpadke, industrijske in komunalne odpadke oz. vse končne produkte, ki nimajo več uporabne vrednosti.

Odpadek je snov ali predmet, ki je uvrščen na seznam odpadkov, če ustreza opredelitvi odpadka iz zakona, ki ureja varstvo okolja (Uredba o odpadkih, 2022).

Tanja Topol (2015, str. 4) v svojem diplomskem delu navaja: »Odpadek je vsaka tista snov, ki nam v danem trenutku več koristno ne služi in bi se je radi zato znebili. To je ena najsplošnejših definicij odpadka, ki pa glede na sodobne pojave oblike odpadkov pomenijo, da je odpadek vse tisto, česar danes ne znamo ali še nismo pripravljeni ponovno oz. energetsko izkoriščati. (Vuk, 1997, str. 2)«

Nevarni odpadek je odpadek, ki kaže eno ali več nevarnih lastnosti iz priloge Uredbe Komisije (EU) št. 1357/2014 z dne 18. decembra 2014 o nadomestitvi Priloge III k Direktivi 2008/98/ES Evropskega parlamenta in Sveta o odpadkih in razveljavitvi nekaterih direktiv (Uredba o odpadkih, 2022).

Nenevarni odpadek je odpadek, ki se ne uvršča med nevarne odpadke. (Uredba o odpadkih, 2022). Del nenevarnih odpadkov iz kmetijstva so biološki odpadki, ki jih lahko kmetje aerobno ali anaerobno obdelajo (Ministrstvo za okolje in prostor, 2022).

Povzročitelj odpadkov je oseba, katere delovanje ali dejavnost povzroča nastajanje odpadkov (izvirni povzročitelj odpadkov), ali oseba, ki izvaja predobdelavo, mešanje ali druge postopke, s katerimi se spremenijo lastnosti ali sestava teh odpadkov (Metodološko pojasnilo odpadki, 2019).

Ravnanje z odpadki zajema zbiranje, prevažanje, predelavo in odstranjevanje odpadkov, vključno z nadzorom tega ravnanja. Učinkovito ravnanje z odpadki lahko bistveno prispeva k učinkoviti rabi virov in ti so bistvenega pomena za zadovoljevanje potreb človeške družbe in zagotavljanje njenega nadaljnjega razvoja (Ravnanje z odpadki, 2022).

Seznam odpadkov je seznam nevarnih in nenevarnih odpadkov določen s sklepom komisije z dne 18.12.2014 o spremembi Odločbe Komisije 2000/532/ES o seznamu odpadkov v skladu z Direktivo 2008/98/ES Evropskega parlamenta in Sveta. Odpadki so razvrščeni po skupinah glede na izvor nastanka, Vsak odpadki ima poleg natančno opredeljenega imena določeno šestmestno številko odpadka. Če je odpadki nevaren, številki sledi zvezdica. Za uvrstitev odpadka v ustrezno skupino je odgovoren njegov povzročitelj (Metodološko pojasnilo odpadki, 2019).

Skladiščenje odpadkov je skladiščenje odpadkov pri izvajalcu obdelave do njihove predelave ali odstranjevanja (Uredba o odpadkih, 2022).

Zbiralec je pravna oseba ali samostojni podjetnik posameznik, ki kot dejavnost opravlja zbiranje odpadkov v skladu s to uredbo (Uredba o odpadkih, 2022).

Zbirni center je objekt za prevzemanje odpadkov, vključno z njihovim predhodnim sortiranjem in predhodnim skladiščenjem za namene prevoza do naprave za obdelavo odpadkov (Uredba o odpadkih, 2022).

Marolt v študijskem gradivu (2013, str. 19) navaja več vrst odpadkov:

- odpadki na osnovi klasifikacijskega seznama razvrščenih v 20 skupin in 111 podskupin po viru nastanka zaradi opravljanja različnih človeških dejavnosti,
- odpadki iz vidik nevarnosti potenciala jih isti zgoraj naveden seznam deli na nevarne in nenevarne odpadke,
- komunalne (ločena frakcija) in nekomunalne odpadke,
- odpadki po materiali sestavi (biološke razgradljive odpadke),
- odpadki iz primarnih dejavnosti (kmetijstvo, rudarstva, odpadki iz industrije),
- odpadki iz naprav za obdelavo odpadkov in naprav za čiščenje odpadne vode (blato čistilnih naprav).

Posebej se obravnavajo odpadke, ki vsebujejo azbest, elektronske odpadke, odpadna olja, mineralna olja, baterije in akumulatorje z nevarnimi snovmi, gradbene odpadke, izrabljene avtomobilske gume, motorna vozila, infektivne odpadke iz zdravstvene dejavnosti, klavnične odpadke in kužni material živalskega porekla ter živalske stranske produkte, biorazgradljive

organske kuhinjske odpadke, odpadna jedilna olja in masti, odpadke elektronsko opremo, radioaktivne odpadke, odpadke, ki vsebujejo težke kovine in odpadke posebnega ravnanja npr. odpadna embalaža.

V članku se bomo osredotočili na odpadke na osnovi klasifikacijskega seznama. Skladno z uredbo Ur. l. RS, št. 37/15, 69/15 in 129/20) so odpadki razvrščeni v posamezno skupino odpadkov in podskupino na osnovi priloge VII. Odpadki so razvrščeni v 20 skupin in 111 podskupin. Izpostavljena so ključne skupine (Uredba o odpadkih, 2022).

Tabela 1. Pregled skupin odpadkov.

KLASIFIKACIJSKI SEZNAM ODPADKOV	
01	Opadki iz iskanja, rudarjenja, dejavnosti kamnolomov, fizikalne in kemične predelave
02	Opadki iz kmetijstva, vrtnarstva, ribogojstva, gozdarstva, lova in ribištva, priprave in predelave hrane
03	Opadki iz obdelave in predelave lesa ter proizvodnje ivernih plošč in pohištva, vlaknin, papirja in kartona
04	Opadki iz industrije usnja, krzna in tekstilij
05	Opadki iz rafinerij nafte, čiščenja zemeljskega plina in pirolize premoga
06	Opadki iz anorganskih kemijskih procesov
07	Opadki iz organskih kemijskih procesov
08	Opadki iz proizvodnje, priprave, dobave in uporabe sredstev za površinsko zaščito (barve, laki in emajli), lepil, tesnilnih mas in tiskarskih barv
09	Opadki iz fotografske industrije
10	Opadki iz termičnih procesov
11	Opadki iz kemične obdelave in površinske zaščite kovin in drugih materialov; hidrometalurgija barvnih kovin
12	Opadki iz postopkov oblikovanja ter fizikalne in mehanske površinske obdelave kovin in plastike
13	Oljni odpadki in odpadki tekočih goriv (razen jedilnih olj iz točk 05 in 12)
14	Opadna organska topila, hladilna sredstva in potisni plini (razen 07 in 08)
15	Opadna embalaža; absorbenti, čistilne krpe, filtrirna sredstva in zaščitna oblačila, ki niso navedeni drugje
16	Opadki, ki niso navedeni drugje v klasifikacijskem seznamu
17	Gradbeni odpadki in odpadki iz rušenja objektov (vključno z zemeljskimi izkopi z onesnaženih območij)
18	Opadki iz zdravstva ali veterinarstva in/ali z njima povezanih raziskav (razen odpadkov iz kuhinj in restavracij, ki ne izhajajo neposredno iz zdravstva ali veterinarstva)
19	Opadki iz naprav za ravnanje z odpadki, čistilnih naprav ter priprave pitne vode in vode za industrijsko rabo
20	Komunalni odpadki (gospodinjski in njim podobni odpadki iz trgovine, industrije in javnega sektorja), vključno z ločeno zbranimi frakcijami.

V zadnjih letih je zakonodaja v Republiki Sloveniji na področju ravnanja z odpadki izredno napredovala. Temeljni predpis za urejanje področja odpadkov je Uredba o odpadkih. Poleg omenjene Uredbe imamo tudi še druge Uredbe in zakone na tem področju.

Uredbo o odpadkih (Ur. l. RS, št. 77/22, 1. člen)

Uredba se uporablja za vse vrste odpadkov, razen če je s posebnim predpisom za posamezni vrsto drugače določeno. Namen uredbe je varstvo okolja in varovanje človekovega zdravja, ima določa pravila ravnanja in druge pogoje za preprečevanje ali zmanjševanje škodljivih vplivov nastajanja odpadkov in ravnanja z njimi ter zmanjševanje celotnega vpliva uporabe naravnih virov in izboljšanje učinkovitosti uporabe naravnih virov.

Zakon o varstvu okolja (Ur. l. RS, št. 39/06, 49/06, 66/06, 33/07, 57/08, 70/08, 108/09, 108/09, 48/12, 57/12, 92/13, 56/15, 102/15, 30/16, 61/17, 21/18, 84/18, 158/20 in 44/22, 1. člen)

Ta zakon ureja varstvo življenjskega in z njim neločljivo povezanega naravnega okolja ter splošne pogoje rabe naravnih dobrin (v nadaljevanju: varstvo okolja) kot temeljnega pogoja za zdrav in obstojen razvoj (okolje ohranjajoč razvoj). Namen varstva okolja je ohranitev, izboljšanje in razvoj celovitosti, raznovrstnosti in kakovosti naravnih prvin, naravnih združb, naravnih dobrin in v njihovem okviru naravnih bogastev. Merilo vseh ravnanj in norm varstva okolja je človekovo zdravje, počutje in kakovost njegovega življenja ter preživetje, zdravje in počutje živih organizmov. Hkrati predstavlja pravno podlago za urejanje ravnanja z odpadki. Zakon opredeli odgovornost proizvajalca za izdelke, ko ta postane odpadki.

Uredba o sežigu odpadkov (Ur. l. RS, št. 68/08, 41/09 in 8/16, 1. člen)

Uredba določa ukrepe določa ukrepe, obvezna ravnanja, prepovedi in druge pogoje za sosežiganje in sežiganje odpadkov ter pogoje in ukrepe glede obratovanja naprav za sežig odpadkov z namenom, da se preprečijo ali omejijo škodljivi učinki na okolje, zlasti onesnaževanje z emisijo snovi v zrak, tla, površinsko vodo in podzemno vodo, kolikor je to izvedljivo, ter posledično na tveganje za zdravje ljudi. Za vprašanja glede ravnanja z odpadki, ki niso posebej urejeni s to uredbo, se uporablja predpis, ki ureja ravnanje z odpadki.

Uredba o odlagališčih odpadkov (Ur. l. RS, št. 10/14, 54/15, 36/16, 37/18, 13/21 in 44/22, 1., 2. in 3. člen)

Uredba določa merila in postopke za sprejemanje odpadkov na odlagališčih s ciljem čim hitrejšega prehoda na krožno gospodarstvo določa zahteve za zagotovitev postopnega zmanjšanja odlaganja odpadkov na odlagališčih, zlasti tistih, ki so primerni za recikliranje ali drugo predelavo, zahteve, ki jih morajo izpolnjevati odpadki, ki se odlagajo, pravila ravnanja in druge pogoje za odlaganje odpadkov ter pogoje in ukrepe v zvezi z načrtovanjem, gradnjo, odlaganjem in zapiranjem odlagališča odpadkov ter ravnanje po njegovem zaprtju z namenom, da se v celotnem obdobju obratovanja odlagališča zmanjšajo škodljivi vplivi na okolje, zlasti zaradi vplivov onesnaževanja površinske vode, podzemne vode, tal in zraka, in v zvezi z globalnim onesnaženjem okolja zmanjšajo emisije toplogrednih plinov ter preprečijo tveganja za zdravje ljudi. Hkrati tudi določa pravila za skladiščenje odpadkov z živim srebrom.

Poleg omenjenih uredb in zakona, imamo še naslednje zakonske predpise na področju ravnanja z odpadki (Uradni list Republike Slovenije):

- Uredba o ravnanju z embalažo in odpadno embalažo (*Ur. l. RS, št. 54/21, 208/21, 44/22 in 120/22*).
- Uredba o obvezni občinski gospodarski javni službi zbiranja komunalnih odpadkov javni službi zbiranja komunalnih odpadkov (*Ur. l. RS, št. 33/17, 60/18 in 44/22*).
- Uredba o ravnanju z odpadnimi jedilnimi olji in mastmi (*Ur. l. RS, št. 70/08 in 44/22*).
- Uredba o ravnanju z biološko razgradljivimi kuhinjskimi odpadki in zelenim vrtnim odpadkom (*Ur. l. RS, št. 39/10 in 44/22*).
- Uredba o predelavi nenevarnih odpadkov v trdno gorivo in njegovi uporabi (*Ur. l. RS, št. 96/14 in 44/22*).

Okolje je tisti del narave, kamor seže ali bi lahko segel vpliv človeškega delovanja. Poseg v okolje je vsako človeško ravnanje ali opustitev ravnanja, ki lahko vpliva na okolje tako, da škoduje človekovemu zdravju, počutju kakovosti njegovega življenja ter preživetju, zdravju in počutju drugih organizmov. Poseg v okolje se nanaša zlasti na rabo naravnih dobrin, onesnaževanje delov okolja, gradnjo in uporabo objektov, proizvodne in druge dejavnosti ter dajanje izdelkov na trg in njihovo potrošnjo (Zakon o varstvu okolja, 2020).

ISO 14001 je mednarodni standard sistema ravnanja z okoljem. Primeren je za vsako organizacijo, ki želi nadzorovati vpliv svojega delovanja na okolje. Na podlagi zaporednih korakov načrtuj-izvedi-preveri-ukrepaj (cikel *Plan-Do-Check-Act*) ISO 14001 podrobno navaja najbolj pomembne zahteve za prepoznavanje, obvladovanje in spremljanje okoljskih vidikov vsake organizacije; ISO 14001 opisuje, kako voditi in izboljšati celotni sistem ravnanja z okoljem. Hkrati skrb za okolje izboljša podobo organizacije. Standard ISO 14001 pokriva naslednja področja (Bureau Veritas, 2023):

- Sistemi ravnanja z okoljem,
- okoljske presoje,
- okoljske označbe in izjave,
- analiza življenjskega cikla (LCA),
- ocena okoljske uspešnosti (učinkovitosti),
- okoljsko komuniciranje,
- skladnost z zakonodajnimi in ostalimi zahtevami,
- nadzorovalno spremljanje emisij toplogrednih plinov (GHG Monitoring),
- izpolnjevanje okoljskih ciljev in vrednotenje učinkov za zmanjševanje okoljskih vplivov,
- nenehno izboljševanje sistema ravnanja z okoljem.

Pred raziskavo smo postavili tri teze.

T1: Največja skupna količina odloženih nevarnih in nenevarnih odpadkov je leta 2021, ker sklepamo, da količina odpadkov z leti narašča.

T2: Med skupinami 13, 16 in 19 so razlike med letnimi količinami v obdobju med 2017 in 2021. Primerjavo bomo izvedli zaradi pogostega srečevanja s temi odpadki v privatnem in poslovnem svetu.

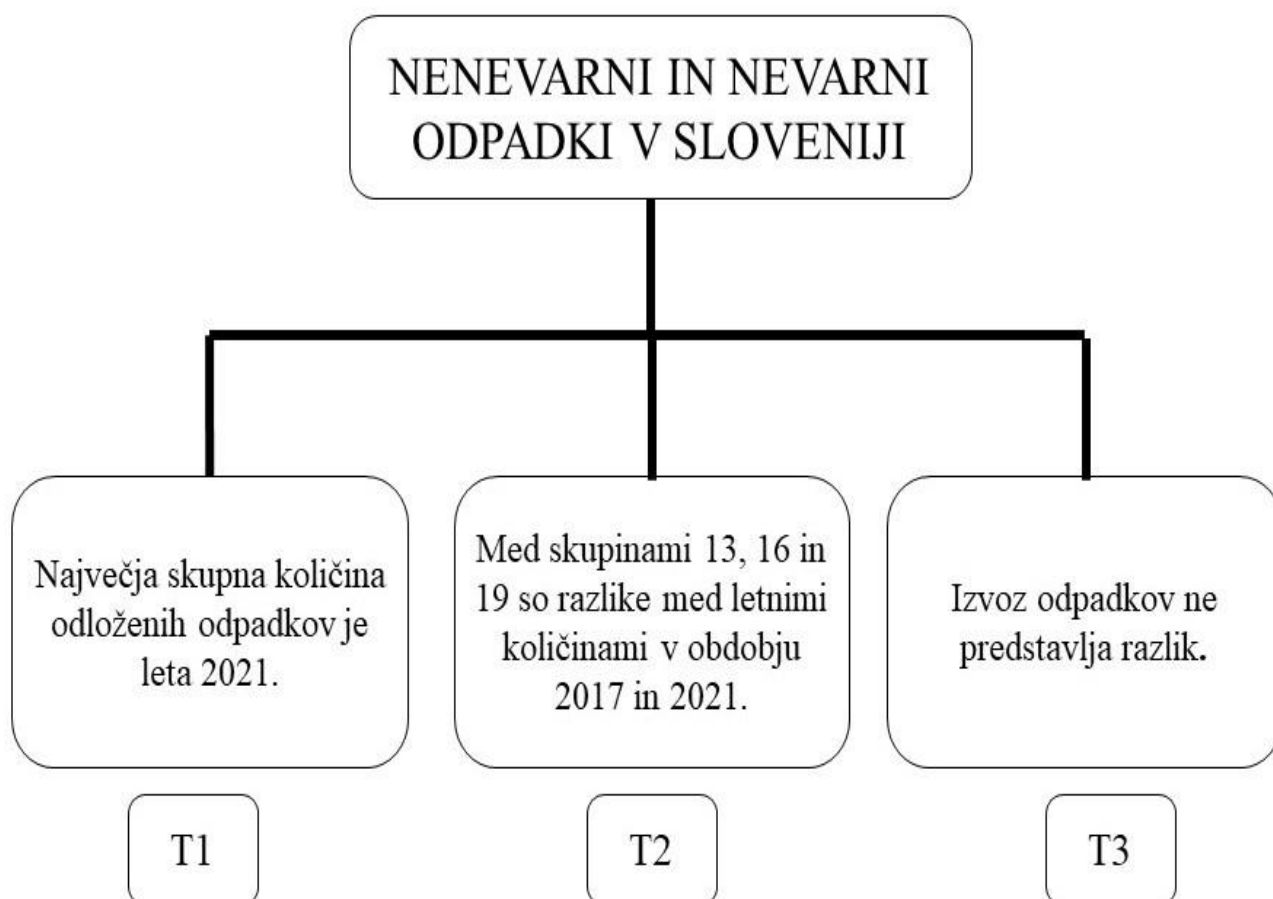
T3: Izvoz odpadkov ne predstavlja razlik.

3 Metoda

Podatke smo pridobili s pomočjo dostopnih podatkov Statističnega urada Republike Slovenije v Excel verziji. Spremenljivka v našem primeru so različna vrsta odpadkov iz klasifikacijskega seznama ter namena odlaganja. Izpostavljeno je 20 skupin iz omenjenega seznama.

Zbrane podatke smo uredili in jih statistično obdelali s pomočjo MIS orodji, kot so vrtilnimi tabelami in Power BI Desktop.

Slika 1 prikazuje model raziskave z osnovnim raziskovalnim vprašanjem in izbranimi tezami.



Slika 1: Model raziskave.

4 Rezultati

4.1 Splošno

Tabela 1 prikazuje podatke za letne zaloge vseh vrst odpadkov, tako nenevarne kot nevarne iz klasifikacijskega seznama po posameznih kategorijah. Obdelava podatkov temelji na obdobju med 2002 in 2021. Vsi rezultati so podani v tonah. Omenjene kratice so uporabljene tudi v nadaljevanju. Zaradi obširnosti podatkov in lažje statistične obdelave, smo predpostavili kratice za odpadke:

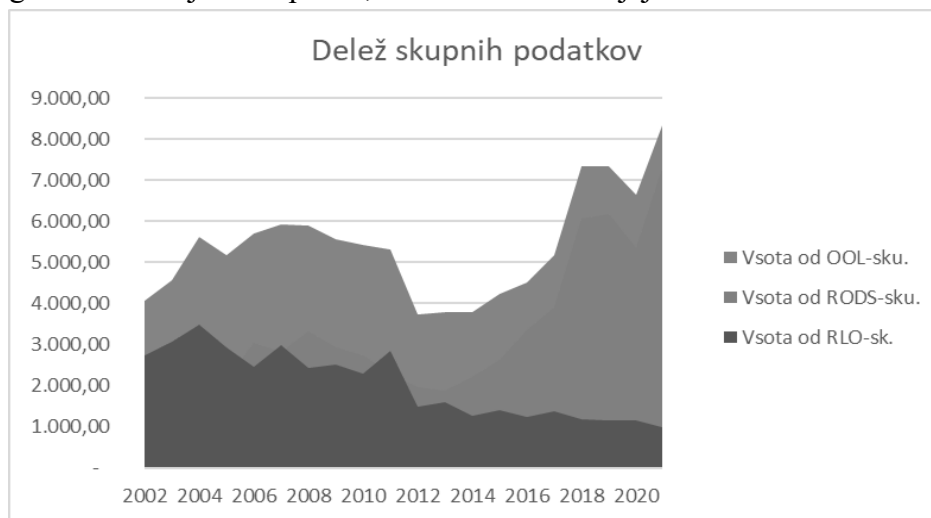
- *OOL* so odpadki nastali v opazovalnem letu,
- *OZS* so odpadki iz začasnega skladiščenja,
- *RZS* nam predstavljajo kot ravnanje na začasnem skladiščanju,
- *RODS* predstavlja kot oddano drugim v Sloveniji,
- *RT* predstavlja kot ravnanje z odpadki, ki se predajo v tujino,
- *RTP* je kratica za ravnanje v tujino oz. pošiljanje v države Evropske Unije.
- *RTPEU* je kratica, ki predstavlja pošiljanje odpadkov v tujino, v države izven Evropske Unije oz. tretje države. Kot primer navajamo Afriko, Azijo in Ameriko.
- *RLO* smo označili kot ravnanje z odpadki kot lastna obdelava.

Tabela 1. Podatki o skupni letni količini nenevarnih in nevarnih odpadkov v Sloveniji.

Leto	OOL	OZS	RZS	RODS	RT	RTP	RTPEU	RLO
2002	4.067.315	22.289	54.279	1.271.734	30.901	0	0	2.732.691
2003	4.570.267	115.867	83.957	1.482.193	40.522	0	0	3.079.461
2004	5.634.562	88.071	180.964	1.991.859	72.631	69.825	2.807	3.477.178
2005	5.170.200	84.058	116.252	2.156.356	63.845	47.216	16.629	2.917.804
2006	5.693.728	121.595	212.942	3.045.630	97.102	90.645	6.457	2.459.649
2007	5.916.184	140.189	183.171	2.823.609	53.442	52.202	1.240	2.996.149
2008	5.904.332	207.036	255.052	3.326.568	94.774	94.544	230	2.434.974
2009	5.580.967	279.171	355.759	2.925.461	73.292	65.672	7.620	2.505.626
2010	5.441.859	348.407	677.375	2.729.115	94.336	86.784	7.552	2.289.441
2011	5.330.250	496.722	549.172	2.299.390	126.084	117.769	8.315	2.852.325
2012	3.722.431	321.423	419.560	1.953.316	180.208	169.656	10.551	1.490.767
2013	3.779.395	74.469	56.236	1.866.170	327.327	326.330	997	1.604.131
2014	3.785.627	356.207	293.415	2.218.519	356.441	355.790	652	1.273.458
2015	4.242.916	290.139	209.929	2.630.648	295.440	294.495	946	1.397.038
2016	4.516.811	178.561	80.864	3.344.735	38.801	38.774	27	1.230.972
2017	5.185.112	254.804	93.488	3.889.492	74.554	74.459	95	1.382.382
2018	7.335.666	43.593	36.973	6.059.022	90.827	84.410	6.418	1.192.436
2019	7.349.537	96.919	47.326	6.175.599	81.039	74.534	6.504	1.142.492
2020	6.643.101	47.997	111.494	5.336.866	82.107	74.869	7.238	1.160.630
2021	8.344.151	117.092	51.304	7.280.729	145.074	136.777	8.297	984.136
Skupaj	108.214.41	3.684.609	4.069.512	64.807.011	2.418.747	2.547.51	92.575	40.603.740

Opomba. Kratice odpadkov s količinami.

Graf št. 1 nam prikazuje delež podatkov med obdobjem 2002 in 2021. Zaradi boljše preglednosti smo na grafu izpostavili le večje količine odpadkov, kot so odpadki, ki so nastali v opazovanem letu, označilo smo jih kot OOL, RODS nam predstavlja kot odpadke, ki so bili oddani drugim v Sloveniji ter odpadke, ki se lastno obdelujejo smo označili kot RLO.



Graf 1. Delež vseh odpadkov.

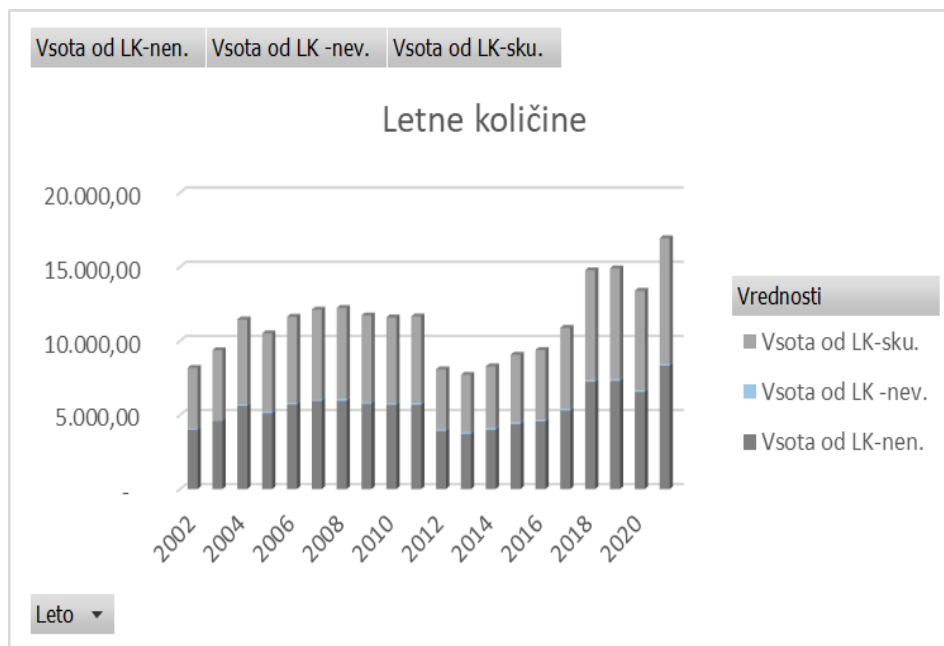
4.2 Teza 1

V tej točki so predstavljeni rezultati skupne letne količine nenevarnih in nevarnih odpadkov iz klasifikacijskega seznama. Rezulate smo prikazali s pomočjo grafa in vrtljne tabele.

