

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZAVA MED DUHOVNOSTJO NA DELOVNEM MESTU IN  
ZAVZETOSTJO ZAPOSLENIH**

Ljubljana, september 2022

BRIGITA GRAMC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Brigita Gramc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Povezava med duhovnostjo na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD.....	1
<b>1 OPREDELITEV DUHOVNOSTI NA DELOVNEM MESTU .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Razvoj ideje o duhovnosti na delovnem mestu .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Uvrstitev duhovnosti na delovnem mestu v kontekst osebnostnega razvoja .....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Osebnostni razvoj zaposlenih po Maslow .....	6
1.1.2 Osebnostni razvoj zaposlenih po Loevinger .....	7
<b>1.3 Uvrstitev duhovnosti na delovnem mestu v kontekst družbenega in organizacijskega razvoja .....</b>	<b>9</b>
1.3.1 Bojevniška stopnja družbene zavesti .....	10
1.3.2 Tradicionalna stopnja družbene zavesti .....	10
1.3.3 Modernistična stopnja družbene zavesti .....	11
1.3.4 Postmodernistična stopnja družbene zavesti.....	12
1.3.5 Celovita stopnja družbene zavesti.....	13
<b>2 DUHOVNOST NA DELOVNEM MESTU IN SORODNI POJMI.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Duhovnost .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Religija .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Duhovnost na delovnem mestu .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 Duhovna inteligentnost .....</b>	<b>18</b>
<b>2.5 Duhovni kapital .....</b>	<b>20</b>
<b>2.6 Delovni velnes .....</b>	<b>21</b>
<b>3 DUHOVNOST NA DELOVNEM MESTU IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Zavzetost zaposlenih .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Pomembnost zagotavljanja zavzetosti zaposlenih.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Povezava med duhovnostjo na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih .....</b>	<b>25</b>
<b>3.4 Prednosti spodbujanja zavzetosti zaposlenih skozi duhovnost na delovnem mestu .....</b>	<b>27</b>
<b>3.5 Pomembnost spodbujanja zavzetosti zaposlenih skozi duhovnost v času spremenjenih delovnih razmer, ki jih je prinesel COVID-19 .....</b>	<b>28</b>
<b>4 NAČINI DOSEGANJA DUHOVNOSTI NA DELOVNEM MESTU .....</b>	<b>29</b>

<b>4.1</b>	<b>Primeri podjetij, ki so uvedla duhovnost na delovna mesta .....</b>	<b>30</b>
4.1.1	Trader Joe's.....	31
4.1.2	Costco.....	31
4.1.3	Revolution Foods .....	32
4.1.4	Google .....	32
<b>4.2</b>	<b>Pristopi k doseganju duhovnosti na delovnem mestu .....</b>	<b>33</b>
4.2.1	Organizacijska kultura.....	33
4.2.2	Etična klima.....	34
4.2.3	Mentorstvo .....	35
4.2.4	Mentalni in fizični velnes .....	37
4.2.5	Družbeno koristno delo .....	38
<b>5</b>	<b>RAZISKAVA O DUHOVNOSTI NA DELOVNEM MESTU IN POVEZAVI Z ZAVZETOSTJO ZAPOSLENIH .....</b>	<b>39</b>
<b>5.1</b>	<b>Raziskovalna vprašanja in hipoteze.....</b>	<b>39</b>
<b>5.2</b>	<b>Metodologija raziskave .....</b>	<b>41</b>
<b>5.3</b>	<b>Zasnova anketnega vprašalnika .....</b>	<b>41</b>
<b>5.4</b>	<b>Rezultati raziskave .....</b>	<b>43</b>
5.4.1	Opis vzorca.....	43
5.4.2	Odprtost do duhovnosti .....	44
5.4.3	Priljubljenost duhovnih praks in duhovnih dejavnikov.....	47
5.4.4	Povezanost med duhovnostjo na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih.....	49
<b>5.5</b>	<b>Diskusija rezultatov .....</b>	<b>51</b>
<b>5.6</b>	<b>Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje .....</b>	<b>53</b>
<b>5.7</b>	<b>Priporočila za organizacije za razvijanje duhovnosti na delovnem mestu</b>	<b>54</b>
	<b>SKLEP .....</b>	<b>55</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>56</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>65</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Pozitivni rezultati povečanja zavzetosti zaposlenih .....	25
Tabela 2: Tranutna duhovnost v organizacijah anketirancev .....	44

Tabela 3: Pomembnost duhovnih dejavnikov na delovnem mestu.....	45
Tabela 4: Mnenje o delu in povezanostjo z duhovno organizacijo.....	46
Tabela 5: Spodbuda duhovnosti k razmišljanju o smislu dela.....	47
Tabela 6: Korelacija med spremenljivkama »Pomembnost dejavnikov« in »Rad/a bi delal/a v organizaciji z naštetimi duhovnimi vrednotami« .....	47
Tabela 7: Priljubljenost duhovnih praks na delovnem mestu .....	48
Tabela 8: Izboljšanje dobrobiti zaposlenih ob uvedbi duhovnih dejavnikov .....	49
Tabela 9: Povezanost z naredjenimi na duhovnem delovnem mestu .....	49
Tabela 10: Korelacija med duhovnostjo na delovnem mestu in energijo, predanostjo in zanosom zaposlenih .....	50
Tabela 11: Korelacija med duhovnostjo na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih 51	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Maslowa hierarhija potreb z vključeno 'nad samoaktualizacijo' .....	6
Slika 2: Prispevek inteligenčnega, čustvenega in duhovnega kvocienta k delovnem mestu.....	19
Slika 3: Koraki duhovnega mentorstva.....	37
Slika 4: Spolna struktura anketirancev .....	44
Slika 5: Pomembnost dejavnikov ob iskanju delovnega mesta .....	46

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Tabela osebnostnega razvoja po Loevinger .....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik .....	4
Priloga 3: Demografski podatki anketirancev .....	16
Priloga 4: Odprtost anketirancev do uvedbe duhovnosti na delovnem mestu .....	17
Priloga 5: Duhovne prakse in duhovni dejavniki.....	18
Priloga 6: Psevdo R-Kvadrat vseh delov zavzetosti .....	19

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**EQ** – (angl. Emotional quotient); Čustveni kvocient

**IQ** – (angl. Intelligence quotient); Inteligenčni kvocient

**JD-R** – (angl. Job Demands - Resources Model); Model zahtev in virov pri delu

**SQ** – (angl. Spiritual quotient); Duhovni kvocient

**UWES** – (angl. Utrecht Work Engagement Scale); Model delovne zavzetosti Utrecht



## UVOD

Naraščajoča rast v zanimanju in raziskovanju duhovnosti na delovnem mestu (angl. Workplace spirituality) se je pojavila zaradi smeri družbenega razvoja, trenutnega družbenega zavedanja (Newey, 2019) in odkritih pozitivnih dejavnikov, ki jih ta na delovno mesto prinaša (Krishnakumar & Neck, 2002). Natančneje smo trenutno na točki družbenega razvoja, kjer raste zavedanje, da je duhovnost tisto, k čemur posamezniki in družba kot celota stremi (Newey, 2019). Duhovnost predstavlja osebnostno rast, odkrivanje ter izražanje avtentičnosti (Miller, 2016), občutek notranje celovitosti, razumevanje in sprejemanje drugih ter narave (Smith & Rayment, 2007), odkrivanje svojega pomena in povezovanje z vidnim ter nevidnim (Koenig, McCullough & Larson, 2000). Ključne komponente duhovnosti so osredotočene na osebnostni razvoj posameznikov in njihovo potrebo po tem (Smith & Rayment, 2007). Avtorji, kot sta na primer Neck in Milliman (1994), so že od konca prejšnjega stoletja skozi svoje raziskave spodbujali uvajanje duhovnosti v organizacijah in nakazovali na bistvene pozitivne rezultate, ki jih ima za zaposlene in navsezadnje tudi za organizacije same. Zaposlenim se s pomočjo uvedbe duhovnosti na delovnem mestu izboljša njihova celostna dobrobit, kar posledično poveča njihovo zavzetost na delovnem mestu (Smith & Rayment, 2007). Razlog za dvom v duhovnost in njeno dolgotrajno uvedbo pa se pojavlja zaradi nerazumevanja, kaj duhovnost sploh je (De Klerk, 2005) ter njene vloge v celovitosti človeške biti, ki jo je potrebno negovati (Plowman, 2005).

V magistrskem delu je moj namen s predstavitvijo duhovnosti in njenih rezultatov v povezavi z zavzetostjo zaposlenih razjasniti pomen duhovnosti, prikazati, zakaj je njeno vključevanje pomembno pri spodbujanju zavzetosti in zakaj to predstavlja naslednji korak za organizacije, ki želijo v današnjem turbulentnem obdobju ostati konkurenčne. Navsezadnje je moj namen spodbuditi organizacije k razmisleku in uvedbi duhovnosti na njihova delovna mesta. S tem želim razrešiti dvome, ki se organizacijam v sklopu tega koncepta pojavljajo, saj je duhovnost navsezadnje nekaj, kar je del vsakega posameznika, ki kot zaposleni v organizacijah, predstavljajo enega izmed glavnih virov njenega delovanja. Da bi ta namen uresničila, so moji cilji skozi obstoječe raziskave dodobra predstaviti, kako se je ideja o duhovnosti na delovnem mestu razvila, kako je duhovnost povezana z evolucijskim razvojem družbe, zakaj je v trenutnem času tako pomembna in kako se povezuje z zavzetostjo zaposlenih na delovnih mestih. Nadalje je moj cilj pridobljeno teorijo preveriti z lastno raziskavo. To sem storila s pomočjo anketnega vprašalnika, ki sem ga oblikovala tako v slovenskem kot v angleškem jeziku, z namenom vključevanja širšega spektra anketirancev. Anketna vprašanja so sestavljena na podlagi postavljenih raziskovalnih vprašanj in hipotez. Raziskovalna vprašanja, ki jih želim raziskati so:

RV1: Ali so zaposleni odprti do ideje o uvedbi duhovnosti na delovno mesto?

RV2: Katere so najbolj priljubljene prakse duhovnosti na delovnem mestu?

RV3: Ali duhovnost vpliva na zavzetost zaposlenih in kako?

V sklopu raziskovalnih vprašanj in na podlagi sekundarnih podatkov sem postavila tudi 5 hipotez, ki jih želim skozi raziskavo preveriti:

H1: Duhovnost na delovnem mestu spodbudi zaposlenega k razmišljanju o smislu svojega dela.

H2: Večja duhovnost spodbuja zaposlenega k iskanju dela v organizaciji, katere vrednote se skladajo z njegovimi/njenimi vrednotami.

H3: Dejavniki duhovnosti na delovnem mestu izboljšujejo počutje zaposlenih.

H4: Duhovnost na delovnem mestu poveča povezanost med zaposlenim in vodjo.

H5: Duhovni dejavniki na delovnem mestu povečujejo zavzetost zaposlenih.

Magistrska naloga je zasnovana tako, da je v začetku globlje opredeljena duhovnost na delovnem mestu. Za ta namen je najprej predstavljen razvoj potrebe po njej ter nato, kako se ta potreba sklada z dinamično osebnostnega razvoja, kar je predstavljeno skozi hierarhijo potreb po Maslowu in Loevingerjevimi stopnjami razvoja ega, ter evolucijo družbenega ter organizacijskega razvoja. Za ločevanje različnih pojmov, ki jih je možno skozi preučevanje tega koncepta zaslediti, predvsem pa za ločevanje med duhovnostjo in religijo, bodo v drugem poglavju ti pojmi razloženi. Po tem, ko je duhovnost razložena, je v tretjem poglavju prikazana povezava med duhovnostjo in zavzetostjo zaposlenih. Razloženo je, kaj zavzetost sploh je, zakaj je za organizacijo pomembna ter zakaj je ravno duhovnost tista tehnika, s katero naj se jo spodbuja. Ker se je nedavno nazaj svet srečal s pandemijo COVID-19, je dodano tudi, kako duhovnost skozi spodbujanje zavzetosti rešuje težave, ki so se pojavile ob spremenjenih delovnih razmerah, ki jih je to obdobje prineslo. V nadaljevanju so naštetni načini, ki jih je možno uporabiti za doseganje duhovnosti na delovnem mestu ter predstavitev nekaterih organizacij, ki so jo uspešno v svoje delovanje uvedle. V zadnjem poglavju je opisana lastna raziskava. V začetku so predstavljena raziskovalna vprašanja, postavljene hipoteze ter metodologija raziskave. V nadaljevanju je opisana zasnova anketnega vprašalnika in nato so predstavljeni rezultati in diskusija le-teh. V zaključku magistrskega dela sledijo priporočila za organizacije na podlagi preučene tematike in predstavljene so možnosti za nadaljnje raziskave. Navsezadnje pa so v sklepu povzete ugotovitve magistrskega dela.

## **1 OPREDELITEV DUHOVNOSTI NA DELOVNEM MESTU**

Duhovnost na delovnem mestu je nepogrešljivo naraščajoča tema v okviru managementa in njeno nadaljnje raziskovanje je za razvijajoče se organizacije ključnega pomena. V nadaljevanju tega poglavja bo razloženo, kako so nemoralni in nevzdržljivi delovni standardi v drugi polovici prejšnjega stoletja začeli potiskati zaposlene ter raziskovalce k razmišljanju o kakovosti strukture in načinu delovanja organizacij. Potrebo po duhovnosti je možno zaslediti tako skozi zgodovinski razvoj organizacijskih struktur (Laloux, 2015)



kot tudi skozi osebnostni in družbeni razvoj (Newey, 2019). Kako dinamika osebnostnega razvoja ljudi, predvsem pa odraslih, vpliva in potiska posameznike k doseganju višjega razvoja, ki vodi k duhovnosti, bo prikazano skozi Malsowo hierarhijo potreb ter Loevingerjevimi stopnjami razvoja ega. V tesni povezavi s tem, bo prikazan tudi razvoj družbe skozi zgodovino in njena osredotočenost na različne komponente življenjskih blaginj, ki so vplivale na način strukturiranja organizacij čez čas. Vsi vidiki razvoja, tako osebnostni, družbeni kot organizacijski, kažejo, da duhovnost predstavlja logičen evolucijski napredek v naši družbi ter da predstavlja neizogibno komponento, katero bodo organizacije bile primorane vključiti v svoje prihodnje delovanje. Pomembno je dodati, da je ta odvisen tudi od napredka države in njene politike.

### **1.1 Razvoj ideje o duhovnosti na delovnem mestu**

Ideja o duhovnosti na delovnem mestu se je začela pojavljati v drugi polovici 20. stoletja istočasno s potrebo po fleksibilnosti organizacij (Kippenberger, 2000). Skrb o dobrobiti zaposlenih in s tem tudi skrb o duhovnih potrebah, ki predstavljajo del dobrobiti, sta začeli kliti zanimanje in raziskovanje tega področja že v petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Ti desetletji sta bili v organizacijah zaznamovani z veliko mero standardizacije, nadzora, enostavnih rutinskih del ter striktnih organizacijskih struktur. V naslednjem desetletju se je z naraščanjem internacionalizacije povečevala tudi konkurenca in pričakovanja porabnikov so postajala vse višja. To je spodbudilo organizacije, da so začele segati po bolj fleksibilnem sistemu, ki je omogočal večji samonadzor zaposlenih, večjo inovativnost ter s tem tudi boljšo kakovost produktov. Kljub temu da so naraščajoča internacionalizacija, konkurenca ter nov fokus, ki se je iz masovne produkcije obrnil proti kakovosti, omogočili začetek razvoja bolj fleksibilnih organizacijskih struktur, so v organizacije prinesli še večjo standardizacijo in povečan pritisk na zaposlene (Kippenberger, 2000). Organizacije so se začele v velikem obsegu osredotočati na nadzor ter finančno stanje podjetij, medtem ko se je dobrobit zaposlenih zanemarjala. Vse pogostejše neupoštevane človeških virov, aroganca in nemoralne vrednote vodstva, ki jih je takšno delovno okolje prineslo, je različnim deležnikom, predvsem pa zaposlenim, povzročilo široko čustveno in finančno opustošenje (Marschke, Preziosi & Harrington, 2009). Takšna delovna struktura in organizacijska kultura sta vzbudili naraščajočo skrb za ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih. Porodili sta dvome o kreiranem neosebni in negotovem delovnem okolju (Dandona, 2013). To so razlogi, da se je v poznih devetdesetih letih začela miselnost o duhovnosti na delovnem mestu intenzivneje prebijati v ospredje (Marschke, Preziosi & Harrington, 2009).

Ne le raziskovalci, ki so v tem obdobju začeli odkrivati pomen duhovnosti na delovnem mestu, vendar tudi zaposleni so zaradi nestabilnega delovnega okolja, hitrih sprememb in negotovosti, začeli iskati notranjo stabilnost in se poglobljati v razmišljanje o temeljnih vrednotah življenja (Dandona, 2013). Želja zaposlenih po osebnem razvoju, jasni viziji in vrednotah, s katerimi se lahko tudi na svojem delovnem mestu poistovetijo, se je

povečevala. Ti so se začeli spraševati o smislu svojega dela in ga povezovati s svojim duhovnim življenjem. Širila se je ideja o iskanju dela, ki se sklada s posameznikovimi vrednotami in presega delo le z namenom dobička (Miller, 1998). Dodatno spodbudo želji po iskanju duhovnosti na delovnem mestu pa je povzročil tudi tehnološki in globalizacijski napredek družbe, ki je omogočil lažje povezovanje ljudi iz različnih koncev sveta (Neck & Milliman, 1994).

Takratni razvoj delovanja organizacij, ki je začel postavljati počutje zaposlenih vse bolj v ospredje, je razlog, da je eden temeljev uspešnega vodenja danes zavedanje, da organizacije niso sestavljene le iz intelektualne lastnine, vendar, da večina njihovega bogastva izhaja iz njihovega človeškega elementa, tako imenovanega »človeški kapital«. To poudarjajo tudi avtorji Smith in Rayment (2007) ter Covey (1999), ki opisujejo pomembnost negovanja in vrednotenja človeškega duha. Avtorji izpostavljajo, da ljudje nismo le viri, ekonomska, socialna ali psihološka bitja, vendar smo celostna bitja, kar je temelj, na katerem se duhovnost na delovnem mestu gradi. Duchon in Plowman (2005) v svojem delu nakazujeta na to, da tako kot imajo zaposleni fizične, čustvene in kognitivne potrebe, imajo tudi duhovne potrebe, od katerih se ne ločijo ob prihodu v službo.

Skupaj z naraščajočim zanimanjem za duhovnost na delovnem mestu se je začelo pojavljati vse več raziskav in z njimi tudi dokazi, ki kažejo na pozitiven učinek duhovnosti ne le na zaposlene osebe, ampak tudi na same organizacije, ki spodbujajo duhovnost na delovnem mestu kot del svoje kulture. Dandona (2013) poudarja, da ker ima vsak človek poleg svojega zunanjšega življenja tudi notranje življenje, udejstvovanje, sprejemanje in hranjenje le-tega vodi do bolj smiselnega in produktivnega zunanjšega življenja. Avtorji, kot so Freshman (1999), Burack (1999), Roof (2015) in Houghton, Neck ter Krishnakumar (2016), so v svojih raziskavah dokazali pozitivno povezavo med duhovnostjo na delovnem mestu in okrepljeno ustvarjalnostjo zaposlenih, večjim zaupanjem v organizacijo, povečano zavzetostjo, večjim zadovoljstvom pri delu ter boljšim timskim sodelovanjem. Avtorji so s tem prikazali možnost uporabe duhovnosti na delovnem mestu kot način za povečanje organizacijske uspešnosti. To je v zadnjem desetletju spodbudilo vse več organizacij do večjega razumevanja, da zaposleni od svojega dela potrebujejo več kot le materialistične dobrine.

Danes več in več raziskovalcev duhovnost na delovnem mestu prikazuje kot zaželeno sredstvo za spopadanje z nestabilnim in stresnim organizacijskim okoljem, pri čemer je njihov glavni cilj izboljšati počutje zaposlenih ter povečati organizacijsko uspešnost (Otaye-Ebede, Shaffakat & Foster, 2020). Turbulentna in burna družbena in politična obdobja dodatno spodbujajo razmišljanje organizacij o pomembnosti organizacijske kulture, ki hrani dobro počutje zaposlenih, zavzetost in njihovo delovno uspešnost (Petchsawang & Mclean, 2017). V obdobjih, kjer je na preizkušnji organizacijska stabilnost, igrata organizacijska kultura ter zavzetost zaposlenih pomembno vlogo. V današnjem obdobju, ko se je večina držav sveta srečala s pandemijo, ki jo je povzročil virus COVID-19, je veliko organizacij bilo primoranih spremeniti način delovanja na delo

od doma. Omejitev gibanja izven svojega doma, ki je bila posledica pandemije, je povzročila precej nestabilnosti v psihološkem vidiku nekaterih ljudi, in ravno to je vplivalo na družbo na tak način, da je skrb za duhovno in psihološko stanje posameznikov prišlo v ospredje bolj kot kadarkoli prej v tolikšnem obsegu. Pri tem se je opazil preobrat v miselnosti mnogih zaposlenih, ki so začeli svoje življenje dojemati bolj celostno, kar je spodbudilo zaposlene k temu, da so pod vprašanje postavili svoja trenutna delovna mesta in začeli iskati zaposlitev, ki se bolj sklada z njihovimi vrednotami in kjer jim je omogočeno negovanje svoje duhovnosti (Yin & Mahrous, 2022). Naylor, Willimon, Osterberg (1996) in Burack (1996) v svojih delih omenjajo, da je iskanje pomena najpogostejši razlog za opustitev službe zaradi želje po bolj duhovnem življenju.

De Klerk (2005) opozarja, da vse obsežnejšega zanimanja za duhovnost na delovnem mestu ni možno več prezirati. Tematika se vse pogosteje pojavlja v različnih znanstvenih revijah, poljudni literaturi in tudi na vrhunskih konferencah, ki močno spodbujajo zavedanje o pomembnosti duhovnosti na delovnem mestu ter potrebi po večjem preučevanju in osredotočenosti organizacij k dvigu duhovne zavzetosti zaposlenih. Razlog za dolgotrajen nastanek bolj empiričnih raziskav, ki bi potrjevale teoretične vidike avtorjev, ki so v zgodnjih letih današnjega stoletja duhovnost na delovnem mestu spodbujali, je ta, da je bilo zaslediti pomanjkanje jasne razlage samega pomena duhovnosti (De Klerk, 2005). Raziskovalci v kasnejših letih, kot so Houghton, Neck ter Krishnakumar (2016), Kamoche in Pinnington (2012), Ahmad in Omar (2014) in Pawar (2009), so uspešno v svojih delih predstavili pomen duhovnosti in prikazali pozitivne empirične rezultate vzpostavitve duhovnosti na delovnem mestu na zaposlene, time ter samo organizacijo. Vendar kljub temu da obstaja vse več raziskav, ki nakazujejo na pozitivni učinek uvedbe duhovnosti na delovna mesta, je tema pri podjetjih še zmeraj precej nova in se je ne uporablja v celotni razsežnosti.

Skupaj z razvojem organizacijskih fokusov v zadnjih petdesetih letih in kako so ti vplivali na naraščajoči pomen skrbi za zaposlene in njihovo duhovno stanje, je pomembno tudi nakazati, kako je evolucija družbenega razvoja in tudi dinamika osebnostnega razvoja ljudi, pri tem igrala veliko vlogo. Z opisom teorij osebnostnega razvoja ljudi, značilnosti družbenega in s tem tudi organizacijskega razvoja skozi čas, je v nadaljevanju razvidno, da iskanje povezanosti z duhovnostjo predstavlja evolucijski in logičen razvoj družbe in organizacij v današnjem času.

## **1.2 Uvrstitev duhovnosti na delovnem mestu v kontekst osebnostnega razvoja**

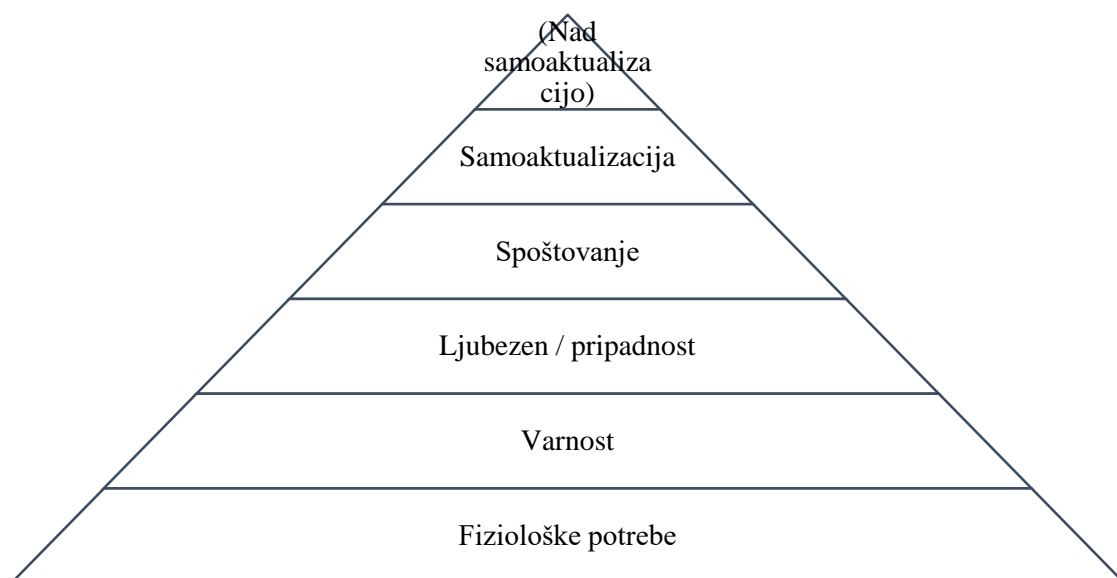
Maslowa hierarhija potreb je ena najbolj poznanih prikazov človeških potreb, ki so nujne za doseg stopenj, ki vodijo do najvišje, samouresničenja po Maslow (1943) oziroma nad-samouresničenjem po njegovem kasnejšem delu (Maslow, 1971), kot to opisujeta Greene in Burke (2007). Poleg Maslowe hierarhije potreb pa je za razumevanje družbenega razvoja potrebno prikazati tudi Loevingerjeve stopnje osebnostnega razvoja, ki tako kot

hierarhija potreb kaže osebni razvoj posameznikov, katerega je možno predstaviti v stopnjah (Loevinger, 1976). Tudi v tem primeru razvoj vodi do transcendence, ki se v Maslowi piramidi potreb nahaja na samem vrhu. Poleg tega, da so skozi Maslowo hierarhijo potreb in Loevingerjevim potekom osebnostnega razvoja prikazane stopnje udejstvovanja človeka, je možno opaziti tudi podobnost s tem, kako se je družba kot takšna razvijala (Newey, 2019). Newey (2019) predvsem skozi raziskave avtorjev Cook-Greuter (2004), Loevinger (1976), Maslow (1968), Piaget (1954) in Graves (1970) opisuje način družbenega razvoja čez čas, s čimer prikaže, kako stopnja zavesti vpliva na način posameznikovega doživetja ideje o dobrem življenju, njegove prioritizacije, ter načina organiziranja svojega okolja. V nadaljevanju bo skozi vpliv teh konceptov razloženo, zakaj se v moderni družbi nahajamo na stopnji, kjer je duhovnost na delovnem mestu pomemben naslednji korak za organizacije.

### 1.1.1 Osebni razvoj zaposlenih po Maslow

Maslowa hierarhija potreb, kot jo prikazuje slika 1, predstavlja osnovo za teorijo človeške motivacije, ki jo po Greene in Burke (2007) Maslow (1943) opisuje kot dejstvo, da so ljudje motivirani za pridobitev tistega, česar še nimajo. Motivirani so za pridobitev tistega, kar se nahaja na naslednji stopnji po hierarhiji in niso uspešno motivirani s tem, kar že imajo. Ker je človeška narava bolj kompleksna, pa glede na Janžekovič (2019) Maslow (1943) omenja tudi možnost, da se pojavi več potreb hkrati, ne glede na stopnjo, na kateri se posameznik trenutno nahaja.

*Slika 1: Maslowa hierarhija potreb z vključeno 'nad samoaktualizacijo'*



*Prerejeno po Greene & Burke (2007).*

Z umestitvijo prikazane hierarhije potreb v kontekst delovnega okolja po tem, ko ima oseba zagotovljene fiziološke potrebe, ki predstavljajo zrak, vodo, hrano in zatočišče, je

pridobitev zaposlitve, ki predstavlja varnost, ena glavnih skrbi osebe v tem kontekstu. Po pridobitvi službe in s tem zadovoljivosti potrebe po varnosti, je naslednji motivator za zaposleno osebo pripadnost. Delovno mesto pogosto predstavlja velik del družbenega življenja zaposlenega, zaradi česar ima znaten vpliv na zadovoljitev potrebe po pripadnosti. Zaposleni je na tej stopnji motiviran s spoštovanjem in prepoznavanjem njegovega dela, kar je možno doseči s pomočjo denarnih ali nedenarnih nagrad. Zadnji dve stopnji v prikazani piramidi sta ločeni od predhodnih, saj prikazujeta potrebo po osebni rasti. Medtem ko samoaktualizacija prikazuje potrebo po izboljšanju samega sebe, se zaposleni na vrhu piramide osredotoča na izboljšanje dejavnikov zunaj sebe (Greene & Burke, 2007).

Glede na Greene in Burke (2007) se po Maslowi hierarhiji potreb samoaktualizacija pogosto razume ter razlaga kot osredotočenost na človeško notranjost s ciljem izboljšati 'sebe', medtem ko globlja razlaga te teme glede na kasneje objavljeno delo Maslow (1971) po Dea (2016) kaže, da bi ljudje lahko doživeli sam vrh hierarhije potreb, se morajo odmakniti od miselnosti 'jaz' k miselnosti 'oni'. Samoaktualizacija pri posamezniku pomeni delati tisto, za kar je ustvarjen, v nasprotnem primeru naj bi se ta počutil nezadovoljen in nemiren, tudi če bi bile vse ostale njegove potrebe zadovoljene. Samoaktualizacija je del uresničevanja posameznikovega evolucijskega procesa in predstavlja logično težnjo k razvoju te stopnje. Ker Maslow (1971) glede na Janžekovič (2019) kritizira predhodno opredelitev samoaktualizacije, jo ta na novo opredeli in poimenuje najvišjo stopnjo v piramidi potreb kot duhovnost, altruizem in transcendenco, kar je v sliki 1 poimenovano kot »Nad samoaktualizacijo«. Transcendenco predstavlja človeško zavest na najvišji stopnji in vključuje holističen pristop ter odnos do soljudi, narave, drugih vrst življenja in veselja (Janžekovič, 2019). Duhovnost se začne že pri želji po osebni rasti, kar vodi do razumevanja sveta okoli sebe in želji po altruizmu. Podobno temu je tudi v delih ostalih avtorjev, ki preučujejo človeški razvoj, kot so na primer Tolbert (1991), Loevinger (1976) in Kegan (1994), opaziti konsistenten trend razvoja osebe iz egocentrične miselnosti na miselnost in ravnanje za širše družbeno in naravno dobro, kar avtorji opisujejo kot duhovnost (Harung, Heato & Alexander, 1995).

### 1.1.2 Osebnostni razvoj zaposlenih po Loevinger

Loevingerjev model razvoja ega vključuje razvoj osebnostnega značaja, miselne kompleksnosti, načina dojemanja medosebnih odnosov in zavestnega načina razmišljanja, kar možno zaslediti v hierarhičnem zaporedju vse od rojstva naprej. V vsaki od teh stopenj oseba doživi nov način razmišljanja, ki ga predhodno ni bila zmožna, lahko pa nato razume predhodne stopnje in osebe, ki se na teh stopnjah nahajajo (Balas Rant, Gramc, Trost & Urankar, 2020). Loevinger (1976) osebnostni razvoj deli na 10 stopenj, ki jih Cook-Greuter (1999) strukturira v 4 skupine, in sicer na predkonvencionalno, konvencionalno, postkonvencionalno in transpersonalno. Te so prikazane in podrobneje razložene v prilogi 1, kjer se nahaja tabela, prirejena po avtorjih Balas Rant, Gramc, Trost

in Urankar (2020). Tabela prikazuje Loevingerjevih 10 stopenj osebnostnega razvoja glede na karakterni razvoj, medosebni slog, zavedne zavzetosti, kognitivne kompleksnosti ter načina samoidentifikacije. Pogosto se način razumevanja omenjenih aspektov nadgrajuje. To je v tabeli pri višjih stopnjah označeno z besedo »Dodaj:«, ki označuje to, da opis vključuje opis predhodnje in trenutne stopnje hkrati.

Glede na Cook-Greuter (1999) se na predkonvencionalni ravni v večini nahajajo osebe stare do približno 12 let, dokler ne začnejo sebe dojemati bolj kompleksno in se mentalno ločevati od drugih. V primeru, da se odrasle osebe nahajajo na predkonvencionalni ravni, se ta zaustavitev v osebnostnem razvoju lahko povezuje s psihopatologijo. Predkonvencionalne stopnje predstavljajo simbiotičnost, impulzivnost in samozaščitniškost. Na konvencionalni ravni, na kateri se nahaja okoli 80 % odraslih oseb, so sledeče stopnje razvoja: konformnost, samozavedanje ter vestnost. Te stopnje se od predhodne predkonvencionalne ravni razlikujejo po tem, da oseba na tej ravni zgradi jasno identiteto, ločeno od ostalih ljudi, ter je zmožna razmišljati iz perspektive drugih oseb. Naslednja, postkonvencionalna raven je sestavljena iz stopenj individualnosti, avtonomnosti ter integriranosti. Na tej ima posameznik močno diferenciacijo med svojim jazom in drugimi ter kaže večje psihološko razumevanje, samoaktualizacijo, modrost in dostop do svoje intuicije. Zadnja stopnja, enotnost, pa predstavlja osebe, ki doživljajo transpersonalno izkušnjo na vseh nivojih svojega obstoja (Daniels, Saracino, Fraley, Christian & Pardo, 2018).

Loevingerjev model razvoja ega, ki prikazuje razvoj značaja, morale, socialnega dožemanja, kontroliranja impulzivnosti, kognitivne kompleksnosti in dožemanja samega sebe, je predstavljal zgled tudi raziskavam Kegan (1994) in Torbert (1991), kjer opisujeta pomembnost osebnostnega razvoja zaposlenih, predvsem pa managerjev. Kot na to nakazuje moderna razvojna psihologija, vsaka višja stopnja razvoja prinaša širši spekter dožemanja osebne identitete, življenja in odnosov z drugimi. Za managerje, ki predstavljajo vodjo in vzor svojim zaposlenim, je doseg višjih stopenj osebnostnega razvoja toliko bolj pomemben. Na višjih stopnjah naj bi le-ti prešli preko odvisnosti od pričakovanj drugih k notranjim smernicam, zaradi česar naj bi se pravi management začel pri stopnji avtonomnosti oziroma strategista glede na tabelo v prilogi 1 (Harung, Heaton & Alexander, 1995).

Raziskave avtorjev (Boyatzis, 1982; Leavitt, 1986 & Stogdill, 1974) o psiholoških karakteristikah, ki naj bi jih učinkovita vodja imela, so pokazale, da ima ta oseba moč motivirati osebe okoli sebe, ima dobre komunikacijske sposobnosti, kritično in ustvarjalno razmišljanje, je samoučinkovita, ima občutek za nadzor, je odločna, vizionarska ter ima občutek za medosebne odnose, ki pomagajo pri učinkovitem reševanju sporov in kreiranju timskega vzdušja. Višja stopnja osebnostnega razvoja (po piramidi potreb - samoaktualizacija in po stopnjah rezvoja ega – integracija) je zaznamovana z omenjenimi holističnimi lastnostmi, ki jih vodja potrebuje. Zraven tega je ta stopnja zaznamovana še z dodatnimi karakteristikami, ki vključujejo visoko

sprejemanje sebe, drugih in narave, visoko mero spontanosti in dojemanja resničnosti. To so karakteristike, ki jih duhovnost na delovnem mestu pri zaposlenih spodbuja in so kot takšne, ključne za doseganje organizacijske uspešnosti, zavzetosti, predanosti in zadovoljstva pri delu. Glede na razvojno psihologijo so to karakteristike višjega osebnostnega razvoja, ki predstavljajo večino za globlji psihološki razvoj, kjer se oseba pogloblja v svoje miselne procese, razumevanja, dojemanja in sprejemanja sebe ter okolice (Harung, Heaton & Alexander, 1995).

### **1.3 Uvrstitev duhovnosti na delovnem mestu v kontekst družbenega in organizacijskega razvoja**

Tako kot Loevinger (1976) prikazuje stopnje zavesti ega oziroma osebnostnega razvoja, ki ga je moč opaziti skozi razvoj večine oseb, tako tudi Newey (2019) prikazuje, kako se čez čas družba povzpenja po zelo povezanih stopnjah množične zavesti s težnjo po izboljšanju dobrobiti. Dodatno Laloux (2015) opisuje, kako se sočasno z družbo razvija tudi strukturiranje organizacij. Avtor Newey (2019) v svojem delu prikazuje tesno povezavo med empirično potrjenimi razvojnimi teorijami in njihovim dokazanim višanjem množične zavesti, ki vpliva na širše družbeno dojemanje ter s tem tudi na razvoj organizacij. V nadaljevanju bo zato po Newey (2019) prikazan družben razvoj v tesni povezavi z razvojnima teorijama Maslow (1971) in Loevinger (1976). Ob razlagi stopenj razvoja družbe je pomembno zavedanje, da kljub temu da se družbena zavest nahaja na določeni stopnji, to ne pomeni, da so tudi vsi posamezniki na tej stopnji, vendar večina. McIntosh (2007) poudarja, da tako kot pri osebnostnem razvoju oseb tudi za napredovanje družbene zavesti na višje stopnje velja, da mora ta najprej trdno stati na trenutni stopnji, da bi bilo možno na njej graditi in napredovati. V nasprotnem primeru se lahko zavest vrne na stopnjo pred trenutno.

Razvoj družbe vključuje osem blaginj, h katerim družba stremi in jih na različnih stopnjah različno naslavlja. Ključno za prihodnost družbenega razvoja pa je le-te harmonizirati, saj neravnovesje, ki izhaja iz domneve, da je te blaginje možno ločiti, se osredotočati le na nekatere in jih v populaciji različno porazdeliti, povzroča ključno pomanjkanje ene, medtem ko druga raste (Newey, 2019). Te blaginje so ekonomska, družbena, kulturna, okoljska, psihološka, duhovna, fizična in materialna. Ekonomska blaginja se navezuje na zagotavljanje zdravega družbenega gospodarstva. To vključuje sposobnost rasti, zagotavljanja zaposlitve, dohodka, blaga in storitev, inovacij ter podjetni razvoj (OECD, 2013). Družbena blaginja prikazuje kakovost sobivanja, kar se nanaša na intimna razmerja, družine, prijateljstva, družbeno sodelovanje in opolnomočenje, zakon in red ter integracijo in varnost (Keyes, 1998), medtem ko kulturna blaginja zajema etično pripadnost in identiteto (Torjman, 2004). Okoljska blaginja predstavlja stanje naravnega okolja, kakovost zraka in tal, biotske raznovrstnosti, prehransko varnost ter ravnanje z odpadki (Steffen in drugi, 2011). Psihološka blaginja predstavlja duševno zdravje, pozitivna čustvena stanja, optimizem, prilagajanje življenjskim razmeram,

funkcionalnost, odpornost in minimiziranje psihopatologije (Ryff, 2014; Seligman, 2012). Pri duhovni blaginji gre za povezovanje z globljimi plasti resničnosti, časom in prostorom, z namenom negovanja duhovne zavesti, ki presega egocentrična stanja obstoja (Wilber, 2006). Fizična ali telesna blaginja vključuje stanje telesnega zdravja ljudi, nadzorovanje bolezni, dostop do zdravstvene oskrbe kot tudi dostop do hrane, vode in sanitarij (Whoqol Group, 1998). Zadnja, materialna blaginja se nanaša na udobje v življenju. Vključuje premoženje in objekte, ki jih z denarjem lahko kupimo, kot so hiše, avtomobili, pohištvo, tehnologije, storitve, blago, zabavo ter udobje (Keyes, 1998). Po zgledu avtorja McIntosh (2007) so v nadaljevanju razložena zgodovinska obdobja, ki prikazujejo razvoj družbene zavesti čez čas in kako so ta vplivala na izbiro prednostnih blaginj, na katere se je družba osredotočala, ter tudi kako so se skladno s tem razvijale organizacije.

### 1.3.1 Bojevniška stopnja družbene zavesti

Identificirane stopnje zavesti iz prejšnjega poglavja, ki služijo prikazu osebnostnega razvoja, najdemo tudi v družbenem razvoju. Družbena stopnja, ki začne nastajati po družbi klana ali plemena in ki izkazuje samozavest, je stopnja bojevnika (Graves, 1970). Ta stopnja simbolizira zgodnje imperije in agrarne družbe, v katerih je bilo značilno močno prizadevanje za prevlado nad drugimi preko fizične sile. Prevladovala je močna hierarhična miselnost, do katere je bilo možno priti z dokazovanjem premoči, nadvlado in opustošenjem drugih (Beck & Cowan, 2006). Zavest oseb na tej stopnji predstavlja močno željo po takojšnjem materialnem zadovoljstvu, zaradi česar se pojavi veliko nasprotje med tistimi, ki nadvladujejo in imajo materialne dobrine in tistimi, ki tega nimajo (Newey, 2019). Po Loevingerjevih ego dimenzijah, ta stopnja predstavlja delovanje na impulzivnosti (Loevinger, 1976). Ta zavest je osredotočena na materialne, fizične in ekonomske vire, kar povzroča neravnovesje z ostalimi blaginjami (psihološka, duhovna, družbena, okoljska) in posledično potiska ljudi, predvsem tiste, ki imajo manj materialnega premoženja, k eksistencialnim vprašanjem. Vera oziroma religija posledično začne predstavljati način, kako družba najde mir, saj izpodriva osredotočenost na zemeljsko srečo in daje posmrtno upanje za pravično obravnavo in povrnitev za trpljenje na Zemlji (Newey, 2019).

### 1.3.2 Tradicionalna stopnja družbene zavesti

Kot odgovor na bojevniško stopnjo družbene zavesti in njeno agresivno anarhijo ter brutalnost se pojavi tradicionalna zavest, ki v ospredje postavlja zakon in red (Kohlberg, 1969). Z zakonom in redom se družba osredotoča na nadzorovano družbeno hierarhijo in družbene odnose. Tukaj je družba usmerjena v 'eno pravo pot', kjer striktno ločuje med dobrim in zlim (McIntosh, 2007). Pojavi se ideologija, ki poštenim prinaša spoštovanje in prihodnje zadovoljstvo, medtem ko grešnikom sodi na Zemlji in v posmrtnem življenju. Religija tako prestavlja upanje za mir v gospodarsko razdeljeni družbi



(DiPerna, 2014). Takšna zavest je prevladovala v pred-demokracijskih in pred-kapitalističnih družbah. Družba ceni hierarhijo in jasno poveljstvo (Newey, 2019). Moški je bolj cenjen kot ženska in vsak ima jasno vlogo v družbi. Tisti, ki ne zadovoljujejo tradicionalnih meril, niso sprejeti in jim je sojeno (Laloux, 2015). Osebe na tej stopnji zavesti se po Loevingerjevih stopnjah osebostnega razvoja nahajajo na oportunistični in konformistični stopnji. Posamezniki na tej stopnji želijo nadzor, so še zmeraj precej materialistično usmerjeni, veliko je stereotipiziranja ter želje po družbeni pripadnosti. Tradicionalna zavest s fokusom na pravičnosti in družbenem redu daje večji poudarek na duhovno, psihološko in socialno blaginjo za uravnovešanje predhodne bistvene osredotočenosti na materialno in fizično (McIntosh, 2007). Tudi okoljska blaginja je cenjena na tej stopnji, saj se naravo začne dojemati kot Božjo kreacijo, ki jo je treba spoštovati (Newey, 2019).

Glede na Laloux (2015) je tradicionalna stopnja družbene zavesti tista, ki je bila značilna za prve velike industrijske korporacije. Te so imele jasno vertikalno strukturo poveljništva, nadzora in avtoritete ter močno stabilnost, ki je zahtevala strogo srednje in dolgoročno načrtovanje. Zaposleni so bili deležni grobega ukazovanja in jasnih pravil. Ta zavest je v organizacijah spodbudila rigidno miselnost, ki je zelo odporna do sprejetja sprememb. Danes je možno takšno tradicionalno organizacijo zaslediti v nekaterih javnih šolah in verskih institucijah.

### 1.3.3 Modernistična stopnja družbene zavesti

Tradicionalna zavest postavlja dobro osnovo, na kateri lahko modernistična stopnja družbene zavesti uspešno gradi. Za napredovanje in rast družbe je pomembna vzpostavitev reda, pridobljena iz prejšnje stopnje, saj se tako družba izogne korupciji, visoki neenakosti, terorizmu in vojnem, ki so posledica političnih nestabilnosti (McIntosh, 2007). Kljub vzpostavitvi zakona in reda, tradicionalna družbena zavest povzroča rigidnost v socialnih strukturah, inovacijah, svobodomiselnosti in izražanju, zaradi česar se družba v modernistični zavesti začne osredotočati na individualno izražanje in svobodo (Newey, 2019). Družba začne pod vprašanje postavljati stara prepričanja (DiPerna, 2014). Šolanje, znanost in tehnologija spodbujajo spremenjeno razmišljanje in začno potiskati k podjetništvu, globalizaciji, dvomu v religijo in nastanku srednjega sloja. Tehnologija in znanost izpodbijata mišljenje o skrbi za naravo ter spodbujata prepričanje o možni nadomestitvi naravnega oziroma biološkega pomanjkanja. Možnost povzpenjanja po socialni in poslovni lestvici ter vse večjega pridobivanja v svojem časovno omejenem življenju, predstavlja psihološko blaginjo na tej stopnji (Newey, 2019). Ta družbena zavest je značilna za obdobje po srednjem veku (Newey, 2019) in osebe na tej stopnji osebostnega razvoja sodijo med vestne dosežkarje (Loevinger, 1967). Za njih je značilno, da bolj jasno razumejo svoje občutke, imajo samospoštovanje in željo po individualnosti in njenem izražanju. Osebe se umikajo stran

od nujne družbene pripadnosti, ki jo narekujejo določena pravila in strukture, ter vidijo možnost premikanja po družbeni lestvici s pomočjo lastnih dosežkov (Newey, 2019).

Organizacije na modernistični ravni so glede na Laloux (2015) poleg procesov usmerjene tudi na projekte. Vse več je oddelkov za raziskave in razvoj, saj se spodbuja uspešna inovativnost za rast in razvoj podjetij. Zaposleni imajo v organizacijah možnost napredovanja in izražanja, in če to ne bi bilo mogoče, imajo vse možnosti za ustvarjanje lastnih podjetij. Modernistično zavedanje spodbuja organizacije k ustvarjanju blaga in storitev, ki ljudem olajšajo življenje ter izboljšujejo in podaljšujejo njihov prosti čas in zabavo.

#### 1.3.4 Postmodernistična stopnja družbene zavesti

Medtem ko je modernistična zavest prinesla individualizem, inovativnost, močno podjetništvo, pomembne tehnološke in znanstvene napredke, je pustila netrajnostno porabo, globalno degradacijo okolja, neenakosti med družbenimi razredi in v skrajnost izpodrinjene manjše kot tudi avtohtone skupnosti (Gudynas, 2011). Zaradi slednjega je postmodernistična zavest zaznamovana s senzitivnostjo in občutkom krivde do naravnega okolja, izpodrinjenih skupnosti in oseb na dnu družbene piramide (McIntosh, 2007). V tej družbeni zavesti je osnovna osredotočenost na skupnosti, enakopravnosti, socialni pravičnosti in enakosti spolov (Wright, 2010). Zaradi reakcije na predhodno obdobje so gospodarska, kulturna in materialna blaginja po pomembnosti na nižji ravni, duhovnost pa je na počasnem vzponu, se pa še ne nahaja v večji populacijski zavesti (Newey, 2019). Osredotočenost se iz zunanjih potreb obrača k notranjim potrebam (Beck & Cowan, 2006). Ker je ta stopnja zavesti nadgradnja modernistične, ki med drugim temelji na znanosti, obstajajo zadržki družbe v duhovna prepričanja. Kljub temu zanj obstaja naraščajoče zanimanje in iskanje univerzalne resnice v duhovnih sistemih in iskanje povezave med znanostjo in duhovnostjo (Held, 2010; Nussbaum, 1996). Po navedbah Miller (2016) je v postmodernizmu duhovnost stanje, h kateremu družba začne gravitirati in ne ideologija h kateri so ljudje prisiljeni. Kulturna blaginja se v tem obdobju izkazuje za pomembno, vendar družbena zavest kaže, da so za reševanje svetovnih težav potrebne globalne rešitve, ki povezujejo ljudi celotnega sveta med sabo, ne glede na njihovo narodnost, politično usmerjenost, družbeni status in podobno (Held, 2010; Nussbaum, 1996).

Umik iz modernistične zavesti spodbuja kreiranje postmodernističnih družbeno odgovornih podjetij, trajnosti, enakih možnosti ter socialnih podjetništev (Nicholls, 2006). Organizacije uvajajo decentralizacijo, demokratično odločanje, opolnomočenje in razvoj zaposlenih. Za vsaj toliko pomembno kot je organizacijska strategija, organizacije poudarjajo pomembnost organizacijske kulture in z njo spodbujanje raznolikosti in vključenosti vseh (McCauley, Drath, Palus, O'Connor & Baker, 2006).

### 1.3.5 Celovita stopnja družbene zavesti

Razlika med celovito stopnjo družbene zavesti in ostalimi je ta, da ta stopnja ne poskuša zajeti lekcij in pomanjkljajev predhodnje stopnje, vendar zajema učenja vseh stopenj, s čimer izkoristi vse njihove prednosti in se uči iz vseh njihovih lekcij (McIntosh, 2007). Širša množica se na tej stopnji zaveda, da je celotna družba sestavljena iz posameznikov, ki so na različnih stopnjah osebnostnega razvoja in jih tudi sprejme kot takšne. Obstaja zavedanje, da vsaka stopnja prinese svoje koristi, ki so potrebne v družbi in organizacijah, zaradi česar se jih lahko sinergično izkorišča (Newey, 2019). Pri tem nastane sinergija vseh blaginj, kar pomeni, da se družba posveča vsem blaginjam in z njimi kreira najvišje možno dobro. Glede na Newey (2019) obstaja zavedanje, da so vse komponente pomembne za družbo kot tudi za organizacije, in je le-te potrebno harmonizirati in razvijati. Organizacije s pomočjo teh ustvarjajo svojo kulturo in politiko. Ustvarjajo vrednost za celovito dobrobit družbe, zato je tudi tukaj viden premik iz egocentrične miselnosti na miselnost prispevanja za širše dobro, kot je to bilo predhodno ponazorjeno pri najvišjih stopnjah osebnostnega razvoja.

Iz Maslowe hierarhije potreb po Greene in Burke (2007), Loevingerjevega osebnostnega razvoja, razvoja družbe po Newey (2019) in razvoja organizacij po Laloux (2015) je možno razbrati skupno razvojno pot. Pri vseh je možno opaziti razvoj iz egocentrične miselnosti k altruizmu. Glede na to lahko po Maslowi hierarhiji potreb družbene stopnje razvoja razporedimo po sledečem vrstnem redu (Greene & Burke, 2007; Newey, 2019):

- a) Bojevniška stopnja zaradi svoje materialne osredotočenosti predstavlja potrebo po osnovnim dobrinam preživetja in varnosti;
- b) Tradicionalna stopnja, ki v ospredje daje zakon in red ter družbeno pripadnost, predstavlja po Maslowi hierarhiji potreb potrebo po varnosti in pripadnosti;
- c) Modernistična stopnja družbene zavesti, ki naslavlja samospoštovanje, inovativnost in razvoj, kaže potrebo po spoštovanju;
- d) Postmodernistična stopnja z željo po izboljšanju skupnosti, večji enakopravnosti in učenju o znanosti predstavlja potrebo po samoaktualizaciji;
- e) Celovita družbena stopnja zavesti, ki cilja k izboljšanju in vključevanju vseh komponent ter je holistično in altruistično usmerjena, predstavlja potrebo po 'nad samoaktualizaciji' oziroma duhovnosti ter transcendenci.

Razvojne teorije naslavlja duhovni razvoj kot najvišjo stopnjo razvoja in glede na to, da se po Newey (2019) organizacije na celoviti zavesti še morajo razviti, to kaže, da duhovnost predstavlja naraven proces razvoja in naslednjo stopnjo, h kateri družba stremi. Ker se današnja družba, ki je na postmodernistični stopnji zavedanja že usmerja v duhovno razmišljanje, je smiselno to dojemanje usmeriti tudi v organizacije in njihove zaposlene, kjer prostor najde tudi duhovnost na delovnem mestu. Za boljše razumevanje pojma duhovnosti na delovnem mestu je ta v nadaljevanju razložen in primerjan z drugimi sorodnimi pojmi.