Tabela 2. Podatki o letnih količinah za celoten klasifikacijski seznam.

Leto	Nenev.	Nev.	Skupaj
2002	4.001.396	88.208	4.089.604
2003	4.618.997	67.137	4.686.134
2004	5.613.751	108.882	5.722.633
2005	5.127.409	126.848	5.254.258
2006	5.712.847	102.476	5.815.323
2007	5.953.136	103.236	6.056.372
2008	5.960.453	150.915	6.111.368
2009	5.764.471	95.667	5.860.138
2010	5.687.642	102.624	5.790.266
2011	5.692.970	134.001	5.826.971
2012	3.919.599	124.253	4.043.852
2013	3.733.891	119.973	3.853.865
2014	3.997.114	144.720	4.141.834
2015	4.391.206	141.848	4.533.055
2016	4.578.204	117.167	4.695.372
2017	5.309.107	130.808	5.439.915
2018	7.240.602	138.657	7.379.259
2019	7.303.753	142.702	7.446.456
2020	6.556.190	134.907	6.691.097
2021	8.323.703	137.541	8.461.243
Skupaj	109.486.441	2.412.570	111.899.015

Na grafu št. 2 so predstavljene skupne letne količine vseh nevarnih odpadkov iz vseh skupin klasifikacijskega seznama. Za analizo smo uporabili kratico LK.



Graf 2. Letne zaloge količine odpadkov.

4.3 Teza 2

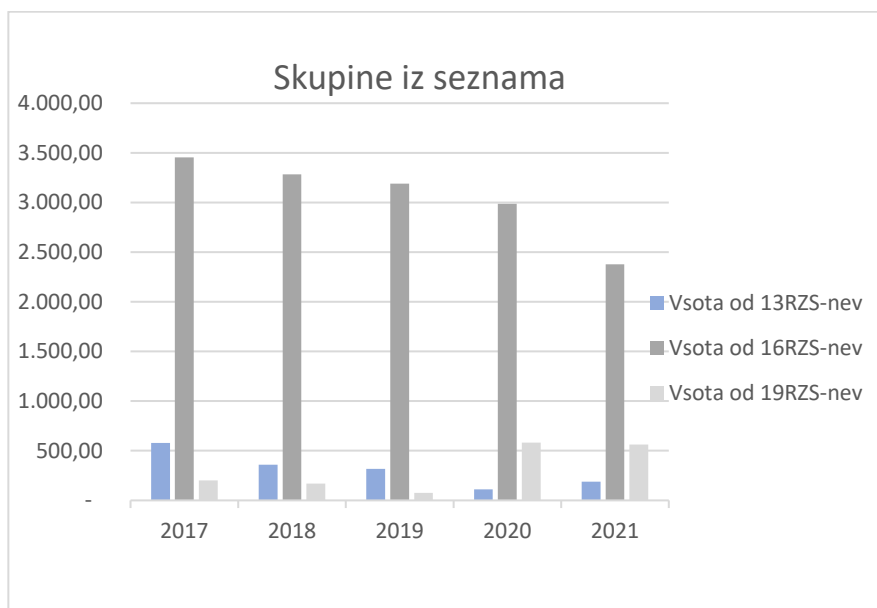
Teza 2 nam predstavlja odpadke, ki se začasno skladiščijo pri nas iz klasifikacijskega seznama skupin 13, 16 in 19 za zadnjih pet let. Delež nevarnih začasno skladiščenih odpadkov iz teh skupin se niža. Rezultati so podani v tabeli in grafično.

Tabela 3. Podatki o začasnih količinah odpadkov iz klasifikacijski seznam.

LETO	13	16	19
2017	580	3.455	200
2018	358	3.284	169
2019	316	3.189	75
2020	111	2.986	582
2021	190	2.376	563
Skupaj	1.555	15.290	1.589

Začasno skladiščenje se drugače poimenujemo predhodno. Odpadke je dovoljeno začasno ali prehodno skladiščiti največ dvanajst mesecev od njihovega nastanka ali prevzema, pri čemer njihova količina ne sme presegati količine odpadkov, ki nastajajo zaradi delovanja ali dejavnosti povzročitelja odpadkov v dvanajstih mesecih ali jih zbiralec lahko hkrati predhodno skladišči v zbirnem centru glede na njegovo zmogljivost (Murčehajić, 2018, str. 31).

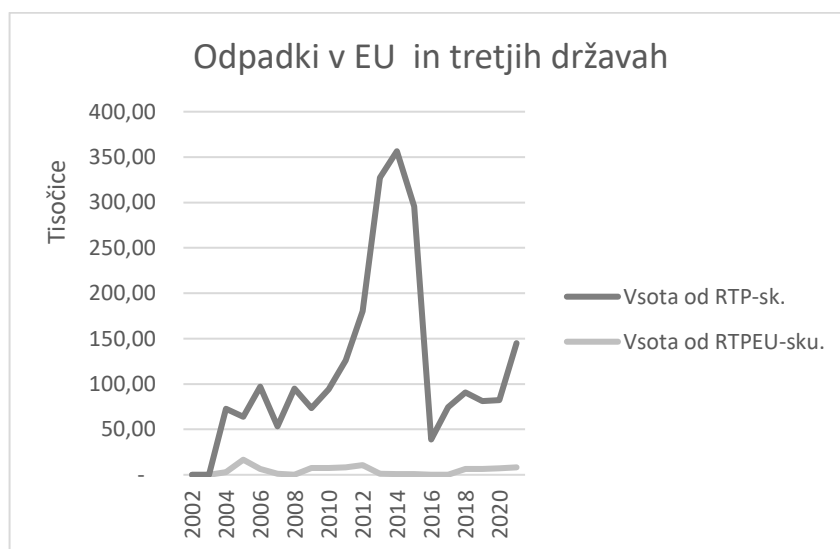
Na grafu št. 3 so predstavljeni rezultati iz začasnega skladiščenja za skupine 13, 16, in 19 iz klasifikacijskega seznama odpadkov. Predpostavili smo obdobje zadnjih petih let. Za analizo smo predpostavili kratico RZS iz omenjenih skupin.



Graf 3. Začasno skladiščenje odpadkov med obdobjem 2017 in 2021.

4.4 Teza 3

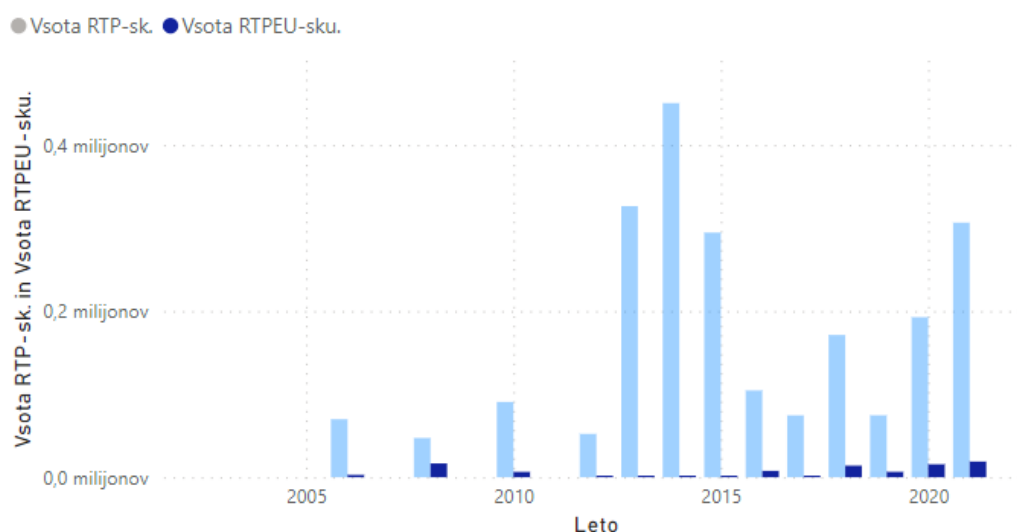
Teza predstavlja odpadke, ki se predajo članicam držav Evropske Unije in tretjim državam. Rezultata sta podana s orodjem vrtilne tabele in Power Bi Deskop. Povečuje se delež izvoženih odpadkov v tretje države.



Graf 4. Razmerje med EU in tretjimi državami s pomočjo vrtilnega črtnega grafikona.

Za analizo podatkov smo uporabili kratice RTPEU, kar predstavlja odpadke, ki se izvozijo v države Evropske Unije in RTP, ki predstavlja tretje države oz. tiste države, kjer se odpadki izvozijo izven Evropsko Unijo. Kot primer navajamo Afriko, Azijo in Ameriko.

Vsota RTP-sk. in Vsota RTPEU-sku. glede na Leto



Graf 5. Razmerje med EU in tretjimi državami s pomočjo orodja Power Bi Desktop.

5 Razprava

V prvem delu smo preverjali razlike med leti glede skupne letnih količin odpadkov tako nevarnih kot nenevarnih. Sklepali smo, da z leti količina odpadkov narašča. Iz analize je razvidno, da se količina odpadkov v zadnjih petih letih izredno povečuje. Prevladujejo nevarni odpadki, medtem ko je delež nenevarnih skoraj enak. Med letom 2020 in 2021 je količinska razlika kar 18 ton. Kljub zamenjavi plastičnih vrečk v tekstilne je delež izredno visok. Tezo lahko potrdimo. Z namenom pravilnega ravnanja z odpadki se zbirajo podatki o zbiranju, predelavi, transportu, predelavi in odlaganju ter analizirajo. Na osnovi analize se pridobi statistična poročila. Iz poročil se ugotavlja, kje so prednosti in slabosti ter pomanjkljivosti sistema, kaj je potrebno izboljšati. S to simulacijo oz. procesom podatkov se iščejo optimalne rešitve za reševanja problemov z odpadki.

V drugem delu smo izbrali tri skupine iz seznama. Skupine 13 predstavlja oljne odpadke in odpadke tekočih goriv. V skupino 16 sodijo uvrščamo odpadke, ki niso navedeni drugje na seznamu uvrščamo izrabljena vozila iz različnih vrst transporta, odpadke iz električne in elektronske opreme, baterij in akumulatorjev, plini v tlačnih posodah, odpadne razsvetljave.. Odpadki iz naprav za ravnanje z odpadki, iz čistilnih naprav in iz priprave pitne vode za industrijsko rabo so navedeni pod zaporedno številko 19. Za to primerjavo smo se odločili zaradi pogostega srečevanja z odpadki tako privatno kot v poslovnem svetu. Kot je razvidno iz analize so razlike med skupinami 13 in 19, medtem ko je delež pod številko 16 kar enakomeren. Delež nevarnih začasno skladiščenih odpadkov iz teh skupin se niža zaradi zahtev zakonodaj glede na začasna skladiščenja nevarnih odpadkov. Tezo lahko zavržemo.

Tretja analiza je temeljila na odpadkih glede izvoza v tujino, kjer se jih pošilja v Evropsko Unijo in tretje države. V letu 2021 se je močno povečal delež izvoza v tretje države. V letih 2002 in 2003 se izvoz ni uvažal. Hkrati se povečuje delež izvoženih odpadkov v tretje države.

Zaradi pomanjkanja tehnologije se odpadke izvozi. Razlog za čezmerno pošiljanje odpadkov pa ni le v odstranjevanju le teh, temveč tudi trgovanje z odpadki in nizki stroški v nerazvitih državah. Tu izpostavljam Afriko. Med izvozoma v Evropsko Unijo in tretje države so razlike. Tezo lahko zavržemo.

Pirc Mrak (2004, str. 5, 13 in 47) v svojem diplomskem delu Izvoz nevarnih odpadkov-spremembe v Sloveniji zaradi vstopa v EU izpostavlja, da Slovenija nima ustreznih kapacitet za odlaganje odpadkov, povečuje se število kontrol pristojnih institucij pri izvozu, kar bistveno podaljša čas pridobitve posla do prvega izvoza. V praksi je to potrebno tudi do devet mesecev, kar za podjetje predstavlja stroške. Količine odpadkov, ki nastajajo v Evropi, se povečuje. Problem pri odlaganju in sežiganju so emisije toplogrednih plinov in emisije dioksinov, furanov ter hlapljivih težkih kovin. Izjema velja za nenevarne odpadke, kot so ostanki kovin, zlitin, plastike, papirja, lesa, gume itd., je odpadki na zelenem seznamu odpadkov in zanj ni potrebna prijava in dovoljenje.

Definicij o odpadkih je zelo veliko. Ključno pa je, da so odpadki snov ali predmet, ki jih povzročitelj ne more več uporabiti za proizvodnjo, preoblikovanje ali porabo, ki se jih zavrže ali je dolžen zavreči. Odpadki nastajajo med pridobivanjem ali obdelavo surovin po porabi do končnega proizvoda (Steiner in Wiegel, 2008, str. 5).

Področje varovanja okolja nam še vedno predstavlja velik izziv. Veča se količina prebivalstva, več je materialnih potreb. Količino odpadkov lahko zmanjšamo že pri nakupovanju. Strmeti moramo k povratni embalaži in embalaži, ki je ovita z eno plastjo. Kljub velikem ozaveščanju, nam ustrezen sistem ločevanja odpadkov še vedno predstavlja težave.

6 Zaključek

Definicij o odpadkih je kar nekaj. Ko pomislimo na odpadek, imami v mislih smeti. Te negativno vplivajo na naše okolje in naše kakovost življenja.

Rezultati analize kažejo, da smo upoštevali vseh dvajset skupin iz klasifikacijskega seznama. Tej nastanejo iz proizvodnih in storitvenih dejavnosti po klasifikacijskem seznamu odpadkov za Slovenijo med letom 2002 in 2021. Dobili smo informacijo o vrsti odpadka ter količinah. Upoštevali smo vidik letnih količin z zalogami, odpadke nastale v opazovalnem letu, ravnanje začasnega skladiščenja, ravnanje oddano drugim v Sloveniji, ravnanje v tujino, ravnanje v tujino kot pošiljanje v države Evropske Unije, ravnanje v tujino kot pošiljanje v države izven Evropske Unije in ravnanje kot lastna obdelava odpadkov. Povečuje se delež nevarnih odpadkov, veliko se jih izvozi v tujino. Razlik o nenevarni embalaži nismo prepoznali.

Naš namen raziskave je raziskati, ugotoviti ter preučiti vrste in količine odpadkov. Tej nastanejo iz proizvodnih in storitvenih dejavnosti po klasifikacijskem seznamu odpadkov za Slovenijo med letom 2002 in 2021.

Pri raziskavi so se osredotočili na dvajset skupin iz klasifikacijskega seznama. Skupine se navezujejo na pridobljene podatke iz Statističnega urada Republike Slovenije. Te pa so: letne

količine z zalogami odpadke nastale v opazovalnem letu, ravnanje začasnega skladiščenja, ravnanje oddano drugim v Sloveniji, ravnanje v tujino, ravnanje v tujino kot pošiljanje v države Evropske Unije, ravnanje v tujino kot pošiljanje v države izven Evropske Unije in ravnanje kot lastna obdelava odpadkov. Za vsako skupino posebej smo opredelili nenevarni in nevarni, nevarni ter nenevarni.

Zmeraj in povsod se srečujemo z odpadki. Nastajajo vsepovsod, od doma, v industriji, kmetijstvu in drugod. Zaradi nenehne prisotnosti so vedno pomembnejša tema. Posledično vplivajo na okolje, vendar se prepogosto soočamo s težavo glede družbene in ekonomske spremenljivosti. Vsako leto Vlada Republike Slovenije izda Program ravnanja z odpadki in program preprečevanja odpadkov Republike Slovenije (2022). Zadnja revizija je izšla aprila leta 2022.

Iz raziskav je prepoznano, da se povečuje delež zbiranja odpadkov ter skrbi za okolje. Posledično k večji zbrani količini je manj odpadkov, ki se zavržejo ilegalno. Hkrati se slovenska zakonodaja prilagaja evropski zakonodaji na področju ravnanja z odpadki.

Raziskava je dokaz, da imamo v Sloveniji na področju ravnanja z odpadki pokrite zakonodaje zahteve. Hkrati se zbirajo in odlagajo ter predelajo in skladiščijo različne vrste odpadkov.

Raziskava je temeljila na pridobljenih podatkih ter letih med 2002 in 2022. Raziskavo bi bilo smiselno razširiti na več let ter še na preostale vrste odpadkov. Za boljšo analizo bi bilo potrebno vključiti še organizacije, ki se ukvarjajo z odpadki. Izpostavili smo standard ISO14001, ki mednarodni standard sistema z okoljem. Vse organizacije bi morale biti vključene v ta standard, kar bi pripomoglo k boljši kvaliteti okolja.

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

Reference

1. Habermeyer, Wolfgang (2023, 9. februar). *Filozofija smeti: 12 tez*. Pridobljeno na <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-HKBF2571/74053cc9-e7a4-4130-8a5d-bd8635cb7b24/PDF>
2. Bureau Veritas. (2023, 7. februar). *Sistem ravnanja z okoljem – ISO 14001*. Pridobljeno na <https://www.bureauveritas.si/certificiranje/iso-14001>
3. Marot, M. (2023, 7. februar). *Gospodarjenje z odpadki*. Pridobljeno na https://studentski.net/gradivo/vis_eru_vok_god_sno_studijsko_gradivo_01
4. Ministrstvo za okolje in prostor. (2023, 6. februar). *Ravnanje z odpadki*. Pridobljeno na <https://www.gov.si teme/ravnanje-z-odpadki/>

5. Mrak, Pirc, N. (2004). *Izvoz nevarnih odpadkov-spremembe v Sloveniji zaradi vstopa v EU*. (Diplomsko delo). Univerza v Mariboru. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Trbovlje. Pridobljeno na <https://core.ac.uk/download/pdf/67523226.pdf>
6. Murčehajić, M. (2018). *Ravnanje z nevarnimi odpadki v Republiki Sloveniji* (Magistrska naloga). Univerza v Mariboru. Fakulteta za varnostne vede, Ljubljana. Pridobljeno na <https://core.ac.uk/download/pdf/161591861.pdf>
7. SSKJ Slovar slovenskega knjižnega jezika. (2023, 4. februar). Pridobljeno na https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=*Odpadek
8. SSKJ Slovar slovenskega knjižnega jezika. (2023, 4. februar). Pridobljeno na <https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=okolje>
9. Steiner, M., & Wiegel, U. (2008). *Odpadki: Ravnanje z odpadki*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
10. Topol, T. (2015). *Racionalizacija ravnanja z odpadki in odpadno embalažo v Občini Krško*. (Diplomsko delo). Univerza v Mariboru. Fakulteta za logistiko, Celje. Pridobljeno na <https://dk.um.si/Dokument.php?id=70717&lang=slv>
11. Uredba o sežigalnicah odpadkov in napravah za sosežig odpadkov (*Uradni list RS*, št. 44/22). Pridobljeno na <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=URED6511>
12. *Uradni list Republike Slovenije*. (2022). Pridobljeno na <https://www.uradni-list.si/>
13. Uredba o odlagališčih odpadkov (*Uradni list RS*, št. 44/22). Pridobljeno na <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=URED6660>
14. Uredba o odpadkih (*Uradni list RS*, št. 77/22, 1., 2., 3, in 4. člen). Pridobljeno na <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=URED8482>
15. Statistični urad Republike Slovenije. (2019). *Metodološko pojasnilo odpadki*. Pridobljeno na <https://www.stat.si/statweb/File/DocSysFile/8272>
16. Zakon o varstvu okolja (*Uradni list RS*, št. 158/20, 3. člen). Pridobljeno na <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO1545>

Mateja Tomažin je diplomirala na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo, Univerze v Ljubljani. Trenutno je zaposlena v elektro industriji. Na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžment kakovosti.

Abstract:

Non-hazardous and hazardous waste in Slovenia

Research Question (RQ): "What types of waste from the classification list prevail the most in Slovenia?"

Purpose: The purpose and goal of the research is to research, identify, study and compare types of waste from the classification list between 2002 and 2021 in Slovenia.

Method: The research used a quantitative method. The data was obtained from the Statistical Office of the Republic of Slovenia, where we analysed them with the help of data processing tools such as Excel and Power BI Desktop.

Results: The results of the survey show interesting information about the type and quantity of waste in Slovenia. As can be seen from the research, the amount of waste has been increasing tremendously in recent years. At the same time, the share of hazardous waste is increasing. The results are given in tons units. It is evident that the export of waste is growing. The differences between deposited quantities according to the classification list prevail. Relevant legislative requirements must be observed at all stages. The survey was based on publicly available data.

Organisation: The results of the survey show interesting information about the type and quantity of waste in Slovenia. As can be seen from the research, the amount of waste has been increasing tremendously in recent years. At the same time, the share of hazardous waste is increasing. The results are given in tons units. It is evident that the export of waste is growing. The differences between deposited quantities according to the classification list prevail. Relevant legislative requirements must be observed at all stages. The survey was based on publicly available data.

Society: The social dimension of waste demonstrates the need for proper separation and appropriate disposal of all types. In the field of collection and storage, legal regulations have made progress in recent years and contributed to adequate protection of the environment

Originality: The research was carried out within the course Management Information Systems of the master's study programme Quality Management at the Faculty of Organizational Studies in Novo mesto.

Limitations/Future Research: For a broader view, in addition to waste from the classification list, it would be worthwhile to study in detail and obtain data for other types of waste. Organisations engaged in this activity should also be involved.

Keywords: waste, hazardous, non-hazardous, classification list, PivotTable, Excel, Power BI Desktop, quantity.

Copyright (c) Mateja TOMAŽIN



Creative Commons License

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

Vzroki stresa zaposlenih v proizvodnih organizacijah

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali zaposleni v proizvodnih organizacijah dnevno doživljajo stres? Kateri so vzroki za nastanek stresa zaposlenih v proizvodnih organizacijah? Kdo je odgovoren za nastanek stresa pri zaposlenih v proizvodnih organizacijah? Na kakšen način lahko zaposleni v proizvodnih organizacijah ukrepajo zoper stres?

Namen: Namen pričujočega članka je, da ugotovimo vzroke za nastanek stresa zaposlenih v proizvodnih organizacijah, ter izpostavimo ustrezne ukrepe. Cilj članka je, da spoznamo, ali zaposleni v proizvodnih organizacijah stres doživljajo dnevno in raziščemo ukrepe, za katere zaposleni menijo, da so najbolj ustrezni za namen preprečevanja stresa.

Metoda: Uporabili smo kvalitativno raziskovalno metodo, natančneje deskriptivno metodo ter pridobljene kvalitativne podatke obdelali s spletnim programom Atlas.ti.

Rezultati: V članku smo identificirali vzroke za nastanek stresa v proizvodnih organizacijah. Identificirali smo tudi odgovorne osebe za nastanek stresa in s pomočjo programa Atlas.ti naredili analizo opravljenih intervjujev. Ugotovili smo, da zaposleni stres različno doživljajo in zoper stres ukrepajo na različne načine.

Organizacija: S pridobljenimi podatki članka lahko organizacije ugotovijo, kako lahko vplivajo na zavedanje zaposlenih, kako stres vpliva na njihovo počutje, zdravje, zadovoljstvo pri delu in učinkovitost.

Družba: Pričujoči članek omogoča vpogled v najpogostejše vzroke stresa na delovnem mestu, ki negativno vplivajo na delovni proces, učinkovitost zaposlenih in organizacijsko klimo. Rezultate članka lahko uporabijo vodje na vseh nivojih, ki želijo temo nadalje raziskovati v svojih delovnih enotah.

Originalnost: Originalnost članka je v tem, da je bila izvedena na področju proizvodne organizacije. Na raziskovalno temo so bile izvedene že številne raziskave. V članku smo se osredotočili predvsem na vzroke stresa v eni proizvodni organizaciji v JV regiji Slovenije, navajamo pa tudi ukrepe zoper stres.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve članka se kažejo v tem, da smo analizirali samo eno proizvodno organizacijo v JV regiji Slovenije. Za nadaljnje raziskovanje bi bilo smiselno raziskavo razširiti na več proizvodnih organizacij, ki bi vključevala vsa delovna mesta v različnih regijah Slovenije, saj obstoječe izide ni mogoče posplošiti na vse proizvodne organizacije.

Ključne besede: stres, zaposleni, proizvodna organizacija, vzroki stresa, ukrepi za preprečevanje stresa.

1 Uvod

Na podlagi raziskave svetovne zdravstvene organizacije je stres ključna nevarnost za človeka v 21. stoletju. Vsak tretji posameznik v družbi že trpi za zgodnjimi znaki stresa, kar predstavlja 70-90% obiskov pri splošnem zdravniku. To izhaja predvsem iz hitrega tempa življenja. Splošno znano je, da smo ljudje veliko bolj pod vplivom stresa kot v preteklosti. Smo tudi manj prilagodljivi, kar pa za podjetja ni vzpodbudno. (Lampič 2015 & 2016, str. 4)

Stres je posameznikovo stanje, kjer se kaže določen psihični, fizični ali vedenjski znak, ko je posameznik preobremenjen. Tako lahko rečemo, da je stres posledica vrste pritiskov, ki pa se pri vsakem kažejo drugače. Stresor pa je dejavnik, ki kakorkoli obremenjuje posameznika in je na nek način škodljiv za zdravje. Obstajajo tako ugodni kot neugodni stresorji. Najpogostejši viri stresa so dejavniki fizičnega, socialnega in delovnega okolja. (Možina et al., 2002 str. 604)

Stres na delovnem mestu se pojavi, kadar so sposobnosti zaposlenih manjše, kot pa zahtevajo nadrejeni. S časom lahko zahteve in pritiski vodstva postanejo preveliki glede na zmožnosti zaposlenih, to pa povzroči nastanek stresa in manjšo produktivnost zaposlenih. Minimalna količina stresa je za posameznika priporočljiva, saj se izboljša storilnost ter ob doseganju ciljev ustvari zadovoljstvo, vendar pa je potrebo upoštevati vsakega zaposlenega posamezno. (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2002, str. 2)

Glede na pretekle raziskave, ki so bile narejene na področju vzrokov stresa v proizvodnih organizacijah, nas je zanimalo ali se skozi čas vzroki spreminjajo. V raziskavi smo se osredotočili na preučevanje ključnih vzrokov za nastanek stresa zaposlenih v proizvodnih organizacijah. V sodobnem svetu mnogih obveznosti in vse manj časa je stres vsekakor neizogiben. Vse več obveznosti v službi, doma, z otroci nas vodi do prekomerne utrujenosti ali celo izgorelosti. Zato je pomembno razmisliti, katere ukrepe je potrebno izvesti s ciljem zmanjšanja ali celo preprečitve stresa. Bolečine, poškodbe in ostala stanja, so lahko posledica prekomerne izpostavljenosti stresu. Telo nam samo pokaže, da ne zmore več delovati normalno. Pravočasno zavedanje in ukrepanje sta ključnega pomena v verigi preprečevanje zgodnjega vpliva stresa.

Izvedli smo intervjuje z zaposlenimi v proizvodni organizaciji. Na podlagi pridobljenih odgovorov intervjujev smo izvedli kodiranje v programu Atlas.ti za lažji pregled ključnih ugotovitev in pridobitev rezultatov. Na podlagi raziskovalnih vprašanj smo celotno vsebino raziskave strnili v članek, skozi celoten postopek pa smo upoštevali etičnost raziskave.

Namen članka je, da s pomočjo pridobljenih rezultatov kvalitativne raziskave izpostavimo ključne vzroke za nastanek stresa zaposlenih v proizvodnih organizacijah. Zanima nas, kdo je po mnenju zaposlenih odgovoren za pojavljanje stresa, hkrati pa si želimo raziskati ukrepe, ki preprečujejo stres na delovnem mestu.

Cilj članka je, da na podlagi pregledane literature in rezultatov kvalitativne raziskave spoznamo, ali so zaposleni dnevno pod stresom, kateri so najpogostejše navajani vzroki za nastanek stresa, kdo je po mnenju intervjuvancev odgovoren za stres in katere ukrepe bi intervjuvanci predlagali za preprečevanje stresa v prihodnosti.

2 Teoretična izhodišča

Zaposleni na delovnem mestu preživimo že več kot tretjino dneva in svojega časa. Delo nam predstavlja zaslužek, vpliva na našo samopodobo in daje občutek vrednosti ter predstavlja vrsto vezi, ki jih s sodelavci skozi leta vzpostavimo. Delo pa predstavlja tudi vse več prilagajanja, časa ter zbranosti, kar pa lahko skozi leta povzroči nastanek stresa.

Stres je splošno gledano duševni, čustveni, telesni in vedenjski odgovor osebe na škodljiv stresni dejavnik ali stresor. Stresor predstavlja vse, kar lahko povzroči odziv na nek dogodek, situacijo, osebo in s tem v človeku povzroči nihanje v razpoloženju ali fizičnem počutju. Zelo pomembno je kako se na tak dražljaj odzvati. Odzivi so odvisni od trenutnega počutja, preteklih dogodkov, okolja v katerem živi, osebnosti in okoliščin. Zato lahko nekdo stres zazna kot negativni ali pozitiven dejavnik. Odzivi na določen dogodek povzroči spremembo na nivoju vseh celic in telesa. V telesu se sprosti mnogo biokemičnih sprememb, kar je posledica izločanja stresnih hormonov, kot so adrenalin, kortizol, itd. To sicer ni bolezen in določena raven pritiska lahko poveča storilnost, ko pa je tega pritiska preveč pa se kažejo negativne posledice. (Lampič 2015 & 2016, str. 7)

Znaki, ki predstavljajo stres, so različni. Lahko so takoj opazni ali pa se pojavijo z zamikom in trajajo različno dolgo. Kot navaja Košmerl (2021, str. 7-8), poznamo vedenjske, čustvene in telesne znake.

Telesni znaki:

- glavoboli,
- ne spanje,
- bolečine v trebuhu, hrbtu in mišicah,
- omotičnost in slabost,
- povečan apetit.

Čustveni znaki:

- močna razdražljivost,
- težave s spominom in koncentracijo,
- zmanjšana kreativnost,
- brez volje,
- pesimistično razmišljanje.

Vedenjski znaki:

- težja organiziranost,

- nezbranost,
- izogibanje družbe,
- površnost pri opravljanju nalog,
- zmanjšana skrb za telo.

Glede na različne dogodke, ki jih uvrščamo med stres poznamo več vrst stresa:

- dolgotrajen/ponavljajoči stres,
- kratkotrajni/blagi stres.

Dolgotrajen/ponavljajoči stres nastane, kadar smo dnevno izpostavljeni določenemu okolju, situacijam, kjer se počutimo nelagodno, imamo veliko obveznosti in malo časa, nenehno hitimo, se močneje potimo in smo bolj utrujeni kot pa v dnevih z manj obveznosti. Če je tak primer naša služba, kjer 8 ur skozi delovni dan, 5 dni na teden preživimo več let, je tako stanje za posameznika na dolgi rok povsem običajno. Stres postane naš sopotnik in telo več ne zna odreagirati drugače, posameznik pa se je s tem sprijaznil. Tako stanje je za telo in zdravje posameznika zelo škodljivo kar vodi do imunske oslabitve telesa, psihične znake (tresenje rok, potenje, slab spanec, neorganiziranost, nezbranost), ki se odraža na fizičnem počutju ter presnovne spremembe in bolezni (depresija,...). Dejavniki, ki še vplivajo za nastanek dolgotrajnega stresa so partnerske težave, finančne težave, pomanjkanje družbe, vzgoja otrok, itd. (Pantar, et al., 2020, str. 38)

Pogosto lahko stres vodi tudi v izgorelosti, o kateri se govori vedno več. Pojavlja se navadno pri delavcih, ki stremijo k doseganju vedno boljših rezultatov pri svojem delu. Na tej stopnji stresa, ki dolgoročno vodi v izgorelost je pomembno, da se vsak zaposleni zaveda, da tak način dela in odzivanja pripelje do negativnih posledic. (Pantar, et al., 2021, str. 38)

Posledice stresa danes že predstavljajo več kot četrtno odsotnosti z dela, saj zaradi zdravstvenih težav, motenj v produktivnosti in kreativnosti zaposleni ne morejo opravljati svojega dela. (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2002, str. 2)

Evropska komisija je že uvedla ukrepe za zdravje in varnost delavcev, ki vsebuje določbe za zdravje in varnost zaposlenih in določa odgovornost delodajalcev, da preprečijo ogroženost vseh zaposlenih. Direktiva določa, da si zaposleni prizadevajo za preprečevanje stresa na delovnem mestu, sprejemajo ustrezne ukrepe zoper stresa ter ocenijo tveganje za nastanek stresa in odkrijejo pritiske na delovnem mestu, skupaj z delodajalcem.

Kaj pa lahko storimo, da do stresa sploh ne pridemo? Vsekakor je pomembno da stanje stresa zaznamo, in se nanj ustrezno odzivamo. Pogovor je rešitev, kljub temu da gre za človekovo izpostavljenost in ranljivost. Z pogovorom lahko pojasnimo nastalo situacijo, in poslušalec lahko z drugim mnenjem svetuje. Različna izobraževanja na tematiko osebne rasti, tečaji spoprijemanja z stresnimi situacijami, psihologi in osebni zdravniki. Obstajajo pa tudi proaktivne rešitve in sicer sprehodi v naravo, odklop od mobilnih naprav in socialnih omrežij, dihalne vaje, joga, masaže, glasba, igra z otroci itd.

Ko se zavedamo da smo prišli v začetno stanje stresa, je zelo pomembno da se odločimo, kako se bomo v prihodnje na vse pritiske, situacije in težave odzivali. Manj zaskrbljenosti, razporeditev dela, mirno odzivanje, ne hitenje so stanja v katerim lahko delujemo povsem efektivno. (Hudovernik, 2021, str. 97)

Pinter, S., Jakše, B., & Jakše, B. (2022, str. 72) so mnenja, da lahko z telesno dejavnostjo ter ustreznim načinom prehranjevanja zmanjšamo negativne učinke stresa ter depresivnih motenj.

V sklopu raziskave smo si na podlagi teoretičnih ugotovitev zastavili naslednja raziskovalna vprašanja (RV):

RV 1: Ali zaposleni v proizvodnih organizacijah dnevno doživljajo stres?

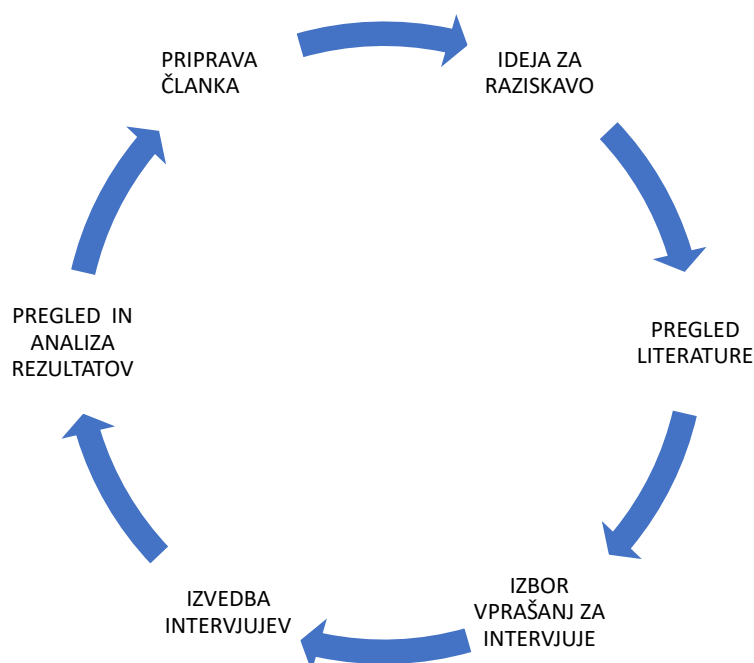
RV 2: Kateri so vzroki za nastanek stresa zaposlenih v proizvodnih organizacijah?

RV 3: Kdo je odgovoren za nastanek stresa pri zaposlenih v proizvodnih organizacijah?

RV 4: Na kakšen lahko zaposleni v proizvodnih organizacijah ukrepajo zoper stresa?

3 Metoda

Postopek izvedbe raziskave smo prikazali v sliki 1. Vsaka raziskava za začetek potrebuje idejo. V naslednjem koraku smo v raziskavi uporabili celovit pregled strokovne in znanstvene literature s področja stresa na delovnem mestu in stresa na splošno. Raziskavo smo začeli s postavitvijo raziskovalnih vprašanj. Nato smo izvedli intervjuje, ki smo jih opravili z vsakim intervjuvancem osebno in jih prosili za iskrene odgovore, saj smo lahko le na tak način zagotovili veljavnost podatkov in rezultatov.



Slika 1. Model raziskave.

Vprašanja intervjujev:

1. Ali bi sebe ocenili kot osebo, ki je v stresu? Ga dnevno doživljate? Če da, kako se z njim spopadate?
2. Kaj vam na vašem delovnem mestu povzroča stres?
3. Kdo je po vašem mnenju odgovoren, da se pojavi stres in dolgoročno tudi izgorelost zaposlenih? Kako menite, da bi lahko vas delodajalec izboljšal delovno okolje, da bi zmanjšal stres med zaposlenimi?
4. Ali bi po vašem mnenju z menjavo delovnega mesta zmanjšali stres? Ali si menjavo obstoječega delovnega mesta želite?
5. Katere alternativne korake na delovnem mestu predlagate, da se izognete dolgoročni izgorelosti, ki nastane zaradi stresa? Ali menite, da bi bilo bolje, če bi se v takih situacijah posvetovali z nadrejenimi ali se raje sami spopadate s težavami?

S kvalitativno raziskovalno metodo, ki nam omogoča poglobljen uvid v nek dogodek, ga opisuje ter analizira, smo izvedli deset intervjujev z moškimi in ženskami, zaposlenimi v proizvodnih organizacijah in iskali odgovore na predhodno izbrana vprašanja. Intervjuji so vsebovali pet vsebinskih vprašanj na temo stresa. Intervju je pol strukturiran, kjer poteka neposreden pogovor med osebo ki izvaja intervju (intervjuvar) in osebo, ki v intervjuju odgovarja na naša vprašanja (intervjuvanec).

Po pridobljenih odgovorih anketirancev smo izvedli kodiranje v programu Atlas.ti za lažji pregled ključnih ugotovitev in pridobitev rezultatov. Na podlagi raziskovalnih vprašanj smo celotno vsebino raziskave strnili v članek, skozi celoten postopek pa smo upoštevali etičnost raziskave.

4 Rezultati

Demografski podatki intervjuvancev so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1. Demografski podatki intervjuvancev

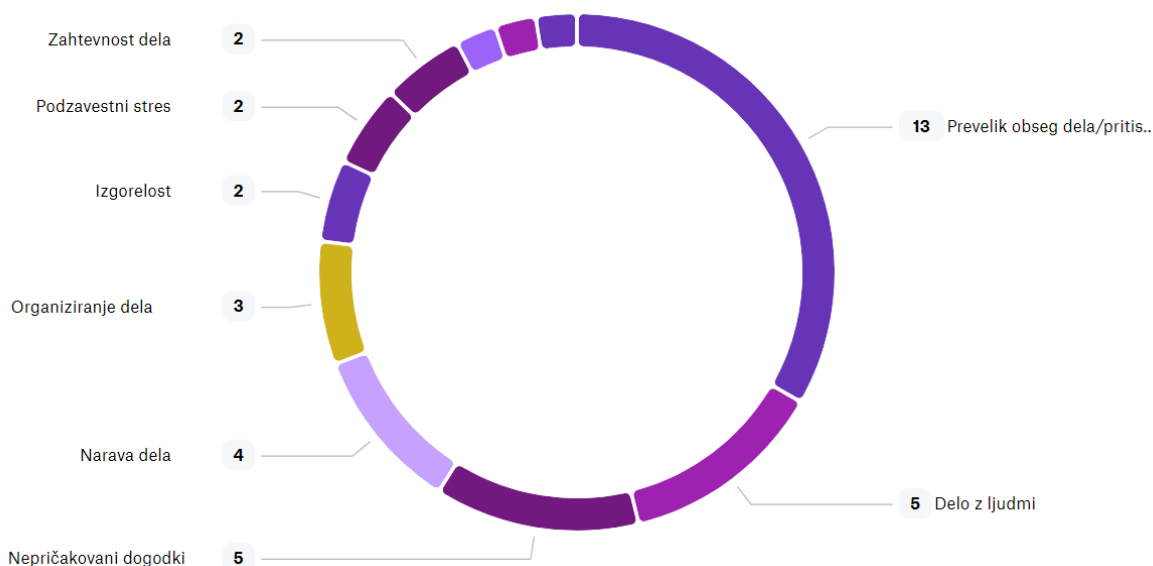
Kategorija 1	Kategorija 2	N	N(%)
Spol	Ženske	6	60
	Moški	4	40
Starost	Od 20 do 30 let	7	70
	Od 31 do 40 let	2	20
	Nad 41 let	1	10
Delovno mesto	Obratni tehnik	6	60
	Proizvodni delavec	1	10
	Analitik v laboratoriju	1	10
	Raziskovalec	1	10
	Vodja izmene	1	10

Opomba: N število; N(%) število v odstotkih

Intervjuji so potekali med različnimi generacijami in različnimi delovnimi mesti v proizvodnih organizacijah.

V raziskovalnem vprašanju 1 nas je zanimalo, ali zaposleni v proizvodni industriji dnevno doživljajo stres. Pri odgovorih nismo zaznali posebnih med različnimi delovnimi mesti. Polovica intervjuvancev je odgovorila, da je pod vplivom stresa, druga polovica pa je odgovorila da ni pod vplivom stresa. Opazili smo razliko med spoloma, saj so intervjuvanke bolj poudarjale, da so izpostavljene stresu, kot intervjuvanci.

V raziskovalnem vprašanju 2 nas je zanimalo kateri so vzroki za nastanek stresa zaposlenih v proizvodni industriji. Ugotovili smo, da je za večino intervjuvancev glavni vzrok stresa vsak posameznik, saj dovoljuje, da ga različne situacije na delovnem mestu vodijo v stres. Izpostavljeni so tudi vzroki prevelik obseg dela/pritisak nadrejenega, nepričakovani dogodki in delo z ljudmi. Intervjuvanci so izrazili občutek neugodja zaradi preobremenitve z nalogami, ki jih niso sposobni obvladati v določenem časovnem okviru. Nepričakovani dogodki, kot so odstopi, bolezni ali težave v organizaciji, prav tako predstavljajo pogosto navajan vir stresa. Tudi delo z ljudmi predstavlja zaposlenim pogosto navajan vir stresa, saj je zaradi težavnih medosebnih odnosov in konfliktov vzdušje na delovnem mestu slabše. Rezultati raziskave kažejo, kako pomembno je upravljati s stresom na delovnem mestu, zmanjšati preobremenjenost in izboljšati medosebne odnose. Na sliki 2 je prikazan krožni diagram največkrat podanih vzrokov stresa intervjuvancev.

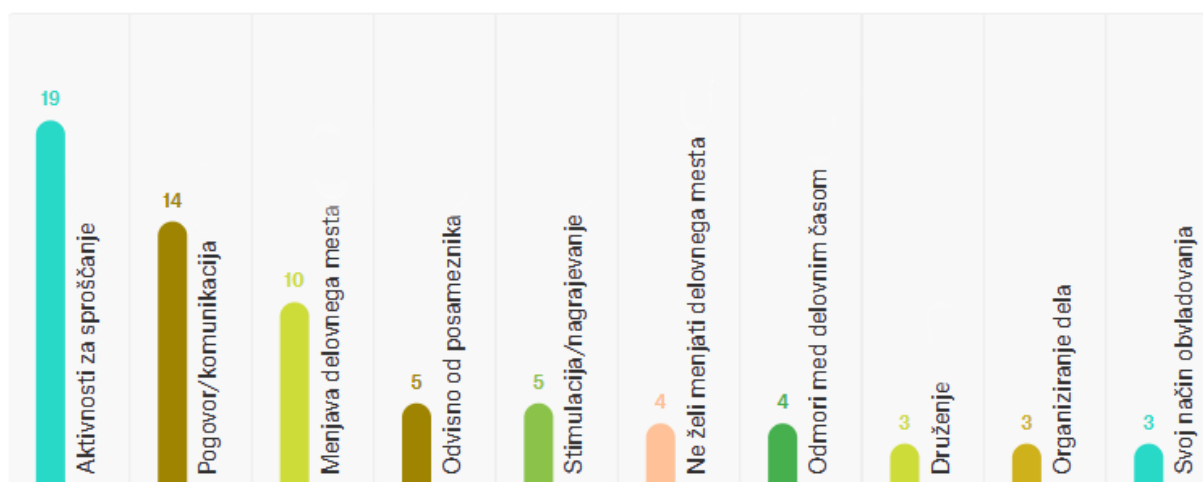


Slika 2. Krožni diagram vzrokov stresa zaposlenih v proizvodnih organizacijah (RV 2).

V raziskovalnem vprašanju 3 nas je zanimalo, kdo je odgovoren za nastanek stresa pri zaposlenih v proizvodni organizaciji. V sklopu opravljenih intervjujev smo ugotovili, da je zanj odgovoren vsak posameznik, ker dovoljuje, da ga stres obremenjuje. Skladno z odgovori intervjuvancev, so zanj odgovorni tudi vodje, ki razporejajo delo zaposlenih in lahko z neustreznim pristopom povzročajo dodaten stres med zaposlenimi. Izpostavljena je bila tudi

odgovornost delodajalca kot pomemben dejavnik za zagotavljanje ustreznih delovnih pogojev. Eden izmed anketirancev pravi: »Odgovoren je vsak posameznik, ki dopusti, da ga obveznosti stresirajo, odgovoren pa je tudi vodja, ki delo odreja.« (Analitik v laboratoriju, 2023). Vsekakor je odgovornost posameznika v takšni situaciji na prvem mestu.

V raziskovalnem vprašanju 4 nas je zanimalo, na kakšen lahko zaposleni v proizvodni organizaciji ukrepajo zoper stres. Tu so intervjuvanci največkrat izrazili ukrepe kot so aktivnosti za sproščanje, kjer je vključena športna aktivnost, branje knjig, dihanje, meditacija, druženje, igre z otroci, itd. Pogosto je ukrep tudi pogovor/komunikacija z bližnjimi, vodjo ali sodelavci saj se na ta način lahko izboljša delovna klima in prispeva k boljšem medsebojnem razumevanju. Menjava delovnega mesta ali zaposlitvenih nalog lahko prav tako pripomore pri zmanjševanju stresa, saj so lahko posamezniki pri opravljanju določene naloge bolj uspešni in izkazujejo več znanja in motivacije. Vsak posameznik lahko na svoj način izvaja ukrepe za odpravljanje stresa, ki se njemu zdijo najprimernejši. Nekateri ne želijo menjati delovnega mesta, saj verjamejo, da to ni ustrezen način za zmanjšanje stresa. Zaposlenim veliko pomeni tudi stimulacija in nagrajevanje, ter odmori, ki si jih lahko privoščijo med delovnim časom. Zaposleni se pogosto sproščajo tudi z druženjem s sodelavci ali prijatelji izven delovnega časa. Na sliki 3 so prikazani najpogostejše podani ukrepi intervjuvancev za odpravljanje stresa zaposlenih v proizvodni organizaciji.



Slika 3. Stolpčni diagram ukrepov za odpravljanje stresa zaposlenih v proizvodnih organizacijah (RV4).

5 Razprava

Ker stres v današnjem času predstavlja nevarnost za človeka je pomembno, da pravočasno prepoznamo obliko stresa, ki nas vsakodnevno obkroža in tudi pravočasno pravilno postopamo zoper stres. Čeprav je pozitiven stres dobrodošel, za negativnega tega ne moremo reči. Zaradi obilice dela smo manj prilagodljivi in motivirani, rezultati našega dela pa so slabši. (Lampič 2015 & 2016, str. 4) V raziskavi smo izpostavili tri ključna področja, vzroke, odgovornost ter ukrepe zoper stres, saj menimo da se ti skozi čas spreminjajo. Delovna mesta so se skozi stoletja preoblikovala, nekoč samo fizično delo, je danes nadomestilo delo, ki zahteva veliko administrativnih obveznosti, torej mnogo več organizacija, prilagajanja, urnikov, odgovornosti

in razmišljanja ter malo fizičnega dela. In s tem se je tudi stopnja stresa zaposlenih povečala. Zagotovo pa lahko z našo raziskavo trdimo, da stres ne doživljajo vsi zaposleni na enak način.

V raziskavi smo pri RV 1 prišli do ugotovitve, da se nekateri zaposleni na delovnem mestu vsakodnevno srečujejo s stresom, nekateri pa v službenem okolju stresa ne zaznavajo. Pri RV 2 smo ugotovili najpogostejše vzroke za nastanek stresa v proizvodni organizaciji in sicer prevelikega obsega dela, saj delodajalec in posledično nadrejeni od nas zahtevajo ogromen vložek in kratke časovne roke, kar pa lahko med zaposlenimi povzroči preobremenjenost. Izpostavljeno je tudi delo z ljudmi, saj na podlagi različnih karakternih lastnosti različno sodelujemo v timu, kar pa lahko v delovno ozračje prinese napetost, konflikte in stres. Različni nepričakovani dogodki, kot so material in sredstva za delo, zopet povzroča stres, saj so s tem povezane zamude in časovni roki. Narava dela, v katero je zaposleni napoten, organiziranje dela s strani vodje, zahtevnost posameznega dela, izgorelost ter podzavestni stres pa so bili vzroki, ki so jih anketiranci navedli manj pogosto. Pri RV 3 smo z raziskavo ugotovili, da je pogosto odgovoren vsak posameznik, saj on določa na kakšen način se spopada s stresom in katere situacije ga spravijo v stresno stanje. Pri RV 4 smo ugotovili, da so zaposleni ozaveščeni o načinih, s katerimi ukrepajo v dani situaciji. Najpogostejše so bili mnenja, da so ustrezne metode ukrepanja različne aktivnosti za sproščanje, kar predstavlja gibanje v naravi, branje knjig, igre z otroci, dihalne vaje, itd. Skozi pogovor in komunikacijo z vodjo, prijatelji in sodelavci lahko podamo predloge, nasvete in rešitve kako ukrepati zoper stres. Nekateri zaposleni so mnenja, da lahko z menjavo delovnega mesta zmanjšajo stres, saj jim trenutna vrsta dela ne ustreza in niso motivirani. Dodatno nagrajevanje in stimulacije lahko med zaposlenimi ustvarijo dodatno motivacijo, da se zaposleni dodatno izkažejo in so tudi nagradjeni. Navedeni so bili še ukrepi kot so odmori med delovnim časom in organiziranje za uspešno preprečevanje stresa. Zaposleni so večkrat poudarili pomembnost odprtega dialoga s sodelavci ali nadrejenimi, kar jim omogoča, da izrazijo svoje stiske ter poiščejo rešitve za soočanje s stresnimi situacijami. Z različnimi aktivnostmi v prostem času lahko zmanjšamo stres, se sprostimo in umaknemo od delovnih obveznosti.