## **2 DUHOVNOST NA DELOVNEM MESTU IN SORODNI POJMI**

Duhovnost se pogosto zamenjuje z religijo in ni redko opaziti, da se izraza simultano in izmenjujoče uporabljata. Razlog za to je lahko najti v nekdanji razlagi koncepta duhovnosti. Medtem ko se koncept dandanes vse več uporablja zunaj religije, se je beseda »duhovnost« nekoč omenjala predvsem v sklopu religioznih institucij in religioznih učenj (Cosgrave, 2017). Povezava prihaja tudi iz asociacije, ki izhaja iz same besede. Prvi del besede, torej »duh«, je možno hitro povezati z nadnaravnim, božanstvom in navsezadnje tudi z religijo. Zaradi naraščajočega deleža prebivalstva, ki sebe in svoja prepričanja dojemajo kot duhovna in ne religiozna, se pojavlja vse več raziskovalcev, katerih cilj je ta pojma ločiti (Miller, 2016). Za jasno razumevanje duhovnosti na delovnem mestu je pomembno, da se ustvarijo ločevanja predvsem med duhovnostjo in religijo, ki pomagajo razložiti ta koncept. Dodatno k opisu duhovnosti in religije, v nadaljevanju sledi tudi razlaga sorodnih pojmov, s katerimi se je možno srečati ob preučevanju te tematike. Ti pojmi so duhovna inteligentnost, ki jo je vse bolj pomembno upoštevati v organizacijah; duhovni kapital, ki izhaja iz duhovne inteligentnosti; ter delovni velnes, ki predstavlja način obravnavanja zaposlenih s skrbjo za njihovo dobrobit, med kar sodi tudi duhovnost.

### **2.1 Duhovnost**

Duhovnost (angl. Spirituality) izhaja iz latinske besede »spiritus«, ki pomeni pihniti ali dihati, ter se navezuje na pomen »tisto, kar daje ali pihne življenje v dušo« (Cook, 2004). Pojemovne komponente, ki se po mnogih študijah, kot po avtorjih Cook (2004), Giacalone in Jurkiewicz (2004) in Mitroff in Denton (1999) najbolj navezujejo na duhovnost, so transcendenca, altruizem, globoka povezanost do univerzuma, namen v življenju, nematerialnost in zavedanje o nečem večjem od sebe. Guillory (2000) to opisuje kot notranjo zavest osebe ter kot nekaj, kar sega nad vrednotami in prepričanji, ki so posamezniku bile privzgojene, ter tudi nad instinkti preživetja, ki jih ima programiran posameznikov um (Turner, 1999). V ospredju je osebna rast, iskanje ter izražanje avtentičnosti kot tudi sposobnost predati se procesu, ki ga ni možno nadzorovati (Miller, 2016). Smith in Rayment (2007) duhovnost opisujeta kot stanje osebe ali njeno izkušnjo, ki ji kaže smer ali daje pomen in zagotavlja občutek razumevanja, podpore, notranje celovitosti ter povezanosti s sabo, drugimi, naravo, vesoljem in nadnaravnim. Duhovnost predstavlja osebno željo po razumevanju in postavljanju pomembnih vprašanj in iskanju odgovorov o življenju, njegovem namenu, iskanju resnice o vsem zunaj in znotraj sebe, vidnem in nevidnem (Koenig, McCullough & Larson, 2000). Omenjena vprašanja se v sklopu duhovnosti ne povezujejo z večnim filozofskim vprašanjem »Kaj je pomen življenja?« (angl. Meaning of life), vendar se navezujejo na vprašanja posameznika o dojetanju njegovega namena v življenju, torej »Kdo sem jaz?«, »Kaj je moj namen v življenju?«, »Kako prispevam v življenju?« in »Kaj želim pustiti za sabo?« (angl. Meaning in life) (De Klerk, 2005).

Dominantna točka vsem opisom duhovnosti, ki jih omenjeni avtorji ponujajo, je iskanje namena v življenju, ki prestavlja predmet različnih psiholoških in psihiatričnih raziskav že več kot 50 let (De Klerk, 2005). Posamezniki običajno začnejo posegati po duhovnosti, ko so njihove materialne potrebe zadovoljene in ko kakovost življenja, dobrobit, izražanje sebe in osebna avtonomija postanejo pomembne vrednote (Koenig, McCullough & Larson, 2000). Imeti namen v svojem življenju in odkrivanje le-tega je glede na raziskave pozitivno povezano z družbenimi sodelovanji, občutkom nadzora nad sabo, samozavestjo, razumevanjem samega sebe, pozitivnimi življenjskimi izkušnjami, dobrobitostjo, uspešnimi življenjskimi spremembami, odpornostjo do stresa, uspešnim staranjem in sprejetjem ideje o smrti (Mitroff & Denton, 1999). Velik delež študij je odkrilo, da ima dojetanje življenjskega namena tesno povezavo z zdravim psihološkim stanjem posameznikov in predstavlja eno od glavnih značilnosti dobrobiti osebe in njenega normalnega življenjskega delovanja, ne predstavlja pa predpogoja za to. Po drugi strani pa dojetanje posameznika, da živi življenje, brez kakršnega namena, nakazuje na posledično povezanost s tesnobo, nenadzorovanim stresom in izgorelostjo, depresijo, mislimi na samomor, alkoholizmom in zlorabo drog, čustveno nestabilnostjo in drugimi psihopatološkimi stanji (De Klerk, 2005).

Osebe, ki sebe in svoja prepričanja dojemajo kot duhovna, verjamejo, da na svetu obstaja nekaj več kot le to, kar je vidno (Miller, 2016). Imajo metafizična oziroma nadčutna prepričanja. Pri duhovnih osebah ne obstaja le en način izražanja in opravljanja duhovnih praks, vendar ima vsak posameznik svoj osebni pristop k svojim prepričanjem, ki lahko izhajajo iz različnih virov, ne glede na to, iz katere kulture, države ali prepričanja prihaja (Roof, 2015). Tu gre pogosto za način poskušanja, kjer lahko oseba poskusi, ali je specifičen način opravljanja duhovne prakse zanjo učinkovit ali ne. Zaradi širine, ki jo duhovnost zajema je lahko reči, da ta združuje različne znanosti kot so filozofija, psihologija, nevrologija, metafizika, starodavna zgodovina, kvantna fizika, teologija, antropologija, astrologija, astronomija, biologija, glasba, alkimija, medicina in še mnoge druge (Miller, 2016). Medtem ko se oba pojma, tako duhovnost kot religija, povezujeta z verovanjem v nekaj višjega, duhovnost predstavlja čutečo dimenzijo tega, medtem ko religija predstavlja že organizirane načine doseganja in ohranjanja te povezave (Graber, 2001). Religija je institucionalizirana, poimenovana, povezuje se z določenim prostorom, ima znane pripadnike in ima določena verovanja, medtem ko je duhovnost bolj individualizirana in se lahko pojavi izven institucionalnih okvirjev (Miller, 2016) ter sega preko pravil, določenih v religiji (Guillory, 2000). Duhovnosti se lahko poslužuje vsak posameznik, neodvisno od njegove religije (Graber, 2001).

Kompleksnost duhovnosti je razlog, zakaj jo vsaka oseba lahko dojema drugače in se je lahko poslužuje na različne načine (Wuthnow, 2001). Duhovne prakse, ki jih posameznik uporablja, so visoko individualizirane in naj bi tako izražale posameznikov najbolj avtentičen jaz, ki ga vodi do občutka transcendence. Ta se povezuje z močno odprtostjo in toleranco do drugačnega. Eden od razlogov individualiziranosti praks glede na Miller

(2016) je ta, da osebe, ki sledijo duhovnosti, veliko svojega časa zapravijo za izbrane duhovne prakse in svoje izpopolnjevanje, saj so ta prepričanja povezana z njihovim načinom življenja. Tako se lahko posameznik poglobi v različne duhovne prakse, kot so meditacija, joga, pisanje, umetnost in podobno. Kljub temu da so prakse individualizirane, to ne pomeni, da so duhovne osebe asocialne ali izolirane. Glede na Miller (2016) so te precej socialne ter se velikokrat udeležujejo skupinskih dogodkov, na katerih skupaj opravljajo določene duhovne prakse, se podpirajo in učijo eden od drugega. Duhovna zrelost vodi celo do večjega povezovanja z ostalimi ljudmi. Sledenje religiji se lahko šteje pod eno izmed duhovnih praks, pri kateri pa se pojavi vprašanje o avtentičnosti, kar predstavlja tudi enega izmed glavnih razlogov, zakaj se je duhovnost začela ločevati od religije (Ammerman, 2013).

## 2.2 Religija

Po Bruce (1996) religija predstavlja družben konstrukt, ki zajema določena verovanja, dejanja in institucije, ki podpirajo obstoj specifičnega ali več specifičnih nadnaravnih subjektov. Gre za družbena prepričanja in prakse, ki se jih običajno povezuje z religijskimi prostori, na primer cerkvijo, ali z organizirano skupino ljudi (Peterman, Fitchett, Brady, Hernandez & Cella, 2002). Povezuje se jo tudi z določenimi rituali in simboli, ki skupaj z že naštetim prispevajo k občutku povezanosti in bližine s transcendentnim, kar lahko za posameznike predstavlja Boga ali drugo višjo silo, ter prispeva k razumevanju o vplivu posameznika in njegovih dolžnostih do drugih v življenjski skupnosti (Koenig, McCullough & Larson, 2000). Zaradi družbenega konstrukta religije sta družbena skupnost in njena kultura pomembni pri določanju tradicionalnih vrednot in praks, ki se nanjo navezujejo (Fowler, 2017). Za religiozne osebe so zato tradicija, pravila in kultura velikega pomena, saj vplivajo na njihov način razmišljanja in na povezanost z religijo (Chitra & Treschuk, 2020).

Religioznost se nanaša na to, v kolikšni meri posameznik sprejme verovanja in opravlja rituale, ki so del specifične religiozne institucije ali organizacije (Shafranske & Malony, 1990). Za religioznost sta značilni dve splošni dimenziji, to sta notranja in zunanja (Allport & Ross, 1967). Notranja se nanaša na dožemanje religije, kot načina iskanja resnice in poti v svojem življenju, čemu je oseba močno predana. Zunanja dimenzija pa se nanaša na dožemanje religije kot obveze ali možnosti za pridobivanje zunanjih koristi, kot je na primer sprejetost v družbo. Oseba, ki se poslužuje religije preko zunanje dimenzije, je tej slabo predana. Ta v svoji zunanosti prikazuje religiozno obnašanje, vendar ne razvija notranje povezave z Bogom ali drugim nadnaravnim, značilnim za specifično religijo (Allport & Ross, 1967). Religija je nekoč veljala za precej širši konstrukt, saj je zajemala tudi duhovnost. Zaradi globalizacije in novih mišljenj pa se je začelo pojavljati drugačno dožemanje religije (Henningsgaard & Arnau, 2008). Kot predhodno opisano, je duhovnost začela predstavljati bolj individualizirano pot, zaradi česar sta se pojma oddaljila eden od drugega, ni ju pa možno popolnoma ločiti. Religija

ima moč spodbuditi duhovnost v posamezniku (Armstrong & Crowther, 2002) in raziskava, opravljena s strani Cook, Borman, Moore in Kunkel (2000) je pokazala, da se notranja religioznost povezuje z osebami, ki so duhovne.

### **2.3 Duhovnost na delovnem mestu**

Duhovnost na delovnem mestu gradi na predhodni razlagi duhovnosti, ki predstavlja psihološko značilnost, s pomočjo katere oseba definira smiselnost življenja, celovitost in povezanost z drugimi (Zinnbauer, Pargament & Scott, 1999). Duhovnost je postala način soočanja s stresnimi situacijami in različnimi poslovnimi ovirami. Osredotoča se na subjektivno izkušnjo zaposlenih in njihovo psihološko rast ter predstavlja učinkovito orodje za delodajalce, ki želijo, da se njihovi zaposleni počutijo kot ključen del organizacije (Paul & Saha, 2015). Iz tod izhaja tridelni koncept duhovnosti na delovnem mestu. Trije nivoji duhovnosti, ki so v nadaljevanju tudi opisani, predstavljajo zaposlenega (individualni nivo), tim (skupinski nivo) in organizacijo (organizacijski nivo) (Loo, 2017; Joelle & Coelho, 2019):

- a) Na individualni ravni se koncept duhovnosti na delovnem mestu izkazuje z občutkom smiselnega dela in priložnosti za gradnjo notranjega življenja. Smiselno delo zaposlenemu predstavlja izziv, utrjuje njegovo samozavest in omogoča, da s svojim delom smiselno prispeva. Zaposleni želi skozi delo, ki ga izvaja, pridobiti občutek smiselnosti in pomena v življenju, kot tudi doprinosa k družbi kot celoti. V svojem delu izraža sebe, svoje vrednote in vidike, ki mu omogočajo, da je pri delu avtentičen in sprejet kot takšen.
- b) Duhovnost na skupinskem nivoju predstavlja zaposlenčevo potrebo po povezanosti in skupnosti. To se omogoča s sprejetjem posameznika v tim, gradnjo na zaupanju, spoštovanju in medsebojni povezanosti med sodelavci. Medsebojna povezanost med zaposlenimi daje vsestranski občutek pomembnosti in zadovoljstva. To prinaša tudi občutek pripadnosti, kar pomeni, da se zaposleni počutijo kot del skupine in se vzajemno priznavajo, ne glede na etnično pripadnost, kulturo, religijo, politična prepričanja in druga raznovrstna področja, ki bi jih ločevala med sabo.
- c) Organizacijski nivo duhovnosti na delovnem mestu se navezuje na sovpadanje organizacijskih vrednot, poslanstvom in namenom z osebnimi vrednotami. Organizacijske vrednote naj bi se z individualnimi vrednotami zaposlenih skladale na tak način, da vzbudijo motivacijo in zadovoljstvo. Organizacija lahko skozi etično, družbeno odgovorno in trajnostno obnašanje pokaže svoje vrednote, na katere so zaposleni ponosni in s katerimi se lahko poistovetijo. Vsi trije nivoji duhovnosti na delovnem mestu negujejo dobrobit zaposlenih, saj se skozi razumevanje organizacij za notranje potrebe zaposlenih.

S vzpostavitvijo duhovnosti v delovno okolje organizacija omogoča zaposlenim, da se povežejo s svojim delom in izkusijo smiselnost, ki se sklada z njihovimi osebnimi

življenjskimi vrednotami (Dandona, 2013). Na organizacijskem nivoju to predstavlja organizacijo, ki prepoznava notranje življenje svojih zaposlenih in razume, da tako kot se notranost zaposlenega izraža v njegovem delu se tudi njegovo delo izraža v njegovi notranosti, počutju in dojetanju (Ashmos & Duchon, 2000). Organizacija s tem pri zaposlenemu spodbuja občutek za smiselno delo in zadovoljstvo, kar omogoča občutek transcendence (Dandona, 2013). Avtorji, kot so Laabs (1995), Freshman (1999) in Mitroff (2003) poudarjajo, da je koncept duhovnosti na delovnem mestu težko natančno opredeliti zaradi razsežnosti, ki jo obsega. Možno pa jo je opisati z rezultati, ki jih prinaša, kot so neizmerna čustva zaposlenih in njihova strast do dela (Mitroff, 2003). Giacalone in Jurkiewicz (2004, str. 129) sta duhovnost na delovnem mestu opisala kot okvir organizacijskih vrednot, ki spodbuja izkušnjo zaposlenih skozi delovni proces in olajša njihov občutek povezanosti z drugimi na način, ki zagotavlja občutek popolnosti in veselja.

Duhovnost na delovnem mestu je pomembna za zaposlene, ki se na svojem delovnem mestu želijo počutiti cenjeno, povezano, motivirano ter zadovoljno. Koncept pa je pomemben tudi za organizacije, ki želijo imeti motivirane, zdrave, inovativne ter zavzete zaposlene (Rathee & Rajain, 2020). Pomembno je, da organizacije ob vzpostavitvi duhovnosti na delovna mesta razumejo ločevanje med duhovnostjo in religijo, saj so Smith (2005) in Mitroff ter Dentona (1999) v svojih raziskavah ugotovili negativno dojetanje religije pri velikem deležu zaposlenih anketirancev. V primeru napačno vzpostavljenega koncepta, bi to lahko vodilo do negativnih namesto pričakovanih pozitivnih organizacijskih rezultatov. Kot ugotovljeno v razlikovanju med duhovnostjo in religijo, bi kljub temu bilo napačno religijo popolnoma izločiti iz vzpostavitve duhovnosti v delovno okolje, saj lahko tudi ta predstavlja pomemben del notranosti zaposlenih. Zato je pomembno, da vodje razumejo različnost izražanja duhovnosti in spodbujajo te poglede nanjo znotraj organizacij (Krishnakumar in Neck, 2002).

## **2.4 Duhovna inteligentnost**

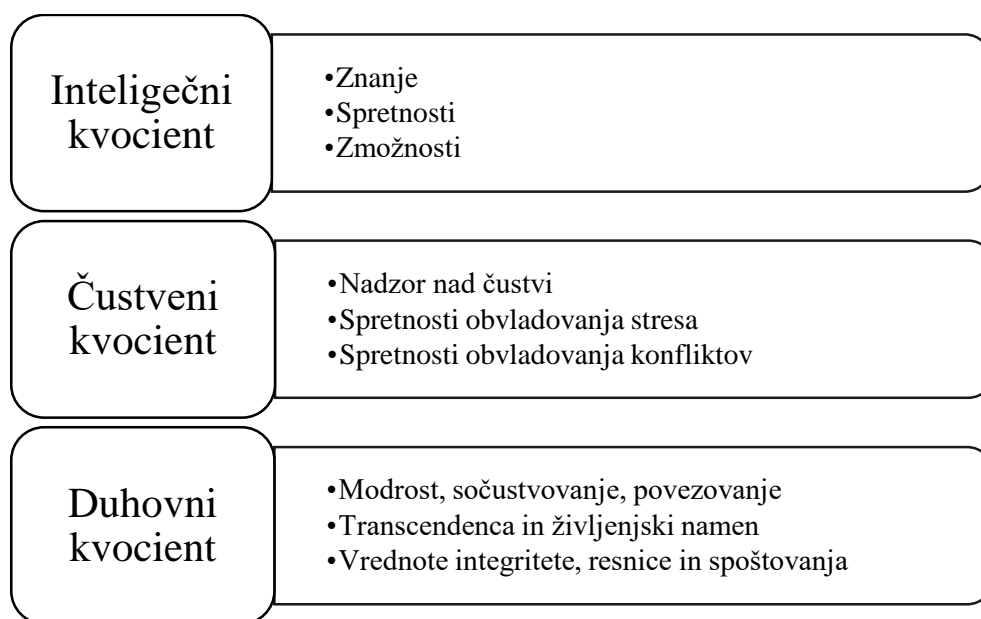
Duhovna inteligentnost (angl. Spiritual quotient, v nadaljevanju SQ) vzbuja v organizacijah vse več zanimanja ter vse bolj nadomešča prepričanje, da sta za uspešnost potrebna le inteligenčni (angl. Intelligence quotient, v nadaljevanju IQ) in čustveni (angl. Emotional quotient, v nadaljevanju EQ) kvocient. Management človeških virov je področje managementa, ki se zaveda, da so zaposleni glavni vir delovanja organizacije in da so organizacije odvisne od svojih zaposlenih, zaradi česar je ključnega pomena, da se delovno okolje zaposlenim prilagaja tako, da spodbuja njihovo samozavedanje, zaupanje in zavzetost pri delu (Mahmood, Arshad, Ahmed, Akhtar & Khan, 2018). Glede na George (2006) SQ spodbuja in izboljšuje zavzetost in rezultate zaposlenih, ki služijo organizacijskemu razvoju. Zraven tega, duhovne vrednote predstavljajo tudi temelj učenja in razvoja v odrasli dobi posameznikov. Pozitivni organizacijski rezultati, ki so posledica te inteligentnosti, so organizacijska uspešnost, organizacijsko vedenje, trajnost,



organizacijsko učenje, zadovoljstvo pri delu in organizacijska zavzetost (Mahmood, Arshad, Ahmed, Akhtar & Khan, 2018).

Obstajajo različne definicije SQ, ki pa imajo skupne temelje. Nekatere od teh definicij so, da se SQ nanaša na posameznikovo zmožnost, da se vede z razumno, z najglobljim čutom smisla in občutkom do skupnosti (Ahmed, Arshad, Mahmood & Akhtar, 2017), Mahmood, Arshad, Ahmed in Akhtar (2016) SQ opredeljujejo kot posameznikovo zavestno podrejenost pravičnim prizadevanjem, ki mu omogoča, da se celostno izboljša; po Wigglesworth (2012) je SQ sposobnost modrega in sočutnega ravnanja, pri čemer lahko ohranjamo notranji in zunanji mir, ne glede na situacijo (Mahmood, Arshad, Ahmed, Akhtar & Khan, 2018, str. 990); in »Duhovna inteligentnost povezuje naš način bivanja tako, da se lahko osredotočamo na svoje vizije in strasti; da se lahko naučimo discipline dolgoročnega pogleda; da se lahko neomajno usmerimo v življenje v skladu z moralo in pravičnostjo; in da bi verjeli vase in v druge ter bili pripravljeni sprejeti osebno žrtvovanje za cilje, ki so večji od nas samih.« (Schuller, 2005, str. 11). Za lažje razumevanje tega, kako SQ prispeva k delovnemu mestu, je to zraven IQ in EQ prikazano v sliki 2. Iz te je razvidno, da SQ k delovnemu mestu doprinese vrednote in način delovanja, ki zagotavlja prispevek k osebni, medosebni in širši življenjski dobrobiti.

*Slika 2: Prispevek inteligenčnega, čustvenega in duhovnega kvocienta k delovnem mestu*



*Prirajeno po Mahmood, Arshad, Ahmed, Akhtar & Khan (2018).*

V današnjem času, kjer obstaja presežek zaposlenih s potrebnim znanjem, kar odraža IQ, in hkrati tudi vse več zaposlenih, ki postajajo večji z ravnanjem s čustvi, stresom in konflikti, kar odraža EQ, kot kaže slika 2, ti dve kombinaciji kvocientov ne predstavljata več najboljšega konkurenčnega ključa za doseganje izjemnih organizacijskih rezultatov.

Obstaja ogromno število organizacij, ki se do svojih zaposlenih obnaša neetično in jim ne nudi zadovoljivih delovnih pogojev ali pa zaposluje takšne zaposlene, ki odražajo neetično obnašanje, kar navsezadnje lahko vodi do nezadovoljnih zaposlenih, slabih organizacijskih rezultatov in organizacijskih izgub. SQ tukaj predstavlja edinstven pristop k razvoju zaposlenih in organizacije, ki se celostno oblikujejo z vključevanjem vseh treh kvocientov (Mahmood, Arshad, Ahmed, Akhtar & Khan, 2018).

## 2.5 Duhovni kapital

Zohar (2010, str. 3) definira duhovni kapital kot »bogastvo, moč in vpliv, ki ga pridobimo z delovanjem iz globokega občutka smisla, svojih najglobljih vrednot in občutka višjega namena. Vse to pa se najbolje izraža skozi življenje, posvečeno služenju. Na podlagi tega je duhovna inteligentnost tista, na kateri gradimo duhovni kapital«. Beard (2013) k temu dodaja, da se duhovni kapital nanaša na pozitivne koristi duhovnega, psihološkega in moralnega razvoja za posameznike, organizacije in družbe. »Duhovni kapital je moralna komponenta družbe, kjer je vera v višjo silo porok politične stabilnosti, moralnega blagostanja in ekonomske pravičnosti« (Sharonova & Ildarhanova, 2015, str. 790); »Duhovni kapital je sestavljen iz odpuščanja, integritete, empatije, vere, prijaznosti, sreče in poštenosti« (Mohtar, Rahman & Abbas, 2015, str. 19). Kljub temu da avtorji ponujajo različne definicije duhovnega kapitala, je razvidno, da se gibljejo okoli enakega bistva, ki se sklada s prejšnjimi razlagami o duhovnosti, duhovnosti na delovnem mestu ter SQ.

Iz tematske analize definicij, ima duhovni kapital po Vasconcelos (2021) šest skupnih lastnosti, in sicer so to bogastvo, vera in prepričanje, vrednote, krepostnost, vizija in koristi, ki jih ta prinaša. Bogastvo v okviru duhovnega kapitala predstavlja bogastvo, ki obogati globlje vidike življenja in ga ni enostavno akumulirati. Deli tega bogastva so inteligentnost, znanje in moralne lastnosti. Vera in prepričanje tu predstavljata verovanje v nekaj večnega, nevidnega in nedotakljivega. Predstavljata prepričanje in zaupanje v to, da obstaja v življenju nekaj več kot le to, kar je vidno. Vrednote so osnova za gradnjo duhovnega kapitala, saj predstavljajo lastnosti, na katerih posameznik gradi. Na delovnem mestu je zato možno opaziti, da posamezniki, ki so poduhovljeni, kažejo višje vrednote ob opravljanju svojega dela. Krepostnost predstavlja moralne ideale, ki jih je cilj uresničiti, ne glede na dejansko uspešnost. Povezuje se z integriteto, razsodnostjo, ljubeznijo, spoštovanjem, ponižnostjo, marljivostjo, zmernostjo in pogumom. Vizija pri duhovnem kapitalu predstavlja skupek dobrih namenov in želja ter služi oblikovanju bolj zdravih in srečnih človeških razmer. Korist, ki ga duhovni kapital prinaša, je ustvarjanje trajnostnega sveta, medtem ko se človeški duh hrani in ohranja. Duhovni kapital predstavlja vse dobro, ki ga posameznik lahko naredi in ga tudi naredi, s čimer koristi sebi in drugim (Vasconcelos, 2021).

V širšem smislu igra duhovni kapital ključno vlogo pri omogočanju posameznikom, da dostopajo do večšin, s pomočjo katerih se lahko soočijo z vrsto težkih trenutkov in situacij

v osebnem ali kariernem življenju (Vasconcelos, 2017). Vse večji delež ljudi ob pridobivanju materialnih dobrin ugotavlja, da jim to ne prinaša življenjskega zadovoljstva, po katerem hrepenijo. To je tudi eden od razlogov, zakaj ob pomanjkanju duhovnosti in pozitivnih učinkov, ki jih ta doprinese, zavzetost zaposlenih v širokem obsegu pade. Zato je varno trditi, da se pomen duhovnosti v širši družbeni skupnosti vsak dan bolj kaže kot pomemben (Vasconcelos, 2021). Kljub temu da poduhovljene osebe težijo k altruizmu in zadovoljstvu, ki presega denarno zadovoljstvo, to še ne pomeni, da organizacije, ki delujejo na temelju duhovnega kapitala, ne predstavljajo opcije zaslužka. Vse več je organizacij, ki svoj duhovni kapital kažejo z ustvarjanjem posla, ki služi širši dobrobiti, na podlagi česar tudi pridobivajo zaslužek. Razlika je le v tem, da je glavni cilj organizacije, ustvarjene na podlagi duhovnega kapitala, ta, da s svojim delovanjem pripomore k širši družbi, naravi ali drugim pomembnim aspektom življenja, nakar zaslužek pride kot pomembna posledica, ki omogoča nadaljnje delovanje organizacije in služi kot plačilo zaposlenim (Zohar & Marshall, 2004).