Glede na določbe, ki jih je uvedla Evropska komisija za zdravje in varnost delavcev, lahko z raziskavo opazimo, da se zaposleni že zavedajo in upoštevajo ukrepe, s katerimi lahko zmanjšajo vzroke za nastanek stresa ali celo preprečijo stres na delovnem mestu. Želimo pa, da z raziskavo dobijo tudi delodajalci dodaten vpogled v situacije na delovnem mestu, ki pripomorejo k dodatnim odsotnostim z delovnega mesta. Z ukrepi za odpravljanje stresa in izboljševanjem organizacijske klime lahko pripomorejo, da se bolniške odsotnosti zmanjšajo, produktivnost, odnosi in posledično tudi zdravje zaposlenih pa izboljšajo.

V raziskavi lahko opazimo tudi razlike med odgovori v intervjujih. Pri RV 1 smo ugotovili, da intervjuvanke bolj doživljajo stres v proizvodni organizaciji kot intervjuvanci.

Pri RV 2 smo ugotovili, da intervjuvanci starostne skupine od 20 do 30 let in delovnega mesta obratnega tehnika izražajo najbolj pogoste vzroke za nastanek stresa v proizvodni organizaciji in sicer prevelik obseg dela/pritisk nadrejenih, delo z ljudmi ter nepričakovani dogodki.

Najverjetneje so ti vzroki izpostavljeni, ker zaposleni v proizvodni organizaciji enako delo opravljajo že nekaj let, vodijo zaposlene z nižjo izobrazbo in zato nadrejeni od njih pričakujejo vedno več, kar pa zaposleni doživljajo kot stres na delovnem mestu. Ostale starostne skupine in delovna mesta so kot vzrok za nastanek stresa v proizvodni organizaciji navedle izgorelost, naravo dela, podzavestni stres ter zahtevnost dela.

Pri RV 3 nismo zaznali posebnih razlik glede na odgovore v intervjujih na dano raziskovalno vprašanje. Intervjuvanci in intervjuvanke navajajo posameznika in vodjo kot odgovornega za nastanek stresa v proizvodni organizaciji. Tukaj razlik glede na spol in odgovornosti za nastanek stresa v proizvodni organizaciji ni.

Pri RV 4 ne opazimo posebnih razlik glede na ukrepe, ki so jih izbrali. Vsi zaposleni so navedli, da so najprimernejši ukrepi zoper stres v proizvodni industriji aktivnosti za sproščanje (gibanje v naravi, druženje, igre z otroci, branje knjig) ter pogovor/komunikacija z vodjo, sodelavci in družino.

6 Zaključek

Raziskavo vzroki stresa zaposlenih v proizvodni industriji smo pričeli z idejo, ki nas je popeljala do literature, kjer smo spoznali podrobne informacije o definiciji stresa, vrstah stresa, vplivu na počutje ter načinih, ki nam pomagajo da se stresa zavarujemo. Stres je torej pojav, ki v sodobnem delovnem okolju vpliva na preobremenjenost zaposlenih in ima dolgoročne negativne posledice na zdravje in delovno uspešnost zaposlenih.

Nato smo si določili štiri raziskovalna vprašanja, sestavili intervju in ga z vsakim zaposlenim v proizvodni organizaciji opravili osebno. Tu smo pridobili mnogo različnih informacij o doživljanju, vzrokih, odgovornosti ter ukrepih zoper stres v proizvodni organizaciji. Polovica zaposlenih, tu so prevladovali intervjuvanke, je na prvo raziskovalno vprašanje odgovorila da stres dnevno doživljajo, druga polovica, večinoma intervjuvanci pa je odgovorila da stres dnevno ne doživljajo. Zaradi hitrega tempa življenja, številnih obveznosti v službi in osebni življenju lahko posameznika pripeljejo do zgodnjih znakov stresa, ki pa v 21. stoletju predstavlja ključno nevarnost (Lampič 2015 & 2016, str. 4). Znaki stresa so lahko različni, poznamo vedenjske, fizične, psihične znake ali pa podzavestni stres, ki pa specifičnih znakov in je v minimalnih količinah zdrav stres, saj pri posamezniku izzove napetost, strah ter izziv in ob doseganju ciljev prinaša zadovoljstvo in motivacijo za nadaljnje delo. Spoznali smo dejavnik stresor, ki predstavlja vse, kar povzroči odziv na situacijo ali osebo in v nas vzpostavi nihanje razpoloženja, ali spremembe v fizičnem počutju (Lampič 2015 & 2016, str. 7). Odzivi posameznika pa se v situacijah lahko razlikujejo in od našega odziva je odvisno katere stopnje stresa bomo doživeli, in katere so te situacije, ki jih dopustimo, da nas spravijo v stres. V telesu se v stresnem stanju izločijo stresni hormoni, ki povzročijo biokemične spremembe in s tem spremembo v počutju našega telesa. (Lampič 2015 & 2016, str. 7) Dolgoročna izpostavljenost stresu pa lahko posameznika pripelje tudi do izgorelosti, ki pa lahko predstavlja tudi hospitalizacijo v bolnišnici in daljšo bolniško odsotnost. Do izgorelosti pridemo, če se nenehno trudimo dosegati še boljše rezultate in večino svojega časa porabimo za službene obveznosti,

prostega časa za sprostitev pa ni. Zato sta pravočasno zaznavanje stresa in začetno ukrepanje pomembna dejavnika v preprečevanju stresa na delovnem mestu. Z različnimi športnimi aktivnostmi, druženjem in izobraževanju o osebni rasti si lahko v dani situaciji stresa pomagamo (Pantar, et al., 2020, str. 38–40). Evropska komisija za zdravje in varnost delavcev je že uvedla določbe, s katerimi si zaposleni skupaj z delodajalci pomagajo za preprečevanje stresa na delovnem mestu (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2002, str. 2–3). Z ustreznimi ukrepi, oceno tveganja, realizacijo posameznega delovnega mesta ter odkrivanjem pritiskov na zaposlenega lahko uspešno preprečimo ogroženost delavcev.

Po opravljenih intervjujih smo združili vse pridobljene odgovore in s pomočjo programa Atlas.ti izvedli kodiranje. S pomočjo raziskovalnih vprašanj smo pridobili ključne ugotovitve in rezultate intervjujev. Vsebino tematike o vzrokih stresa v proizvodnji organizaciji smo s pomočjo literature združili v članek.

Glede na pretekle raziskave, ki so bile narejene na področju vzrokov stresa v proizvodnih organizacijah, nas je zanimalo ali se skozi čas vzroki spreminjajo. V pričujoči raziskavi smo se osredotočili na preučevanje ključnih vzrokov za nastanek stresa zaposlenih v proizvodni industriji. V sodobnem svetu mnogih obveznosti in vse manj časa je stres vsekakor neizogiben. Vse več obveznosti v službi, doma, z otroci nas vodi do prekomerne utrujenosti ali celo izgorelosti. Zato je pomembno razmisliti, katere ukrepe je potrebno izvesti s ciljem zmanjšanja ali celo preprečitve stresa. Bolečine, poškodbe in ostala stanja, so lahko posledica prekomerne izpostavljenosti stresu. Telo nam samo pokaže, da ne zmore več delovati normalno. Pravočasno zavedanje in ukrepanje sta ključnega pomena v verigi preprečevanje zgodnjega vpliva stresa.

Skozi RV 1 smo prišli do ugotovitev, da polovica intervjuvancev v proizvodni organizaciji doživlja stres, polovica pa stres ne doživlja. To lahko razložimo z zaznavanjem in prepoznavanjem stresa posameznika, saj vsak stres doživlja na svoj način. Za nekoga stres lahko predstavljajo že vsakodnevne obveznosti, za nekatere pa stres niso še tako zahtevne naloge. Rezultati, ki smo jih z raziskovalnim vprašanjem 1 pridobili so pričakovani.

Skozi RV 2 smo z raziskavo prišli do ugotovitev, da so najpogostejše navedeni vzroki prevelik obseg dela/pritisk nadrejenih, delo z ljudmi, nepričakovani dogodki, narava dela, organiziranost dela, izgorelost, zahtevnost dela ter podzavestni stres. Vsi ti vzroki, ki so jih zaposleni navedli so pričakovani, saj se zahtevnost dela skozi čas spreminja, podjetje mora biti v stiku z odjemalci, ti pa od podjetja pričakujejo visokokvalitetne izdelke. Upoštevanje smernic in standardov je za proizvodno organizacijo nujno, vse inovacije ki pa jih organizacija uvede pa pomeni dodatna obremenitev za zaposlene, kar jim predstavlja vzroke za nastanek stresa. Rezultati, ki smo jih z raziskovalnim vprašanjem 2 pridobili so utemeljeni in pričakovani.

Z RV 3 smo prišli do ugotovitev, da je pogosto odgovoren posameznik, manj pogosto pa vodja ali delodajalec. Odgovore, ki so jih zaposleni podali lahko pojasnimo z zavedanjem zaposlenih, da so najprej odgovorni sami za nastanek stresa, saj dovoljujejo da jih službene obveznosti pripeljejo do stresa, kasneje šele lahko rečemo da je za nastalo situacijo odgovoren vodja ali

delodajalec, kajti vodja je dolžan delo razporediti, zaposleni pa jo mora izvesti, četudi gre za stresno delo. Na kakšen način pa bo posameznik sprejel navodila vodje in kako bo nalogo izvedel pa je odvisno predvsem od zaposlenega.

Z RV 4 smo z raziskavo prišli do ugotovitev da obstajajo številni ukrepi, ki lahko pomagajo pri preprečevanju stresa, kot so različne aktivnosti za sproščanje (gibanje, igre z otroci, dihalne vaje ter branje knjig), medsebojna komunikacija z vodjo ali sodelavci/prijatelji, stimulacija/nagrajevanje, odmori med delovnim časom, druženje ali celo menjava delovnega mesta. Odgovore, ki smo jih z intervjuji prejeli nam prikazujejo ozaveščenost zaposlenih o ustreznih načinih, s katerimi si lahko pomagajo v stresu. Zavedanje in uporaba teh ukrepov lahko dolgoročno zmanjša stopnjo stresa na delovnem mestu.

Z našo raziskavo smo ugotovili ključne vzroke stresa v proizvodni industriji. Odgovore, ki smo jih skozi raziskovalna vprašanja prejeli so bili delno pričakovani, saj so na podlagi pregledane literature vzroki v proizvodnih organizacijah podobni. Predvsem pa smo z raziskavo opazili, da zaposleni znajo prepoznati vzroke, predvsem pa že poznajo ukrepe za preprečevanje stresa v proizvodni organizaciji, kar dolgoročno lahko zmanjša bolniške odsotnosti zaposlenih ter poveča njihovo produktivnost.

V raziskavi smo bili omejeni s številom sodelujočih ter omejenost na eno proizvodno organizacijo v JV regiji Slovenije. Za nadaljnje raziskovanje bi bilo smiselno raziskavo razširiti na več proizvodnih organizacij, ki bi vključevala vsa delovna mesta v različnih regijah Slovenije ter večje število sodelujočih. Na ta način bi raziskali celotno industrijo z različnimi delovnimi mesti in izpostavili vzroke stresa, ki jih z trenutno raziskavo nismo odkrili. Tako bi organizacijam z podrobno analizo ponudili nasvete in predloge za realizacijo delovnega plana in delovnih mest, da bi se zmanjšala stopnja stresa zaposlenih v proizvodnih organizacijah.

Reference

1. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2002, 22. maj). *Stres na delovnem mestu*. Pridobljeno na <https://osha.europa.eu/sl/publications/factsheet-22-work-related-stress>
2. Hudovernik, J. (2021). *Uspešni pod pritiskom*. Ljubljana: Pro Acta D.o.o.
3. Košmerl, N. (2021). *Strategije zmanjševanja stresa pri zaposlenih v izbrani proizvodni organizaciji*. (Diplomsko delo). Novo mesto. Fakulteta za organizacijske študije.
4. Lampič, A. (2015/2016). *Dejavniki in premagovanje stresa pri zaposlenih v organizaciji X*. (Diplomsko delo). Maribor. Ekonomska-poslovna fakulteta.
5. Lužar, M. (2012). Prepoznavanje in obvladovanje stresa med srednješolskimi učitelji. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(1), 1–10.
6. 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.
7. Mujakić, A. (2014). Primerjava stresa med medicinskim in nemedicinskim osebjem v zdravstvu. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(3), 137–146.

8. Pantar, E., & Gorenc, B. (2020). Vzroki, znamenja, posledice ter obvladovanje stresa na delovnem mestu. *Revija za univerzalno odličnost*, 5(1), 36–64. doi:10.37886/ip.2020.003
9. Pinter, S., Jakše, B., & Jakše, B. (2022). S telesno dejavnostjo in zdravim prehranjevanjem zoper depresijo. Je čas za udeležanje integralnega pristopa k zdravljenju? *Šport in zdravje*, LXVII (1-2), 73–80.
10. Pondelak, T., & Šarotar Žižek, S. (2017). *Stres na delovnem mestu*. (Delo diplomskega projekta/projektno delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
11. Puntar, A., & Markič, M. (2020). Stres na delovnem mestu slovenskega menedžerja. *Revija za univerzalno odličnost*, 9(3), 225–238. doi: 10.37886/ruo.2020.014
12. Vončina, T. (2016). *Analiza stresa v izbrani organizaciji*. (Diplomsko delo). Ljubljana. Fakulteta za upravo.

Priloga 1

Vprašanja intervjujev

6. Ali bi sebe ocenili kot osebo, ki je v stresu? Ga dnevno doživljate? Če da, kako se z njim spopadate?
7. Kaj vam na vašem delovnem mestu povzroča stres?
8. Kdo je po vašem mnenju odgovoren, da se pojavi stres in dolgoročno tudi izgorelost zaposlenih? Kako menite, da bi lahko vas delodajalec izboljšal delovno okolje, da bi zmanjšal stres med zaposlenimi?
9. Ali bi po vašem mnenju z menjavo delovnega mesta zmanjšali stres? Ali si menjavo obstoječega delovnega mesta želite?
10. Katere alternativne korake na delovnem mestu predlagate, da se izognete dolgoročni izgorelosti, ki nastane zaradi stresa? Ali menite, da bi bilo bolje, če bi se v takih situacijah posvetovali z nadrejenimi ali se raje sami spopadate s težavami?

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.

Abstract:

Causes of Employee Stress in a Production Organization

Research Question (RQ): Do employees in manufacturing organizations experience stress on a daily basis? What are the causes of employee stress in production organizations? Who is responsible for creating stress among employees in production organizations? In what way can employees in production organizations take action against stress?

Purpose: The purpose of this article is to find out the causes of stress among employees in production organizations, and to point out appropriate measures. The aim of the article is to find out whether employees in production organizations experience stress on a daily basis and to investigate the measures that employees consider to be the most appropriate for the purpose of preventing stress.

Method: We used a qualitative research method, more precisely a descriptive method, and processed the obtained qualitative data with the online program Atlas.ti.

Results: In the article, we identified the causes of stress in production organizations. We also identified the persons responsible for the stress and analyzed the interviews with the help of the Atlas.ti program. We found that employees experience stress differently and act against it in different ways.

Organization: With the information obtained from the article, organizations can determine how they can influence employee awareness, how stress affects their well-being, health, job satisfaction and efficiency.

Society: This article provides an insight into the most common causes of stress in the workplace, which have a negative impact on the work process, employee efficiency and organizational climate. The results of the article can be used by managers at all levels who want to further explore the topic in their work units.

Originality: The originality of the article lies in the fact that it was carried out in the field of production organization. Many studies have already been carried out on the research topic. In the article, we focused primarily on the causes of stress in one production organization in the SE region of Slovenia, and we also list measures against stress.

Limitations/Future Research: The limitations of the article can be seen in the fact that we analyzed only one production organization in the SE region of Slovenia. For further research, it would be reasonable to expand the research to several production organizations, which would include all workplaces in different regions of Slovenia, as the existing results cannot be generalized to all production organizations.

Keywords: stress, employees, production organization, causes of stress, measures to prevent stress.

Copyright (c) Patricija FRANKO, Suzana GORENC



Creative Commons License

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

Percepcija medicinskih sester o duhovnosti in duhovni oskrbi v zdravstveni negi

Rebeka Lekše*

Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju, Polje 42, 6310 Izola, Slovenija
rebeka.lekse@fvz.upr.si

Sandra Martinuč

Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju, Polje 42, 6310 Izola, Slovenija
sandra.martinuc@fvz.upr.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako medicinske sestre dojemajo duhovnost in svoje zmožnosti zagotavljanja duhovne oskrbe v zdravstveni negi? Ali obstajajo statistično pomembne razlike med demografskimi podatki medicinskih sester in njihovo percepcijo o duhovnosti in zagotavljanju duhovne oskrbe? Kako organizacije v zdravstveni negi lahko izboljšajo percepcijo in izvajanje duhovne oskrbe s strani medicinskih sester?

Namen: Namen raziskave je poudariti pomen duhovnosti in duhovne oskrbe pri zaposlenih v zdravstveni negi s ciljem preučiti percepcijo medicinskih sester o duhovnosti in zagotavljanju duhovne oskrbe v zdravstveni negi.

Metoda: Uporabljena je bila kvantitativna deskriptivna neeksperimentalna metoda s tehniko anketiranja.

Rezultati: Anketirani menijo, da so duhovne potrebe pacientov pomembne za njihovo zdravje in dobro počutje. Vendar se medicinske sestre pri zadovoljevanju teh potreb srečujejo z različnimi ovirami. Formalna izobrazba medicinskih sester jih ne opremlja z veščinami za zagotavljanje duhovne oskrbe. To poudarja potrebo po večjem poudarku na duhovnosti in duhovni oskrbi v izobraževanju medicinskih sester, da bi odpravili ovire za kompetentno zdravstveno nego.

Organizacija: Prepoznavanje pomena duhovnosti pri oskrbi pacientov lahko zdravstvene organizacije spodbudi k oblikovanju politik in programov, ki omogočajo vključevanje duhovne oskrbe v klinično prakso. Vključevanje duhovne oskrbe v prakso zdravstvene nege vodi k boljšim izidom zdravljenja in izboljšani kakovosti zdravstvene nege ter povečuje zadovoljstvo in izpolnjenost medicinskih sester pri delu. Spodbuja tudi bolj celosten in na pacienta osredotočen pristop ter pozitiven ugled zdravstvenih organizacij.

Družba: Osredotočanje na duhovne potrebe pacientov lahko poudari družbeno odgovornost ter spodbuja zavedanje posameznikov in skupnosti, o njihovem vplivu na okolje. Priznavanje in spoštovanje duhovnih prepričanj posameznikov iz različnih kulturnih okolij spodbuja raznolikost in vključevanje ter prispeva k bolj sprejemljivi in razumevajoči družbi. Predlagamo izvedbo dodatnih izobraževanj na temo duhovnosti za zdravstvene delavce, kar bi imelo pozitiven vpliv na ustrežnejše vključevanje pacientov iz drugih kultur v zdravstveno oskrbo.

Originalnost: V slovenskem prostoru nismo našli veliko literature, ki bi opisovala duhovnost v zdravstveni negi.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Pomanjkljivosti naše raziskave so povezane z nizko notranjo konsistentnostjo posameznih podkategorij ter majhnim vzorcem anketiranih. Potrebna bi bila nadaljnja psihometrična validacija lestvice na večjem vzorcu.

Ključne besede: Religioznost, holistični pristop, verska prepričanja, kulturna občutljivost, duhovne potrebe, kvantitativna raziskava.

1 Uvod

Duhovnost v organizaciji se lahko razume kot prepoznavanje in vključevanje duhovnih potreb posameznikov v organizaciji, kar vključuje tudi podporo in spoštovanje različnih verskih in duhovnih prepričanj (Foster & Foster, 2019, str. 64). V zdravstveni negi to pomeni zagotavljanje duhovne oskrbe pacientov, nudenje podpore medicinskim sestram in drugemu zdravstvenemu osebju pri obravnavi duhovnih potreb pacientov ter izobraževanje o konceptih duhovnosti in religije (Timmins et al., 2022, str. 2213).

Zaposleni, ki se zavedajo svojih notranjih vrednot, so bolj naklonjeni spoštovanju drugih ter krepitvi empatije in sočutja. To pa lahko izboljša kakovost komunikacije in sodelovanja med zaposlenimi ter prispeva k boljši produktivnosti in učinkovitosti dela (Mousa, 2020, str. 80). Duhovnost in duhovna oskrba lahko zaposlenim pomagata pri soočanju s stresom in izgorelostjo, ki sta pogosti težavi pri zdravstveni negi (De Diego-Cordero et al., 2022, str. 618). Poleg tega lahko zaposleni s pomočjo duhovnosti razvijejo bolj sočuten in celostni pristop k pacientu, kar lahko pomembno prispeva k boljši negi pacientov (Hawthorne & Gordon, 2020, str. 150).

Kljub temu, da je duhovnost in duhovna oskrba pacientov vse bolj prepoznana kot pomemben del celostnega pristopa k zdravljenju, se premalo pozornosti namenja temu, kako medicinske sestre dojemajo in razumejo duhovnost ter kako jo vključujejo v svojo prakso (Hawthorne & Gordon, 2020, str. 151). Medicinske sestre igrajo ključno vlogo pri zagotavljanju zdravstvene oskrbe, zato je pomembno, da so dobro informirane o duhovni oskrbi in zmožne prispevati k razvijanju pozitivne percepcije o duhovnosti med pacienti (Harrad et al., 2019, str. 51). Zato je nujno, da organizacije v zdravstveni negi zagotovijo ustrezno usposabljanje in podporo medicinskim sestram pri zagotavljanju kakovostne duhovne oskrbe pacientov ter ustvarijo pozitivno in vključujočo organizacijsko kulturo, ki bo spodbujala razvijanje pozitivne percepcije o duhovnosti med zdravstvenimi delavci (Celano et al., 2022, str. 188).

2 Teoretična izhodišča

Duhovnost je abstrakten, subjektiven in kompleksen pojem, zaradi česar se definicija razlikuje med posamezniki, filozofijami in kulturami. Je dinamična razsežnost posameznika, skozi katero doživlja, izraža ali išče smisel in namen v življenju (de Brito Sena et al., 2021, str. 1). Duhovnost se loči od religije v tem, da je bolj usmerjena na individualno raven in podpira dosleden osebnostni razvoj (Miller, 2016, str. 837). Religija pa je bolj povezana z institucijami, skupinami in praksami, ki so del družbenega konstrukta in odvisne od neposrednega okolja (Gramc, 2023, str. 16). Vendar pa se duhovnost na splošno dojema enako kot religija in medicinske sestre jo pogosto povezujejo z verskim vidikom, čeprav sama duhovna prepričanja

niso nujno vezana na religijo (Murgia et al., 2020, str. 1336). Duhovna oskrba s strani zdravstvene nege je večkrat definirana kot skupek dejavnosti, ki jih medicinska sestra izvaja z namenom zadovoljevanja duhovnih potreb pacientov in njegove družine ter izboljšanja kakovosti življenja med boleznijo (Melhem, et al., 2016, str. 43).

Duhovnost v organizacijah igra pomembno vlogo pri spodbujanju zavzetosti zaposlenih in njihovem obvladovanju različnih kriznih situacij (Yin & Mahrous, 2022, str. 80). Številni avtorji so s svojimi raziskavami dokazali pozitivno povezavo med duhovnostjo in zavzetostjo zaposlenih (Turner, 2020, str. 58-59), še posebej pa med dvema ključnima vidikoma zavzetosti - energijo in predanostjo (Roof, 2015, str. 587). Ti vidiki zavzetosti so tesno povezani z duhovnostjo na delovnem mestu, saj duhovnost omogoča zaposlenim, da najdejo globlji smisel in namen v svojem delu ter se povežejo z višjim namenom (Eginli, 2017, str. 83). Devendhiran & Wesley (2017), sta ugotovila, da so zaposleni, ki so imeli močno izraženo duhovno dimenzijo na delovnem mestu, izkazovali višjo raven zavzetosti. Bili so bolj motivirani, polni energije in predani svojemu delu. Podobno je raziskava Chow et al. (2021) v zdravstvenem sektorju pokazala, da so zaposleni, ki so se identificirali s specifičnimi duhovnimi vrednotami in načeli, izkazovali večjo predanost svojim pacientom ter boljše obvladovanje stresnih situacij.