## **2.6 Delovni velnes**

Delovni velnes (angl. Workplace wellness) predstavlja delodajalčeve programe za izboljšanje in vzdrževanje zdravja in dobrobiti zaposlenih (Marshall, 2020). Veliko raziskav je pokazalo, da je duhovnost bistven element delovnega velnesa, ki predstavlja optimalno stanje delovnega mesta posameznika prav tako kot fizična in mentalna dobrobit (CDC, 2018). Purcell (2016) v svojem članku navaja, da je delovno mesto idelano za vzpostavljanje velnesa, saj je to prostor, kjer veliko posameznikov preživi precejšen del svojega časa. Takšno delovno mesto spodbuja posameznikovo dobrobit z omogočanjem sodelovanja v različnih velnes programih, ki zajemajo tako fizični, mentalni kot duhovni aspekt (De Klerk, 2005). Velnes programi so v začetku nastali iz želje po izboljšanju fizičnega zdravja zaposlenih, s časom pa se je odkrila večja kompleksnost tega in potreba po širšem zajetju dobrobiti zaposlenih (Marshall, 2020). Delodajalec lahko ponudi neobvezne kot tudi obvezne velnes programe, kot na primer izobraževanja (CFI Team, 2022)

Z uvedbo programov podjetje neguje dobrobit zaposlenih in posledično zmanjša delež bolniških odsotnosti, delovnih poškodb in stroške zdravljenja ter poviša produktivnost, izboljša moralo in zvestobo (SHRM, brez datuma). Natančneje se velnes lahko razporedi na 6 dimenzij dobrobiti, katere se lahko skozi različne programe naslavlja. Te dobrobiti so socialna, duhovna, fizična, okupacijska, čustvena in intelektualna (Wicken, 2000). Zaposleni se ob možnosti sodelovanja v velnes programih počutijo videne in cenjene, kar je le dodatek spodbudi zdravega življenjskega sloga, ki preprečuje različne vrste bolezni. Zraven tega se s pomočjo določenih programov lahko zaposleni med seboj povezujejo izven delovnega okolja, kar utrjuje občutek pripadnosti in skupnosti. Velnes programi predstavljajo tudi privlačne bonuse iskalcem zaposlitve ter z vsem omenjenim predstavljajo tudi razlog, zakaj se zaposleni počutijo bolj povezane z organizacijo (CFI

Team, 2022). Primeri velnes programov so lahko spreminjanje jedilnega menija in prigrizkov v bolj zdrave prehranske izbire; sprememba odmorov za kavo v ponudbo krajših športnih odmorov, kot je joga ali hoja; preventivni zdravniški pregledi; možnost počitka; programi za vadbo; izobraževanje o zdravju; programi za zmanjševanje stresa in tesnobe; prilagoditev delovnega mesta, kot je uvedba prilagodljive mize in stola, svetlobe in zračnega sistema; sodelovanje v dobrodelnih aktivnostih in podobno. Obstaja veliko različnih načinov, s katerimi lahko podjetje spodbuja in ohranja dobrobit zaposlenih (SHRM, brez datuma; CFI Team, 2022).

### **3 DUHOVNOST NA DELOVNEM MESTU IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH**

Nekdanji modeli managementa so se osredotočali na učinkovitost dela, brez ozira na čustva zaposlenih in njihovo dobrobit (Paul & Saha, 2015). To se je opazilo v zavzetosti zaposlenih, ki je v zadnjih desetletjih opazno padla (Saks & Gruman, 2014), saj je glede na Khan (1990) le-ta močno povezana s psihološkimi dejavniki. Duhovnost takrat ni bila zaznana kot potrebna tematika in tudi ne razumljena kot način spodbujanja zavzetosti zaposlenih. Danes, ob vzhajanju razumevanja duhovnosti in ugotavljanja, da obstajajo potrebe po negovanju le-te, se širi tudi želja po iskanju delovnega mesta, ki ne predstavlja le dela iz potrebe po preživetju, vendar tudi iskanje poslanstva ter povezovanja z drugimi ljudmi (Paul & Saha, 2015). V nadaljevanju je zato predstavljena opredelitev zavzetosti zaposlenih, predstavljeno je, zakaj je zavzetost zaposlenih tako pomembna v podjetjih, kakšna je povezava med zavzetostjo in duhovnostjo ter kako spodbujati zavzetost s vzpostavitvijo duhovnosti v organizaciji. Ker se je pred kratkim pojavila pandemija virusa COVID-19, ki je v organizacije in na delovna mesta prinesla mnoge spremembe, je na koncu poglavja razloženo tudi, kako lahko duhovnost pozitivno vpliva na te spremembe.

#### **3.1 Zavzetost zaposlenih**

Tako kot duhovnost se je tudi koncept zavzetosti zaposlenih začel bolj pogosto pojavljati ob koncu prejšnjega stoletja. Natančneje je prvi pomembnejši članek o zavzetosti, avtorja Khan, izšel leta 1990. V zadnjem desetletju pa je koncept zavzetosti pritegnil še dodatno pozornost pri raziskovalcih (Saks & Gruman, 2014). Avtorji Richman (2006), Saks in Gruman (2014) ter Harter (2022) izpostavljajo, da je zavzetost zaposlenih do približno leta 2014 upadala ter se nato v zadnjih nekaj letih uspešno zvišala. Prihod pandemije COVID-19, ki je spremenil način dela pri velikemu številu organizacij, kot bo to podrobneje opisano v poglavju 3.5, pa je povzročil, da je ta začela ponovno hitro upadati (Harter, 2022).

Koncept zavzetosti ni jasno definiran in različni avtorji, kot so Khan (1990), Rich, LePine in Crawford (2010) ter Christian, Garza in Slaughter (2011) ponujajo različne poglede in mnenja o njem. Kljub temu pa jim je skupno to, da zavzetost označujejo kot stanje osebe,

v katerem je ta sposobna v svoje delo vnesti sebe kot celoto. Vključevanje sebe kot celote pomeni, da posameznik v delo vključuje sebe čustveno, kognitivno in fizično. Ko je zaposlenim omogočeno izražanje vseh treh aspektov, to vpliva na povišanje njihove zavzetosti (Khan, 1990). Temu mnenju Rich, LePine in Crawford (2010) dodatno gradijo in zavzemajo stališče, da je zavzetost veliko boljši pokazatelj avtentičnosti osebe, kot pa sta zadovoljstvo pri delu in stopnja vpletenosti dela v posameznikovo življenje. Avtorji kot so Maslach, Schaufeli in Leiter (2001) ter Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker, in Lloret (2006) zavzetost opredeljujejo kot nasprotje izgorelosti in ga povezujejo z energijo, predanostjo in zagonom, na kar se tudi najpogosteje uporabljen vprašalnik delovne zavzetosti Utrecht (angl. Utrecht Work Engagement Scale, v nadaljevanju UWES) opira. Ravno zaradi nejasne definicije zavzetosti se tudi pri različnih vprašalnikih zavzetosti, teh je vsaj 7, pojavljajo dvomi o njihovi veljavnosti (Saks & Gruman, 2014).

Eden izmed modelov, ki izhaja iz raziskav o zavzetosti zaposlenih, je model zavhtev in virov pri delu (angl. Job Demands - Resources Model – JD-R). Ta kaže, kako različne zahteve in viri pri delu vplivajo na zavzetost zaposlenih (Saks & Gruman, 2014). S pomočjo tega modela in drugih raziskav (Macey & Schneider, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004; Saks, 2006; Rich, LePine & Crawford, 2010) je možno ugotoviti, da zavzetost zaposlenih pogosto zavzema posredniško vlogo. To pomeni, da se na zavzetost zaposlenih pogosto vpliva preko različnih dejavnikov, ki nato preko zavzetosti vplivajo na izhodne rezultate (Saks & Gruman, 2014). Tako različne prakse, ki jih organizacija uporablja za povišanje zavzetosti zaposlenih, vplivajo na izhodne dejavnike, kot sta na primer delovna uspešnost in skupinsko sodelovanje. Bolj specifičen primer je primer raziskave, ki kaže, da delovni viri preko zavzetosti zaposlenih vplivajo na fluktuacijo zaposlenih v organizaciji (Schaufeli & Bakker, 2004).

Kahn (1990) poglobljeno opredeljuje tri psihološke pogoje, ki morajo nastopiti, da bi lahko vplivali na zavzetost zaposlenih. Prvi pogoj se navezuje na smiselnost pri delu (angl. Meaningfulness in work), ki ga Khan (1990) opisuje kot občutek, da posamezniku njegovo delo doprinese povračilo v obliki fizične, kognitivne ali čustvene energije. To energijo, lahko zaposleni pridobijo takrat, kadar imajo občutek, da so s svojim delom k nečemu doprinesli in so za to bili videni. Saks in Gruman (2014) omenjata, da se raziskave o zavzetosti pravzaprav osredotočajo na kreiranje smiselnosti dela za zaposlene, s čimer nakazujeta na pomembnost tega psihološkega pogoja. Drugi psihološki pogoj vključuje osebne vire, kot so samoučinkovitost, optimizem in samozavest, kar do neke mere prihaja od osebe same. Zadnji psihološki pogoj za zavzetost zaposlenih je varnost (Khan, 1990). Zaposleni se morajo v organizaciji in pri svojem delu počutiti varne, da bi se lahko brez strahu izražali in vključevali sebe v popolnosti v delo. Svojo avtentičnost in popolno zavzetost lahko izrazijo takrat, kadar nimajo strahu pred negativnimi posledicami, ki bi lahko vplivale na njihovo samopodobo, status ali kariero (Saks & Gruman, 2014).

Saks in Gruman (2014) v svojem delu izpostavljata tudi, da kljub temu da so različne raziskave o zavzetosti zaposlenih izpostavljale nejasnost definicije koncepta, so ugotovile

neizmerno pomembnost zavzetosti za organizacijsko uspešnost. V nadaljevanju je zato razloženo, zakaj je zagotavljanje zavzetosti zaposlenih za organizacije ključnega pomena.

### **3.2 Pomembnost zagotavljanja zavzetosti zaposlenih**

Zaposleni predstavljajo osnovni gonilnik delovanja podjetja in njegove uspešnosti. Celotno za najbolj občudovanja vredna podjetja tega sveta se verjame, da so svojo konkurenčno prednost in uspešnost zagotovila ravno s trdom, ki so ga vložila v povečanje in ohranjanje zavzetosti svojih zaposlenih (Engage for Success, 2012). Višja stopnja zavzetosti, ki izhaja iz pozitivnega vpliva na dobrobit zaposlenih, ima posledičen vzorec tak, da imajo zaposleni svoje delo radi, se poistovetijo z organizacijo in okoljem, v katerem ta deluje, ter jo ponosno predstavljajo. Takšni zaposleni pogosto naredijo tudi dodatne korake za izboljšanje delovnega mesta s prispevanjem z idejami, poistovetenjem z organizacijskimi cilji in sodelovanjem (Shuck & Wollard, 2010). Kot bo to razloženo v naslednjem podpoglavju, ima duhovnost na delovnem mestu ravno takšen vpliv na zavzetost zaposlenih. Definicija zavzetosti, ki jo podajajo Macey, Schneider, Barbera, in Young (2009), pravi, da zavzetost prikazuje namen v življenju, ki ga zaposleni doživlja in energijo, ki jo posveča pri delu. To kaže skozi različne pobude, trdom in vztrajnostjo, ki jih namenja doseganju ciljev svojega delovnega mesta. S praksami povečevanja delovne zavzetosti lahko organizacija spodbudi zaposlene k rasti njihove samozavesti, odpornosti, energije in občutka pripadnosti (Mone, Eisinger, Guggenheim, Price & Stine, 2011). Zaposleni se posledično počutijo vključene, zavzete in opolnomočene, kar tudi demonstrirajo pri svojem delu (Turner, 2020).

Zavzetost zaposlenih se lahko vzpostavlja na različne načine. To so na primer vzdržne delovne obremenitve, opolnomočenje, prepoznavanje dela, nagrade, grajenje skupnosti s sodelavci, pravična obravnava ter zagotavljanje sovpadanja osebnih vrednot z organizacijskimi (Mone, Eisinger, Guggenheim, Price & Stine, 2011). Ti načini imajo pozitiven psihološki in sociološki vpliv na zaposlene, ki se skozi povečanje zavzetosti v organizaciji prenesejo na finančni izkupiček (Schaufeli, 2017). Ključ do tega je poiskati zdravo delovno razmerje, ki pozitivno vpliva na delovna življenja vseh deležnikov, saj zaposleni, ki se svojemu delu popolnoma predajo, maksimirajo svojo učinkovitost (Turner, 2020). Pridobljene pozitivne rezultate, ki se jih pripiše povečanju zavzetosti zaposlenih, Turner (2020) deli na sledeče štiri dele: strateški poslovni rezultati, strateški storitveni rezultati, operativni in managerski rezultati ter rezultati ravnanja z ljudmi. Ti so prikazani v tabeli 1.

Kot je iz tabele 1 razvidno, zavzetost zaposlenih prinaša mnoge pozitivne rezultate na različnih organizacijskih področjih kot tudi v življenjih zaposlenih. Z osredotočanjem na dobrobit zaposlenih in kreiranjem delovnega okolja, ki to spodbuja, management prispeva k povečanju zavzetosti (Shuck in Reio, 2014). Pristop, ki je usmerjen k ljudem in skrbi za njihovo dobro počutje ter zdravje, spodbuja zaposlene k vestnemu in odgovornemu

delu z osredotočenostjo na zadovoljstvo strank (Khan, 1990). Pomembno je, da organizacija ob zaposlovanju izbira ljudi, ki sovpadajo z organizacijskimi vrednotami in kulturo, saj tako zagotovi, da se tudi zaposleni v svojem delu lažje najdejo in da se organizacijske in osebne vrednote skladajo. Doseg tega povišuje povezanost med zaposlenimi in organizacijo ter kreira pozitivno povezavo med identifikacijo z organizacijo in zavzetostjo pri delu. Posledično to vpliva tudi na manjšo željo po menjavi organizacije (Aiswarya & Ramasundaram, 2020).

*Tabela 1: Pozitivni rezultati povečanja zavzetosti zaposlenih*

Strateški poslovni rezultati	Strateški storitveni rezultati	Operativni in managerski rezultati	Rezultati ravnanja z ljudmi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobičkonosnost</li> <li>• Finančna uspešnost</li> <li>• Finančna učinkovitost</li> <li>• Donosi delničarjev</li> <li>• Zaslужek na delnico</li> <li>• Rast prihodkov</li> <li>• Višja prodaja</li> <li>• Produktivnost</li> <li>• Organizacijska učinkovitost</li> <li>• Organizacijska agilnost</li> <li>• Zadovoljstvo strank</li> <li>• Vključenost strank</li> <li>• Zvestoba strank</li> <li>• Ustvarjanje znanja</li> <li>• Kreativnost in inovacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitivni vpliv na kakovost storitve</li> <li>• Višja raven oskrbe</li> <li>• Izboljšanje zadovoljstva strank in njihove varnosti</li> <li>• Zmanjšanje napak pri izvedbi storitev</li> <li>• Povečana organizacijska družbena odgovornost</li> <li>• Organizacijska agilnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaposleni delujejo v skladu z organizacijskimi nameni</li> <li>• Učinkovitost poslovanja</li> <li>• Operativna agilnost</li> <li>• Zmanjšanje fluktuacije zaposlenih</li> <li>• Zadrževanje zaposlenih</li> <li>• Odnos zaposlenih</li> <li>• Kakovost</li> <li>• Visoka raven inovativnega vedenja</li> <li>• Boljše timsko delo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitivna miselnost in odnos do dela</li> <li>• Izboljšanje zadovoljstva pri delu</li> <li>• Izboljšanje počutja</li> <li>• Prilagodljivost in samoaktualizacija</li> <li>• Zmanjšanje čustvene izčrpanosti</li> <li>• Zmanjšanje odsotnosti</li> <li>• Maksimalno izkoriščanje talentov in karijerne rasti</li> <li>• Pozitivni rezultati usposabljanja in razvoja</li> </ul>

*Prirejeno po Turner (2020, str. 61).*

### **3.3 Povezava med duhovnostjo na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih**

Duhovnost je posameznikov način razumevanja in postavljanja pomena svojemu življenju. Predstavlja del človeške psihološke celote, ne glede na razlago in vrsto pomena, ki ga svojemu življenju pripiše posameznik. Pomen je individualiziran. V zgodnejših družbenih strukturah so ljudje svoje psihološke potrebe zadovoljevali skozi religiozne rituale, družino in družbeno skupnostjo. Danes, zaradi razvoja družbe, služba predstavlja eno glavnih potreb za preživetje (Gill, 1999). Časovni obseg, ki ga zaposleni preživijo v delovnem okolju, ima velik vpliv na njihovo psihološko stanje. Njegov obseg vpliva za nekatere seže tudi do te mere, da jim delovna skupnost začne predstavljati družino, prijatelje in osnovno socialno skupnost. Zato postaja zaposlenim vse bolj pomembno, da ima ta skupnost vrednote, s katerimi se lahko poistovetijo. Služba predstavlja prostor, kjer osebe iščejo pomen v svojem življenju in iščejo občutek doprinosa (De Klerk, 2005). Ker

je duhovnost neizogiben del človeške narave, se brez okolja, ki bi to potrebo negovalo oziroma v katerem bi se lahko ta svobodno izražala, to kaže z občutkom neizpopolnjenosti, distance, zadržanosti, neizkoriščenosti popolnega potenciala in izgorelosti, kar pa je ravno nasprotje od zavzetosti (Loo, 2017).

Vse bolj je pomemben občutek pomena in razumevanje lastnega življenja. Pozornost ljudi se obrača k iskanju pomena v vseh aspektih življenja, in ker služba predstavlja velik del tega, se koncept duhovnosti na delovnem mestu postavlja vse bolj v ospredje (Giacalone & Jurkiewicz, 2004). Predvsem zaradi večje cenjenosti notranjega miru, povezanosti, pripadnosti, vrednot, doprinosu in osebnostne rasti, zaposleni iščejo službo, ki jim bo to omogočala. S prepoznavanjem potrebe zaposlenih po duhovnem delovnem mestu, organizacija skrbi za njihovo potrebo po notranji izpopolnjenosti (Loo, 2017). Duhovnost na delovnem mestu se pri zaposlenih kaže preko njihove dobrobiti, zadovoljstvom z življenjem, življenjsko uravnoteženostjo in mentalnim zdravjem na osebnem nivoju ter preko zavzetosti na organizacijskem nivoju (Joelle & Coelho, 2019).

Oba koncepta, tako duhovnost kot zavzetost zaposlenih, se povezujeta z emocijami, duhom in višjimi potrebami individualne osebe. Roof (2015) izpostavlja, da so dejavniki, ki se pozitivno povezujejo z duhovnostjo, povezani tudi z zavzetostjo zaposlenih. Ti dejavniki so zadovoljstvo pri delu, povezanost, zvestoba, predanost in tudi zavzetost sama. Zavzetost je konstantno psihološko stanje, ki ga zaposleni ob opravljanju svojega dela doživlja in kaže svojo predanost k temu. Nanj lahko vplivajo notranji dejavniki (osebnost) in različni zunanji dejavniki, tako znotraj podjetja (organizacijska kultura in klima, način vodenja podjetja) kot izven njega (Roof, 2015). Zato zavzetost vključuje tako fizične, kognitivne in čustvene aspekte, ki vplivajo na dožemanje zaposlenega o pomenu svojega dela (Khan, 1990) in se tako kot duhovnost na delovnem mestu povezuje tudi z motivacijo, ki izhaja iz zaposlenega samega. Ta notranja motivacija je posledica užitka pri delu, povezave dela z višjim namenom, socialno identiteto in visokim nivojem energije, ki jo zaposleni v svoje delo vplaga (Roof, 2015). Posledično je trud, ki ga zaposleni v svoje delo vložijo, posledica užitka pri delu in ne zahteve (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008).

Razvidno je, da imata duhovnost in zavzetost zaposlenih precej skupnih točk. Njuna povezava je vzbudila zanimanje različnih raziskovalcev ravno zato, ker zavzetost zaposlenih pada (Shuck, Rocco & Albornoz, 2011; Harter, 2022), medtem ko iskanje duhovne povezave na delovnem mestu narašča (Roof, 2015). Ker je duhovnost del človeške biti, je ta na delovnem mestu zmeraj prisotna, vprašanje pa je, do kolikšne mere, se jo lahko izraža, oziroma, ali se zaposleni počutijo dovolj varno, da bi jo na delovnem mestu izražali (Lips-Wiersma & Mills, 2002). Z optimizacijo organizacijske klime in njene kulture, se lahko kreira delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo varno izražati svoje duhovne plati, kar glede na Klenke (2013) izboljša življenje zaposlenih. Duhovnost ima vpliv na to, ali bodo zaposleni delo in organizacijo dojemali kot privlačno, kar vpliva na njihovo zavzetost. Ta ima neposredno povezavo z zadovoljstvom pri delu, obnašanjem



in celostnim dojetjem dela, zaradi česar duhovnost predstavlja enega glavnih individualnih psiholoških motivatorjev (Roof, 2015).

Roof (2015) v svojem delu zavzetost meri s pomočjo UWES vprašalnika. Avtor zraven zavzetosti same, izpostavlja dve izmed treh izmed dimenzij zavzetosti, ki se, glede na opravljeno raziskavo, močno in pozitivno povezujeta z duhovnostjo. Prva dimenzija predstavlja delo z visoko energijo, odpornostjo, vztrajnostjo ter motivacijo zaposlenega, da opravi več, kot je pričakovano ali potrebno. Druga dimenzija pa predstavlja predanost ali poistovetenje z organizacijo, ki se kaže skozi entuziazem, občutkom globljega poslanstva, inspiracijo in ponosom ob opravljanju svojega dela. Visoka mera duhovnosti povzroča bolj energičen in vesten način dela (Salanova, Agut & Peiro, 2005) ter kot dimenzija individualne osebnosti vpliva na notranjo motivacijo (Shuck, Rocco & Alborno, 2011), ki spodbuja zaposlenega k večjemu trudu, vloženi energiji, delavnosti, vztrajnosti, ponosu ter iskanju namena (Salanova, Agut & Peiro, 2005). Tako kot Cook-Greuter (2004) v svojem delu opisuje povezavo med doseženo višjo stopnjo osebnostne rasti in višjim delovnim položajem (na managerskih nivojih naj bi našli posameznike, ki so na stopnjah osebnostnega razvoja na višjih post-konvencionalnih dimenzijah), tako tudi Roof (2015) v svoji raziskavi odkriva povezavo med višjimi organizacijskimi nivoji in višjo zavzetostjo. Ker avtorji razvojne psihologije povezujejo višji nivo osebnostnega razvoja z višjo duhovnostjo, je možno sklepati, da je to eden izmed razlogov, ki prispeva k višji zavzetosti posameznikov zaposlenih na višjih organizacijskih nivojih.

### **3.4 Prednosti spodbujanja zavzetosti zaposlenih skozi duhovnost na delovnem mestu**

Opisano je kar nekaj skupnih prednosti, ki jih duhovnost in zavzetost na delovnem mestu prinašata. Krishnakumar in Neck (2002) sta iz teh prednosti izluščila širša skupna področja pozitivnih rezultatov, ki rezultirajo v spodbujanju zavzetosti skozi duhovnost. To so področje ustvarjalnosti, iskrenosti in zaupanja, osebne izpolnitve in predanosti. Ta so razložena v nadaljevanju (Maslow, 1968; Turner, 1999; Burack, 1999; Freshman, 1999; Guillory, 2000; Krishnakumar & Neck, 2002):

- a) Ustvarjalnost: Duhovnost posameznika spodbuja k premikanju meje njegove zavesti oziroma celo pomaga razbliniti to mejo, zaradi česar se intuicija posameznika povečuje. To vodi do povečane ustvarjalnosti, ki je višja pri posameznikih na višjih stopnjah osebnostnega razvoja. Notranja izpopolnjenost, ki jo duhovnost posamezniku doprinese, ga privede do globoke sreče in zadovoljstva, zaradi česar postane bolj dovzeten do ustvarjalnosti. Duhovnost vodi tudi do boljšega razumevanja sveta in sedanjosti ter boljše duševne rasti in razvoja posameznika kot celote. To poveča zmožnost posameznikovega reševanja problemov, pri čemer mu intuicija in ustvarjalnost služita kot močni orodji za reševanje le-teh.

- b) Iskrenost in zaupanje: Duhovnost v organizacijah spodbuja iskrenost, zaupanje in transparentnost do vseh deležnikov. Ti elementi izhajajo iz poštenosti, ki predstavlja element duhovnosti in zavzetosti posameznika. To področje duhovnosti je zlasti pomembno v času različnih kriz, v katerih se lahko organizacija znajde, saj takrat igra zaupanje in transparentnost med vodstvom in zaposlenimi ključno vlogo za nadaljnjo uspešnost organizacije. Zraven tega, da iskrenost in zaupanje vplivata na uspešnost, zaupanje vodi tudi k boljši medosebni komunikaciji, razumevanju in inovativnosti.
- c) Osebna izpolnitev: Osebna izpolnitev je velikokrat omenjena pri različnih avtorjih duhovnosti in razvojne psihologije kot občutek osebnega dosežka in je del višjih potreb. Osebni razvoj predstavlja del duhovnega razvoja in spodbujanje le-tega daje zaposlenemu občutek notranje izpopolnjenosti. Ta vodi do višje stopnje osebne izpolnitve in povečane morale. Povečana osebna izpolnitev pa zaposlenega vodi do povečane zavzetosti in ta vodi do povečane organizacijske uspešnosti.
- d) Predanost: Zavzetost zaposlenih prikazuje njihovo čustveno predanost k delu, ki ga opravljajo, ta pa se kreira z občutkom zaupanja, ki ga duhovnost vzpostavlja na delovnem mestu. Predanost zaposlenih do organizacije, ki jo duhovnost spodbuja, izvira iz poistovetenja zaposlenega z organizacijskimi cilji in vrednotami, kar posameznika spodbudi k doseganju organizacijskih ciljev. Deloma je odvisna od osebnosti zaposlenega in njegovih osebnih vrednot, deloma pa se spodbuja s tako imenovanimi situacijskimi dejavniki. Te lahko organizacije kreirajo z različnimi praksami duhovnosti na delovnem mestu, ki so opisane v četrtem poglavju.