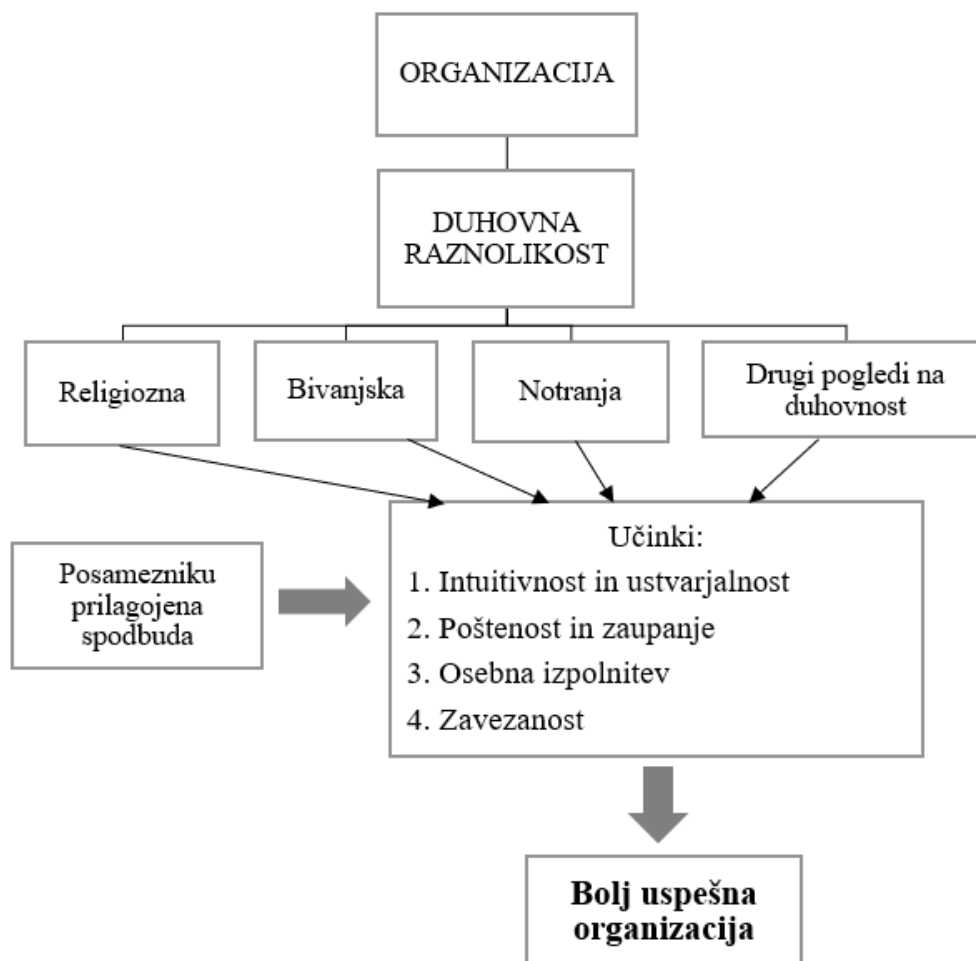
Medicinske sestre so zavezane k obravnavanju posameznika glede na njegove fizične, psihične, socialne in duhovne potrebe, zato se od njih pričakuje poznavanje in izvajanje duhovne oskrbe (Harrad et al., 2019, str. 45). Raziskave kažejo, da ima duhovnost izjemno pomembno vlogo pri zdravljenju in okrevanju pacientov. Njeno vključevanje v oskrbo pacientov lahko pripomore k izboljšanju njihovega psihofizičnega stanja in kakovosti življenja (Božek et al., 2020, str. 395-396; Sinha & Kumar, 2014, str. 3). Duhovna oskrba, ki vključuje spoštovanje pacientovih duhovnih potreb, lahko prispeva k zmanjšanju stresa, tesnobe in depresije ter k povečanju občutka miru, tolažbe in notranje moči pri pacientih (Mansurifard et al., 2019, str. 2). Poleg tega je bilo ugotovljeno, da je vključevanje duhovnosti povezano z boljšim obvladovanjem bolečine, večjo stopnjo zadovoljstva s življenjem, večjo motivacijo za okrevanje in boljšim splošnim psihološkim blagostanjem pacientov (Shi et al., 2023, str. 10). Duhovnost in duhovna oskrba imata pomemben vpliv tudi na podporo in razumevanje družin med soočanjem z boleznijo ter drugimi stresnimi življenjskimi dogodki (Saad et al., 2012, str. 128).

Pomen duhovnosti in duhovne oskrbe med medicinskimi sestrami je v veliki meri kulturno pogojen ter odvisen od več dejavnikov, vključno z etničnim poreklom, versko pripadnostjo, stopnjo izobrazbe in kliničnimi izkušnjami posamezne medicinske sestre (Kaddourah et al., 2018, str. 154; Zakaria Kiaei et al., 2015, str. 590). Raziskave kažejo, da medicinske sestre v hospicu in paliativni oskrbi izkazujejo boljše razumevanje duhovnosti in večjo kompetentnost pri zagotavljanju duhovne oskrbe v primerjavi z drugimi zdravstvenimi strokovnjaki (Kang et al., 2021, str. 572; Miller et al., 2023, str. 57). Prav tako so medicinske sestre, zaposlene na področju babištva, pediatrije ali psihiatrije, pokazale boljše razumevanje duhovnosti in duhovne oskrbe v primerjavi z drugimi medicinskimi sestrami (Kostak & Celikkalp, 2016, str. 982; Nascimento et al., 2016, 7-8; Shamsi et al., 2022, str. 7).

Kljub temu, da medicinske sestre priznavajo, da je duhovna oskrba ključnega pomena pri njihovem delu, se njihovo razumevanje in dojemanje duhovnosti ter duhovne oskrbe lahko razlikuje, kar lahko vpliva na njihovo sposobnost zagotavljanja dosledne kakovosti oskrbe (Melhem, et al., 2016, str. 47). Percepcija medicinskih sester o duhovnosti in zagotavljanju duhovne oskrbe vpliva na njihovo zmožnost nudenja le-te (Linda et al., 2021, str. 4). Melhem et al. (2016) izpostavljajo, da medicinske sestre pogosto postavljajo duhovno oskrbo v center zdravstvene nege, vendar njihovo stališče in razumevanje duhovnosti in duhovne oskrbe nihajo, kar lahko pomembno vpliva na konsistentnost nudenja kakovostne zdravstvene obravnave. Medicinske sestre, ki imajo več znanja o pomenu duhovnosti in duhovne oskrbe so bolj kompetentne za nudenje duhovne oskrbe (Harrad et al., 2019, str. 52).

Komisija za akreditacijo na področju zdravstvenih organizacij priporoča, da se pri vsakem pacientu, ki je sprejet v zdravstveno institucijo, oceni njegove duhovne potrebe, verovanja in prepričanja (Hodge, 2006, str. 318). Vendar pa organizacijska kultura včasih ne podpira tega pristopa, kar pomeni, da se o duhovni oskrbi v timih, kjer delujejo, ne razpravlja dovolj. Pogosto se soočajo s pomanjkanjem časa za prepoznavanje duhovne oskrbe, medtem ko se delo vse bolj osredotoča na izpolnjevanje dokumentacije in tehnično usmerjene intervencije (Ferrell, 2017). Poleg tega se lahko pojavijo tudi težave zaradi pomanjkanja usposobljenih zaposlenih, ki lahko zagotavljajo duhovno oskrbo, ali zaradi družbenih in kulturnih ovir, kot so kulturne razlike, strah pred diskriminacijo ali pomanjkanje zaupanja (Harrad et al., 2019, str. 45).

Za zagotavljanje kakovostne duhovne oskrbe je nujno, da zaposleni dobijo podporo organizacije. Da bi to dosegli, bi bilo treba spremeniti organizacijsko kulturo, ki bi spodbujala zaposlene k izražanju lastnih prepričanj o duhovnosti ter jim omogočala več časa za prepoznavanje in obravnavo duhovnih potreb pacientov (Baldacchino, 2017, str. 6). »Model duhovne svobode« (Slika 1) je individualno usmerjen model implementacije duhovnosti, v katerem organizacija spodbuja zaposlene, da izrazijo svoje osebne poglede na duhovnost (Krishnakumar & Neck, 2002, str. 161). Organizacija ne vzpostavi konkretno določenega videnja duhovnosti, temveč dopušča in spodbuja zaposlene k svobodnemu izražanju duhovnih prepričanj, verovanj, videnj, ki so blizu njim samim (Houghton et al., 2016). Organizacija si prizadeva združiti to raznolikost izražanja duhovnosti in različne duhovne potrebe, ne glede na različna duhovna prepričanja, ter graditi na kreativnosti, poštenosti in zaupanju, osebnem zadovoljstvu in zavezanosti (Houghton et al., 2016; Tomažin Dakič, 2016, str. 14).



Slika 1. »Model duhovne oskrbe«

Za medicinske sestre je ključnega pomena, da imajo dober razumevajo koncepta duhovnosti in duhovne oskrbe, če želijo zagotoviti kakovostno duhovno oskrbo (Harrad et al., 2019, str. 52). Izobraževanje na področju duhovne oskrbe je torej izrednega pomena za kompetentno izvajanje celostne zdravstvene nege in vzdrževanja aktivne vloge pri ohranjanju duhovnosti in zadovoljevanja duhovnih potreb pacientov (Schreiber et al., 2022, str. 673). Zmožnost izvajanja kompetentne in celostne zdravstvene nege je vezana na znanje o duhovni oskrbi in se ob obsežnejšemu znanju poveča in okrepi (Kavosi et al., 2018, str. 6574).

Duhovnost in duhovna oskrba v zdravstveni negi sta tako v tujini kot pri nas še vedno slabše raziskani. Namen raziskave je bil opisati pomen duhovnosti in zagotavljanja duhovne oskrbe pri zaposlenih v zdravstveni negi, s ciljem raziskati percepcijo medicinskih sester o duhovnosti in zagotavljanju duhovne oskrbe v zdravstveni negi. Na podlagi slednjega smo si zastavili raziskovalna vprašanja:

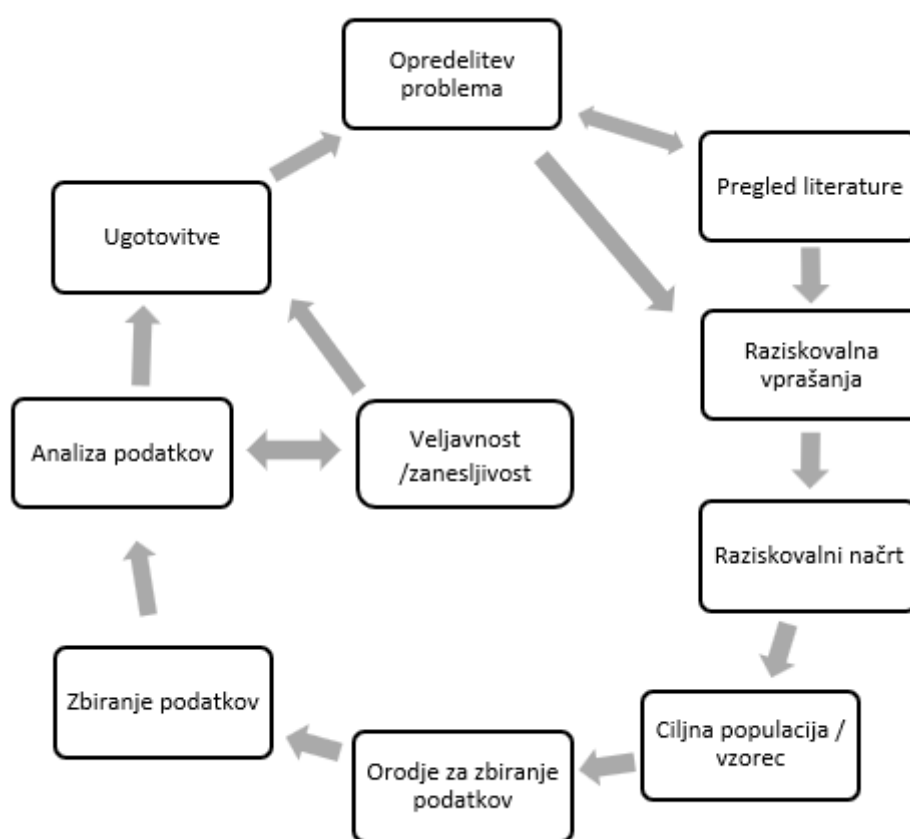
RV1: Kako medicinske sestre dojemajo duhovnost in svoje zmožnosti zagotavljanja duhovne oskrbe v zdravstveni negi?

RV2: Ali obstajajo statistično pomembne razlike med demografskimi podatki medicinskih sester in njihovo percepcijo o duhovnosti in zagotavljanju duhovne oskrbe?

RV3: Kako organizacije v zdravstveni negi lahko izboljšajo percepcijo in izvajanje duhovne oskrbe s strani medicinskih sester?

3 Metoda

Uporabljena je bila kvantitativna deskriptivna neeksperimentalna metoda s tehniko anketiranja. V skladu s teoretičnimi izhodišči in zastavljenimi cilji smo oblikovali model raziskave, ki je prikazan na sliki 2.



Slika 2. Model raziskave

Za anketiranje smo uporabili vprašalnik »Percepcija duhovne oskrbe s strani zdravstvenega osebja«, ki ga je pripravila Delovna skupina za duhovno oskrbo in je bil povzet po *Perceptions of Spiritual Care Questionnaire* (Ruder, 2013). Vprašalnik je sestavljen iz 3 sklopov vprašanj zaprtega tipa. Prvi del vprašalnika zajema 23 trditev, ki se nanašajo na mnenje medicinskih sester o duhovnosti in duhovni oskrbi, na katere so anketiranci odgovarjali na podlagi metrične 5-stopenjske Likertove lestvice strinjanja (1 – močno se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – negotov, 4 – se strinjam, 5 – močno se strinjam). Drugi sklop vprašalnika se nanaša na vprašanja o tem, kako medicinske sestre običajno prepoznavajo duhovne potrebe pacienta ter ali njihova

ustanova zagotavlja prostor za izvajanje duhovnih obredov. Tretji del vprašalnika zajema splošna vprašanja anketirancev; spol, starost, dokončana izobrazba, delovne izkušnje na področju zdravstvene nege, vprašanje o veri / religiji, prakticiranje duhovnosti, veroizpoved ter regija ustanove.

V vprašalniku je bil uporabljen priložnostni vzorec, ki so ga sestavljali zaposleni v zdravstveni negi v različnih zdravstvenih organizacijah po Sloveniji. Posredovanih je bilo 115 vprašalnikov, od tega jih je bilo 100 veljavnih (87 % realizacija vzorca). Sodelovalo je 65 žensk in 35 moških. Od anketirancev, ki so se opredelili za verne, 44 % prakticira svojo veroizpoved, ostalih 56 % pa ne. Povprečna starost anketirancev je znašala 34,26 let, povprečje delovnih izkušenj je znašalo 12,04 let. Ostali demografski podatki anketirancev so navedeni v Tabeli 1.

Tabela 1. Demografski podatki anketirancev

Demografski podatki	Število [n]	Odstotek [%]
Starostne skupine		
18-20 let	6	6
21-30 let	40	40
31–40 let	25	25
41–50 let	18	18
51 let in več	11	11
Dosežena izobrazba		
Srednja šola	40	40
Višja / visoka šola	57	57
Magisterij in več (tudi univerzitetna izobrazba)	3	3
Delovne izkušnje		
1-5 let	42	42
6-10 let	17	17
11-20 let	19	19
21-30 let	14	14
31 let in več	8	8
Ali ste verni / religiozni?		
Da	64	64
Ne	38	38
Veroizpoved		
Katoliška	55	55
Islam	3	3
Pravoslavna	11	11
Ateizem	31	31
Regija ustanove		
Podravska	1	1
Koroška	2	2
Savinjska	3	3
Posavska	2	2
Osrednjeslovenska	22	22
Gorenjska	4	4
Primorsko-notranjska	40	40
Goriška	13	13
Obalno-kraška	13	13

Anketiranje je potekalo s pomočjo spletnega orodja EnKlikAnketa. Izpolnjevanje je potekalo preko spletnih omrežij in po principu snežne kepe, katere namen je bil spodbuditi sodelujoče, da povabijo k izpolnjevanju ankete druge zaposlene v zdravstvu. Zbiranje podatkov je potekalo 2 meseca (novembra in decembra 2022). Anketirancem je bilo zagotovljeno anonimno in prostovoljno sodelovanje. Vsi sodelujoči so bili seznanjeni z namenom in potekom anketiranja.

Podatke smo analizirali s pomočjo programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences), verzija 23.0. Pri analizi podatkov smo uporabili metode deskriptivne statistike (frekvenca, minimum, maksimum, srednja vrednost, povprečje in standardni odklon) in statistične teste (Mann-Whitneyev U-test, Kruskal Wallisov H-test, linearno regresijo in Spearmanov korelacijski koeficient). Pri vprašanjih odprtega tipa, na katere so anketiranci odgovarjali prosto, smo vsebinsko podobne odgovore kvantificirali in združili ter jih rangirali glede na pogostost odgovora. Upoštevali smo stopnjo statistične značilnosti pri vrednosti $p < 0,05$. Pri prvem sklopu anketnega vprašalnika, prevedenega v slovenski jezik, je vrednost Cronbach alfa znašala 0,857, kar kaže na visoko zanesljivost.

Identificiranih je bilo 6 podkategorij prvega sklopa vprašalnika; in sicer: a) osebna prepričanja medicinskih sester o religiji / duhovnosti (vprašanja 1, 2, 3, 6, 7, 8, 11, 16 in 17); b) poznavanje konceptov duhovnosti / religije (vprašanja 4, 5, 12 in 13); c) udobje pri razpravi o duhovnih/verskih vprašanjih s pacientom (vprašanje 10); d) implementacija duhovnih / verskih intervencij v prakso zdravstvene nege (9, 14, 15, 18 in 19); e) podpora duhovnih/verskih intervencij v praksi zdravstvene nege (vprašanje 20); f) duhovnost v izobraževalnem programu zdravstvene nege (vprašanja 21, 22 in 23).

Pri prvem sklopu anketnega vprašalnika, prevedenega v slovenski jezik, je vrednost Cronbach alfa znašala 0,857, kar kaže na visoko zanesljivost. Tabela 2 prikazuje vrednosti koeficienta Cronbach alfa za posamezne podkategorije (razen udobja pri razpravi o duhovnih / verskih vprašanjih s pacientom / svojci in podpore duhovnih / verskih intervencij v praksi zdravstvene nege, ki jih sestavlja 1 trditev). Nizka notranja konsistentnost posameznih podkategorij je pričakovana, saj le-te temeljijo na majhnem vzorcu trditev (Schrepp, 2020).

Tabela 2. Zanesljivost merjenja posameznih podkategorij vprašalnika

Podkategorije	Število trditev [n]	Cronbach α [n]
Osebna prepričanja medicinskih sester o religiji / duhovnosti	9	0,829
Poznavanje konceptov duhovnosti / religije	4	0,646
Implementacija duhovnih / verskih intervencij v prakso zdravstvene nege	5	0,592
Duhovnost v izobraževalnem programu zdravstvene nege	3	0,592

4 Rezultati

V prvem sklopu vprašalnika (Tabela 3) so anketirani odgovarjali na trditve o percepciji duhovnosti in zmožnosti zagotavljanja duhovne oskrbe. V prvi kategoriji »Osebna prepričanja

zdravstvenih delavcev o religiji in duhovnosti« je večina anketiranih (71 %) odgovorilo, da verjamejo v višjo silo (boga, višjo energijo, višje bitje), vendar se jih 74 % ne strinja ali pa so negotovi glede trditve, da njihova verska prepričanja podpirajo delo v zdravstveni negi. Med ponujenimi trditvami je glede na stopnjo strinjanja najvišjo oceno dobila trditev »Menim, da so duhovne potrebe pacientov pomembne« ($\bar{x} = 4,23$). Nekaj več kot polovica anketiranih (55 %) se strinja, da si pacienti in / ali svojci želijo duhovne obravnave s strani medicinskih sester, vendar jih je večina (77 %) odgovorilo, da se ne strinjajo ali so negotovi glede trditve, da so medicinske sestre pripravljene na pogovor s pacienti, ki vključuje duhovna in / ali verska vprašanja. Le nekaj (10 %) anketiranih meni, da je med zdravstveno oskrbo zadovoljena večina duhovnih potreb pacientov.

V drugi kategoriji »Poznavanje konceptov duhovnosti in religije« je glede na stopnjo strinjanja najvišjo oceno dobila trditev »Duhovnost in / ali vera imata lahko pozitiven vpliv na zdravje in dobro počutje pacienta.« ($\bar{x} = 4,10$). Nekaj manj kot polovica (45 %) zdravstvenih delavcev je navedlo, da razumejo definicijo duhovnosti, medtem ko je 85 % anketiranih odgovorilo, da razumejo definicijo religije. Večina (87 %) se strinja, da je pomembno, da se medicinska sestra odziva na duhovne in / ali verske potrebe pacienta.

V tretji kategoriji »Udobje pri razpravi o duhovnih / verskih vprašanjih s pacientom / svojci« je več kot polovica (56 %) anketiranih odgovorilo, da niso sproščeni, če se odkrito pogovarjajo s pacienti ali njihovimi družinskimi člani glede verskih ali duhovnih vprašanj.

V četrti kategoriji »Izvajanje duhovnih / verskih intervencij« je 73 % anketiranih odgovorilo da ne izvajajo redne duhovne ocene stanja pri svojih pacientih in skoraj polovica (44 %) jih navaja, da pri svojem delu redno ne izvajajo negovalnih intervencij, s katerimi podpirajo pacientove duhovne in / ali verske potrebe (zagotoviti prostor za obredno prakso, biti z ljubljenimi, druge aktivnosti). Prav tako je 44 % anketiranih navedlo, da raje vidijo, da župnik ali drugi izvajalci duhovnih in / ali verskih storitev izvedejo oceno in obravnavo duhovnih in / ali verskih potreb pacientov. Večina (79 %) zdravstvenih delavcev je seznanjenih z negovalnimi diagnozami, ki obravnavajo duhovno dobro počutje, duhovno stisko ali nevarnost za nastanek duhovne stiske, vendar le 66 % anketiranih poroča o uporabi negovalnih diagnoz pri načrtovanju zdravstveno-negovalnih aktivnosti.

V kategoriji »Podpora duhovnih / verskih intervencij v praksi« večina (82 %) anketiranih poroča, da ne razpravljajo redno o duhovnih vprašanjih pacientov z ostalimi člani zdravstvenega tima. V zadnji kategoriji »Duhovnost v programu izobraževanja zdravstvene nege« se 70 % zdravstvenih delavcev ne strinja ali so negotovi, da jih je formalno izobraževanje na področju zdravstvene nege ustrezno pripravilo na zadovoljevanje duhovnih in verskih potreb pacientov. Večina (82 %) se jih ne strinja, da je formalno izobraževanje v zdravstveni negi poudarjalo duhovno oskrbo, prav tako jih polovica meni, da jih formalno izobraževanje v zdravstveni negi ni usposobilo o načinih, kako vključiti duhovno oskrbo v načrtovanje in izvajanje zdravstveno-negovalne oskrbe.

Tabela 3. Deskriptivna statistika prvega sklopa vprašalnika

Trditve	Mini mum [min]	Maksi mum [maks]	Povp rečje [$\bar{x}$]	Stand ardni odklo n [s]
1. Verjamem v višjo silo (boga, višjo energijo, višje bitje).	1	5	3,59	1,016
2. Moja verska prepričanja podpirajo moje delo v zdravstveni negi.	1	5	2,73	1,043
3. V svoji veri in/ali duhovnih prepričanjih najdem tolažbo.	1	5	2,59	1,207
4. Menim, da so duhovne potrebe pacientov pomembne.	2	5	4,23	0,679
5. Sebe dojemam kot duhovno osebo.	1	5	2,80	0,910
6. Sebe dojemam kot verno osebo.	1	5	2,94	0,952
7. Pacienti in/ali svojci si želijo duhovne obravnave s strani medicinskih sester.	1	5	3,34	1,017
8. Medicinske sestre so pripravljene na pogovor s pacienti, ki vključuje duhovna in/ali verska vprašanja.	2	5	2,71	0,868
9. Med zdravstveno oskrbo je večina duhovnih potreb pacientov zadovoljena.	1	5	2,14	0,910
10. Razumem definicijo duhovnosti.	2	5	3,36	0,811
11. Razumem definicijo religije.	1	5	3,83	0,637
12. Duhovnost in/ali vera imata lahko pozitiven vpliv na zdravje in dobro počutje pacienta.	2	5	4,10	0,644
13. Pomembno je, da se medicinska sestra odziva na duhovne in/ali verske potrebe pacienta.	1	5	3,99	0,745
14. Sproščen sem, če se odkrito pogovarjam s pacienti ali njihovimi družinskimi člani glede verskih ali duhovnih vprašanj.	1	5	2,72	0,996
15. Redno izvajam duhovno oceno stanja pri svojih pacientih.	1	5	2,37	0,787
16. Pri svojem delu redno izvajam negovalne intervencije s katerimi podpiram pacientove duhovne in / ali verske potrebe (zagotoviti prostor za obredno prakso, biti z ljubljenimi, druge aktivnosti).	1	5	3,03	1,068
17. Raje vidim, da župnik ali drugi izvajalci duhovnih in / ali verskih storitev izvedejo oceno in obravnavo duhovnih in/ali verskih potreb pacientov.	1	5	3,07	1,094
18. Seznanjen sem z negovalnimi diagnozami, ki obravnavajo duhovno dobro počutje, duhovno stisko ali nevarnost za nastanek duhovne stiske.	1	5	3,71	0,769
19. Ko načrtujem zdravstveno-negovalne aktivnosti za pacienta, uporabljam negovalne diagnoze, ki obravnavajo duhovno blagostanje, duhovno stisko ali nevarnost za nastanek duhovne stiske.	1	5	3,49	0,859
20. Z ostalimi člani zdravstvenega tima redno razpravljam o duhovnih vprašanjih pacientov.	1	4	2,20	0,725
21. Menim, da me je formalno izobraževanje na področju zdravstvene nege ustrezno pripravilo za zadovoljevanje duhovnih in verskih potreb pacientov.	1	4	2,81	0,961
22. Moje formalno izobraževanje v zdravstveni negi je poudarjalo duhovno oskrbo.	1	4	2,17	0,726
23. Moje formalno izobraževanje v zdravstveni negi me je usposobilo o načinih, kako vključiti duhovno oskrbo v načrtovanje in izvajanje zdravstveno-negovalne oskrbe.	1	4	2,79	0,998

Zdravstveni delavci običajno prepoznajo duhovne potrebe pri pacientu, tako, da to pove pacient sam ($n = 89$), temu sledi poslušanje in opazovanje ($n = 64$) ter pogovor s sorodniki / prijatelji ($n = 26$). Drugi odgovori anketirancev so prikazani v tabeli 4. Nekaj več kot polovica anketiranih ($n = 58$) je odgovorilo, da v njihovi ustanovi ni zagotovljenega prostora za izvajanje duhovnih obredov.