### **3.5 Pomembnost spodbujanja zavzetosti zaposlenih skozi duhovnost v času spremenjenih delovnih razmer, ki jih je prinesel COVID-19**

Pandemija virusa COVID-19 je z začetkom v zadnjih mesecih leta 2019 začela drastično spreminjati življenja ljudi po celotnem svetu. Glede na poročanja je virus povzročil veliko nenadnih smrti in razširil širok preplah med ljudmi. Do danes število umrlih zaradi COVID-19 znaša več kot 6,350 milijonov ljudi (WHO, 2022) in zaradi nenadnega preplaha se je način življenja v zelo kratkem času močno spremenil. Globalna ekonomija se je zmanjšala, brezposelnost se je povečala in način opravljanja dela se je moral prilagoditi. Pandemija je prizadela predvsem organizacije, ki so bile odvisne od vsakodnevnega obiska strank. Precej organizacij je potisnila do točke, kjer so bile primorane svoje poslovanje zaključiti (Yin & Mahrous, 2022). Za tiste organizacije, ki so preživele, pa je pandemija, glede na Yin in Mahrous (2022), prinesla vsaj tri dolgoročne spremembe. Prva sprememba se nanaša na preklon miselnosti iz tega, da so učinkovitost, inovativnost in hitrost tisti dejavniki, ki naredijo podjetja v konkurenčnem globalnem svetu obstojna. Pandemija je dokazala, da je današnji svet precej bolj turbulenten ter da je za preživetje ključna odpornost. Iz tega razloga so podjetja v središče pozornosti postavila gradnjo na svoji odpornosti (Yin & Mahrous, 2022).

Druga sprememba je način dela. Pandemija je zaradi svojih omejitev v gibanju za preprečitev širjenja virusa primorala organizacije, da so poiskale načine za delo od doma. Danes je to že postala navada in več kot polovica svetovne delovne sile že dela na daljavo (Yin & Mahrous, 2022). Težava, ki se tu pojavi, je pomanjkanje osebnih interakcij v živo, ki zaposlenim, predvsem pa tistim, ki so ravno stopili na trg delovne sile, daje občutek izoliranosti in nemotiviranosti (Parker, Horowitz & Minkin, 2020). To je sprožilo raziskovanja o možnih načinih dela, ki bi zaposlenim povrnila občutek povezanosti in pripadnosti ter posledično tudi motiviranosti in zavzetosti. Ti občutki vselej vplivajo na organizacijsko klimo in predstavljajo temelj organizacijske odpornosti (Yin & Mahrous, 2022). Zadnja sprememba je ta, da so zaposleni zaradi negotovosti in tesnobe, ki so jo doživeli, začeli veliko več razmišljati o pomenu svojega dela (Ashmos & Duchon, 2000). Ta trend iskanja pomena je na trgu dela že bil prisoten, njegov pojav je bil predvsem očiten ob vstopu milenijcev, vendar se je s pojavom pandemije še bolj poglobil in razširil. Zaposleni so se poglobili v razmišljanje, kako se njihova služba povezuje z njihovim lastnim razumevanjem pomena njihovega življenja, predvsem zdaj, ko delajo od doma. Ta vprašanja so povzročila ponovno vrednotenje dela in celo iskanje službe, ki se bolj sklada z njihovimi prepričanji (Yin & Mahrous, 2022).

Pri reševanju teh treh težav lahko duhovnost nastopi kot pomemben dejavnik. S pomočjo vzpostavljenе duhovnosti, ki zajema tako individualen, timski kot organizacijski nivo, imajo zaposleni ponujen način globljega povezovanja s sabo, sodelavci in organizacijo. S to povezavo se v zaposlenih vzbudi občutek poklicanosti za delo in izpopolnjenosti, ki spodbudi njihovo zavzetost, kar pa gradi na organizacijski odpornosti. To rešuje prvo težavo. Zaradi močne povezave, ki jo duhovnost kreira med zaposlenimi in organizacijo, se potreba po fizični bližini, ki naj bi vzpostavljala občutek povezanosti, zmanjša, saj se zaposleni zaradi vzpostavljenе duhovnosti počutijo bolj povezane in pripadne organizaciji, kljub temu da niso vsak dan v pisarni in med sodelavci. To rešuje drugo težavo. In ker je bistvo duhovnosti iskanje pomena in višjega namena, se pri zaposlenih s pomočjo tega neguje potreba po smiselnem delu, ki jih izpopolnjuje, kar rešuje še zadnjo težavo. S vzpostavitvijo duhovnosti na organizacijskem nivoju ta preide tudi na zaposlene in jih spodbuja k izražanju svojega najvišjega potenciala in s tem gradi na organizacijski uspešnosti (Yin & Mahrous, 2022).

#### **4 NAČINI DOSEGANJA DUHOVNOSTI NA DELOVNEM MESTU**

Duhovnost na delovnem mestu ne predstavlja le trenda, ki se pojavi in izgine čez nekaj časa. To zatrjujeta tudi Gotsis in Kortezi (2008), ki pravita, da ima duhovnost na delovnem mestu velik pomen pri razumevanju in jasnejšem pogledu na delo, delovna mesta in organizacijsko resničnost. Družboslovci dodatno naslavljajo razloge, zakaj se koncept duhovnosti na delovnem mestu vse bolj pojavlja kot pomembna tematika različnih preučevanj danes med kar vrstijo sledeče razloge: iskanje pomena v svojem

življenju ob dosegu sredine življenjske dobe za Baby Boom generacijo; prihod nove generacije; občutki anksioznosti oziroma tesnobe zaradi odpuščanja in prestrukturiranja v podjetjih; iskanje smisla skozi delo; iskanje stabilnosti v nestabilnem svetu; premik k bolj celostnemu načinu življenja; večanje odstotka žensk na delovnih mestih; ter napredovanje razvitih držav iz množičnega razmišljanja o osnovnih potrebah k razmišljanju o potrebah rasti (Dhiman & Marques, 2011). V nadaljevanju so predstavljena uspešna podjetja, ki so v svoje delovanje uvedla duhovnost in s tem zagotovila svojo konkurenčno prednost. Navsezadnje so opisane še tehnike, ki jih lahko podjetja upoštevajo pri uvedbi duhovnosti v njihovo delovanje.

#### **4.1 Primeri podjetij, ki so uvedla duhovnost na delovna mesta**

Organizacija, ki uvaja duhovnost na delovna mesta, je zmožna biti do 86 % uspešnejša od organizacij, ki sploh ne ali le malo uvajajo duhovnost, kar dosega s vzpostavitvijo humanega delovnega mesta, kjer so zaposleni lahko popolnoma predani svojemu delu (Paul & Saha, 2015). Yin in Mahrous (2022) izpostavljata pomembnost bistva organizacije pri vzpostavljanju duhovnosti. Tradicionalne organizacije, ki nimajo osnovnih lastnosti duhovne organizacije, kot so odprtost, transparentnost in koevolucija, bodo težko uvedle duhovnost, saj potrebujejo najprej vzpostaviti močno poslanstvo, s katerim se lahko zaposleni povežejo. V nasprotnem primeru organizacije le s težavo ostanejo etične in istočasno dobičkonosne na dolgi rok. Pomembno je tudi razumevanje, da poslanstvo daje motivacijo in zavzetost zaposlenim, saj je le-to bistvo duhovnosti, ki ga je potrebno v organizacijah bolj poglobljeno naslavljanje. Konec koncev, pa je vodstvo tisto, ki daje zgled in vodi organizacijo po svojih prepričanjih, kar pomeni, da se mora duhovnost skozi zavzetost, sočutje in empatijo izražati že v vodstvu (Yin & Mahrous, 2022). Paul in Saha (2015) opisujeta 5 značilnosti duhovnih organizacij:

- a) Močan občutek poslanstva: zaposleni vedo, kaj je poslanstvo organizacije, njen namen obstoja ter njene vrednote;
- b) Fokus na individualen razvoj: obstaja organizacijsko zavedanje o pomembnosti zaposlenih, zaradi česar jih je potrebno negovati, omogočati rast in razvoj ter prikazati varnost njihove zaposlitve;
- c) Zaupanje in odprtost: odnosi med člani organizacije temeljijo na vsestranskem zaupanju, iskrenosti in odprtosti;
- d) Opolnomočenje zaposlenih: zaposleni imajo moč sklepati odločitve, ki vplivajo na njihovo delo, kar jim daje občutek prevzemanja odgovornosti in pooblastila;
- e) Toleranca do izražanja: organizacijska kultura spodbuja zaposlene, da so avtentični ter da izražajo svojo voljo in občutke brez sramu in strahom pred grajo.

V nadaljevanju so opisani primeri znanih in uspešnih podjetij skozi katere Dhiman in Marques (2011) prikazeta, kako so ta v svoje delovanje uvedla duhovnost. Avtorja v primerih podjetij duhovnost prikazujeta specifično skozi dva elementa in sicer skozi

osredotočenost na zaposlene ter organizacijske vrednote. V opisih so razvidne tudi predhodno naštetе značilnosti duhovne organizacije.

#### 4.1.1 Trader Joe's

Trader Joe's je veriga trgovin z živili, ki jo je leta 1967 ustanovil Joe Coulombe v Kaliforniji v Združenih državah Amerike. Organizacija se na svoje zaposlene osredotoča tako, da jim nudi delovno okolje, ki se v veliki meri osredotoča na človeško vzdušje, dotik in pripadnost. Organizacijska kultura vključuje zabavo, glasbo, okrase in medsebojno sodelovanje, kar spodbuja veselje in zadovoljstvo med zaposlenimi. Zraven tega obstaja tudi miselnost, da je vsak glas pomemben, zaradi česar je omogočena vsestranska komunikacija. Zaposlenim je omogočeno usposabljanje in napredovanje. Veliko pomena organizacija pripiše temu, da se zaposleni pri delu dobro počutijo ter da ob opravljanju dela uživajo. Zadovoljstvo zaposlenih se posledično kaže tudi v zelo nizki fluktuaciji. Vrednote organizacije se gibljejo okoli ustvarjanja najboljše vrednosti za stranke, transparentnosti, družbene koristi in izkušenj zaposlenih. Vrednost za stranke se ustvarja s ponudbo storitev, ki naredijo izkušnjo nakupovanja prijetno in zabavno (Dhiman & Marques, 2011). Kljub temu da je po velikosti organizacija precej manjša od konkurentov, predvsem v primerjavi z dvema znanima trgovinama Walmart in Costco, je prodaja na kvadratni meter precej višja (Rohith, 2021). To jim uspeva ravno zaradi prijetne izkušnje, ki jo stranke doživijo ob nakupovanju v njihovih trgovinah, v katere se nato rade vračajo. Zaradi transparentnosti in jasnih pogojev poslovanja so tudi dobavitelji zadovoljni in radi poslujejo z organizacijo. Z raznimi donacijami, ki jih prispeva vsaka trgovina v verigi, organizacija spodbuja družbeno skupnost, v kateri se posamezna trgovina nahaja, hkrati pa daje zgled in ponos svojim zaposlenim. Organizacija za zaposlene poskrbi tudi z različnimi ugodnostmi, kot so zdravstvena zavarovanja, pokojninski načrti, popusti, plačani dopusti in invalidska zavarovanja. Zraven tega ponuja precej konkurenčno plačo, v primerjavi s tisto, ki jo zasluži večina ostalih zaposlenih v tej panogi (Dhiman & Marques, 2011).

#### 4.1.2 Costco

Costco deluje na področju prodaje na debelo in njegov glavni konkurent je Walmart, eden izmed največjih trgovcev v Združenih državah Amerike. Kljub temu da sta ti dve trgovinski verigi velika konkurenta, je uvedba duhovnosti Costcu priigrala precejšnjo konkurenčno prednost. Medtem ko je na eni strani Walmart deležen precej negativnih kritik, pa po drugi strani Costco pridobiva spoštovanje za svoje organizacijske vrednote ter kakovost in vrednost izdelkov, ki jih ponuja. Organizacija prikazuje svojo osredotočenost na zaposlene s ponudbo plače, ki je na višjem konkurenčnem rangju, ter ponudbo zdravstvenih članstev in drugih ugodnosti za zaposlene. Kot prej opisan Trader Joe's, ima tudi Costco nizke fluktuacije zaposlenih in medtem ko so ostale organizacije v obdobjih krize odpuščale zaposlene zato, da bi izboljšale svoje finančno stanje in podobo,

se je Costco za svoje zaposlene boril in jih ohranjal na svojih delovnih mestih. Svojo vrednoto o skrbi za stranke organizacija izkazuje tako, da jim ponuja izdelke po zelo nizkih maržah in dobri kakovosti, saj želi, da je dostop do izdelkov omogočen čim večji skupini ljudi, ne glede na višino njihovega dohodka (Dhiman & Marques, 2011).

#### 4.1.3 Revolution Foods

Kristin Richmond Groos in Kirsten Tobey sta leta 2006 ustanovili Revolution Foods z namenom zagotavljanja zdravih prehranskih obrokov, izobraževanja o prehrani in tehnične podpore čarterskim šolam in revnejšim družbenim skupnostim v Združenih državah Amerike. Organizacija svojim zaposlenim ponuja jasno poslanstvo in privablja takšne zaposlene, ki se s tem poslanstvom poistovetijo. Na takšen način izražajo svojo duhovno plat pozitivnega prispevanja k družbeni skupnosti. Zaposlenim Revolution Foods ponuja tudi vse zdravstvene ugodnosti ter nadpovprečno plačilo v sklopu organizacij podobnih zvrsti. Glavni cilj podjetja je omogočiti dostop do okusne in hranljive hrane vsem otrokom z namenom, da bi izboljšali njihovo zdravje in počutje ter zmanjšali debelost. Vrednote organizacije se kažejo skozi ponudbo večinoma organskih živil ob hkratnem ohranjanju cene primerljive ostalim prodajalcem živil. Organizacija se osredotoča na skupnosti z nizkimi prihodki in jim omogoča dostop do hrane po nizki ceni ali celo brezplačno, saj del cene pokriva zvezna država, v kateri se določena skupnost nahaja. Revolution Foods s ponudbo zdravih živil, ozaveščanjem o prehrani in željo po zmanjšanju debelosti, močno prispeva k pozitivnemu družbenemu učinku. Zraven tega pa podjetje uporablja tudi trajnostne načine proizvodnje ter reciklira in kompostira vse svoje kuhinjske odpadke. Kljub temu da je organizacija precej socialno usmerjena ter da primarni razlog za ustanovitev ni bila finančna korist, vseeno deluje zelo dobičkonosno (Dhiman & Marques, 2011).

#### 4.1.4 Google

Že precej let Google velja za eno izmed najboljših organizacij za zaposlitev. Glede na Dhiman in Marquez (2011) ima duhovnost pri tem precejšnjo vlogo. Google se v veliki meri osredotoča na svoje zaposlene. Spodbuja jih k izražanju sebe, k ustvarjalnosti in radovednosti, ter jim daje vedeti, da so oni tisto gonilo podjetja, ki ga naredi uspešnega. Že pred letom 2011 je Google uvedel spodbudne programe za zaposlene, kot je možnost posvečanja 20 % svojega delovnega časa za delo na področju, ki jih osebno veseli. Google je ugotovil, da so zaposleni bolj motivirani, kadar imajo v sklopu organizacije možnost delati na lastnih projektih, ki jih krati predstavljajo intelektualen izziv. Z visokim razumevanjem potreb zaposlenih in ponudbo fleksibilnih delovnih ur, družinskih programov, sob za matere ter toaletne prostore, ki so prijazni do transspolnih oseb, se je organizacija uvrstila med najbolj zaželeno delodajalce, ravno zaradi svoje odprtosti do razumevanja celostnih potreb zaposlenih, humanega delovnega mesta in sprejemanja raznolikosti posameznikov. Pomembna vrednota, ki sta jo izpostavila ustanovitelja

Sergey Brian in Larry Page, se glasi 'ne škodi'. S tem se kaže njihova kultura sprejemanja in razumevanja sočloveka, podjetja, narave in vsega, kar je (Dhiman & Marques, 2011).

## 4.2 Pristopi k doseganju duhovnosti na delovnem mestu

Za vedo management človeških virov koncept ustvarjanja primerne delovnega mesta, ozračja, izbiranje pravih zaposlenih, njihovo izobraževanje in podobno, ni nič novega. Vse to so komponente, ki naredijo delovno mesto bolj duhovno. Zavedanje pomembnosti duhovnosti na delovnem mestu je ključnega pomena ravno za to, da podjetje ve v kolikšni meri sta prioritizacija in razumevanje zaposlenih pomembni za njihovo dobrobit ter navsezadnje tudi za uspešnost podjetja. Razumevanje podjetij o tem, da so zaposleni glavni atribut pri delovanju podjetja, ter da je v veliki meri odvisno od obnašanja zaposlenih, kako bodo ti svoje delo opravljali, ali bodo pri delu zavzeti in kam bodo podjetje pripeljali, daje veliko pomena na dejansko pomembnost managementa človeških virov. Dodatno pomembnost temu pripisuje današnji čas, kjer je opaziti trend pogoste menjave službe med zaposlenimi. Iz razloga potrebe, zaposleni iščejo delovno okolje, kjer se počutijo pripadno, cenjeno, videno ter slišano, imajo možnost razvoja, izražanja, pridobivanja smisla svojega dela ter prispevanja k širši dobrobiti, ki sega izven njih samih, tima ter organizacije, je razumevanje in vključevanje duhovnosti na delovno mesto toliko bolj pomembno (Paul & Saha, 2015). V prejšnjih poglavjih so bili opisani razlogi zakaj je duhovnost na delovnem mestu nujna za organizacije, da pa bi bilo lažje razumljivo, kako to na delovno mesto uvesti, je v nadaljevanju opisanih nekaj načinov.

### 4.2.1 Organizacijska kultura

Krishnakumar in Neck (2002) izpostavljata, da lahko duhovnost prihaja iz organizacije in od posameznikov samih. Organizacijska kultura predstavlja hrbtenico kolektivnega organizacijskega obnašanja in kot takšna predstavlja možnost splošne uvedbe in negovanja duhovnosti na delovnem mestu. Pri uvajanju organizacijske kulture, ki neguje in vzpostavlja duhovnost na delovnem mestu, je potrebna jasna uvidevnost in s tem tudi širina duhovnosti, ki jo spodbuja. Razlog za tem je ravno v močni individualiziranosti njenega dojemanja in izvedbe praks, kot je to razloženo v drugem poglavju. Ob strogi uvedbi le specifičnega dojemanja duhovnosti in praks obstaja nevarnost odpora zaposlenih, v primeru, da se ti s vzpostavljenim ne morejo poistovetiti. Zato je pomembno, da organizacija vzpostavi takšno kulturo in klimo, ki omogoča širšemu obsegu zaposlenih izražanje svojih prepričanj in osebnostnega razvoja. S tem je organizaciji omogočeno, da se ne odloča med duhovnostjo, ki bi jo narekovala sama, ali duhovnostjo, ki jo narekujejo posamezniki, vendar bi naredila sinergijo obojega in dosegla najboljši možni izid. Obstaja kar nekaj načinov izražanja duhovnosti na delovnem mestu in spodbujanja zavzetosti preko organizacijske kulture. Ta lahko v zaposlenih spodbuja sledeče aspekte duhovnosti: svobodno izražanje, sprejemanje napak kot del učenja, učenje, osebnostni razvoj, povezovanje, sprejemanje drugačnosti, mentalni in

fizični velnes, timsko delo, dobro počutje, transparentnost, iskrenost, zaupanje, inovativnost in še precej drugih (Krishnakumar & Neck, 2002).

Skozi organizacijsko kulturo se izražajo tudi organizacijske vrednote, katere privabijo tiste zaposlene, ki se s temi vrednotami lahko poistovetijo. Precej študij je pokazalo, da zaposleni, ki se pridružijo organizaciji s podobnimi vrednotami, kot jih imajo sami, imajo veliko večjo željo po tem, da z organizacijo ostanejo dlje časa, so bolj zadovoljni s svojo službo, so bolj produktivni ter se hitreje povežejo z organizacijsko kulturo (Kraimer, 1997). Zato je pomembno, da že v procesu privabljanja zaposlenih, organizacija opravi potrebne intervjuje, s pomočjo katerih lahko odkrije, ali bi se posamezniki z organizacijskimi vrednotami in timom skladali. Za spodbujanje duhovnosti je vsekakor pomembno, da je ta vključena v organizacijsko kulturo in je povezana z organizacijskimi cilji ter tem, kar organizacija želi predstavljati. Zraven tega mora organizacija naslavlјati tudi sprejemanje kot tudi spodbujanje avtentičnosti ter omogočanje razvoja in odkrivanja pomena svojega življenja, v sklopu katerega se lahko povežejo s svojim delom. Ob omogočanju osebne razvoja zaposlenih, njihovega izražanja in sprejetja, se omogoča tudi boljše timsko povezovanje in vključenost (Ashmos & Duchon, 2000).

#### 4.2.2 Etična klima

Etična klima predstavlja »prevladujočo predstavo o tipičnih etičnih praksah in postopkih v organizaciji« (Victor & Cullen, 1988, str. 101). Je kombinacija organizacijskih etičnih vrednot in obnašanja zaposlenih, ki se po teh vrednotah navdihuje. Vrednote, ki jih management vzpostavi, predstavlјajo standarde in željen način obnašanja v sklopu organizacije. Te so velikokrat zapisane v organizacijskem etičnem kodeksu, ki je ves čas dostopen vsem zaposlenim. Da bi vplivali na kolektivno duhovnost v organizacijski klimi, se jo lahko vključi v etični kodeks. Različni avtorji zavzemajo stališče, da je duhovnost ključna komponenta pri etičnem obnašanju (Gull & Doh, 2004), saj ta, kot del osebnih vrednot, vpliva na posameznikovo obnašanje, kadar se ta srečuje z etičnimi dilemami v okviru svojega dela. Zato vzpostavljen etični kodeks pomaga zaposlenim s predstavljanjem minimalnih etičnih standardov obnašanja, ki so sprejeti v poslovnem okolju (Schwartz & Bardi, 2001). Potreba po sprejemanju odločitev v poslovnem okolju pogosto pripelje posameznike do iskanja odgovorov ali pomoči za sklepanje odločitev zunaj sebe. V teh primerih se lahko zaposleni obrnejo na etični kodeks, ki narekuje etično obnašanje, ali na sodelavce in nadrejene, ki delujejo v skladu s tem.

Poznano je že, da se duhovnost kaže skozi altruizem, skrbjo za dobrobit drugih in okolja. Da bi se takšno obnašanje v zaposlenih spodbudilo, se lahko to v sklopu duhovnosti vključi v etični kodeks, vendar, le zapis tega ne zadostuje, če se obnašanje od njega razlikuje. Duhovno etično obnašanje se mora kazati v socialnih interakcijah, predvsem pa mora biti opazno pri interakcijah, ki prihajajo iz vodstva navzdol, da bi zaposleni to obnašanje imeli za zgled, ga prevzeli in razumeli. Ker je etična klima tisto, kar se dejansko



vzpostavi in izraža med zaposlenimi, morajo ti imeti zgled in prepoznati to obnašanje v drugih. Za zgled imajo precejšnjo odgovornost vodje, ki s svojim obnašanjem, prioritiziranjem, interakcijami in načinom razmišljanja predstavljajo vodilo zaposlenim in predstavljajo podjetje preko vzpostavljenih in izraženih etičnih norm. To za sabo potegne željo v zaposlenih po podobnem obnašanju. Na tak način se kreira kolektivno dojemanje etičnega kodeksa in se vzpostavlja določena etična klima (Schwartz & Bardi, 2001).

#### 4.2.3 Mentorstvo

Zaradi svoje individualistične narave, ki jo za posameznika predstavlja duhovnost, jo je kolektivno možno krepiti le s praksami, kot je spodbujanje duhovnosti v kulturi in klimi organizacije. Da pa bi se dotaknili globljega pomena duhovnosti in bolj individualiziranega doživetja, pa se je potrebno posvetiti zaposlenim posamično. Individualen pristop, v tem primeru mentorstvo, lahko globlje neguje in vzdržuje posameznikovo duhovnost (Weinberg & Locander, 2014) in okrepi osebnostni razvoj (Krishnakumar & Neck, 2002). Weinberg in Locander (2014, str. 394) duhovno mentorstvo opisujeta kot »prispevanje k osebni rasti in razvoju varovanca z zagotavljanjem konteksta, ki hrani varovančev individualni duh s prepoznavanjem njegovega notranjega življenja in z zagotavljanjem ali predlaganjem dela, ki nagovarja varovančev občutek poklicanosti in tako spodbuja izkušnjo transcendence skozi delovni proces«. Poklicanost se v tem kontekstu navezuje na občutek zaposlenega, v tem primeru varovanca, da je v svojem življenju poklican za opravljanje določenega dela. Duhovno mentorstvo torej podpira osebnostno rast in ponuja okolje, v katerem se varovančeva duhovnost lahko razvija. Največjo podobnost duhovnemu mentorstvu ima avtentično vodenje, saj je ravno avtentičnost podlaga za razvoj duhovnosti na delovnem mestu (Benefiel, 2005). Duhovno mentorstvo se osredotoča na pomoč in vodenje pri iskanju varovančevega individualnega namena. Mentor pa ni nujno oseba, ki je zaposlenemu nadrejena, vendar je to lahko tudi druga oseba, od katere se lahko uči in mu omogoča razvoj (Weinberg & Locander, 2014).

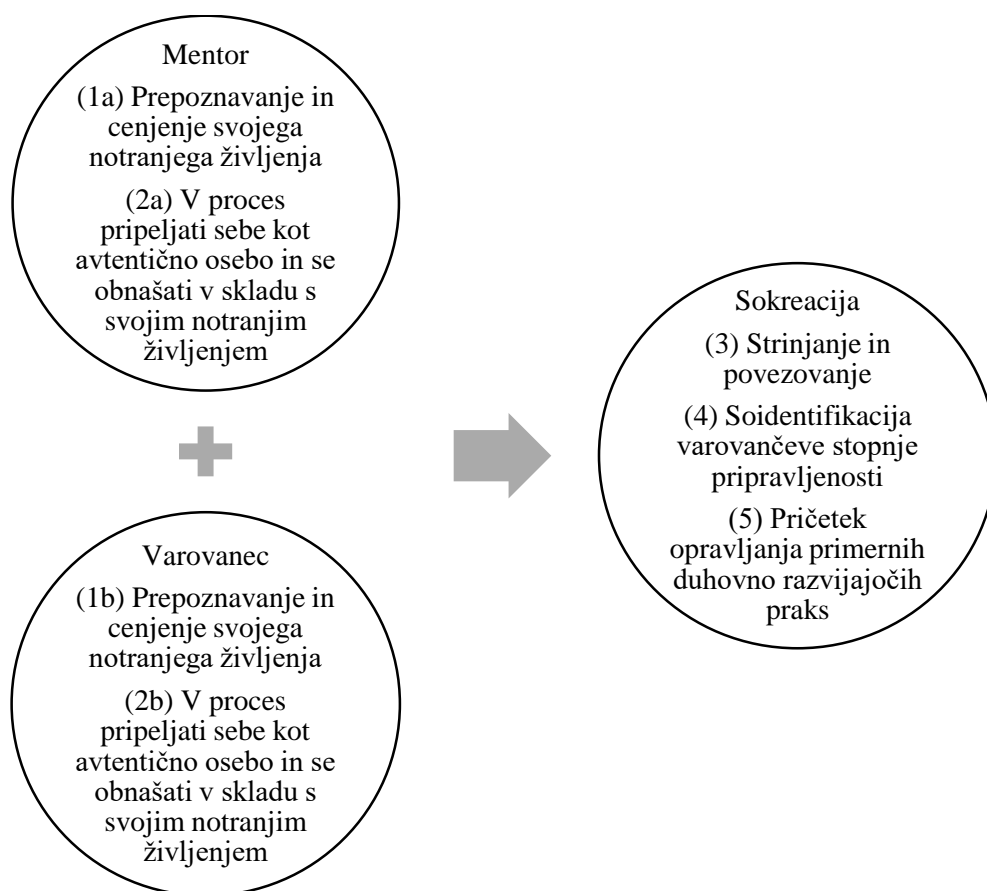
Mentorstvo zavzema različne psihološke aspekte, kot so vzornišvo, spodbujanje in podpiranje, ki negujejo duhovni razvoj varovanca. S tem se razvija občutek poklicne identitete, usposobljenosti in zaupanja. Obstajajo tri komponente, katere se v toku procesa mentorstva naslavlja. Prva komponenta je prepoznavanje in razvijanje notranjega življenja. Iskanje namena služi kot varovančevo gonilo, ki ga pelje po zeleni poti in mu daje motivacijo in energijo. Mentorjeva naloga je razumeti in spodbuditi potrebo po avtentičnosti z odstranjevanjem blokad in identificiranjem možnih tehnik, s katerimi bi lahko to spodbudil, kot na primer samoreflektivne dejavnosti in pridružitve skupinam s podobnimi cilji (Weinberg & Locander, 2014). Druga komponenta je vključevanje varovanca v njemu smiselno delo. To podpira njegovo notranje življenje, saj mu daje občutek poklicanosti in transcendence, kar spodbuja tako psihosociološko kot karierno

rast. Če narava delovnega mesta ni dovolj fleksibilna, se lahko mentor sreča s težavo ponudbe primernih nalog. Smiselnost varovančevega dela se lahko v tem primeru zagotavlja z uskladitvijo varovančevega občutka namena z vizijo podjetja in osredotočenjem na organizacijsko kulturo ter klimo. Tretja komponenta se nanaša na občutek povezanosti in konteksta, ki je pomemben del duhovnosti. Ta gradi na skupnosti, kjer so posamezniki cenjeni, kjer jim je omogočen razvoj in kjer dobijo občutek skupnega delovanja. Mentor lahko za negovanje tega omogoči varovancu vključitev v primerne skupine, vzpostavi poslovne povezave, ki bi pripomogle k osebnostnemu razvoju, ter varovanca vključi v razvoj različnih projektov (Weinberg & Locander, 2014).

Weinberg in Locander (2014) ponujata razlago specifičnih korakov v sklopu duhovnega mentorstva, ki omogočajo smotrno delovanje procesa. Ti koraki so prikazani v sliki 3. Da bi se podali v razvoj duhovnosti varovanca, je potrebno, da je mentor avtentičen, kar pomeni, ne le, da prepozna svoje notranje življenje, vendar se v skladu s tem tudi obnaša. To je prikazano v prvih dveh korakih v sliki 3. To predstavlja predpogojno psihološko stanje mentorja, da bi se ta lahko podal v razumevanje in pomoč pri razvoju varovančeve avtentičnosti. Ko sta prva dva koraka izpolnjena, v primeru varovanca se stopnja njegovega dojetja notranjega življenja in avtentičnosti sklada z njegovo stopnjo dojetja teh dejavnikov v danem trenutku, se mentor in varovanec podata na pot duhovne rasti. Prvi korak duhovne rasti, v sliki korak 3, s katerim se srečata je določanje sporazuma in kreiranje povezanosti. Med njima nastajajo pričakovanja o tem, kam naj bi ju ta proces pripeljal. Kadar se varovanec odpre duhovni rasti, je njegova samopodoba lahko krhka in njegovo dojetje za povratne informacije občutljivo, kar daje prostor manipulaciji. Zato je pomembno, da se med mentorjem in varovancem odvija odnos, ki ni škodljiv in deluje z najboljšim interesom. Duhovno mentorstvo naj bi zato dajalo varovancu možnost izražanja svoje avtentičnosti in ga vodilo po odkrivanju svoje resnice (Weinberg & Locander, 2014).

V naslednji stopnji, ki predstavlja korak 4, se soidentificira varovančevo stopnjo pripravljenosti. Ta je precej odvisna od točke že razvite duhovnosti, karierne stopnje in osebnih karakteristik ter prepričanj. Osebni nivo komunikacije odpira večjo možnost za skupno raziskovanje. Varovanec je lahko na točki, kjer še išče pomen v svojem delu, ali pa na točki, kjer že ima nekoliko izoblikovano duhovnost in išče način, kako bi svoje delo povezal s svojim identificiranim namenom. Zadnji korak, vendar hkrati tudi neprestano ponavljajoč proces, je začeti s primernimi duhovno razvijajočimi praksami. Mentor si lahko s pomočjo razlag avtorjev o osebnostnem razvoju in njihovih stopnjah pomaga pri identifikaciji varovančeve stopnje in njegovih potreb. S tem razumevanjem lahko mentor dodeli ali predlaga specifične naloge varovancu, ki bi mu pomagale pri duhovnem razvoju na delovnem mestu (Weinberg & Locander, 2014).

Slika 3: Koraki duhovnega mentorstva



Prirejeno po Weinberg & Locander (2014, str. 397).

#### 4.2.4 Mentalni in fizični velnes

Velnes programi omogočajo posameznikom, da maksimirajo svoj potencial in prispevajo k delovnemu mestu. Delodajalec lahko izbira med različnimi programi, ki naslavljajo mentalne, fizične in duhovne aspekte zaposlenih. To so na primer nadaljnja izobraževanja, razvoj spretnosti in strokovni razvoj, prilagodljiv čas dela, omogočanje sprostitev in rekreacije, programi za podporno psihološko pomoč, programi nagrajevanja in pohvale. Različni rekreacijski velnes programi lahko med sabo povezujejo vse tri aspekte (fizični, mentalni in duhovni). Programi, ki zaposlene pri tem spodbudijo so članstvo ali popusti za fitnes, jogo, ples in druge športe (Loo, 2017). Vse bolj pomemben postaja program za podporno psihološko pomoč, ki je namenjen zaposlenim, ki so v čustveno težjem obdobju, ki je lahko posledica osebnega ali kariernega življenja. Delodajalec s tem programom omogoči zaposlenim, da se posvetujejo s strokovnjaki, ki jim lahko svetujejo pri soočanju s težjimi situacijami. Največkrat se zaposleni nanje obrnejo zaradi težav v družini ali partnerstvu, težavami z alkoholizmom ali drugimi drogami, depresijo, stresom ali tesnobo. To zaposlenim pomaga prebroditi težave, počutijo se videne in slišane, hkrati pa ostajajo ti pogovori zaupni (Paul & Saha, 2015).

Za mentalni velnes je med drugim pomembno zaposlenim omogočiti možnost izražanja svoje duhovnosti. Naj bo to meditacija, joga, religija ali kakšna druga praksa. Organizacija lahko to zaposlenim omogoči z duhovnim prostorom, kamor se lahko posamezniki umaknejo, da bi opravili svoje duhovne prakse, kadar začitijo potrebo po tem (Paul & Saha, 2015). Meditacija in joga pomagata posameznikom pri gradnji na svojem samozavedanju, pomagata pri odpravljanju stresa in težav, povezanih z njim, ter izboljšujeta splošno počutje posameznika (Indradevi, 2020). Velikega pomena je izkazovanje spodbude, sprejetja in prepoznavanja potreb zaposlenih. Če se ti ne povežejo z duhovnimi praksami, ki jih delovno mesto omogoča, se jim lahko ponudi prostor počitka, katerega uporaba se spodbuja, saj je to način ohranjanja zdravja, koncentracije in dobrobiti zaposlenih. Z vsemi omenjenimi velnes praksami za spodbujanje duhovnosti, se pri zaposlenih spodbuja tudi ustvarjalnost, ki predstavlja velik del duhovnosti (Paul & Saha, 2015). Za dodatno spodbujanje duhovnosti in ustvarjalnosti se organizacija lahko odloči za dekoracijo delovnega prostora in ponujanjem priložnosti za pomoč pri reševanju problemov. Vse te prakse predstavljajo velnes iz tega razloga, ker ta omogoča skrb in negovanje tako fizičnih, mentalnih kot duhovnih potreb, ki jih imajo zaposleni. S pomočjo tega jim organizacija omogoča, da se bolje povežejo s svojo notranjostjo (Loo, 2017).

#### 4.2.5 Družbeno koristno delo

Duhovnost se navsezadnje močno izraža skozi altruizem, medsebojno povezanostjo in doprinosom k temu. Sodelovanje pri družbeno koristnih delih in zagotavljanje družbenih prispevkov v zaposlenem vzbudi občutek zadovoljstva, ponosa in ponižnosti. Zaposlen je ponosen na organizacijo, v kateri deluje, saj vidi, da se ta zavzema za pomoč drugim ter omogoča zaposlenim sodelovanje pri tem (Paul & Saha, 2015). Družbeno koristno delo omogoča zaposlenim, da se med sabo povezujejo izven delovnega okolja, omogoča jim, da pomagajo pri zadevah, ki se njim zdijo pomembne in se učijo o različnih težavah s katerimi se sooča skupnost ali kar celoten svet (Huda in drugi, 2018). Takšna dela lahko vključujejo ohranjanje okolja, prakticiranje etike, spodbujanje prostovoljstva in zbiranje prispevkov, hrane, blaga ali drugih materialnih dobrin. Da bi organizacija svoje zaposlene k temu privabila, lahko kreira povpraševanje o zelenih organizacijah, za katere bi se zbirali prispevki, lahko ponudi plačane dneve za čas porabljen pri prostovoljnem in družbeno koristnem delu, izenačevanje donacij zaposlenih namenjenih za dobrodelne organizacije in vključevanje zaposlenih v zelene pobude kot je ločevanje odpadkov, zbiranje pokroščkov, baterij, vožnja s kolesom, in ostale, s katerim bi izkazali skrb za okolje (Paul & Saha, 2015).

## **5 RAZISKAVA O DUHOVNOSTI NA DELOVNEM MESTU IN POVEZAVI Z ZAVZETOSTJO ZAPOSLENIH**

Po preiskani literaturi in vzpostavljenem globljem razumevanju o duhovnosti na delovnem mestu in njeni povezavi z zavzetostjo zaposlenih, želim to dodatno raziskati z lastno raziskavo. Z raziskavo želim prikazati pozitivni učinek med zaposlenimi pri implementaciji duhovnosti na delovnem mestu. Namen te raziskave je doseganje poglobljenega razumevanja o tematiki ter spodbujanje uporabe le-te. Cilji raziskave so odgovoriti na postavljena raziskovalna vprašanja ter preveriti postavljene hipoteze. Bolj natančno je cilj opredeliti pomen in vlogo duhovnosti na delovnem mestu, identificirati prakse za razvijanje duhovnosti v delovnem okolju ter analizirati povezavo med duhovnostjo in zavzetostjo zaposlenih. V nadaljevanju so predstavljena raziskovalna vprašanja in hipoteze, metodologija raziskave, struktura in zasnova anketnega vprašalnika, predstavitev in diskusija rezultatov ter napotki za organizacije.

### **5.1 Raziskovalna vprašanja in hipoteze**

Skozi preučitve različnih raziskav, opisanih v prejšnjih poglavjih, je možno ugotoviti, da se trenutna družbena zavest nahaja na postmodernističnem nivoju, kjer se duhovnost počasi prebija v ospredje, vendar še ni popolnoma sprejeta (Newey, 2019). Zato je moje prvo raziskovalno vprašanje sledeče:

RV1: Ali so zaposleni odprti do ideje o uvedbi duhovnosti na delovno mesto?

Na podlagi preučenega pričakujem, da bo raziskava pokazala nekolikšno mero strinjanja in odprtosti zaposlenih do duhovnosti na delovnem mestu, vendar vseeno ne do popolnosti. Pomembno je ugotoviti ali je sploh možno opaziti to odprtost do duhovnosti pri zaposlenih ter potrditi domnevo o tem, da obstaja trend gibanja skupinske zavesti proti duhovnosti na delovnih mestih. Če ta trend obstaja, je možno predvideti tudi, da tiste osebe, ki so bolj odprte do duhovnosti, več razmišljajo o smislu svojega dela ter želijo biti zaposlene v organizaciji, katere vrednote se skladajo z njihovimi duhovnimi vrednotami. Iz tod izhajata tudi prvi dve hipotezi H1 in H2, ki ju želim skozi raziskavo raziskati.

H1: Duhovnost na delovnem mestu spodbudi zaposlenega k razmišljanju o smislu svojega dela.

H2: Večja duhovnost spodbuja zaposlenega k iskanju dela v organizaciji, katere vrednote se skladajo z njegovimi/njenimi vrednotami.

Razumevanje evolucijske potrebe po duhovnosti, ki predstavlja del posameznika in njegovo željo po razvoju in ohranjanju le-te, je prvi korak do vključevanja duhovnosti v organizacije. Da bi to bilo možno, je treba ugotoviti, katere so tiste prakse, ki spodbujajo

in ohranjajo duhovnost na delovnem mestu in bi tudi bile sprejete s strani zaposlenih. Temu je namenjeno drugo raziskovalno vprašanje.

RV2: Katere so najbolj priljubljene prakse duhovnosti na delovnem mestu, ki bi se jih zaposleni udeleževali?

Zaradi različnega dojetanja zaposlenih oseb o duhovnosti in različnih stopenj osebnostnega razvoja pričakujem, da bo raziskava pokazala različne želje po duhovnih praksah. Možno bo ugotoviti najbolj pogosto izbiro duhovnih praks, na katere so podjetja lahko bolj pozorna. Ob tem pa naj ne bodo popolnoma izključujoča do ostalih. RV2 se nanaša na prakse, katerih se lahko posamezniki udeležijo individualno. To izloča prakse, ki jih lahko organizacija uporablja za povečanje kolektivne duhovnosti, kot sta prilagojena organizacijska kultura in klima. Ti organizacijski praksi omogočata vzpostavitev različnih duhovnih dejavnikov, za katere so preučevani sekundarni podatki pokazali, da vplivajo na izboljšanje počutja zaposlenih. Iz tod izhaja tretja postavljena hipoteza, ki jo želim skozi raziskavo preveriti.

H3: Dejavniki duhovnosti na delovnem mestu izboljšujejo počutje zaposlenih.

Ker so duhovni dejavniki namenjeni izboljšanju dobrobiti vseh deležnikov in kljub temu da vsi niso na enakem nivoju dojetanja duhovnosti in odprtosti do nje, menim, da bo opravljena raziskava potrdila predhodno preučene raziskave in pokazala, da ti dejavniki res izboljšujejo počutje zaposlenih. S spodbujanjem teh dejavnikov, ki skrbijo za širšo dobrobit posameznikov, naj bi se zaposleni počutili bolj povezane z organizacijo kot tudi s svojo vodjo, ki naj bi v prvih vrstah predstavljala organizacijske vrednote. To izpostavim v četrti hipotezi, ki jo želim skozi raziskavo preveriti.

H4: Duhovnost na delovnem mestu poveča povezanost med zaposlenim in vodjo.

S predhodno postavljenima raziskovalnima vprašanjema in hipotezami, želim z rezultati ankete pridobiti informacije o osnovnem dojetanju anketirancev o samem konceptu duhovnosti na delovnem mestu. Navsezadnje pa želim raziskati povezavo med duhovnostjo in zavzetostjo zaposlenih. Tukaj nastopi tretje in zadnje raziskovalno vprašanje, kateremu se želim skozi raziskavo posvetiti.

RV3: Ali duhovnost vpliva na zavzetost zaposlenih in kako?

V sekundarnih podatkih je bilo ugotovljenih precej povezav med duhovnostjo in zavzetostjo zaposlenih. Te želim preučiti v raziskavi in ugotoviti ali se zavzetost zaposlenih spreminja glede na stopnjo duhovnosti v organizaciji, v kateri je posamezna oseba zaposlena. Iz tega razloga je zadnja hipoteza, ki jo želim preveriti sledeča:

H5: Duhovni dejavniki na delovnem mestu povečujejo zavzetost zaposlenih.

Tukaj je pričakovano, da bodo rezultati pokazali višjo zavzetost pri tistih zaposlenih, ki menijo, da njihova organizacija vzpostavlja duhovnost na delovnem mestu in manjšo zavzetost tistih zaposlenih, ki menijo, da njihova organizacija ne, oziroma, slabo vzpostavlja duhovnost na delovnem mestu.

## **5.2 Metodologija raziskave**

Na podlagi preučene teorije, pridobljene iz različnih člankov, knjig ter raziskav, sem določila raziskovalna vprašanja, ki jih želim v svoji raziskavi preučiti. Ta raziskovalna vprašanja sem poglobila in oblikovala pet hipotez, ki izhajajo iz preučenih sekundarnih podatkov. Na podlagi teh sem oblikovala anketni vprašalnik, ki sem ga nato uporabila za pridobivanje primarnih podatkov. Anketni vprašalnik je bil kreiran v spletnem programu [www.lka.si](http://www.lka.si), ki služi kot orodje za spletno anektiranje in omogoča lažje spremljanje in obdelavo podatkov. Da bi zajela kar se da širok spekter različnih mnenj, sem kreirala vprašalnik v slovenskem in angleškem jeziku. To mi je bilo v pomoč pri pridobitvi odgovorov tako znotraj kot tudi zunaj meja Slovenije, zajeti več različnih starostnih skupin, kultur, stopenj izobrazbe, držav različnih stopenj razvitosti in delovnih mest. Ker se vprašalnika ne razlikujeta v ničemer drugem razen v jeziku, ju je bilo za namen obdelave podatkov enostavno združiti. Odgovore sem zbirala od 3. avgusta 2022 do 16. avgusta 2022.

Ciljna skupina raziskave so zaposlene osebe ali osebe s preteklimi delovnimi izkušnjami. Za reprezentativnost vzorca je bil cilj pridobiti vsaj 100 v popolnosti rešenih anketnih vprašalnikov iz ciljne skupine. V omenjenem obdobju zbiranja odgovorov, sem uspela pridobiti 102 do popolnosti rešena vprašalnika. To sem dosegla tako, da sem oba vprašalnika delila na družbenih omrežjih preko svojih profilov, kjer sem oznanila, da za namen raziskave v sklopu magistrske naloge, naprošam osebe, ki so trenutno ali so v preteklosti bile zaposlene, da si vzamejo nekaj časa za reševanje ankete, ter naj so pri reševanju iskrene. Zaradi novosti koncepta ter pogoste nejasnosti razločevanja med duhovnostjo in religijo, sem ob delitvi vprašalnikov tudi na kratko predstavila kaj duhovnost na delovnem mestu predstavlja. S tem sem želela pridobiti tudi večje zanimanje posameznikov in njihovo sodelovanje. Družbena omrežja, kjer sem ankete delila, so Facebook, Instagram in LinkedIn. Pridobljene primarne podatke sem s pomočjo programa SPSS, ki omogoča statistično obdelavo podatkov, analizirala ter rezultate v nadaljevanju predstavila. Nato sem ob diskusiji rezultatov potrdila ali zavrnila postavljene hipoteze in odgovorila na raziskovalna vprašanja. Opozorila sem tudi na morebitne pomanjkljivosti analize in predlagala možnosti za nadaljnja raziskovanja.

## **5.3 Zasnova anketnega vprašalnika**

Anketa, ki sem jo uporabila za pridobivanje podatkov, je predložena v prilogi 2. Ker je duhovnost na delovnem mestu še precej neznan koncept za mnoge, sem ga anketirancem

poskušala pred in skozi reševanje ankete do nekolikšne mere razložiti. Tako so se pred začetkom reševanja anketiranci skozi uvodno besedilo seznanili s tematiko in pridobili osnovno razumevanje o duhovnosti na delovnem mestu. Da bi anketo lažje izpolnjevali, so skozi reševanje ankete dobili dodatne informacije o konceptu. Tudi vprašanja sem sestavila na takšen način, da lahko nanje odgovarjajo tudi osebe, katerim je duhovnost tuja. Vprašalnik je pretežno sestavljen iz vprašanj oziroma nalog, ki od anketirancev zahtevajo, da označijo strinjanje, veljavnost, vsečnost ali pogostost predstavljenih trditev. Ta mera strinjanja je oblikovana po Likertovi lestvici strinjanja. Ker se vprašanja pogosto nanašajo na delovno mesto anketirancev, te v uvodu seznanim, da v primeru, da trenutno niso zaposleni, lahko odgovarjajo za prejšnje delovno mesto.

Prvi del anketnega vprašalnika je namenjen ugotavljanju pomembnosti duhovnih dejavnikov na delovnem mestu. Zato v prvem vprašanju anketirance naprošam, da ocenijo moč strinjanja o pomembnosti navedenih trditev o teh dejavnikih. Rezultati tega vprašanja bodo pomagali odgovoriti na RV1. Poleg tega bodo skupaj z vprašanjem o želji po delu v duhovni organizaciji, ki bo razložen v nadaljevanju, pomagali preveriti postavljeno hipotezo H2. V naslednjem vprašanju anketiranci ocenjujejo prisotnost enakih dejavnikov na njihovih trenutnih delovnih mestih. Kot bo v nadaljevanju razloženo, bo to vprašanje uporabno pri analizi povezave med duhovnostjo na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih. V tretjem vprašanju anketiranci označijo moč strinjanja o tem, ali menijo, da bi se njihova dobrobit na delovnem mestu izboljšala v primeru, da bi organizacija, v kateri so zaposleni, uvedla te dejavnike. Ti odgovori bodo služili ocenjevanju veljavnost hipoteze H3.

V drugem delu vprašalnika merim zavzetost zaposlenih na njihovem trenutnem delovnem mestu. Tukaj je uporabljena uveljavljena metodologija za merjenje zavzetosti zaposlenih UWES, ki meri zavzetost preko zaposlenčeve energije, predanosti in zanosa. Ta del ankete je namenjen raziskavi povezave med duhovnostjo na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih, ki predstavlja raziskovalno vprašanje RV3 in hipotezo H5. To bo doseženo s primerjavo rezultatov o zavzetosti in rezultatov drugega vprašanja iz prvega sklopa ankete, ki nakazuje na trenutno mero duhovnih dejavnikov v organizacijah, kjer so anketiranci zaposleni. Tako bom lahko analizirala, ali je zavzetost zaposlenih višja pri tistih anketirancih, ki so zaposleni v organizacijah z bolj uveljavljenimi duhovnimi dejavniki.

V tretjem delu, skozi različne zorne kote, ugotavljam dojemanje anketirancev o duhovnosti na delovnem mestu. V prvem vprašanju jih naprošam, da po pomembnosti razporedijo ponujene dejavnike ob iskanju zaposlitve. Skozi to vprašanje želim ugotoviti, ali posamezniki ob iskanju zaposlitve postavljajo bolj duhovne dejavnike po pomembnosti višje kot ostale. Štiri od sedmih navedenih dejavnikov lahko povezujemo z duhovnostjo, in sicer so to »Delo, ob katerem se počutim izpopolnjeno«, »Delo, ki mi daje občutek povezanosti s sodelavci in nadrejenimi«, »Delo, ki mi daje občutek povezanosti z organizacijskimi vrednotami« ter »Osebnostna rast«. Ostali trije dejavniki



so »Konkurenčna plača«, »Stabilna služba, kjer bom lahko delal/a vrsto let« in »Zagotovo karierno napredovanje«. To vprašanje se navezuje na odprtost zaposlenih do duhovnosti in se ponovno navezuje na prvo raziskovalno vprašanje, RV1. Nato anketirance seznanim z vrednotami duhovnega delovnega mesta in jih prosim, da ocenijo strinjanje določenih trditvev o duhovnosti na delovnem mestu. Te trditve se po vrstnem redu nanašajo na RV1, hipotezo H4 in H1. V naslednjem vprašanju predstavim nekatere izmed duhovnih praks, ki sem jih povzela iz preučene literature. Anketirance tu naprošam, da ocenijo njihovo privlačnost in s tem tudi, ali bi se posamezne prakse udeležili. Z rezultati tega vprašanja bom raziskala še zadnje preostalo raziskovalno vprašanje RV2. Zadnje vprašanje v tem sklopu ankete se navezuje na anketirančeva mnenja o stopnji duhovnosti v organizaciji, kjer so trenutno zaposleni. V zaključku ankete sledijo demografska vprašanja.

## **5.4 Rezultati raziskave**

Razultati raziskave so predstavljeni v sklopih, ki temeljijo na prikazanem načinu razvoja raziskovalnih vprašanj in hipotez iz poglavja 5.1. V začetku je opisan raziskovalni vzorec v popolnosti rešenega anketnega vprašalnika, nato pa sledi predstavitev rezultatov v sledečem vrstnem redu: odprtost do duhovnosti, priljubljenost duhovnih praks in duhovnih dejavnikov, ter povezanost med duhovnostjo na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih.

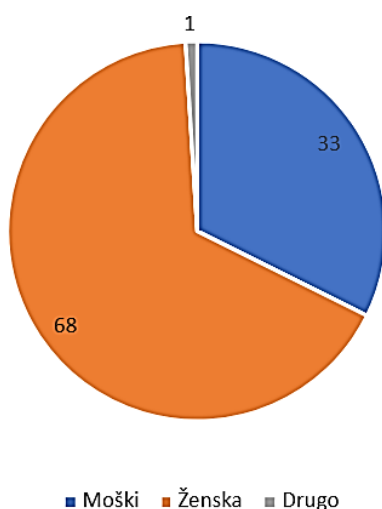
Ker je velik del anketnega vprašalnika sestavljen iz Likertove lestvice strinjanja, ki predstavlja intervalno lestvico, je povprečje rezultatov pomembno. Lestvica se ocenjuje tako, da 5 pomeni popolnoma se strinjam; 4 pomeni strinjam se; 3 pomeni niti-niti; 2 pomeni se ne strinjam in 1 pomeni sploh se ne strinjam. Glede na to povprečje od 1 do 1,80 pomeni, da se anketiranci s trditvijo v povprečju popolnoma ne strinjajo; od 1,81 do 2,60 pomeni, da se v povprečju ne strinjajo s trditvijo; od 2,61 do 3,40 pomeni, da imajo v povprečju nevtralno mnenje o trditvi; od 3,41 do 4,20 pomeni, da se v povprečju strinjajo s trditvijo in od 4,21 do 5 pomeni, da se s trditvijo v povprečju popolnoma strinjajo (Tantekin Çelik & Oral, 2016). V nadaljevanju, po vrstnem redu zastavljenih raziskovalnih vprašanj ter hipotez, analiziram rezultate anketnega vprašalnika.