Tabela 4. Deskriptivna statistika drugega sklopa vprašalnika

Vprašanje	Odgovor	%
Kako običajno prepoznate duhovne potrebe pri pacientu?	Pacient pove sam	46
	Pogovor s sorodniki/prijatelji	13
	Negovalni načrt	3
	Pogovor s sodelavci (druge medicinske sestre)	4
	Duhovnik	2
	S poslušanjem in opazovanjem	33
	Drugo	0
Je v vaši ustanovi zagotovljen prostor za izvajanje duhovnih obredov?	Da	58
	Ne	42

Analiza je pokazala statistično pomembne razlike za spol, izobrazbo, prakticiranje duhovnosti in veroizpoved. Rezultat Mann Whitneyevega U testa kaže na statistično značilno razliko v ocenjevanju lestvice glede na spol ($U = 820,0$, $p = 0,022$). Ženske so na trditve v lestvici o duhovnosti odgovarjale boljše ($\bar{x} = 3,15$, $s = 0,477$) kot moški ($\bar{x} = 2,93$, $s = 0,353$). Med anketiranci, ki so na vprašanje »Ali prakticirate duhovnost?« odgovorili »Da« ($n = 29$, $\bar{x} = 3,50$, $s = 0,405$) in tistimi, ki so odgovorili »Ne« ($n = 71$; $\bar{x} = 2,90$; $s = 0,334$) obstaja statistično pomembna razlika v ocenjevanju trditev lestvice ($U = 256,0$; $p < 0,05$). Tisti anketiranci z višjo / visoko ($n = 57$; $\bar{x} = 3,11$; $s = 0,437$) ali srednjo izobrazbo ($n = 40$; $\bar{x} = 3,07$; $s = 0,454$) so lestvico strinjanja ocenjevali boljše v primerjavi z anketiranci, ki imajo dokončan magisterij ali več ($n = 3$; $\bar{x} = 2,49$; $s = 0,223$). Lestvico s trditvami so boljše ocenjevali islamisti ($n = 3$; $\bar{x} = 3,67$; $s = 0,262$) in pravoslavci ($n = 11$; $\bar{x} = 3,33$; $s = 0,316$) v primerjavi s katoliki ($n = 55$; $\bar{x} = 3,16$; $s = 0,426$) in ateisti ($n = 31$; $\bar{x} = 2,77$; $s = 0,359$).

5 Razprava

Namen raziskave, v kateri je sodelovalo 100 medicinskih sester in diplomiranih zdravstvenikov, je bil opisati pomen duhovnosti in zagotavljanja duhovne oskrbe pri zaposlenih v zdravstveni negi.

V prvem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo »Kako medicinske sestre dojemajo duhovnost in svoje zmožnosti zagotavljanja duhovne oskrbe v zdravstveni negi?«. Ugotovili smo, da večina medicinskih sester verjame v višjo silo, vendar jih večina ne podpira dela v zdravstveni negi na podlagi svojih verskih prepričanj. V raziskavi, ki so jo izvedli v Arabiji leta 2018 (Kaddourah et al., 2018, str. 156-157) so ugotovili, da so medicinske sestre, ki so verjele

v višjo silo ali boga, menile, da so bolj občutljive na duhovne potrebe in bolj spretno pri zadovoljevanju duhovnih potreb pacientov. Ugotovljeno, bi lahko znotraj obravnave pacientov kazalo na primanjkljaj poudarka na lastnem duhovnem samozavedanju medicinskih sester in na pomembnosti vloge medicinskih sester v duhovni oskrbi pacientov. Do podobnih spoznanj so prišli Chew et al. (2016), ki opisujejo primanjkljaj poudarka na vlogi medicinskih sester v duhovni oskrbi in pomembnosti le-te pri obravnavi pacientov.

Medicinske sestre, vključene v našo raziskavo so z visoko stopnjo strinjanja potrdile, da so duhovne potrebe pacientov pomembne. Prav tako velika večina meni, da ima lahko duhovnost in vera pozitiven vpliv na zdravje in dobro počutje pacienta. Da medicinske sestre pripisujejo duhovni oskrbi veliko pomembnost, ugotavljajo tudi drugi avtorji (Kaddourah, et al., 2018; Harrad et al., 2019). Večina anketiranih se strinja s trditvijo, da njihove duhovne potrebe naslovi tudi zdravstvena nega. To kaže, da medicinske sestre prepoznavajo potrebe ter želje pacientov in svojcev po duhovni oskrbi, vendar le nekaj anketiranih meni, da je med zdravstveno oskrbo zadovoljena večina duhovnih potreb pacientov. Raziskava, opravljena v Kanadi (Fitch & Bartlett, 2019) kaže, da so pacientove potrebe po duhovni oskrbi prepoznane, vendar so v velikem deležu nezadovoljene. Razjasnitev zgoraj opisanega fenomena ponuja podatek, da večina medicinskih sester v naši raziskavi meni, da niso pripravljene na pogovor s pacienti, ki bi vključeval duhovna in verska vprašanja. Razlogi za nepripravljenost medicinskih sester so lahko organizacijskega izvora (pomanjkanje časa) (Zakaria Kiaei et al., 2015, str. 588) in tudi pomanjkljiva usposobljenost ter znanje medicinskih sester glede nudenja duhovne oskrbe (Momeni et al., 2022, str. 578). Pomanjkanje časa je opisano kot ena izmed najpogostejših ovir pri nudenju duhovne oskrbe, saj se medicinske sestre znotraj zdravstvenih sistemov v svetovnem merilu spopadajo z večanjem delovnih zahtev in pričakovanj ob hkrati omejeni količini resursov (Burkhart et al., 2019, str. 5). Od njih se pričakuje, da dosežejo več v enakem ali pa celo zmanjšanem časovnem obsegu (Chew et al., 2016, str. 2525).

Pomen duhovnosti in duhovne oskrbe med medicinskimi sestrami je vezan na kulturo, nanjo pa vpliva več faktorjev (etnični izvor, verska pripadnost, nivo izobrazbe in klinične izkušnje) (Kaddourah et al., 2018, str. 157; Harrad et al., 2019, str. 45). V drugem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo »Ali obstajajo statistično pomembne razlike med demografskimi podatki medicinskih sester in njihovo percepcijo o duhovnosti in zagotavljanju duhovne oskrbe?«. Prepoznati je mogoče razlike med demografskimi podatki medicinskih sester na njihovo percepcijo o duhovnosti in zagotavljanju duhovne oskrbe v spolu, izobrazbi, prakticiranju duhovnosti in veroizpovedi. Demografske značilnosti (starost, zakonski stan, nivo izobrazbe, delovne izkušnje) medicinskih sester lahko vplivajo na individualno percepcijo duhovnosti in duhovne oskrbe (Kaddourah et al., 2018, str. 157), pri čemer pa ima spol velik vpliv na dožemanje duhovnosti (Melhem et al., 2016, str. 45). Ugotovili smo, da anketiranci menijo, da jih formalno izobraževanje na področju zdravstvene nege ne pripravi na zadovoljenje duhovnih in verskih potreb pacientov in da jih ni usposobilo o načinih, kako vključiti duhovno oskrbo v načrtovanje in izvajanje zdravstvene nege. Avtorji (Hu et al., 2019, str. 6) navajajo, da prav nezadostno znanje in pomankanje kompetenc vezanih na nudenje

duhovne oskrbe vodi v ne zadovoljevanje duhovnih potreb pacientov in pomanjkljivo obravnavo. Iz naše raziskave je razvidno, da se medicinske sestre zaradi pomanjkanja znanja, pogosto odmikajo od zagotavljanja duhovne oskrbe in le-to prepuščajo drugim izvajalcem. Pomanjkanje znanja in nezadostna vključenost vsebin duhovne oskrbe v program izobraževanja je ena izmed glavnih ovir, ki onemogoča nudenje ustrezne duhovne oskrbe pacientom v zdravstveni oskrbi (Momeni et al., 2016, str. 578). Kljub vse večjim potrebam po formalni integraciji vsebin duhovne oskrbe znotraj učnih načrtov zdravstvene nege je razvidno, da je dejansko stanje daleč od takšnega, ki bi si ga medicinske sestre želele (Wu et al., 2016, str. 40). Velika večina anketirancev je navajalo, da formalno izobraževanje v zdravstveni negi ni poudarjalo duhovne oskrbe in da jih prav tako ni usposobilo o načinih, kako vključiti le-to v načrtovanje in izvajanje zdravstvene nege. Zgoraj opisano odraža tudi podatek, da več kot polovica anketiranih v naši raziskavi ne izvaja redne duhovne ocene pri svojih pacientih in da skoraj polovica le-teh pri svojem delu ne izvaja negovalnih intervencij, s katerimi podpirajo pacientove duhovne potrebe. Podobne rezultate je pokazala raziskava, ki sta jo izvedla Kostak & Celikkalp (2016) med zaposlenimi medicinskimi sestrami in babicami. Kljub večajočem se poudarku na pomembnosti zagotavljanja duhovne oskrbe, se pri medicinskih sestrah še vedno pojavljajo občutki nepripravljenosti in neusposobljenosti za zagotavljanje duhovne oskrbe pri pacientih (Timmins et al., 2022, str. 2215-2216). V naši raziskavi poudarjajo, da je skupna naravnost ustanov in zdravstvenih timov taka, da se znotraj pogovorov ne razpravlja o duhovnih vprašanjih in oskrbi pacientov. Zato so duhovne potrebe pacientov pogosto spregledane in se ne obravnavajo, kar privede do slabše kakovosti oskrbe pacientov (Fitch & Bartlett, 2019; Harrad et al., 2019, str. 45).

Medicinske sestre v naši raziskavi opisujejo pripravljenost in željo po nudenju duhovne oskrbe in prav tako prepoznavajo njeno pomembnost. Nenaklonjenost do duhovne oskrbe v smislu ne vključenosti v proces zdravstvene nege in pomanjkanje časa je zgolj peščica izmed ovir, s katerimi se soočajo medicinske sestre pri nudenju kompetentne duhovne oskrbe (Burkhart et al., 2019, str. 4-6). Ena izmed prominentnih ovir katero so izpostavile medicinske sestre je pomanjkanje znanja in veščin. Za reševanje le-te bi bila potrebna uvedba ustreznih vsebin duhovne oskrbe v učni kurikulum zdravstvene nege. Tudi rezultati ostalih raziskav (Burkhart et al., 2019, str. 7; Momeni et al., 2022; Kostak & Celikkalp, 2016) opisujejo problematiko pomanjkanja znanja medicinskih sester in ne vključenosti vsebin duhovne oskrbe v učni program zdravstvene nege.

Na vprašanje »Kako organizacije v zdravstveni negi lahko izboljšajo percepcijo in izvajanje duhovne oskrbe s strani medicinskih sester?«, so ugotovitve pokazale, da bi morale organizacije izvajati izobraževalne programe za medicinske sestre, da bi pridobile več znanja in veščin v zvezi z duhovno oskrbo. Dodatno bi morale organizacije vključiti duhovno oskrbo v načrt zdravljenja ter sodelovati s verskimi skupnostmi, da bi zagotovile ustrezno duhovno oskrbo pacientom. Pomembno je tudi, da so pacienti in njihove družine vključeni pri odločitvah o duhovni oskrbi, saj ima vsak pacient svoje edinstvene duhovne potrebe. Protokol usposabljanja za duhovno oskrbo za medicinske sestre, ki temelji na konceptu vzajemne rasti s pacienti,

izboljšuje duhovno počutje medicinskih sester in njihovo usposobljenost za duhovno oskrbo (Hu et al., 2019, str. 6). Avtorji (Bolarinwa et al., 2023, str. 5-6) poudarjajo, da je v učni načrt zdravstvene nege potrebno vključiti vsebine duhovnosti in prav tako duhovnega zdravja medicinskih sester samih.

6 Zaključek

Rezultati raziskave kažejo, da so duhovne potrebe pacientov pomembne in da imajo le-te pozitiven vpliv na zdravje in dobro počutje pacienta. Medicinske sestre prepoznavajo potrebe pacientov in svojcev po duhovni oskrbi, a le-te zaradi mnogih ovir s katerimi se srečujejo pogosto ostanejo nezadovoljene. Anketirani menijo, da jih formalno izobraževanje na področju zdravstvene nege ne pripravi na zadovoljevanje duhovnih in verskih potreb pacientov. Slednje nakazuje na to, da pomanjkanje znanja in nezadostna vključenost vsebin duhovnosti in duhovne oskrbe v program izobraževanja zdravstvene nege predstavlja eno izmed glavnih ovir, ki onemogoča kompetentno nudenje duhovne oskrbe. Za reševanje omenjene problematike bi bila potrebna uvedba ustreznih vsebin, ki obravnavajo duhovnost in zagotavljanje duhovne oskrbe v učni kurikulum zdravstvene nege.

Raziskava je lahko vodilo za zdravstvene ustanove, da sistematično vključujejo duhovno oskrbo v svoje prakse, s čimer se lahko izboljša kakovost oskrbe in celovita obravnava pacientov. Organizacija lahko prispeva k boljši kakovosti zdravstvene nege in izboljšanju zdravljenja pacientov s tem, ko prepozna pomen duhovnosti pri oskrbi pacientov ter oblikuje politike in programe, ki omogočajo vključevanje duhovne oskrbe v klinično prakso. To ima lahko tudi pozitivne učinke na zadovoljstvo medicinskih sester pri delu, kar pripomore k bolj celostnemu pristopu k pacientu in izboljša ugled zdravstvenih organizacij. Poudarek na duhovnih potrebah pacientov spodbudi zavedanje o družbeni odgovornosti in vplivu posameznikov in skupnosti na okolje. Spoštovanje različnih duhovnih prepričanj pa spodbudi raznolikost in prispeva k bolj sprejemljivi in razumevajoči družbi. Predlagamo izvedbo dodatnih izobraževanj na temo duhovnosti za zdravstvene delavce, kar bi imelo pozitiven vpliv na ustrežnejše vključevanje pacientov iz drugih kultur v zdravstveno oskrbo.

Vključevanje duhovnosti v organizacije predstavlja ključno priložnost za izboljšanje delovnega okolja, zadovoljstva zaposlenih, medosebnih odnosov, etičnega ravnanja in uspešnosti organizacije. Organizacije, ki se zavedajo pomena duhovnosti na delovnem mestu, ustvarjajo prostor za rast in izpopolnjevanje zaposlenih ter vzpostavljajo povezanost z višjim namenom dela. S tem se krepijo vrednote, ki presegajo zgolj poslovne cilje, in oblikuje se bolj človeško, uspešno in trajnostno delovno okolje.

Kot omejitev raziskave je potrebno izpostaviti majhen vzorec ter heterogenost anketirancev glede na preiskovane neodvisne spremenljivke (demografski in drugi podatki anketirancev). Smiselno bi bilo izvesti raziskavo o trenutnih kompetencah medicinskih sester pri zagotavljanju duhovne oskrbe. S tem bi pridobili vpogled v njihovo znanje, veščine in stališča, na podlagi rezultatov pa bi lahko oblikovali smernice za izboljšanje kakovosti duhovne oskrbe, ki jo nudijo pacientom. Prav tako bi bilo potrebno izvesti kvalitativno raziskavo na področju duhovnosti,

saj bi lahko pridobili globlje vpoglede v dožemanje, izkušnje in pomene, ki jih ljudje pripisujejo duhovnosti. Pomanjkljivosti naše raziskave so tudi povezane z že omenjeno nizko notranjo konsistentnostjo posameznih podkategorij ter majhnim vzorcem anketiranih. Potrebna bi bila nadaljnja psihometrična validacija lestvice na večjem vzorcu.

Reference

1. Baldacchino, D. (2017). Spirituality in the Healthcare Workplace. *Religions*, 8(12), 260. doi: 10.3390/rel8120260
2. Bolarinwa, F. I., Esan, D. T., & Bolarinwa, O. A. (2023). Assessment of Spiritual Care Practices Among Nurses Caring for Cancer Patients in a Tertiary Hospital in Nigeria. *SAGE Open Nursing*, 9, 1-8. doi: 10.1177/23779608221150600.
3. Božek, A., Nowak, P. F., & Blukacz, M. (2020). The Relationship Between Spirituality, Health-Related Behavior, and Psychological Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-13. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01997
4. Burkhart, L., Bretschneider, A., Gerc, S., & Desmond, M. E. (2019). Spiritual Care in Nursing Practice in Veteran Health Care. *Global Qualitative Nursing Research*, 6, 1-9. doi:10.1177/2333393619843110
5. Celano, T., Harris, S., Sawyer, A. T., & Hamilton, T. (2022). Promoting Spiritual Well-Being Among Nurses. *Nurse Leader*, 20(2), 188–192. doi: 10.1016/j.mnl.2021.08.002
6. Chew, B. W., Tiew, L. H., & Creedy, D. K. (2016). Acute care nurses' perceptions of spirituality and spiritual care: An exploratory study in Singapore. *Journal of Clinical Nursing*, 25(17–18), 2520–2527. doi: 10.1111/jocn.13290
7. Chow, S. K., Francis, B., Ng, Y. H., Naim, N., Beh, H. C., Ariffin, M. A. A., Yusuf, M. H. M., Lee, J. W., & Sulaiman, A. H. (2021). Religious Coping, Depression and Anxiety among Healthcare Workers during the COVID-19 Pandemic: A Malaysian Perspective. *Healthcare*, 9(1), 1-15. doi: 10.3390/healthcare9010079
8. de Brito Sena, M. A., Damiano, R. F., Lucchetti, G., & Peres, M. F. P. (2021). Defining Spirituality in Healthcare: A Systematic Review and Conceptual Framework. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–11. doi: 10.3389/fpsyg.2021.756080
9. De Diego-Cordero, R., Iglesias-Romo, M., Badanta, B., Lucchetti, G., & Vega-Escano, J. (2022). Burnout and spirituality among nurses: A scoping review. *EXPLORE*, 18(5), 612–620. doi: 10.1016/j.explore.2021.08.001
10. Devendhiran, S., & Wesley, J. R. (2017). Spirituality at work: Enhancing levels of employee engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 31(5), 9–13. doi: 10.1108/DLO-08-2016-0070
11. Eginli, A. T. (2017). Spirituality in the Workplace: What Does It Mean? A Literature Review. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 4(23), 82-97. doi: 10.14738/assrj.423.3928
12. Ferrell, B. R. (2017). Spiritual Care in Hospice and Palliative Care. *The Korean Journal of Hospice and Palliative Care*, 20(4), 215–220. doi: 10.14475/kjhpc.2017.20.4.215
13. Fitch, M. I., & Bartlett, R. (2019). Patient Perspectives about Spirituality and Spiritual Care. *Asia-Pacific Journal of Oncology Nursing*, 6(2), 111–121. doi: 10.4103/apjon.apjon_62_18

14. Foster, S., & Foster, A. (2019). The impact of workplace spirituality on work-based learners: Individual and organisational level perspectives. *Journal of Work-Applied Management*, 11(1), 63–75. doi: 10.1108/JWAM-06-2019-0015
15. Gramc, B. (2022). *Povezava med duhovnostjo na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih* [Magistrsko delo]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
16. Harrad, R., Cosention, C., Keasley, R., & Sulla, F. (2019). Spiritual care in nursing: An overview of the measures used to assess spiritual care provision and related factors amongst nurses. *Acta Bio Medica : Atenei Parmensis*, 90(4), 44–55. doi: 10.23750/abm.v90i4-S.8300
17. Hawthorne, D. M., & Gordon, S. C. (2020). The Invisibility of Spiritual Nursing Care in Clinical Practice. *Journal of Holistic Nursing*, 38(1), 147–155. doi: 10.1177/0898010119889704
18. Hodge, D. R. (2006). A Template for Spiritual Assessment: A Review of the JCAHO Requirements and Guidelines for Implementation. *Social Work*, 51, 317–326. doi: 10.1093/sw/51.4.317
19. Houghton, J., Neck, C., & Krishnakumar, S. (2016). The what, why, and how of spirituality in the workplace revisited: A 14-year update and extension. *Journal of Management Spirituality & Religion*, 13(3), 177–205. doi: 10.1080/14766086.2016.1185292
20. Hu, Y., Jiao, M., & Li, F. (2019). Effectiveness of spiritual care training to enhance spiritual health and spiritual care competency among oncology nurses. *BMC Palliative Care*, 18(1), 104. doi: 10.1186/s12904-019-0489-3
21. Kaddourah, B., Abu-Shaheen, A., & Al-Tannir, M. (2018). Nurses' Perceptions of Spirituality and Spiritual Care at Five Tertiary Care Hospitals in Riyadh, Saudi Arabia: A Cross-Sectional Study. *Oman Medical Journal*, 33(2), 154–158. doi: 10.5001/omj.2018.28
22. Kang, K.-A., Chun, J., Kim, H. Y., & Kim, H.-Y. (2021). Hospice palliative care nurses' perceptions of spiritual care and their spiritual care competence: A mixed-methods study. *Journal of Clinical Nursing*, 30(7–8), 961–974. doi: 10.1111/jocn.15638
23. Kavosi, A., Taghiabadi, M., Mohammadi, G., Yazdi, K., Shirdelzadeh, S., Nasiri, H., Roohi, G., Shariati, A., Rahmani, H., Mollaei, E., & Aryaeefar, M. (2018). Nursing managers attitude toward spirituality and spiritual care in Khorasan Razavi Province hospitals in 2016. *Electronic Physician*, 10(3), 6571–6576. doi: 10.19082/6571
24. Kostak, M. A., & Celikkalp, U. (2016). Nurses and Midwives Opinions about Spirituality and Spiritual Care. *International Journal of Caring Sciences*, 9(3), 975–984. Pridobljeno na http://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/26_1-kostak_original_9_3.pdf
25. Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153–164. doi: 10.1108/02683940210423060
26. Linda, N. S., Phetlhu, D. R., & Klopper, H. C. (2021). Clinical supervisors' understanding of spirituality and spiritual care in nursing: A South African perspective (part 2). *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 14, 1–9. doi: 10.1016/j.ijans.2020.100254
27. Mansurifard, F., Ghaljaei, F., & Navidian, A. (2019). The Effect of Spiritual Care on the Spiritual Health of Adolescents with Cancer: A Pre-Experimental Study. *Medical - Surgical Nursing Journal*, 8(4), 1–6. doi: 10.5812/msnj.100567
28. Melhem, G. A. B., Zeilani, R. S., Zaqqout, O. A., Aljwad, A. I., Shawagfeh, M. Q., & Al-Rahim, M. A. (2016). Nurses' Perceptions of Spirituality and Spiritual Care Giving: A Comparison Study Among All Health Care Sectors in Jordan. *Indian Journal of Palliative Care*, 22(1), 42–49. doi: 10.4103/0973-1075.173949

29. Miller, C. (2016). "Spiritual But Not Religious": Rethinking the Legal Definition of Religion. *Virginia Law Review*, 102(3), 833–894. Pridobljeno na https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2780109
30. Miller, M., Addicott, K., & Rosa, W. E. (2023). Spiritual Care as a Core Component of Palliative Nursing. *AJN The American Journal of Nursing*, 123(2), 54-59. doi: 10.1097/01.NAJ.0000919748.95749.e5
31. Momeni, G., Hashemi, M. S., & Hemati, Z. (2022). Barriers to Providing Spiritual Care from a Nurses' Perspective: A Content Analysis Study. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 27(6), 575–580. doi: 10.4103/ijnmr.ijnmr_422_21
32. Mousa, A. (2020). The Impact of Workplace Spirituality on Employee Performance: Evidence from Abu Dhabi University. *International Business Research*, 13(5), 79-94. doi: 10.5539/ibr.v13n5p79
33. Murgia, C., Notarnicola, I., Rocco, G., & Stievano, A. (2020). Spirituality in nursing: A concept analysis. *Nursing Ethics*, 27(5), 1327–1343. doi: 10.1177/0969733020909534
34. Nascimento, L. C., Alvarenga, W. A., Caldeira, S., Mica, T. M., Oliveira, F. C. S., Pan, R., Santos, T. F. M., Carvalho, E. C., & Vieira, M. (2016). Spiritual Care: The Nurses' Experiences in the Pediatric Intensive Care Unit. *Religions*, 7(3), 1-11. doi: 10.3390/rel7030027
35. Roof, R. A. (2015). The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 585–599. doi: 10.1007/s10551-014-2246-0
36. Ruder, S. (2013). Spirituality in nursing: Nurses' perceptions about providing spiritual care. *Home Healthcare Nurse*, 31(7), 356–367. doi: 10.1097/NHH.0b013e3182976135
37. Saad, M., Medeiros, R. de, Saad, M., & Medeiros, R. de. (2012). *Spiritual-Religious Coping – Health Services Empowering Patients' Resources*. In *Complementary Therapies for the Contemporary Healthcare*. London: IntechOpen.
38. Schreiber, C., Verrall, C., & Whitehead, D. (2022). Spiritual care in Australian general practice nursing: An interpretive descriptive study. *Nursing & Health Sciences*, 24(3), 670–678. doi: 10.1111/nhs.12961
39. Schrepp, M. (2020). On the Usage of Cronbach's Alpha to Measure Reliability of UX Scales. *Journal of Usability Studies*, 15(4), 247–258. Pridobljeno na https://uxpajournal.org/wp-content/uploads/sites/7/pdf/JUS_Schrepp_Aug2020.pdf
40. Shamsi, M., Khoshnood, Z., & Farokhzadian, J. (2022). Improving psychiatric nurses' competencies in spiritual care and integration of clients' religion/spirituality into mental healthcare: Outcomes of an online spiritual care training program. *BMC Psychiatry*, 22(1), 1-12. doi: 10.1186/s12888-022-04280-9-
41. Shi, X., Wang, F., Xue, L., Gan, Z., Wang, Y., Wang, Q., & Luan, X. (2023). Current status and influencing factors of spiritual needs of patients with advanced cancer: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 22(1), 1-12. doi: 10.1186/s12912-023-01306-9
42. Sinha, A. K., & Kumar, S. (2014). Integrating spirituality into patient care: An essential element of modern healthcare system. *Indian Heart Journal*, 66(3), 395–396. doi: 10.1016/j.ihj.2014.03.023
43. Timmins, F., Connolly, M., Palmisano, S., Burgos, D., Juárez, L. M., Gusman, A., Soriano, V., Jewdokimow, M., Sadłóń, W., Serrano, A. L., Caballero, D. C., Campagna, S., & García-Peñuela, J. M. V. (2022). Providing Spiritual Care to In-Hospital Patients During COVID-19: A Preliminary European Fact-Finding Study. *Journal of Religion and Health*, 61(3), 2212–2232. doi: 10.1007/s10943-022-01553-1

44. Tomažin Dakič, T. (2016). *Pomen duhovnega kapitala pri reševanju problemov v organizaciji: akcijsko raziskovanje* [Magistrsko delo]. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
45. Turner, P. (2020). Why Is Employee Engagement Important? In P. Turner (Ed.), *Employee Engagement in Contemporary Organizations: Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness* (pp. 57–84). Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-030-36387-1_3
46. Wu, L.-F., Tseng, H.-C., & Liao, Y.-C. (2016). Nurse education and willingness to provide spiritual care. *Nurse Education Today*, 38, 36–41. doi: 10.1016/j.nedt.2016.01.001
47. Yin, E., & Mahrous, A. (2022). Covid-19 global pandemic, workplace spirituality and the rise of spirituality-driven organisations in the post-digital era. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 4(2), 79–93. doi: 10.1108/JHASS-11-2021-0177
48. Zakaria Kiaei, M., Salehi, A., Moosazadeh Nasrabadi, A., Whitehead, D., Azmal, M., Kalhor, R., & Shah Bahrami, E. (2015). Spirituality and spiritual care in Iran: Nurses' perceptions and barriers. *International Nursing Review*, 62(4), 584–592. doi: 10.1111/inr.12222
49. Zakaria Kiaei, M., Salehi, A., Moosazadeh Nasrabadi, A., Whitehead, D., Azmal, M., Kalhor, R., & Shah Bahrami, E. (2015). Spirituality and spiritual care in Iran: Nurses' perceptions and barriers. *International Nursing Review*, 62(4), 584–592. doi: 10.1111/inr.12222

Rebeka Lekše je diplomirala in magistrirala iz zdravstvene nege na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za vede o zdravju v Izoli. Trenutno je zaposlena kot asistentka. Izvaja laboratorijske in klinične vaje pri predmetih Osnove zdravstvene nege in Zdravstvena nega žensk. Pred vstopom v akademski svet, je pridobivala delovne izkušnje na primarni (zdravstveni dom) in sekundarni (operacijski blok v kirurškem centru) ravni zdravstvenega varstva. Med raziskovalnimi interesi so predvsem področja iz javnega zdravstva (varstvo pri delu). Sodeluje pri domačih in evropskih projektih.

Sandra Martinuč je diplomirala in magistrirala iz zdravstvene nege na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za vede o zdravju v Izoli. Zaposlena je kot predavateljica na Fakulteti za vede o zdravju in poučuje pri predmetih Osnove zdravstvene nege, Obvladovanje bolnišničnih okužb in Z zdravjem povezan življenjski slog. Zaposlena je bila 13 let v kliničnem okolju na področju pediatrije in otroške kirurgije. Njena raziskovalna področja so zdravstvena nega, zdrav življenjski slog, promocija zdravja in bolnišnične okužbe.

Abstract:

Nurses' Perception About Spirituality and Providing Spiritual Care in Nursing

Research Question (RQ): How do nurses perceive spirituality and their ability to provide spiritual care in nursing? Are there statistically significant differences between nurses' demographic characteristics and their perceptions of spirituality and spiritual care? How can nursing organisations improve nurses' perceptions and delivery of spiritual care?

Purpose: The purpose of this study is to highlight the importance of spirituality and spiritual care in nursing staff with the aim of examining nurses' perceptions of spirituality and the provision of spiritual care in nursing.

Method: A quantitative descriptive non-experimental method using a survey technique was used.

Results: Respondents consider patients' spiritual needs important to their health and well-being. However, nurses face several obstacles in meeting these needs. Formal training of nurses does not provide them with the skills to provide spiritual care. This underscores the need for greater emphasis on spirituality and spiritual care in nursing education to remove barriers to competent care.

Organization: Recognising the importance of spirituality in patient care can encourage health care organisations to develop policies and programmes that integrate spiritual care into clinical practise. Integrating spiritual care into nursing practise leads to better patient outcomes and higher quality of nursing care and increases nurses' job satisfaction and fulfilment. It also promotes a more holistic and patient-centred approach and a positive reputation for healthcare organisations.

Society: Focusing on the spiritual needs of patients can emphasise social responsibility and promote individual and community awareness of their impact on the environment. Recognising and respecting the spiritual beliefs of people from different cultural backgrounds promotes diversity and inclusion and contributes to an accepting and understanding society. We suggest providing additional training on spirituality for health professionals, which would have a positive impact on more appropriate integration of patients from other cultures into health care.

Originality: We did not find much research on spirituality in nursing in the Slovenian literature.

Limitations/Future Research: The weaknesses of our survey are related to the low internal consistency of the subcategories and the small sample size. Further psychometric validation of the scale on a larger sample would be needed.

Keywords: Religiosity, holistic approach, religious beliefs, cultural sensitivity, spiritual needs.

Copyright (c) Rebeka LEKŠE, Sandra MARTINUČ



Creative Commons License

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

Vodenje s čustveno inteligenco v javnem sektorju – pregled literature in predlog raziskovalnega modela

Tea Prošič*

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

Simona Kustec

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšna so teoretična izhodišča o vlogi in pomenu vodenja in čustveni inteligenci vodstva v javnem sektorju?

Namen: Prvi namen prispevka je pregledati obstoječo domačo in tujo strokovno-znanstveno literaturo in raziskave na področju vodenja in čustvene inteligence v javnem sektorju, njeni relevantnosti pri managerski funkciji vodenja v javnem sektorju. Drugi namen prispevka je na podlagi spoznanj prvega izdelati predlog lastnega raziskovalnega modela za merjenje lastnosti čustvene inteligence vodje v javnem sektorju.

Metoda: Pri pregledu literature je bila uporabljena deskriptivna metoda izbranega gradiva. Izveden je bil integrativni pregled literature v digitalni ter fizični obliki. Literatura, ki smo jo preučili, je bila objavljena od leta 1995 do 2022 v slovenskem in angleškem jeziku. Pregled je bil narejen v podatkovnih bazah prostega dostopa, Google Scholar-ju, ter v knjižnično dostopnem gradivu.

Rezultati: Rezultati raziskave kažejo, da čustvena inteligenca posameznega vodje v sodobnem času igra vedno večjo vlogo pri reševanju problemov, uvajanju in izvajanju delovnih procesov ter doseganju rezultatov. Čustvena inteligenca je ključnega pomena v širšem smislu, ne zgolj z vidika osebnostnih lastnosti vodje kot posameznika, ampak tudi z vidika njegovega odnosa do delovnih procesov ter dojemanja vloge lastne institucije, v kateri izvaja vodstveno delo. Ugotovitve veljajo sorodno tako za zasebni kot tudi javni sektor. Čeprav je tako teoretskega kot tudi empiričnega raziskovanja v primeru slednjega mnogo manj, pa je sporočilo o pomembnosti čustvene inteligence pri vodenju sorodno enako visoko pomembno kot v primeru vodij v zasebnih organizacijah.

Organizacija: Z raziskavo ugotovimo, da je ustrezno vedenje in uporaba čustvene inteligentnosti s strani vodje v javnem sektorju prinaša številne prednosti za organizacijo, posebej v primeru uvajanja sprememb, reševanja problemov ter kriznih situacij med zaposlenimi in tudi v odnosu do širše javnosti.

Družba: S tem prispevkom želimo približati kaj in kako pomembna je čustvena inteligenca tudi pri vodenju v javnem sektorju.

Originalnost: Originalnost prispevka se odraža v izdelavi predloga lastnega modela za merjenje čustvene inteligence vodje v javnem sektorju. Model je zgrajen na spoznanjih že obstoječih modelov, ki jih prikazujemo skozi pregled domače in tuje strokovno-znanstvene literature, hkrati pa ga pomembno inovativno širimo tudi skozi vpeljavo dimenzij odnosa vodje v javnem sektorju do procesov, ki jih vodi ter do institucije, v kateri prevzema vodstveno vlogo.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Predlagani model predstavlja izhodišče za nujno nadaljnje empirično testiranje na izbranih (študijah) primerov, izhodiščno tistih, ki se aktualno srečujejo s kriznimi situacijami, ali uvajanjem večjih sprememb pri nadaljnjem delovanju.

Ključne besede: vodenje, menedžment, čustvena inteligenca, javni sektor, model.

1 Uvod

Po svojih značilnostih je javni sektor (zlasti v odnosu do zasebnega sektorja) zelo specifičen in posledično raznolik sektor tako z vidika delovnih procesov, kot pravil delovanja ter s tem povezano tudi zadovoljstvom zaposlenih. Slednje se posebej odraža preko sistema napredovanja, nagrajevanja, motivacije za delo in končno seveda tudi samega vodenja (Orazi, Turrini & Valotti, 2013). Za sisteme dela v javnem sektorju praviloma velja, da so birokratsko strokovno dodelani, predvidljivi, celo rigidni (Wilson, 1989; Haček, 2001), zato jih vsaka sprememba, še posebej nepričakovana, že sama po sebi postavlja pred dodatno veliko preizkušnjo. Spremembe v javnem sektorju zaradi njegove narave dela s seboj praviloma nosijo visoko stopnjo nepredvidljivosti, zaradi česar je potrebo po ustreznem vodstvenem odzivu izjemnega pomena in vloga vodij eden od ključev do uspešnega uvajanja novih oz. prenovljenih delovnih procesov ter rezultatov. Izzivi učinkovitega vodenja v javni upravi so osvojiti različne kombinacije spretnosti, kompetenc ter vrednot, kot so strateško razmišljanje, komunikacija, odločanje, timsko delo, etično vedenje ter čustvena inteligentnost. Čustvena inteligenca vodstva se praviloma nanaša na razumevanje in nadzor nad lastnimi, pa tudi čustvi drugih, ki so vpleteni v nastale situacije, ki terjajo ustrezen odziv. Že v teoriji velja, da poleg strokovno operativnih veščin tudi vodje v javni upravi pomembno krepijo razvita čustvena inteligenca, ki jim pomaga, da se pri svojem delu in odnosu z zaposlenimi lažje soočajo z zahtevnimi in pogosto stresnimi razmerami, učinkovito obvladujejo konflikte ter lažje dosegajo soglasje (Kotzé & Venter 2011; Hunter, Dizon, Napoles & Rubalcava, 2020).

V luči izpostavljenih uvodnih pogledov se bomo v tem prispevku tako osrednje ukvarjali z vprašanjem pomembnosti čustvene inteligence vodij v javnem sektorju, kjer predpostavljamo, da čustvena inteligenca igra pomembno vlogo pri vodenju (tudi) v javnem sektorju. Na podlagi pregleda obstoječe mednarodne in domače literature ter spoznanj o teh vsebinah bomo prepoznali temeljne dejavnike vodenja s čustveno inteligenco v javnem sektorju, ki bodo predstavljali osnovo za izdelavo posebnega modela vodenja s čustveno inteligenco v javnem sektorju.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Vodenje in javni sektor

Vsaka organizacija potrebuje učinkovito in premišljeno vodenje. Mnogi avtorji pojem vodenja različno opredeljujejo v svojih prispevkih. Definicijo pojma pa bi lahko strnili v razlago, da je vodenje "proces vplivanja (vodje) na delovanje posameznika ali skupine", katerega glavni namen je, da bi vodje s svojo obliko vedenja vplivali na doseganje zastavljenih organizacijskih ciljev (Lubi, 2003, str. 57). Tako tudi Goleman (1995, str. 181) v svojem delu navaja, da: "vodenje ne pomeni prevladovanja, temveč umetnost prepričevanja ljudi, naj delajo za skupni cilj".

Čeprav vodenje pogosto povezujemo z vodenjem in nadzorovanjem skupine posameznikov, Kouzes in Posner (2006, str. 67) navajata, da ima vsak član skupine edinstvena pričakovanja do vodje in bo vložil napor sorazmerno s tem, kako meni, da mu bo vodja pomagal. Zato je zelo pomembno, da način vodenja prilagodimo posameznim zaposlenim na delovnem mestu, saj je vsak posameznik drugačen in različno dojema ter sprejema komuniciranje in povratne informacije.

Mnogi avtorji uspešnost organizacije povezujejo z uspehom njenega vodstva, saj je vodstvo zrcalo zaposlenih, ki s svojim vodenjem, obnašanjem in navdihovanjem ustvarja kulturo, kot prav tako klimo podjetja. Kouzes in Posner (2006, str. 35) v svoji knjigi, o tem kako postati uspešen vodja, navajata, da je odličen vodja tisti, ki ga žene močna želja da živi svoje vrednote na način, ki navdihuje in spodbuja svoje sledilce, da postanejo tudi oni vodje. Poudarjata tudi kako je pomembno, da vodstvo zagotavlja dobro razumevanje vrednot ter vključuje druge v komunikacijski proces. Torej pomembnejše od dobrega komuniciranja vodstva s svojimi zaposlenimi je, da vodstvo spodbuja dobro komunikacijo ter zahteva, da podajajo kot prav tako sprejemajo povratne informacije.

Večina pregledov raziskane literature je prišla do sklepa, da vodstvo je še tako pomembno v težkih časih. James in Wooten (2005, str. 142) o vodstvenih kompetencah v kriznih situacijah, ki jih opredelita kot "vsako čustveno obremenjeno okoliščino, ki, če je javno objavljena, izzove negativen odziv deležnikov in tako lahko ogrozi preživetje, ugled ali finance podjetja", zapišeta, da je te v takšnih časih še posebej težko izkazovati in da morajo voditelji takrat še dodatno delovati v očeh javnosti, saj so mediji tisti, ki odločajo o njihovem vedenju in dejanjih in jih kritizirajo pred očmi javnosti. V času krize se velikokrat pojavlja težnja k temu, da se krizo ustavi z različnimi dejanji, ki pa niso etično primerna, kot so prikrivanje in zavajanje in zato lahko praviloma vodijo k ogrožitvi učinkovitega vodenja. Prav v smislu slednjega zato kot pomembna velja tudi ugotovitev Kouzesa in Posnerja (2006, str. 67), da je lahko vodja zgled zaposlenim šele takrat, ko deluje v skladu s svojimi ideali, ne glede na situacijo.

Razvijanju kompetenc vodenja v razmerah kriz je za uspeh v današnjem poslovnem (in kot bomo spoznali zelo kmalu tudi v javnem) sektorju potrebno nameniti veliko pozornosti.

2.2 Čustvena inteligenca pri vodenju

“Če si velika podjetja prizadevajo za uspeh ali pa se borijo za preživetje, morajo poskrbeti za visoko kolektivno čustveno inteligentnost” (Goleman, 1995, str. 197). K čustveni inteligenci lahko pripišemo empatijo (zaznavanje čustev drugih), sposobnost motiviranja samega sebe, kot prav tako drugih ter sposobnost komuniciranja. To so tudi nekatere lastnosti uspešnega vodja ali pa sodelavca.

Čustvena inteligentnost pomeni biti sposoben prepoznati ter obvladovati svoja, kot prav tako čustva drugih. “Lastnosti, kot so odgovornost, družabnost, dobronamernost krepijo odnose, medtem ko sebičnost, negativna naravnost, zahrbtnost, sovražnost slabijo odnose in v njih delajo nepotrebno in nemalokrat nepopravljivo škodo” (Pejić & Zagorc, 2014, str. 36).

Goleman (1995, str. 180) pravi, da čustvena inteligenca v psihologiji predstavlja relativno novo raziskovalno področje. V letih 1970, ko se je poslovni svet precej razlikoval od sedanjega, so v raziskavi (v kateri je sodelovalo 250 direktorjev) ugotovili, da večina direktorjev verjame v uspeh pri delu, če uporabijo možgane in ne empatije ter sočutja do sodelavcev. Nekateri so bili mnjenja, da bi bilo nemogoče ravnati z ljudmi, če bi zaznavali čustva tistih, ki delajo zanj. “Takšna mnjenja so danes že zastarela in so le razkošje preteklosti; sodobna konkurenčna resničnost postavlja čustveno inteligentnost na zelo visoko in cenjeno mesto v delovnem procesu in na tržišču” (Goleman, 1995, str. 180).

Vodja mora imeti čustveno inteligenco, da lahko prepozna, uporabi, razume in nadzoruje čustva svoje ekipe za doseganje organizacijskih ciljev (Venkaiah & Drucker, 2013, str. 12). Avtorja menita, da je ena bistvenih sposobnosti uspešnega vodje, da se vključi v mentalne in čustvene sposobnosti svojih zaposlenih, pridobi njihovo zaupanje in spoštovanje ter zagotovi, da so zaposleni motivirani in predani preoblikovanju vizije v resničnost.

Čustvena inteligenca je razumevanje občutkov in njihovega pomena, zmožnost pritegniti in prebuditi čustva za podporo umu ter zmožnost globokega upravljanja z občutki (Istianingsih, Masnun & Pratiwi 2021, str. 156). Goleman, Goldman, Mayer in drugi (2004), kasneje pa tudi Kotzé in Venter (2011, str. 401, 402), ali pa Chaidi in Drigas (2022) opisujejo naslednje ključne vidike za izboljšanje čustvene inteligence na delovnem mestu v odnosu posameznika do samega sebe (*personal capacity*) in do družbe (*social ability*), z vidika čustev, odziva na razmere v okolju in tudi socio-demografskih značilnosti:

- samozavedanje ali sposobnost opazovanja in opisovanja lastnih občutkov,
- čustveno upravljanje ali sposobnost učinkovitega nadzora vseh vrst čustev, tudi neprijetnih in razumevanje vzrokov takšnih čustvenih odnosov,

- samomotivacija ali sposobnost obvladovanja lastnih čustev za doseganje organizacijskih ciljev,
- empatija ali sposobnost obvladovanja občutljivosti in se postaviti v kožo druge osebe, medtem ko jo cenimo,
- ravnanje z odnosi ali zmožnost vključevanja in vzdrževanja zdravih medosebnih ali družbenih odnosov,
- zmožnost upravljanja z osebnimi in medosebnimi problemi ter odzivanja na zahteve in spremembe iz okolja.,
- socio-demografske značilnosti, med njimi posebej spol, starost, stopnja izobrazbe in kulturna.

Kot navajata Kotzé in Venter (2011) je sicer preučevanje čustvene inteligence možno razvrstiti v dva od prevladujočih modelov. Prvi, t.i. sposobnostni modeli (*ability models*) čustveno inteligenco razumejo kot sposobnosti, podobno kot druge vrste mentalnih sposobnosti, recimo IQ. Drugi, t.i. mešani modeli (*mixed models*) pa združujejo čustveno inteligenco še z drugimi določenimi lastnostmi, kompetencami in vedenjem in tako upoštevajo tudi nekognitivne dejavnike, kot so osebnost, motivacija in niz takšnih lastnosti, ki se jih je moč naučiti (prav tam, str. 400, 401).

Osebnost, čustvene kompetence, temperament, delovni status, inteligenca, energija in odnos so neposredno povezani z odločanjem na delovnem mestu. Odločanje vodstva tako neposredno vpliva na uspešnost posameznega delavca, kar pa posledično vpliva na učinkovitost same organizacije (Istianingsih, Masnun & Pratiwi, 2020, str. 155-156).

Čustvena inteligenca igra veliko vlogo pri vodstveni funkciji managerja, saj vpliva tudi na uspešnost vodenja. Kajti močna čustva ali občutki, ki jih kot vodje ne obvladujejo na konstruktiven način, lahko vodijo do odločitev, ki niso ravno najboljše (Istianingsih, Masnun & Pratiwi, 2020, str. 61). Rezultati raziskave avtorjev so pokazali, da je pri vodstvenih sposobnostih pomemben nivo čustvene inteligence in navajajo, da čustveno inteligentni menedžerji uporabljajo svoja čustva za spreminjanje in prilagajanje svojih načrtov. Ne ignorirajo neugodne realnosti; namesto tega njihovo pametno čustveno vedenje pomaga pri boljšem načrtovanju. Torej, vodje z višjo čustveno inteligenco se pravilnejše odzovejo na neprijetne situacije in primerno reagirajo v zahtevnih situacijah.

2.3 Čustvena inteligenca kot izziv vodenja v javnem sektorju

Uspeh države kot političnega projekta je v pomembnem delu povezan z velikostjo in močjo njenega javnega sektorja, ki predstavlja njeno strokovno administrativno hrbtenico in katerega uspeh je zato odvisen od veščin in kompetenc javnih upraviteljev oz. uslužbencev.

V takšnem kontekstu Vekanih in Drucker (2013) zagovarjata stališče, da odličen vodja potrebuje več kot le jasno vizijo in strateško razumevanje, kar Supramaniam in Singaravelloo (2021, str. 15) poimenujeta kot zmožnosti pravilne uporabe čustev v različnih okoliščinah. Ugotovitve v njuni študiji kažejo, da čustvena inteligenca pomembno vpliva na organizacijsko uspešnost v javni upravi ter da se posamezniki z višjo stopnjo čustvene inteligence izkažejo kot boljši upravni vodje (prav tam).

Ko govorimo o javnem sektorju v širšem smislu, se je potrebno zavedati predvsem institucionalnih ter procesnih razsežij njenega delovanja. Njen temeljni namen je skrb za izvajanje javnih storitev na številnih področjih gospodarskega in družbenega delovanja, od financ, ekonomije in gospodarstva, do socialnih, zdravstvenih, izobraževalnih, kulturnih vsebin javnega interesa na lokalnih, regijskih, nacionalnih in tudi nadnacionalnih ravneh. Organizacije javnega sektorja delujejo po dveh tirnicah, od katerih eno predstavlja politični nivo vsakokratne vladne sestave, drugi nivo pa je strokovno-administrativna podpora, ki jo pri izvajanju nudijo t.i. javnoupravne službe in uslužbenci. Opisana delitev je ključnega pomena tudi in zlasti z vidika upravljanja ter vodenja procesov in zaposlenih v javnem sektorju, saj se sicer manjši, a po odločevalski moči večji del javnega sektorja menja z vsakokratno menjavo politične volje, medtem ko strokovno-administrativni del predstavlja stalno javnoupravno hrbtenico delovanja tega sektorja. Za javno upravno službo je zatorej značilno, da je hierarhično strukturirana organizacija, kjer so položaji podrejenosti in nadrejenosti zelo izpostavljeni.

Haček (2001, str. 30) opozarja, da je zaradi njene temeljne narave ena od značilnosti javne uprave, da v njej za razliko od zasebnega sektorja ni prisotne konkurenčnosti in da je posledično zelo težko ugotoviti učinkovitost in uspešnost organizacij in posameznikov znotraj javne uprave zaradi mnogoplastnih ciljev, storitvene narave dejavnosti in stalnega vpliva politike. Haček (2001, str. 34) navaja tudi, da je pri zadovoljevanju potreb javnega sektorja za skupen cilj in sodelovanje, organizacija zelo pomemben faktor, s tem nadalje pa tudi njihovi vodje ter odnosi z zaposlenimi. Služba v javnem sektorju je družbeno koristna funkcija, saj ima delo javnega uslužbenca močan vpliv na širšo skupnost in ne zgolj na izbrane vsebine, kot to velja za delo v zasebnem sektorju (prav tam, str. 46). Prav v luči slednjega so se zato v 90. letih 20. stoletja preko paradigme novega javnega menedžmenta (NJM) intenzivirali poskusi možnega zgledovanja in prenosa dobrih praks zasebnega sektorja tudi v delovanje javnega (Žurga, 2001, str. 23). Nov vzorec upravljanja in vodenja v javnem sektorju je novo upravljanje javnega sektorja (ang. New Public Management), ki temelji na splošni učinkovitosti in usmerjenosti k uporabnikom (Kovač 2000, str. 281-282). Med tem ko klasični model upravljanja javnega sektorja temelji na celotno organizacijo, se novo upravljanje javnega sektorja fokusira na posameznika. Novi javni menedžment je koncept, ki vpeljuje prvine iz upravljanja zasebnega sektorja v javni sektor. Cilj novejših pristopov v upravljanju človeških virov je pospeševanje uspešnosti in učinkovitosti organizacije, kateri pa naj bi bil rezultat motiviranosti, pripadnosti ter notranje tekmovalnosti zaposlenih (Kovač, 2000, str. 289). Med prvinami novega javnega menedžmenta je možno izpostaviti zlasti spremembe v organizacijski in procesni dimenziji dela

v javnem sektorju. Zagovorniki tega načela tako kot temeljne izpostavljajo naslednje spremembe (Hood, 1991; Žurga, 2001, str. 49-50; Hood & Peters, 2004): novo organiziranost in nove načine vodenja; uvajanje novih delovnih metod in preoblikovanje delovnega mesta; prenovo delovnih procesov; delegiranje in povečevanje avtonomije; opredelitev in razmejitve odgovornosti; vzpostavitev tekmovnosti; povečanje učinkovitosti in uspešnosti; usmerjenost k rezultatom; prenos izvajanja posameznih nalog zunanjim izvajalcem in osrednjo usmerjenost k strankam.

Klic za novi javni menedžment se je dejansko pojavil kot odziv na klic po spremembah v dotedanjem delovanju javnega sektorja. Kot so zavedli Dimovski, Penger in Žnidaršič (2004, str. 8) tradicionalni pristopi v procesu menedžmenta v javnem sektorju niso več ustrezali novim izzivom sodobne družbe, niti se javni sektor nanje ni odzval tako hitro kot zasebni. Čemur Bukovec (2006, str. 120) dodaja klic po prepoznavanju premika trenda od kolektiva do posameznika in potrebo po prepoznavanju moči domišljije, ustvarjalnosti in samoaktualizacije vsakega posameznika. Žurga (2001, str. 52) omenja zagotovitev predanosti zaposlenih in njihove motiviranosti za spremembe ter usposabljanje zaposlenih. O usposabljanju zaposlenih govori tudi Kovač (2000, str. 291), ki razlaga, da ima cel kup prednosti za organizacijo, kot so lahko izboljšanje motivacije in oblikovanje enotne upravne kulture in da hkrati na usposabljanje lahko gledamo tudi kot nefinančno nagrado za uspešnost. Prav opisani elementi predstavljajo tiste dele reforme, ki se neposredno najbolj približajo novemu pogledu na vlogo vodenja, vodje in čustvene inteligence v paradigmi novega javnega menedžmenta in s tem predrugачenega vodenja ter posebnih zvrsti le-tega v javnem sektorju (Van Wart, 2003; O'Reilly & Reed, 2010; Orazi idr., 2013).