### **5.4.1 Opis vzorca**

V raziskavi sta sodelovali 102 osebi. Kot prikazano v sliki 4, je od tega 33 moških (32,4 %), 68 žensk (66,7 %) in 1 oseba, ki je označila drugo (1,0 %). Po starosti je bilo največ oseb starih med 25 in 34 let (53,9 %), sledili so anketiranci stari do 24 let (17,6 %), nato osebe stare med 35 in 44 let (14,7 %), osebe stare med 45 in 54 let (10,8 %) ter osebe, ki so bile stare 55 ali več (2,9 %). Od tega je bilo 19 oseb dijakov ali študentov z delovnimi izkušnjami. Največ oseb je imelo dokončano VI/2. stopnjo izobrazbe (32,4 %), sledijo osebe z dokončano magistrsko oziroma VII. stopnjo izobrazbe (20,6 %) in osebe s V. stopnjo izobrazbe (16,7 %). To so po pogostosti prve tri najpogostejše pridobljene stopnje

izobrazbe anketirancev. Graf starostne strukture in tabeli poklicne in zobrazbene strukture sta prikazani v prilogi 3.

Slika 4: Spolna struktura anketirancev



Vir: lastno delo.

#### 5.4.2 Odprtost do duhovnosti

RV1: Ali so zaposleni odprti do uvedbe duhovnosti na delovno mesto?

Tabela 2 prikazuje podatke o trenutni meri duhovnosti na delovnih mestih anketirancev. Kljub temu, da standardni odklon znaša približno 1 enoto, je povprečje (2,39) precej nizko in kaže, da anketiranci v povprečju menijo, da organizacije, v katerih so trenutno zaposleni, malo prakticirajo duhovnost na delovnem mestu.

Tabela 2: Trenutna duhovnost v organizacijah anketirancev

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std.
V kolikšni meri menite, da organizacija v kateri ste zaposleni, že prakticira duhovnost na delovnem mestu?	102	1	5	2,39	1,162

Vir: lastno delo.

Mnenje anketirancev o pomembnosti duhovnih dejavnikov na delovnem mestu pa je prikazano v tabeli 3. Izračunano povprečje pomembnosti duhovnih dejavnikov na delovnem mestu kaže, da se anketiranci popolnoma strinjajo o pomembnosti večine dejavnikov. Le pri dejavnikoma »Umik za povezovanje s svojo notranjostjo (odmor, meditacija, joga, ali drug način)« ter »Povezovanje z vrednotami organizacije in tem, za čimer njeno delovanje stoji« so v povprečju izrazili le strinjanje. Rezultati standardnega

odklona kažejo, da je pri dejavnikoma »Možnost osebnostnega razvoja« ter »Možnost povezovanja in grajenja dobrega odnosa s sodelavci«, ta najnižnji, kar pomeni, da so ocene anketirancev pri njiju najmanj razpršene od povprečja, medtem, ko so najbolj razpršene pri dejavniku »Možnost umika za posvezovanje s stvojo notranjostjo«. Modus ocen, ki ga je možno videti v tabeli 4 priloženi v prilogi 4, kaže, da je kar 5 od 13 dejavnikov v večini dobilo najvišjo oceno »Popolnoma se stinjam«. Ostali so imeli večinsko mnenje »Strinjam se«.

*Tabela 3: Pomembnost duhovnih dejavnikov na delovnem mestu*

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Možnost osebnostnega razvoja	102	1	5	4,68	0,632
Možnost povezovanja in grajenja dobrega odnosa s sodelavci	102	1	5	4,61	0,647
Možnost skrbi za svojo mentalno dobrobit	101	1	5	4,50	0,743
Možnost umika za povezovanje s svojo notranjostjo	101	1	5	4,00	1,010
Možnost skrbi za svojo fizično dobrobit	101	2	5	4,42	0,738
Možnost izražanja sebe in svoje avtentičnosti	102	1	5	4,31	0,856
Možnost skrbi za svojo duhovno dobrobit	102	1	5	4,24	0,846
Možnost povezovanja z vrednotami organizacije	102	1	5	4,06	0,854

*Vir: lastno delo.*

Anketiranci so v vprašalniku po pomembnosti razporedili navedene dejavnike, ki so jim pomembni ob iskanju zaposlitve in izbire organizacije, v kateri bi želeli delati. V sliki 5 je prikaz pomembnosti teh dejavnikov ob izračunanem povprečju. Ker je razporeditev takšna, da 1 pomeni najbolj pomemben dejavnik in 7 najmanj, točke bližje robu predstavljajo pomembnejše dejavnike. Kljub temu da se standardni odklon rezultatov vrti okoli dveh enot, ter kaže na razgibana mnenja o vrstnem redu pomembnosti dejavnikov ob iskanju zaposlitve, je možno jasno opaziti v povprečju najbolj pomemben dejavnik, ki je »Delo, v katerem se počutim izpopolnjeno«. Sledita mu »Konkurenčna plača« in »Osebnostna rast«. Najmanj je anketirancem v povprečju bila pomembna povezanost z organizacijskimi vrednotami. Rezultati so prikazani v tabeli 5 v prilogi 4.

Slika 5: Pomembnost dejavnikov ob iskanju delovnega mesta



Vir: lastno delo.

Na trditvi o tem, da bi posamezniki radi delali v organizaciji z duhovnimi vrednotami ter da bi se počutili bolj povezane z organizacijo, ki bi prakticirala duhovnost na delovnem mestu, so anketiranci v povprečju odgovorili strinjajoče. V primeru prve trditve je povprečje nekoliko višje (4,13) ter standardni odklon manjši (0,84), kot pri drugi trditvi, kjer znaša povprečje 3,81 ter standardni odklon 1,065, kar nakazuje na močnejše skupno strinjanje o prvi trditvi. Rezultati so prikazani v tabeli 4.

Tabela 4: Mnenje o delu in povezanostjo z duhovno organizacijo

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Rad/a bi delal/a v organizaciji z naštetimi duhovnimi vrednotami.	102	1	5	4,13	0,840
Počutil/a bi se bolj povezanega/o z organizacijo, ki bi prakticirala duhovnost na delovnem mestu.	101	1	5	3,81	1,065

Vir: lastno delo.

H1: Duhovnost na delovnem mestu spodbudi zaposlenega k razmišljanju o smislu svojega dela.

Kot razvidno iz tabele 5, rezultat povprečja odgovorov anketirancev, ki znaša 3,87, nakazuje na njihovo povprečno strinjanje o trditvi, da bi jih duhovnost na delovnem mestu spodbudila k razmišljanju o globljem pomenu njihovega dela. Standardni odklon 1,055

enot kaže, da so odgovori anketirancev od povprečja precej razpršeni, kar kaže na različnost mnenj.

*Tabela 5: Spodbuda duhovnosti k razmišljanju o smislu dela*

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. odklon
Duhovnost na delovnem mestu bi me spodbudila k razmišljanju o globljem smislu mojega dela.	101	1	5	3,87	1,055

*Vir: lastno delo.*

H2: Večja duhovnost spodbuja zaposlenega k iskanju dela v organizaciji, katere vrednote se skladajo z njegovimi/njenimi vrednotami.

Za raziskavo druge hipoteze sem izvedla analizo korelacije med rezultatom povprečja pomembnosti duhovnih dejavnikov in željo po delu v organizaciji, katere vrednote se skladajo s posameznikovimi. Povprečje pomembnosti duhovnih dejavnikov kaže kolikšna je želja posameznikov po duhovnih dejavnikih, kar prikazuje tudi njihovo nagnjenost k duhovnosti. Analiza korelacije, ki je tudi prikazana v tabeli 6, kaže na pozitivno in zmerno povezanost (0,431) med spremenljivkama ob stopnji značilnosti 0,001.

*Tabela 6: Korelacija med spremenljivkama »Pomembnost dejavnikov« in »Rad/a bi delal/a v organizaciji z naštetimi duhovnimi vrednotami«*

			Pomembnost Dejavnikov	Želja po delu v organizaciji z duhovnimi vrednotami.
Spearmanov koeficient korelacije	Pomembnost Dejavnikov	Korelacijski Koeficient	1,000	0,431**
		Znač. (2-stransko)	.	<0,001
		N	102	102
	Želja po delu v organizaciji z duhovnimi vrednotami.	Korelacijski Koeficient	0,431**	1,000
		Znač. (2-stransko)	<0,001	.
		N	102	102

\*\* . Korelacija je značilna na 0.01 nivoju (2-stransko).

*Vir: lastno delo.*

#### 5.4.3 Priljubljenost duhovnih praks in duhovnih dejavnikov

RV2: Katere so najbolj priljubljene prakse duhovnosti na delovnem mestu?

Po rezultatih iz tabele 7 je razvidno, da sta »Izobraževanje za osebno rast in izboljšanje dobrobiti« ter »Mentorstvo za spodbujanje osebnostne rasti in razvoja« tisti praksi, ki imata najvišje povprečje. To pomeni, da so anketiranci pri njej najpogosteje označili izbiro strinjanja »Popolnoma se strinjam«, ki pomeni oceno 5. Tabela 6 s prikazanimi modusi, ki kažejo najpogostejšo izbrano vrednost, je priložena v prilogi 5. Glede na povprečje je možno videti, da se za ostale prakse v povprečju anketiranci strinjajo, da bi bile zanje privlačne in bi se jih udeleževali. Po vrstnem redu si priljubljenost praks sledi tako: izobraževanje za osebno rast in izboljšanje dobrobiti; mentorstvo za spodbujanje osebnostne rasti in razvoja; timske aktivnosti; sodelovanje v dobrodelnih aktivnostih; sodelovanje v sprostivnih in športnih dejavnostih; umetniške aktivnosti; prostor za meditacijo ali drug način povezovanja s svojo notranjostjo. Tudi v tem primeru se standardni odklon vrtili okoli 1 enote pri vseh predstavljenih praksah, kar pomeni, da se mnenja anketirancev precej razlikujejo.

*Tabela 7: Priljubljenost duhovnih praks na delovnem mestu*

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. Odklon
Izobraževanje za osebno rast in ohranjanja lastne dobrobiti	101	1	5	4,36	0,807
Mentorstvo za spodbujanje osebnostne rasti in razvoja	101	1	5	4,22	0,867
Timske aktivnosti	98	1	5	4,07	0,865
Sodelovanje v dobrodelnih aktivnostih	102	1	5	3,99	0,850
Različne sprostivne in športne dejavnosti	101	1	5	3,98	0,848
Umetniške aktivnosti	102	1	5	3,80	1,072
Prostor za meditacijo za povezovanje s svojo notranjostjo	101	1	5	3,79	1,033

*Vir: lastno delo.*

H3: Dejavniki duhovnosti na delovnem mestu izboljšujejo počutje zaposlenih.

Rezultati, razvidni iz tabele 8, kažejo precej visoko povprečje pri vseh duhovnih dejavnikih. Modus večine naštetih dejavnikov, kar je razvidno iz tabele 7 v prilogi 5, je 5, kar pomeni, da je večina anketirancev označila, da se popolnoma strinjajo, da bi posamezni dejavniki izboljšali njihovo dobrobit na delovnem mestu. Dva dejavnika, in sicer »Povezovanje z vrednotami organizacije« ter »Skrb za svojo duhovno dobrobit«, ki imata najnižje povprečje, sta v večini bila točkovana s »Strinjam se«. Kljub temu, pa se glede na povprečje, vsi dejavniki, razen »Povezovanje z vrednotami organizacije«, po interpretaciji Likertove lestvice, uvrščajo v kategorijo »Popolnoma se strinjam«.

*Tabela 8: Izboljšanje dobrobiti zaposlenih ob uvedbi duhovnih dejavnikov*

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. Odklon
Osebnostni razvoj	102	2	5	4,45	0,712
Skrb za svojo mentalno dobrobit	102	1	5	4,44	0,778
Povezovanje in gradnja dobrega odnosa s sodelavci	102	1	5	4,42	0,737
Umik za povezovanje s svojo notranjostjo	102	1	5	4,37	0,843
Izražanje sebe in svoje avtentičnosti	102	1	5	4,36	0,781
Skrb za svojo fizično dobrobit	101	1	5	4,29	0,864
Skrb za svojo duhovno dobrobit	101	1	5	4,23	0,823
Povezovanje z vrednotami organizacije	101	1	5	4,17	0,813

*Vir: lastno delo.*

H4: Duhovnost na delovnem mestu poveča povezanost med zaposlenim in nadrejenimi.

Rezultati ankete kažejo, da se anketiranci v povprečju strinjajo s trditvijo, da bi se počutili bolj povezane z nadrejenimi, če bi njihovo delovno mesto imelo duhovne vrednote. To je razvidno iz povprečja prikazanega v tabeli 9. Standardni odklon se tudi tukaj giblje okoli 1 enote, kar kaže na razpršenost odgovorov.

*Tabela 9: Povezanost z nadrejenimi na duhovnem delovnem mestu*

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. Odklon
Počutil/a bi se bolj povezanega/o z nadrejenimi na delovnem mestu z duhovnimi vrednotami.	101	1	5	3,79	1,033

*Vir: lastno delo.*

#### 5.4.4 Povezanost med duhovnostjo na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih

V3: Ali duhovnost vpliva na zavzetost zaposlenih in kako?

H5: Duhovni dejavniki na delovnem mestu povečujejo zavzetost zaposlenih.

Za ocenjevanje vpliva duhovnosti na zavzetost zaposlenih sem naredila analizo podatkov iz vprašanja o trenutni vključenosti duhovnih dejavnikov v organizacijah, kjer so anketiranci zaposleni, in njihovi zavzetosti, ki jo delim na tri sklope (energija, predanost

in zagon). Za ta namen sem najprej za podatke vseh štirih elementov (trije sklopi vključno s splošno zavzetostjo) preverila, ali so porazdeljeni normalno. To je bilo storjeno s pomočjo testa normalnosti preko povprečja kot tudi logaritma ( $\lg 10$ ). Testi so pokazali, da podatki niso normalno porazdeljeni, zaradi česar sem v nadaljevanju izvedla ordinarno regresijo za vse tri sklope zavzetosti v odvisnosti od stopnje duhovnih dejavnikov v organizacijah. Psevdo R-kvadrat je po Nagelkerke pri analizi regresije energije in duhovnosti na delovnem mestu pokazal, da je 44,1 % sprememb v energiji zaposlenih rezultat duhovnih dejavnikov na delovnem mestu. Analiza regresije predanosti je pokazala, da je 39 % sprememb v predanosti zaposlenih rezultat duhovnih dejavnikov na delovnem mestu ter regresija zanosu je pokazala 31,2 %. Rezultati prikazani v prilogi 6.

Nato sem naredila analizo korelacije med tremi sklopi zavzetosti in duhovnostjo na delovnem mestu. Spearmanov koeficient korelacije kaže, da obstaja pozitivna in močna oziroma visoka povezanost med duhovnimi dejavniki na delovnem mestu ter energijo (0,647) in predanostjo (0,610) zaposlene osebe ter pozitivna in zmerna povezanost med duhovnimi dejavniki in zanosom (0,542), pri stopnji značilnosti 0,001. To je razvidno iz tabele 10.

*Tabela 10: Korelacija med duhovnostjo na delovnem mestu in energijo, predanostjo in zanosom zaposlenih*

			Trenutna				
			Duhovnost	Energija	Predanost	Zanos	
Spearmanov koeficient korelacije	Trenutna Duhovnost	Korelacijski Koeficient	1,000	0,647**	0,610**	0,542**	
		Znač. (2-stransko)	.	<0,001	<0,001	<0,001	
		N	102	102	102	102	
		Energija	Korelacijski Koeficient	0,647**	1,000	0,789**	0,707**
	Energija	Znač. (2-stransko)	<0,001	.	<0,001	<0,001	
		N	102	102	102	102	
		Predanost	Korelacijski Koeficient	0,610**	0,789**	1,000	0,706**
		Znač. (2-stransko)	<0,001	<0,001	.	<0,001	
	Predanost	N	102	102	102	102	
		Zanos	Korelacijski Koeficient	0,542**	0,707**	0,706**	1,000
		Znač. (2-stransko)	<0,001	<0,001	<0,001	.	
		N	102	102	102	102	

\*\* . Korelacija je značilna na 0.01 nivoju (2-stransko).

*Vir: lastno delo.*



Nazadnje sem analizirala še povezavo med duhovnostjo na delovnem mestu in splošno zavzetostjo. Za to sem združila vse tri elemente zavzetosti (energija, predanost in zanos). Tu je Psevdo R-kvadrat po Nagelkerke pri analizi regresije, pokazal, da je 46 % spremembe v zavzetosti zaposlenih odvisna od duhovnih dejavnikov. To je prikazano v tabeli 11 v prilogi 6. Izvedena koleracijska analiza, prikazana v tabeli 11, pa kaže, da je korelacija med duhovnimi dejavniki in zavzetostjo 0,664, pri stopnji značilnosti 0,001. To pomeni, da med splošno zavzetostjo in duhovnostjo na delovnem mestu obstaja močna in pozitivna povezanost.

*Tabela 11: Korelacija med duhovnostjo na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih*

			Trenutna Duhovnost	Zavzetost
Spearmanov koeficient korelacije	Trenutna Duhovnost	Korelacijski Koeficient	1,000	0,664**
		Znač. (2-stransko)	.	<0,001
		N	102	102
	Zavzetost	Korelacijski Koeficient	0,664**	1,000
		Znač. (2-stransko)	<0,001	.
		N	102	102

\*\* . Korelacija je značilna na 0.01 nivoju (2-stransko).

*Vir: lastno delo.*

## 5.5 Diskusija rezultatov

Kljub temu da je duhovnost na delovnem mestu še precej neznan koncept za mnoge osebe, je glede na rezultate ankete možno opaziti pomembnost dejavnika v očeh zaposlenih. Anketiranci so pomembnost duhovnih dejavnikov na delovnem mestu v povprečju večinoma ocenili s »Popolnoma se strinjam«. Dva izmed treh najpomembnejših dejavnikov ob iskanju zaposlitve, »Delo, kjer se počutim izpopolnjeno« ter »Osebnostna rast«, sta duhovna dejavnika. In opaziti je tudi povprečno strinjanje anketirancev s trditvama o želji po delu v organizaciji, ki prakticira duhovne vrednote, ter posledično globljo povezanostjo z duhovno organizacijo. Iz teh razlogov je možno sklepati, da so zaposleni v povprečju odprti do duhovnosti na delovnem mestu, kar pomeni, da je odgovor na prvo raziskovalno vprašanje, »Ali so zaposleni odprti do uvedbe duhovnosti na delovno mesto?«, pritrdilno. Rezultati prvega raziskovalnega vprašanja torej potrjujejo, kar je bilo prečueno v toretičnem delu, natančneje, kot po avtorjih Dondona (2013) ter Yin in Mahrous (2022) potrjujejo, da so duhovni dejavniki za zaposlene pomembni.

Rezultati drugega raziskovalnega vprašanja, »Katere so najbolj priljubljene prakse duhovnosti na delovnem mestu?«, so razkrili, da so vse prakse v povprečju za anketirance privlačne, vendar sta se za najbolj priljubljeni praksi izkazali »Izobraževanje za osebno rast in izboljšanje dobrobiti« ter »Mentorstvo za spodbujanje osebne rasti in razvoja«.

Že tu je možno opaziti ponavljajoče se dejavnike, ki se kažejo biti anketirancem najbolj pomembni na delovnem mestu. V prvem vprašanju, kjer so ocenjevali pomembnost duhovnih dejavnikov, so ti v povprečju kot najbolj pomembnega ocenili možnost osebnega razvoja, kar se sklada z v povprečju najbolj priljubljeno prakso »Izobraževanje za osebno rast in izboljšanje dobrobiti«. Tako so tudi ocenili možnost za osebnostno rast, kot enega izmed najbolj pomembnih dejavnikov pri iskanju zaposlitve, kot tudi delo, kjer se počutijo izpopolnjeno, kar pa je možno doseči z mentorstvom za spodbujanje osebne rasti in razvoja, ki je druga najbolj priljubljena duhovna praksa.

Odgovora na prvi dve raziskovalni vprašanji kažeta na to, da so duhovne vrednote tisto, za čimer zaposleni stremijo na svojem delovnem mestu, ter s tem potrjujejo prehod v zavesti, ki ga je družba naredila v smeri duhovnosti, kot na to nakazuje Newey (2019). Dojemanje anketirancev o pomembnosti osebnostnega razvoja kaže na željo po osebni rasti in ne le v karieri, kar je prvi korak proti globlji povezanosti z duhovnostjo. Kljub temu pa rezultati ankete potrjujejo tudi to, da družbena zavest še ni popolnoma usmerjena proti duhovnosti, kar potrjuje navedbe avtorja Newey (2019), ki pravi, da je duhovnost na postmodernistični stopnji družbene zavesti na počasnem vzponu in se še ne nahaja popolnoma v populacijski zavesti. Temu so priča možnost izbire duhovne prakse, kot je »Povezovanje s svojo notranjostjo« ter »Sodelovanje v dobredelnih aktivnostih« in dejavnik, kot je »Povezanost z organizacijskimi vrednotami«, ki so se, kljub v povprečju pozitivnim odgovorom, znašli na zadnjih mestih. To so primeri duhovnih dejavnikov, ki kažejo na višje stopnje povezanosti z duhovnostjo, sabo in altruizmom, ki ga duhovnost na višjih stopnjah osebnostnega razvoja, kot opisano po Loevinger (1976), prinaša.

Anketiranci so v povprečju odgovorili strinjajoče na trditev, da bi duhovnost na delovnem mestu spodbudila njihovo razmišljanje o globljem smislu njihovega dela. Zato lahko potrdim prvo hipotezo H1: Duhovnost na delovnem mestu spodbudi zaposlenega k razmišljanju o smislu svojega dela. Zraven tega je analiza odgovorov pokazala, da se želja zaposlenega po iskanju dela, ki se sklada z njegovimi vrednotami, poviša ob višji duhovnosti, kar potrjuje drugo postavljeno hipotezo H2: Večja duhovnost spodbuja zaposlenega k iskanju dela v organizaciji, katere vrednote se skladajo z njegovimi/njenimi vrednotami. Odgovori na raziskovalni vprašanji RV1 in RV2 kažeta, da zaposleni že sedaj dajejo precejšen pomen na duhovne dejavnike na delovnem mestu, in potrjeni hipotezi H1 in H2 kažeta, da višja duhovnost spodbuja zaposlenega k razmišljanju o pomenu svojega dela ter iskanju dela v duhovnih organizacijah, kot to zatrjujejo različni avtorji (Giacalone & Jurkiewicz, 2004; Roof, 2015; Loo, 2017). Zato je pomembno, da organizacije razumejo pomen, ki ga ima duhovnost danes za posameznike in družbo ter opazijo trend, ki se razvija in postaja vse bolj pomemben.

Da duhovnost na delovnem mestu ne predstavlja le majhen košček sestavljanke človeških potreb, ampak, da ima ta veliko večji in širši vpliv, kot na to nakazujeta Ashmos in Duchon (2000), kažejo tudi rezultati anketirancev o mnenju, ali bi se njihova splošna dobrobit izboljšala ob uvedbi duhovnih dejavnikov na delovno mesto. Anketiranci so za

večino duhovnih dejavnikov označili, da se popolnoma strinjajo, da bi ti izboljšali njihovo dobrobit na delovnem mestu, kar potrjuje tretjo hipotezo H3: Dejavniki duhovnosti na delovnem mestu izboljšujejo počutje zaposlenih. Najvišja tri povprečja imajo dejavniki »Osebni razvoj«, »Skrb za svojo mentalno dobrobit« in »Povezovanje in gradnja dobrega odnosa s sodelavci«. Anketiranci so strinjajoče pritrdili tudi trditvi, da bi se počutili bolj povezane z vodjo na delovnem mestu z duhovnimi vrednotami, kar potrjuje hipotezo H4: Duhovnost na delovnem mestu poveča povezanost med zaposlenim in vodjo. Rezultati tega vprašanja potrjujejo v teoretičnem delu, natančneje v poglavju 2.3, opisano mnenje avtorjev Dandona (2013) ter Ashmos in Duchon (2000), ki prikazujejo povezavo med duhovnimi dejavniki na delovnem mestu ter dobrobitjo zaposlenih.

Povečanje splošne dobrobiti zaposlenih vpliva tudi na njihovo zavzetost na delovnem mestu. Kot predstavljeno v poglavju 3.1 je Roof (2015) odkril povezavo med zavzetostjo zaposlenih in duhovnostjo na delovnem mestu preko dveh izmed treh dimenzij, s katerimi se zavzetost preverja preko metodologije UWES. Odkril je močno in pozitivno povezavo med duhovnostjo ter energijo, predanostjo ter splošno zavzetostjo zaposlenih, ni pa odkril povezave med duhovnostjo in zanosom. V lastni raziskavi sem njegovo analizo o povezavi med duhovnostjo in energijo, predanostjo in splošno zavzetostjo potrdila, saj je tudi v tem primeru analiza pokazala močno in pozitivno povezavo med dejavniki. V analizi sem odkrila tudi povezavo med zanosom in duhovnostjo, ki pa je zmerne in pozitivne. Skupaj z odstotnimi spremembami zavzetosti, ki so rezultat povišane duhovnosti in so bili predstavljeni v prejšnjem poglavju, to predstavlja odgovor na tretje zastavljeno raziskovalno vprašanje: »Ali duhovnost vpliva na zavzetost zaposlenih in kako?« in potrjuje zadnjo hipotezo H5: Duhovni dejavniki na delovnem mestu povečujejo zavzetost zaposlenih.

Raziskava je pokazala, da anketiranci v povprečju menijo, da organizacije, v katerih so trenutno zaposleni, duhovnost prakticirajo v majhnem obsegu. Vendar pa prikazani rezultati kažejo na pomembnost duhovnosti v delovnem okolju za zaposlene. Zraven tega kažejo tudi na močno in pozitivno povezavo med zavzetostjo zaposlenih in duhovnostjo na delovnem mestu. Vse to nakazuje na dejstvo, da imajo organizacije trenutno še veliko potenciala, ki ga lahko izkoristijo za izboljšanje in ohranjanje dobrobiti zaposlenih in povečanje njihove zavzetosti, ki organizacijam navsezadnje prinaša tudi konkurenčno prednost. Duhovnost na delovnem mestu se je v opravljeni raziskavi izkazala kot pomemben dejavnik za zaposlene kot tudi za organizacije, saj so zaposleni njihovo osrednje gonilo.