Ko Goleman (1995, str. 180) navedenim notranje poslovnim razlogom za reformo delovanja javnega sektorja dodaja tudi pojav sprememb iz zunanjega okolja, posebej globalizacije in informacijske ter komunikacijske tehnologije, ki vse od osemdesetih let strogo upravno hierarhijo mehčajo, v ospredje pomena vodenja tudi v javnem sektorju postavi osnovne čustvene spretnosti vodje. Zaradi konstantno spreminjajočega se okolja, notranjih in zunanjih sprememb so torej tudi organizacije v javnem sektorju primorane k uvajanju novih pristopov vodenja in strategij, vključno s čustveno inteligenco.

Nasploh je za preučevanje čustvene inteligence v javnem sektorju značilno, da prevladujoče sledi vsebinskim determinantom čustvene inteligence v zasebnem sektorju, da se je v raziskovalnem prostoru pojavila prvič preko preučevanja delovanja javnih korporacij, z vidnim zamikom glede na preučevanje v zasebnem sektorju in da je vse do danes dejanskih raziskav na tem polju manj, čeprav vse v svojih zaključkih prepoznavajo pomembnost in povezavo vloge čustvene inteligence z uspešnostjo delovnih procesov in rezultatov (npr. Berman & West, 2008; Vigoda-Gadot & Meisler, 2010; Cavaliere idr., 2021).

Avtorji prevladujoče tudi ugotavljajo, da so prav vodje s svojimi lastnostmi, odnosom do dela – posebej načinom komuniciranja in odzivom na delovne procese – ključni in prvi nosilec čustvene inteligence pri delovanju v javnem sektorju. V tem pogledu preko teorij vodenja in vodij elementi čustvene inteligence v zadnjih dveh desetletjih dobivajo pomembno mesto tudi v preučevanju javnega sektorja oz. kot zapišejo Cavaliere idr. (2021), se klasični upravni menedžerji, ki svoje delo prvenstveno opirajo na pozicijsko moč, umikajo sodobnim upravnim vodjem, ki jih pri delu vodi osebnostna moč ter sodelovanje. Vodenje morajo seveda še vedno spoštovati politično in pravno regulativo, zagotavljati odgovornost, a hkrati dajati pomemben poudarek s svojim zgledom na etičnosti, hitri odzivnosti ter komuniciranju konkretnih povratnih informacij do zaposlenih v organizaciji in do skupne javnosti ter tako omogočiti sodelovanje vseh zainteresiranih, na čelu z zaposlenimi (Venkaiah & Drucker, 2013).

3 Metoda

Raziskovanje čustvene inteligence v zelo širokem smislu sega že preko 100 let nazaj, s prvo, kvantitativno usmerjeno študijo o socialni inteligenci (*social intelligence*), je raziskovalno pot tej vsebini v 20. letih 19. stoletja utrl ameriški psiholog Edward Lee Thorndike (1874 – 1949). Thorndike, ki se je sicer kot prvi primarno ukvarjal s preučevanjem procesov učenja (*laws of learning*), je socialno inteligenco opredelil kot sposobnost razumeti (*understand*) in usmerjati (*manage*) posameznika z namenom modrega delovanja (*act wisely*) v medsebojnih odnosih (Kihlstrom & Cantor, 2011). V nadaljnjih letih in desetletjih se je preučevanje različnih zvrsti inteligence močno razširilo, v zadnjih treh desetletjih pa tudi neposredno usmerjeno v čustveno inteligenco, ki se jo opredeljuje kot sposobnost posameznika, da razume in usmerja svoja čustva (Mayer, Salovey & Caruso, 2004). Vse do danes je raziskovanje različnih vrst inteligence, vključno s čustveno, ostalo primarno osredotočeno na empirično raziskovanje, ki se mu je poleg kvantitativnega še zlasti v zadnjem obdobju pridral tudi kvalitativni raziskovalni okvir, v primeru raziskovanja čustvene inteligence tudi testi in modeli preučevanja (prav tam; Chaidi & Drigas, 2022). A kot ugotavljajo raziskovalci, je v raziskovalnih procesih temeljni teoretsko pregledni pristop ostajal v manjšini, prav tako pa je tudi v nasprotju z zasebnim sektorjem sorodnega preučevanja v javnem vidno opazno manj (Hunter, Dizon, Napoles & Rubalcava, 2020).

S tovrstno spodbudo je osrednji raziskovalni namen tega prispevka izvesti celoviti teoretski pregled obstoječe literature na področju čustvene inteligence v javnem sektorju ter na osnovi temeljnih ugotovitev izdelati lasten teoretsko-metodološki model preučevanja čustvene inteligence v javnem sektorju. Pri izvedbi pregleda literature smo uporabili deskriptivno metodo in med seboj primerjali poglede ter ugotovitve številnih avtorjev o vodenju s čustveno inteligenco v javnem sektorju. Iskanje literature je potekalo od januarja do maja 2023 v digitalnih podatkovnih bazah Open Access znanstvenih revij, v Google Scholar v slovenskem in angleškem jeziku ter preko klasičnega pregleda fizično dostopne strokovnoznanstvene literature. Pri pregledu in iskanju literature smo uporabili omejitvene kriterije: angleški ali

slovenski jezik ter obdobje objavljene literature od 1995 do leta 2022. Vsa preiskana literatura, iz katere smo razbrali bistvene ugotovitve na temo čustvene inteligence v javnem sektorju, je prikazana v tabeli 1:

Tabela 1. Seznam literature

Seznam literature	
Avtor	Naslov
Cavaliere idr. (2021)	Emotional Intelligence and Driving Change in Public Sector: The Mediating Role of Culture
Goleman (1995)	Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ
Kouzes & Posner (2006)	The leadership challenge
Mayer, Salovey & Caruso (2004)	Emotional intelligence: Theory, findings and implications
Venkaiah & Drucker (2013)	Leadership in a globalised economic era: Some perspectives and challenges
Vigoda-Gadot & Meisler (2010)	Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees.
Hunter, Dizon, Napoles & Rubalcava (2020)	The Impact of Emotional Intelligence in The Public Sector

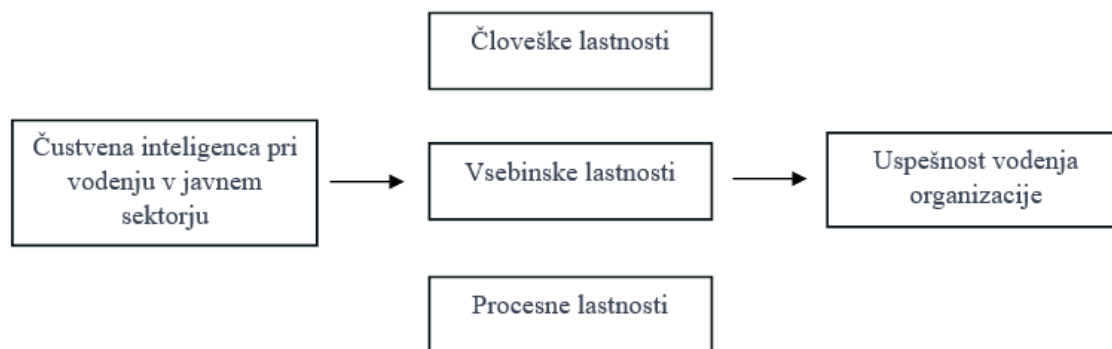
Pri iskanju smo kot ključne besede opredelili naslednje besedne zveze, prikazane v tabeli 2.

Tabela 2. Ključne besede

Ključne besede za iskanje literature	
Slovenske besede	Angleške besede
vodenje	leadership
menedžment	management
čustvena inteligenca	emotional intelligence
javni sektor	public sector
model	model

Kot temeljno vsebinsko vodilo preučevanja smo si zastavili predpostavko obstoja povezave med čustveno inteligenco in vodenjem v javnem sektorju po sklopu človeških (individualnih), vsebinskih (programskih) in procesnih (organizacijskih) lastnosti.

Model raziskave prikazuje lastnosti, ki povezujejo čustveno inteligenco in vodenje v javnem sektorju (slika 1).



Slika 1. Model raziskave

4 Rezultati in razprava

Osrednji namen tega prispevka je bil najprej pregled različnih pogledov in metod domačih ter tujih avtorjev, ki prepoznavajo čustveno inteligenco kot eno od osrednjih karakteristik uspešnega vodenja v javnem sektorju, ter nadalje na tej podlagi izdelava predloga posebnega modela za preučevanje čustvene inteligence v javnem sektorju.

Pregled literature je pokazal, da razprav o pomenu čustvene inteligence pri vodenju tako v zasebnem kot tudi v javnem sektorju ni malo in da je bilo na omenjene vsebine izvedenih že veliko konkretnih študij primerov. Teoretsko in konceptualno podlago za tovrstno usmeritev je javnemu sektorju pridala zlasti paradigma novega javnega menedžmenta, kot poskusa približevanja delovnih procesov in strukture javnega sektorja dobrim praksam zasebnega, uspešnega odzivanja sicer rigidne strukture javnega sektorja na vse bolj pogoste reformne, tehnološke, komunikacijske ter tudi generacijske spremembe in tudi zahtevam po harmonizaciji nacionalnih sistemov z mednarodnimi standardi (Moloney & Rosenbloom, 2020).

Pravzaprav so prav spremembe, ki sicer niso delovna stalnica, niti želja javnega sektorja, pospešile potrebo po spremenjenemu načinu vodenja in zgledovanju po dobrih praksah zasebnega sektorja pri tem. Rezultati pregleda literature prikazujejo, da je bila pred petdesetimi leti v organizacijah bolj izpostavljena poslovna hierarhija, danes pa mnogi viri kažejo, da temu ni več tako. Ne glede na formalne značilnosti javnega sektorja in njegove dvojne narave – političnega in strokovno administrativnega delovanja – se je v zadnjih desetletjih v ospredje

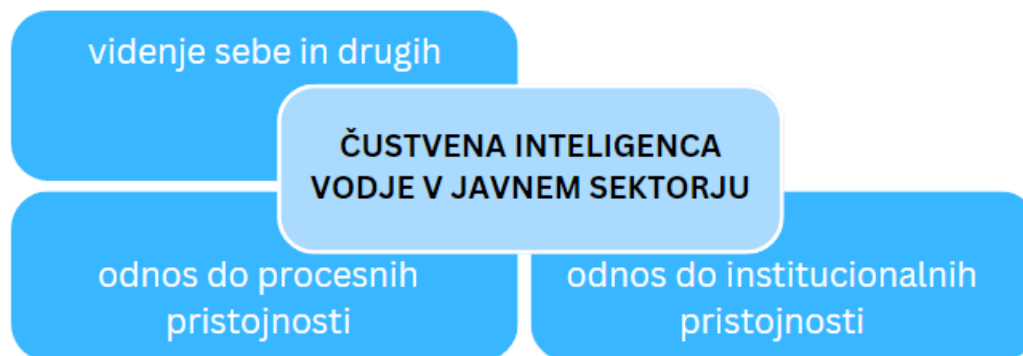
delovnih veščin tudi v javnem sektorju začelo postavljati medosebne spretnosti, kot so razumevanje drugih, poznavanje in predvsem obvladovanje lastnih čustev, empatija in uravnavanje odnosov v organizaciji. Vključitev v mentalne in čustvene sposobnosti svojih zaposlenih ter s tem pridobivanje njihovega zaupanja in spoštovanja je tako postala pomembna sposobnost uspešnega sodobnega vodje in njegovega vodenja (Venkaiah & Drucker, 2013, str. 12).

Verjame se, da pametno čustveno vedenje pomaga pri boljšem načrtovanju dela, vodstvo z višjo čustveno inteligenco pa se tudi primernejše odzove na neprijetne situacije in ustrezneje reagira v zahtevnih situacijah (Istianingsih, Masnun & Pratiwi, 2020, str. 161).

Kot že pred skoraj tremi desetletji zapiše eden od sodobnih zagovornikov čustvene inteligence, lahko vodje z uporabo »podatkov« le-te ustvarijo uspešnejše strategije za prepoznavanje problemov, usmerjanje delovnih procesov, doseganje rezultatov in nenazadnje tudi za izboljšanje kulture na delovnem mestu, lastno učinkovitost vodenja ter odnosa s svojimi zaposlenimi ter strankami (Goleman, 1995). Ko govorimo o javnem sektorju, so bile dosedanje raziskave večinoma osredotočene na preučevanje t.i. mikro osebnostnih psiholoških profilov vodij pri tem, namen našega prispevka pa je tem vidikom pridati tudi dimenzije, ki se neposredno nanašajo na organizacijske in procesne specifične delovanja javnega sektorja.

Opirajoč se na številne že izvedene študije in modele preučevanja čustvene inteligence v javnem sektorju ter tudi njihovih omejitev je po lastnostih naš predlagani model možno klasificirati v .i. mešane modele razumevanja čustvene inteligence vodje v javnem sektorju. V ospredje modela je postavljen vodja kot posameznik in njegov oz. njen odnos oz. dojemanje: 1) svoje vloge pri delu organizacije; 2) vloge procesnih pravil in relacij v organizaciji, ki jo vodi; 3) odnos do institucionalnih okvirjev organizacije, ki jo vodi.

Slika spodaj (slika 2) prikazuje predlagani model za merjenje čustvene inteligence.



Slika 2. Model za merjenje čustvene inteligence v javnem sektorju

Vir: lastna izdelava

Model glede na navedene tri osnovne dimenzije opisujejo naslednje posamične lastnosti:

- **videnje sebe in drugih;** osebnostno – psihološke lastnosti vodje oz. mikro lastnosti:
 - jasnost in razumljivost navodil, ki jih podajajo zaposlenim,
 - zavedanje lastnih prednosti in slabosti,
 - samokontrola,
 - zmožnost ustreznega izražanja lastnih občutkov,
 - prepoznavanje odzivov, ki jih izrazijo drugi (zaposleni in širša javnost), na izražena čustva,
 - zmožnost prepoznavanja čustev zaposlenih in širše javnosti.
- **odnos do procesnih pristojnosti;** procesno, področno razumevanje delovanja javnega sektorja s strani vodje oz. mezo lastnosti:
 - poznavanje pravnih pravil delovanja,
 - vodenje nepriljubljenih odločitev in rešitev,
 - jasnost razmišljanja v kriznih situacijah,
 - spoštovanje pravnih pravil v primeru krizne situacije,
 - način dojemanja pravnih pravil v primeru uvajanja sprememb.
- **odnos do institucionalnih pristojnosti;** organizacijsko, institucionalno razumevanje vloge organizacije javnega sektorja v širšem politično-administrativnem sistemu s strani vodje oz. makro lastnosti:
 - razločevanje med političnim in strokovnim delom,
 - razumevanje razlogov za spremembe,
 - prednost napredovanju ali ideji,
 - način nagrajevanja,
 - način sankcioniranja,
 - komuniciranje znotraj organizacije,
 - komuniciranje z zunanjimi javnostmi,
 - obstoj mreže somišljenikov.

Dimenzije in lastnosti modela so opredeljeni na način, da jih je možno prilagoditi in z ustreznimi merskimi lestvicami dodelati glede na izbrane predmete oz. študije primerov raziskovanja, ter preučevati tako v primerih kvalitativnega, kot tudi kvantitativnega raziskovanja.

5 Zaključek

V tem prispevku smo z deskriptivno metodo opravili pregled literature s področja čustvene inteligence vodij in menedžmenta v javnem sektorju in spoznali, da lahko razvoj kompetenc vodenja in čustvene inteligentnosti izboljša vodstvene, komunikacijske in nasploh managerske sposobnosti javnih uslužbencev. Pregled že obstoječe literature in raziskav je pokazal, da so vodje z višjo stopnjo čustvene inteligence bolj usposobljeni za vodenje v kriznih ali čustvenih

situacijah ter okoliščinah uvajanja sprememb. Prav tako nam je pregled že obstoječe literature in raziskav na polju javnega sektorja pokazal, da moramo na čustveno inteligenco vodij v tej sferi gledati z vidika širšega okolja delovanja zaradi česar smo t.i. mešane modele čustvene inteligence prepoznali kot bolj uporabne za preučevanje fenomena v javnem sektorju. Hkrati smo tudi spoznali, da dosednji modeli osrednjo pozornost namenjajo večinoma različnim razsežjem psiholoških značilnosti osebnosti vodje, ne pa tudi njegovega odnosa do področja in dela organizacije v javnem sektorju, ki jo vodi. S tem namenom smo zato po izvedenem pregledu literature izdelali tudi predlog lastnega modela za merjenje čustvene inteligence vodje v javnem sektorju, v katerem smo poleg poznavanja individualnih osebnostnih značilnosti vodje kot ključni dejavnik opredelili še odnos vodje do procesnih vsebin njegovega delovanja ter odnos do širšega institucionalnega okolja znotraj in navzven katerega deluje kot vodja. Model smo izdelali na teoretsko načelni ravni in ga zastavili na način, ki z metodološkega vidika ob ustrezni dodelavi ter razdelavi omogoča nadaljnjo preverbo na izbranih konkretnih empiričnih primerih iz prakse.

Da bi dejansko lahko testirali izvedljivost predlaganega teoretskega modela in z njegovo pomočjo tudi boljšega vpogleda v razumevanje pomena čustvene inteligence pri vodenju v javnem sektorju, bi v naslednjem koraku morali izvesti konkretno raziskavo na primeru izbranega vodja v izbrani organizaciji in na izbranem področju javnega sektorja – idealno primera, kjer se soočajo s kriznimi situacijami, ali pa uvajanjem sprememb. Prav omenjeni, v tem prispevku še nerealiziran del preučevanja vloge čustvene inteligence vodje v javnem sektorju, na tej točki predstavlja glavno omejitev in hkrati tudi samokritiko izvedenega dela, ki pa jo nameravamo odpraviti v prihajajočih mesecih, predvidoma na izbranem primeru uspešnega delovanja sistemsko sicer kritičnega delovanja znotraj javnih zdravstvenih zavodov v Sloveniji. Pričakujemo, da bo izvedba empirične študije, osnovane na predlaganem teoretskem modelu tega članka, slednjega ustrezno pretestirala v praksi in hkrati tudi omogočila podajo realne uporabne vrednosti modela, ki je bil oblikovan kot rezultat obširnega strokovno-znanstvenega pregleda že obstoječe domače in tuje literature in študij o vlogi čustvene inteligence vodje v javnem sektorju. Posledično vsemu navedenemu bo takrat tudi možno potrditi načelno podporo organizacijam v javnem sektorju pri dajanju prednosti razvoja ter izobraževanja o kompetencah čustvene inteligence za njihove vodje in zaposlene nasploh.

Reference

1. Berman, E.M. & West, J.P. (2008). Managing Emotional Intelligence in U.S. Cities: A Study of Social Skills among Public Managers. *Public Administration Review*, 68: 742-758. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00912.x>
2. Bukovec, B. (2006). Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb. *Organizacija*, 39(2), 117-123.

3. Cavaliere, L.P.L., Poddar, A., Poddar, S., Padma, S., Koti, K., Kalyan Chakravarthi, M., Suman Rajest, S., & Regin, R. (2021). Emotional Intelligence and Driving Change in Public Sector: The Mediating Role of Culture. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry* (TOJQI), 12(7): 2071 – 2115.
<https://www.tojqi.net/index.php/journal/article/view/4082/2795>
4. Chaidi, I., & Drigas, A. (2022). Theories - models of emotional intelligence. *Scientific Electronic Archives*, 15(12). <https://doi.org/10.36560/151220221638>
5. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2004). Javna uprava kot učeča se organizacija. *Central European Public Administration Review*, 2(1).
6. Drucker, F.P. (2001). Managerski izzivi v 21. stoletju, GV Založba, Ljubljana.
7. Goleman, D. (1995). *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
8. Haček, M. (2001). *Sistem javnih uslužbencev*. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana: Založba FDV. (Knjižna zbirka Politični procesi in institucije).
9. Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons?. *Public Administration*, 69: 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
10. Hood, C., & Peters, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 14(3), 267–282. <http://www.jstor.org/stable/3525837>
11. Hunter, B., Dizon, J., Napoles, C., & Rubalcava, F. (2020). The Impact of Emotional Intelligence in The Public Sector. Dominguez Hills: California State University. doi: 10.13140/RG.2.2.23925.12002
12. Istianingsih, N., Masnun, A., & Pratiwi, W. (2020). Managerial performance models through decision making and emotional intelligence in public sector. *Administratie si Management Public*, (35), 153-166.
13. James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un) usual: how to display competence in times of crisis. *Organizational dynamics*, 34(2), 141-152.
14. Kihlstrom, J. F., & Cantor, N. (2011). Social intelligence. In R. J. Sternberg & S. B. Kaufman (Eds.), *The Cambridge handbook of intelligence* (str. 564–581). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511977244.029>
15. Kotzé, M., & Venter, I. (2011). Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: an empirical study. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 397-427. <https://doi.org/10.1177/0020852311399857>
16. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
17. Kovač, P. (2000). Javna uprava v znamenju ljudi. *Teorija in praksa*, 37(2), 279-293.
18. Lubi, D. (2003). Temelji vodenja in poveljevanja. *Fakulteta za družbene vede, Ljubljana*.
19. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.

20. Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486–504. <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>
21. O'Reilly, D. & Reed, M. (2010). Leaderism: An evolution of managerialism in UK public service reform. *Public Administration* 88(4): 960–978. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01864.x>
22. Pejić, M., & Zagorc, N. (2014). Emocionalna inteligenca v medsebojnih odnosih na delovnem mestu. *Medsebojni odnosi v zdravstveni negi: zbornik prispevkov*, 6, 35–46.
23. Supramaniam, S., & Singaravelloo, K. (2021). Impact of emotional intelligence on organisational performance: An analysis in the Malaysian Public Administration. *Administrative Sciences*, 11(3), 76.
24. Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review* 63(2): 214–228. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00281>
25. Venkaiah, V., & Drucker, P. (2013). Leadership in a globalised economic era: Some perspectives and challenges.
26. Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2010). Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees. *Public Administration Review*, 70(1), 72–86. <http://www.jstor.org/stable/40469112>
27. Wilson, J. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. New York: Basic Books.
28. Žurga, G. (2001). *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Fakulteta za družbene vede.

Tea Prošič je diplomirala na Fakulteti za turistične študije, smer Management turističnih podjetij in je študentka podiplomskega študijskega programa Management na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Delovne izkušnje na področju menedžmenta pridobiva v različnih oddelkih podjetja, ki se ukvarja s kampanjami lojalnosti.

Simona Kustec je redna profesorica in raziskovalka Univerze na Primorskem, Fakultete za management, članica Katedre za politologijo, sociologijo, komuniciranje, etiko in kulturologijo v menedžmentu in vodja Centra za razvoj in prenos znanja Univerze na Primorskem. Je (so)avtorica številnih domačih in mednarodnih znanstvenih in strokovnih del ter projektov skupin. V obdobju med leti 2014 in 2018 je bila poslanka v Državnem zboru Republike Slovenije in vodja največje poslanske skupine Stranke modernega centra. Med leti 2020 in 2022 je bila ministrica za izobraževanje, znanost in šport Republike Slovenije ter predsedujoča Svetom za izobraževanje, raziskovanje, šport ter mladino v času slovenskega predsedovanja Svetu Evropske unije (1. julij do 31. december 2021). Kontakt: Simona.kustec@fm-kp.si.

Abstract:

Excellence and Leadership with Emotional Intelligence in Public Administration - Literature Review

Research Question (RQ): We are interested in exploring the theoretical foundations regarding the role and importance of leadership and emotional intelligence in public sector management.

Purpose: The primary purpose of the article is to review existing domestic and foreign literature and research on leadership and emotional intelligence in the public sector and its relevance to managerial functions in public sector leadership. The secondary purpose is to develop a proposal for our own research model to measure the emotional intelligence characteristics of leaders in the public sector based on the insights gained from the first purpose.

Method: In reviewing the literature, we chose a descriptive method of selected material. An integrative literature review was conducted in both digital and physical formats. The literature we studied was published between 1995 and 2022 in Slovenian and English language. The review was performed in open-access databases, Google Scholar, and library-accessible materials.

Results: The research results indicate that the emotional intelligence of an individual leader plays an increasingly significant role in problem-solving, implementing work processes, and achieving results in modern times. Emotional intelligence is crucial not only in terms of the leader's personality traits as an individual but also in relation to their approach to work processes and perception of the role of their own institution in which they carry out leadership duties. The findings apply similarly to both the private and public sectors. Although there is much less theoretical and empirical research in the case of the latter, the message about the importance of emotional intelligence in leadership is equally high in both private and public sector leaders.

Organization: Through the research, we find that appropriate behavior and the use of emotional intelligence by a leader in the public sector bring many benefits to the organization, especially in the case of implementing changes, problem-solving, and crisis situations among employees, as well as in relation to the broader public.

Society: With this contribution, we aim to highlight how important emotional intelligence is in public sector leadership.

Originality: The originality of the contribution is reflected in the development of a proposal for our own model to measure the emotional intelligence of a leader in the public sector. The model is built on the insights of existing models, presented through a review of domestic and foreign scholarly literature, and significantly expanded through the introduction of dimensions of the leader's relationship to processes and the institution they lead in the public sector.

Limitations/Future Research: The proposed model serves as a starting point for necessary further empirical testing on selected case studies, particularly those currently facing crisis situations or implementing major changes in their operations.

Keywords: leadership, management, emotional intelligence, public sector, model.

Copyright (c) Tea PROŠIČ, Simona KUSTEC



Creative Commons License

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