## **5.6 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje**

Ne glede na zanimivost rezultatov ima raziskava določene omejitve. Prva je majhnost vzorca. Ker sta v raziskavi upoštevani 102 v popolnosti rešeni ankete, to predstavlja precej majhen vzorec ljudi. Druga je zajetost različnih kultur. Kljub temu da so v anketi

sodelovale osebe iz različnih držav in kulturnih ozadij, so to v večini osebe, ki živijo v državah srednje in zahodne Evrope in od tega je okoli 50 % oseb iz Slovenije. Nadalje je večina anketirancev bila iz ene starostne skupine, zato je starostna razpršenost vzorca precej omejena na skupino od 25 do 34 let. Naslednjo omejitev lahko predstavlja tudi različna razlaga duhovnih dejavnikov in praks. To izhaja iz omejenega opisa, ki ga anketni vprašalnik ponuja, v primerjavi z opravljanjem raziskave preko intervjujev, kjer se lahko za mnoge nov koncept duhovnosti na delovnem mestu jasneje obrazloži.

Iz tega razloga bi za nadaljnje raziskave bilo smotrno zajeti večji vzorec ljudi iz različnih starostnih skupin kot tudi držav iz drugih predelov sveta. Vzorec bi lahko bil v nadaljnjih raziskavah tudi glede na starostne skupine in kulturne raznolikosti bolj enakomerno porazdeljen. Smotrno je tudi zagotoviti možnost podrobne pojasnitve koncepta, kot tudi dejavnikov in praks, ki bi se lahko različno razlagali. Raziskave bi lahko vključevale tudi bolj poglobljeno raziskavo vpliva duhovnosti na zavzetost zaposlenih tako, da bi se primerjalo zaposlene na različnih organizacijskih nivojih, kot tudi raziskavo možnosti uvedbe duhovnih praks za različna delovna mesta (na primer delo v pisarni, delo na terenu). Za nadaljnjo raziskavo te tematike, bi bilo zanimivo preučiti tudi vpliv stopnje osebnostnega razvoja zaposlenih po Loevingerjevih stopnjah tega na odnos med duhovnostjo na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih.

## **5.7 Priporočila za organizacije za razvijanje duhovnosti na delovnem mestu**

Glede na to, da je raziskava potrdila preučene sekundarne podatke iz teoretičnega dela magistrske naloge, je za organizacije smotrno, da premislijo o uvedbi duhovnosti na delovna mesta. Kot po avtorju Covey (1999) je ugotovljeno, da so duhovni dejavniki zaposlenim pomembni ter da imajo močan vpliv na njihovo dobrobit ter na njihovo zavzetost, kot to zatrjujejo avtorji Dandona (2013) ter Ashmos in Duchon (2000). Ugotovljeno je tudi, da bi anketiranci želeli delati v organizaciji z duhovnimi vrednotami, in ker sta dva izmed treh dejavnikov, ki so zaposlenim najpomembnejši ob iskanju zaposlitve, duhovna dejavnika, je možno sklepati, da bodo ti bolj nagnjeni k iskanju ali menjavi organizacije, ki jim to ponuja. Na to je nakazal že De Klerk (2005) v svojem delu, kjer je poudaril, da se pomembnost duhovnosti na delovnem mestu iz dneva v dan pogosteje zaznava. Organizacije z ohranjanjem enakega načina delovanja, brez upoštevanja duhovnih potreb zaposlenih, riskirajo izgubo zaposlenih (Naylor, Willimon & Osterberg, 1996; Burack, 1996), nizko zavzetost in neizkoriščenost potencialov (Loo, 2017).

Glede na kulturno sestavo zaposlenih, njihova prepričanja in možnosti spremembe načina delovanja organizacije, naj management organizacije premisli, kaj je tisto, kar zaposleni potrebujejo. Saj se lahko ob prisilni ali napačni uvedbi duhovnosti na delovna mesta pojavi odpor zaposlenih (Krishnakumar & Neck, 2002). Pri tem so v veliko pomoč povratna mnenja, ki jih organizacija lahko redno od zaposlenih zbira. Del duhovnosti, ki

se je v anketi izkazal, kot najbolj zaželen, je osebnostni razvoj, povezovanje s sodelavci in mentalna ter fizična dobrobit. To lahko predstavlja osnovni gradnik za organizacije, ki želijo začeti uvajati duhovnost na delovna mesta. Tesno z osebnostno rastjo se povezuje tudi avtentičnost (Miller, 2016). Zato je pomembno, da imajo organizacije kulturo odprtosti in sprejemanja drugačnosti ter da spodbujajo izražanje avtentičnosti (Krishnakumar & Neck, 2002). S spodbujanjem zaposlenih k izražanju sebe, organizacija privablja osebe, ki se skladajo z njeno kulturo in omogoča zaposlenim, da se na delovnem mestu počutijo pripadno. Ker so na anketni vprašalnik odgovarjale osebe iz različnih kulturnih ozadij, je možno sklepati, da bi v veliko različnih državah ti aspekti predstavljali osnovo za grajenje duhovnosti v organizacijah, kljub temu je to potrebno prilagoditi posamezni organizaciji.

## **SKLEP**

Družba se trenutno nahaja na postmodernistični stopnji zavesti, ki začenja počasi sprejemati idejo o duhovnosti in razumeti potrebe po njej (Newey, 2019). To sledi evolucijskemu razvoju družbe, ki ga je možno razumeti skozi preučevanja osebnostnega razvoja Maslowa in Leovingerjeve. V prid temu je bila tudi v lastni raziskavi odkrita želja anketirancev po delu v organizaciji z duhovnimi vrednotami. Raziskava je pokazala tudi, da te vrednote predstavljajo ene izmed pomembnejših dejavnikov ob iskanju zaposlitve danes.

Duhovnost se od religije loči tako, da je ta bolj individualistično usmerjena in podpira konsistenten osebnostni razvoj (Miller, 2016) h kateremu, kot je bilo dokazano tudi v lastni raziskavi, posamezniki težijo. Medtem pa je religija bolj povezana z določenimi institucijami, skupinami in praksami, ki so del družbenega konstrukta in odvisne od neposrednega okolja (Bruce, 1996). Duhovne prakse so lahko za vsakega posameznika zelo različne. Najbolj pogoste prakse, ki jih posamezniki, glede na raziskavo, na delovnem mestu želijo, so usmerjene v osebnostno rast, sodelovanje v mentorskem programu, rekreaciji in povezovanju s sodelavci. To zajema individualistični in skupinski nivo duhovnosti, medtem, ko se je organizacijski nivo duhovnosti izkazal za pomembnega, vendar ne toliko kot ostala dva.

Zavzetost zaposlenih je pomembna za delovanje organizacije in za spopadanje z različnimi kriznimi situacijami (Yin & Mahrous, 2022). Precej avtorjev je v svojih raziskavah dokazalo pozitivno povezavo med duhovnostjo in zavzetostjo zaposlenih (Turner, 2020), predvsem pa med dvema aspektoma zavzetosti, ki sta energija in predanost (Roof, 2015). Tudi v lastni raziskavi je ta teorija bila potrjena in dodatno k temu, se je odkrila tudi povezava med duhovnostjo in zanosom, tretjim aspektom zavzetosti zaposlenih. Natančneje je bila odkrita močna in pozitivna povezava med duhovnostjo in splošno zavzetostjo, energijo ter predanostjo ter zmerna in pozitivna povezava med duhovnostjo in zanosom. Organizacija lahko duhovnost spodbuja

kolektivno, skozi organizacijsko kulturo (Krishnakumar & Neck, 2002) in klimo (Schwartz & Bardi, 2001), kot tudi bolj individualistično, skozi različne prakse, ki se jih posamezniki lahko prostovoljno udeležujejo. To so lahko mentorski programi (Weinberg & Locander, 2014), delovni velnes, ki zajema prakse za fizično, mentalno in duhovno dobrobit zaposlenih (Loo, 2017), in dobrodelne dejavnosti (Paul & Saha, 2015).

Izvedena raziskava je odkrila, da zaposleni dojemajo duhovne dejavnike kot pomembne, vendar jih le v majhnem obsegu doživljajo na svojih trenutnih delovnih mestih. Zaposleni verjamejo tudi, da bi se njihova dobrobit izboljšala ob uvedbi teh dejavnikov na delovna mesta, kot so na to nakazovale tudi raziskave, preučene v teoretičnem delu. Iz tega razloga imajo današnje organizacije še precej možnosti in prostora pri uvedbi duhovnosti na način, ki bi njim najboljše ustrezal v sklopu njihovih organizacijskih vrednot in duhovnih potreb zaposlenih.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ahmad, A. & Omar, Z. (2014). Reducing deviant behavior through workplace spirituality and job satisfaction. *Asian Social Science*, 10(19), 107.
2. Ahmed, A., Arshad, M. A., Mahmood, A. & Akhtar, S. (2017). Relevance of spiritual intelligence: evidence from airline industry of Pakistan. V *Academy of Management Proceedings* (str. 12073). St. Louis: Academy of Management.
3. Aiswarya, B. & Ramasundaram, G. (2020). Employee Engagement—A Driving Force for Sustaining Employees. V *Sustainable Human Resource Management* (str. 247–257). Singapore: Springer, Singapore.
4. Allport, G. W. & Ross, J. M. (1967). Personal religious orientation and prejudice. *Journal of personality and social psychology*, 5(4), 432.
5. Ammerman, N. T. (2013). Spiritual but not religious? Beyond binary choices in the study of religion. *Journal for the scientific study of religion*, 52(2), 258–278.
6. Armstrong, T. D. & Crowther, M. R. (2002). Spirituality among older african americans. *Journal of Adult Development*, 9(1), 3–12.
7. Ashmos, D. P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134–145.
8. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187–200.
9. Balas Rant, M., Gramc, B., Trost, L. & Urankar, M. (2020). Agilnost združbe kot odraz osebne in organizacijske evolucije: raziskava o vplivu osebne zrelosti na preference v organiziranju. *Izzivi managementu = Management challenges : revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa*, 12(1), 11–26.
10. Beard, S. (2012). *Examining, evaluating, and exploring spiritual capital*. Pridobljeno 15. junija 2022 iz [http://www.ekkleisia.co.uk/research/spiritual\\_capital](http://www.ekkleisia.co.uk/research/spiritual_capital)

11. Beck, D. E., & Cowan, C. C. (2006). *Spiral dynamics: Mastering values, leadership and change*. Malden, MA: Blackwell.
12. Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *The leadership quarterly*, 16(5), 723–747.
13. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York, NY: Wiley.
14. Bruce, S. (1996). *Religion in the modern world: From cathedrals to cults*. New York, NY: Oxford University Press.
15. Burack, E.H. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 280–291.
16. Centers for Disease Control and Prevention – CDC. (2018). *Well-being Concepts. Health-Related Quality of Life*. Pridobljeno 7. septembra 2022 iz <https://www.cdc.gov/hrqol/wellbeing.htm>
17. CFI Team. (2022). *Employee Wellness Programs*. Pridobljeno 7. septembra 2022 iz <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/employee-wellness-programs/>
18. Chitra, G. P. V. & Treschuk, J. V. (2020). Critical literature review on the definition clarity of the concept of faith, religion, and spirituality. *Journal of Holistic Nursing*, 38(1), 107–113.
19. Cohen, L. & Nussbaum, M. C. (1996). *For love of country: Debating the limits of patriotism*. Boston, MA: Beacon Press.
20. Cook, C. C. (2004). Addiction and spirituality. *Addiction*, 99(5), 539–551.
21. Cook, S. W., Borman, P. D., Moore, M. A. & Kunkel, M. A. (2000). College students' perceptions of spiritual people and religious people. *Journal of Psychology and Theology*, 28(2), 125–137.
22. Cook-Greuter, S. R. (1999). *Postautonomous ego development: A study of its nature and measurement*. Cambridge, MA: Harvard University.
23. Cook-Greuter, S. R. (2004). Making the case for a developmental perspective. *Industrial and Commercial Training*, 36(7), 275–281.
24. Cosgrave, B. (2017). Understanding Spirituality Today. *The Furrow*, 68(11), 593–602.
25. Covey, S. R. (1999). *Principle-Centred Leadership*. London: Simon & Schuster.
26. Dandona, A. (2013). Spirituality at workplace and job satisfaction. *International Journal of BioSciences, Alternative and Holistic Medicine*, 4(1), 1–9.
27. Daniels, D., Saracino, T., Fraley, M., Christian, J. & Pardo, S. (2018). Advancing ego development in adulthood through study of the enneagram system of personality. *Journal of adult development*, 25(4), 229–241.
28. De Klerk, J. J. (2005). Spirituality, meaning in life, and work wellness: A research agenda. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 64–88.
29. Dea, M. (2016). Guided paper on developmental supervision: critical review. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 2(1), 39–53.

30. Dhiman, S. & Marques, J. (2011). The role and need of offering workshops and courses on workplace spirituality. *Journal of Management Development*, 30(9), 816–378.
31. DiPerna, D. (2014). *Streams of Wisdom: An advanced guide to Integral Spiritual development*. Pennsauken, NJ: BookBaby.
32. Duchon, D. & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The leadership quarterly*, 16(5), 807–833.
33. Engage for Success. (2012). *Nailing the evidence*. Pridobljeno 18. junija 2022 na <http://engageforsuccess.org/nailing-the-eviden.ce>
34. Fowler, J. (2017). From staff nurse to nurse consultant: Spiritual care part 1: The importance of spiritual care. *British Journal of Nursing*, 26(8), 478.
35. Freshman, B. (1999). An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 318–329.
36. George, M. (2006). Practical application of spiritual intelligence in the workplace. *Human Resource Management International Digest*, 14(5), 3–5.
37. Giacalone, R. A. in Jurkiewicz, C. L. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of business ethics*, 49(2), 129–142.
38. Gill, F. (1999). The meaning of work: Lessons from sociology, psychology, and political theory. *Journal of Socio Economics*, 28(6), 725–743.
39. Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174.
40. Gotsis, G. & Kortezi, Z. (2008). Philosophical foundations of workplace spirituality: a critical approach. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 575–600.
41. Graber, D. R. (2001). Spirituality and healthcare organizations. *Journal of Healthcare Management*, 46(1), 39–50.
42. Graves, C. W. (1970). Levels of existence: An open system theory of values. *Journal of Humanistic Psychology*, 10(2), 131–155.
43. Greene, L. & Burke, G. (2007). Beyond self-actualization. *Journal of health and human services administration*, 30(2), 116–128.
44. Gudynas, E. (2011). Buen vivir: today's tomorrow. *Development*, 54(1), 441–447.
45. Guillory, W. A. (2000). *The Living Organization: Spirituality in the Workplace*. Salt Lake City, UT: Innovations International.
46. Gull, G. A. & Doh, J. (2004). The “transmutation” of the organization: Toward a more spiritual workplace. *Journal of Management Inquiry*, 13(2), 128–139.
47. Harter, J. (2022). *U.S. Employee Engagement Slump Continues*. Pridobljeno 7. septembra 2022 iz <https://www.gallup.com/workplace/391922/employee-engagement-slump-continues.aspx>



48. Harung, H. S., Heato, D. P. & Alexander, C. N. (1995). A unified theory of leadership: experiences of higher states of consciousness in world-class leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(7), 44–59.
49. Held, D. (2010). *Cosmopolitanism: Ideals and Realities*. Cambridge: Polity Press.
50. Huda, M., Mulyadi, D., Hananto, A. L., Muhamad, N. H. N., Teh, K. S. M., & Don, A. G. (2018). Empowering corporate social responsibility (CSR): insights from service learning. *Social Responsibility Journal*, 14(4), 875–894.
51. Henningsgaard, J. M. & Arnau, R. C. (2008). Relationships between religiosity, spirituality, and personality: A multivariate analysis. *Personality and Individual Differences*, 45(8), 703–708.
52. Houghton, J. D., Neck, C. P. & 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.
53. Indradevi, R. (2020). Workplace spirituality: Successful mantra for modern organization. *Journal of Critical Reviews*, 7(6), 437–440.
54. Janžekovič, D. (2019). Maslowa hierarhija potreb med plačanci: zakaj vojaki odhajajo med plačance? *Anthropos: Časopis za Psihologijo in Filozofijo ter za Sodelovanje Humanističnih Ved*, 51(1/2), 99–125.
55. Joelle, M. & Coelho, A. (2019). The impact of a spiritual environment on performance mediated by job resourcefulness. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(4), 267–286.
56. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
57. Kamoche, K. & Pinnington, A. H. (2012). Managing people ‘spiritually’: A Bourdieusian critique. *Work, Employment and Society*, 26(3), 497–513.
58. Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
59. Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social psychology quarterly*, 61(2), 121–140.
60. Kippenberger, T. (2000). What does it mean to be flexible?. *The Antidote*, 5(7), 6–8.
61. Koenig, H. G., McCullough, M. & Larson, D. B. (2000). *Handbook of Religion and Health*. New York, NY: Oxford University Press.
62. Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization. *Handbook of socialization theory and research* (str. 347–480). Chicago, IL: Rand McNally.
63. Kraimer, M. L. (1997). Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review*, 7(4), 425–447
64. Krishnakumar, S. & Neck, C. P. (2002). The " what", " why" and " how" of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153–164.
65. Laabs, J. J. (1995). Balancing spirituality and work. *Personnel Journal*, 74(9), 60–77.
66. Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Brussels: Nelson Parker

67. Leavitt, H. J. (1986). *Corporate Pathfinders: Building Vision and Value into Organizations*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
68. Lips-Wiersma, M. & Mills, C. (2002). Coming out of the closet: Negotiating spiritual expression in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 77(3), 183–20.
69. Loevinger, J. (1976). *Ego Development: Conceptions and Theories*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
70. Loevinger, J. (1985). Revision of the sentence completion test for ego development. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 420–427.
71. Loo, M. K. L. (2017). Spirituality in the workplace: Practices, challenges, and recommendations. *Journal of Psychology and Theology*, 45(3), 182–204.
72. Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
73. Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M. & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice and competitive advantage*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
74. Mahmood, A., Arshad, M. A., Ahmed, A., Akhtar, S. & Khan, S. (2018). Spiritual intelligence research within human resource development: a thematic review. *Management Research Review*, 41(8), 987–1006.
75. Mahmood, A., Arshad, M.A., Ahmed, A. & Akhtar, S. (2016). Beyond wit and grit: spiritual quotient the key to organisational development. *Proceedings of the 14th International Conference of the Society for Global Business & Economic development - SGBED* (str. 676–683). New Jersey: Montclair State University.
76. Marschke, E., Preziosi, R. & Harrington, W. (2009). Professionals and executives support a relationship between organizational commitment and spirituality in the workplace. *Journal of Business & Economics Research*, 7(8), 33–48.
77. Marshall, C. (2020). Analysis of a comprehensive wellness program's impact on job satisfaction in the workplace. *International Hospitality Review*, 34(2), 221–241.
78. Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422
79. Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic medicine*, 5(1), 85–92
80. Maslow, A. H. (1968). *Toward a Psychology of Being*. New York, NY: D. Van Nostrand Company.
81. Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature*. New York, NY: Viking Press.
82. McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M. G. & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 634–653.
83. McIntosh, S. (2007). *Integral Consciousness and the Future of Evolution: How the Integral Worldview Is Transforming Politics, Culture and Spirituality*. St Paul, MN: Paragon House.

84. Miller, C. (2016). Spiritual but not religious: Rethinking the legal definition of religion. *Virginia Law Review*, 102(3), 833–894.
85. Miller, L. (1998). After their checkup for the body, some get one for the soul. *The Wall Street Journal*, 20(1), A1–A6.
86. Mitroff, I. I. (2003). Do not promote religion under the guise of spirituality. *Organization*, 10(2), 375–382.
87. Mitroff, I. I. & Denton, E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40(4), 83–92.
88. Mohtar, S., Rahman, I. S. A. & Abbas, M. (2015). Intellectual capital and its major components. *Journal of Technology and Operations Management*, 10(1), 15–21.
89. Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B. & Stine, C. (2011). Performance Management at the wheel: Driving employee engagement in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 205–212.
90. Naylor, T. H., Willimon, W. H. & Osterberg, R. (1996). *The search for meaning in the workplace*. Nashville, TN: Abington Press.
91. Neck, C. P. & Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfilment in organizational life. *Journal of managerial psychology*, 9(6), 9–16.
92. Newey, L. R. (2019). Well-being as a staged social responsibility process for business and society. *Social Responsibility Journal*, 15(1), 75–89.
93. Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press.
94. Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD (2013). *OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being*. Paris: OECD Publishing.
95. Otaye-Ebede, L., Shaffakat, S. & Foster, S. (2020). A multilevel model examining the relationships between workplace spirituality, ethical climate and outcomes: A social cognitive theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 611–626.
96. Parker, K., Horowitz, J. M. & Minkin, R. (2020). *How the Coronavirus Outbreak Has – and Hasn't - Changed the Way Americans Work*. [https://www.pewresearch.org/social-trends/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/psdt\\_12.09.20\\_covid.work\\_fullreport.pdf](https://www.pewresearch.org/social-trends/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/psdt_12.09.20_covid.work_fullreport.pdf)
97. Paul, M. & Saha, P. (2015). Workplace spirituality: The essence of modern business organizations. *International Journal of Research and Development A Management Review*, 14(3), 50–56.
98. Pawar, B. S. (2014). Leadership spiritual behaviors toward subordinates: An empirical examination of the effects of a leader's individual spirituality and organizational spirituality. *Journal of Business Ethics*, 122(3), 439–452.
99. Petchsawang, P. & McLean, G. N. (2017). Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(3), 216–244.
100. Peterman, A. H., Fitchett, G., Brady, M. J., Hernandez, L. & Cella, D. (2002). Measuring spiritual well-being in people with cancer: The functional assessment of

- chronic illness therapy–spiritual well-being scale (FACIT–Sp). *Annals of Behavioral Medicine*, 24(1), 49–58.
101. Piaget, J. (1954). *The Construction of Reality in a Child*. New York, NY: Basic Books.
  102. Purcell, J. (2016). *Employers Need to Recognize That Our Wellness Starts at Work*. Pridobljeno 7. septembra 2022 iz <https://hbr.org/2016/11/employers-need-to-recognize-that-our-wellness-starts-at-work>
  103. Rathee, R. & Rajain, P. (2020). Workplace spirituality: A comparative study of various models. *Jindal Journal of Business Research*, 9(1), 27–40.
  104. Rich, B. L., LePine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects of job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
  105. Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it. *Workspan*, 49(1), 36–39.
  106. Rohith, K. R. (2021). *Trader Joe's Business Model of »Less is More«*. Pridobljeno 12. julija 2022 iz <http://thestrategystory.com/2021/09/19/trader-joes-business-model/>
  107. Roof, R. A. (2015). The association of individual spirituality on employee engagement: The spirit at work. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 585–599.
  108. Ryff, C. D. (2014). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and psychosomatics*, 83(1), 10–28.
  109. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
  110. Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human resource development quarterly*, 25(2), 155–182.
  111. Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217.
  112. Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 2(46), 120–132.
  113. Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
  114. Schuller, P. A. (2005). *Spiritual Intelligence*. Bloomington, IN: AuthorHouse.
  115. Schwartz, S. H. & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of cross-cultural Psychology*, 32(3), 268–290.
  116. Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Simon & Schuster.
  117. Shafranske, E. P. & Malony, H. N. (1990). Clinical psychologists' religious and spiritual orientations and their practice of psychotherapy. *Psychotherapy: Theory, research, practice, training*, 27(1), 72–78.
  118. Sharonova, S. & Ildarhanova, C. (2015). Spiritual capital as a fundamental element of cultural capital. *Sociology*, 5(10), 785–793.

- 119.SHRM. (brez datuma). *How to Establish and Design a Wellness Program*. Pridobljeno 4. julija 2022 iz <http://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/pages/howtoestablishanddesignawellnessprogram.aspx>.
- 120.Shuck, B. & Reio, T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implication for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43–58.
- 121.Shuck, B. & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resources Development Review*, 9(1), 89–110.
- 122.Shuck, M. B., Rocco, T. S. & Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 300–325.
- 123.Smith, J. A. (2004). *Training for the whole person: an exploration of possibilities for enhancing the spiritual dimension of police training* (doktorska disertacija). Hull: University of Hull.
- 124.Smith, J. A. & Rayment, J. J. (2007). The global SMP fitness framework: A guide for leaders exploring the relevance of spirituality in the workplace. *Management Decision*, 35(2), 217–234.
- 125.Steffen, W., Persson, Å., Deutsch, L., Zalasiewicz, J., Williams, M., Richardson, K., Crumley, C., Crutzen, P., Folke, C., Gordon, L., Molina, M., Ramanathan, V., Rockstrom, J., Scheffer, M., Schellnhuber, H. J. & Svedin, U. (2011). *The Anthropocene: From global change to planetary stewardship*. *Ambio*, 40(7), 739–761.
- 126.Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York, NY: Free Press.
- 127.Tantekin Çelik, Gözde & Oral, Emel. (2016). Big Five and Organizational Commitment – The Case of Turkish Construction Professionals. *Human Resource Management Research*, 6(1), 6–14.
- 128.Torbert, W. R. (1991). *The power of balance: Transforming self, society, and scientific inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- 129.Torjman, S. (2004). *Culture and recreation: Links to well-being*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy.
- 130.Turner, J. (1999). Spirituality in the Workplace. *CA Magazine*, 132(10), 41–2.
- 131.Turner, P. (2020). Why Is Employee Engagement Important? *Employee engagement in contemporary organizations* (str. 57-84). Cham: Palgrave Macmillan.
- 132.Vasconcelos, A. F. (2017). The scope and implications of spirituality: a dual approach. *Organizações & Sociedade*, 24(83), 600–617.
- 133.Vasconcelos, A. F. (2021). Individual spiritual capital: meaning, a conceptual framework and implications. *Journal of Work-Applied Management*, 13(1), 117–141.
- 134.Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.

135. Weinberg, F. J. & Locander, W. B. (2014). Advancing workplace spiritual development: A dyadic mentoring approach. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 391–408.
136. World Health Organization – WHO. (2022). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. Pridobljeno 23. julija 2022 iz <https://covid19.who.int/>
137. Whoqol Group. (1998). Development of the World Health Organization WHOQOL-BREF quality of life assessment. *Psychological medicine*, 28(3), 551–558.
138. Wicken, A. W. (2000). Wellness in industry. *Work*, 15(2), 95–99.
139. Wigglesworth, C. (2012). *The Twenty-One Skills of Spiritual Intelligence*. Pennsauken, NJ: BookBaby.
140. Wilber, K. (2006). *Integral Spirituality: A Startling New Role for Religion in the Modern and Postmodern World*. Boston, MA: Shambala.
141. Wright, E. O. (2010). *Envisioning real utopias*. London: Verso.
142. Wuthnow, R. (2001). *Creative spirituality: The way of the artist*. Berkeley, CA: University of California Press.
143. 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.
144. Zinnbauer, B. J., Pargament, K. I. in Scott, A. B. (1999). The emerging meanings of religiousness and spirituality: Problems and prospects. *Journal of Personality*, 67(6), 889–919.
145. Zohar, D. (2010). Exploring spiritual capital: An interview with Danah Zohar. *Spirituality in Higher Education*, 5(5), 1–8.
146. Zohar, D. & Marshall, I. (2004). *Spiritual capital: Wealth we can live by*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

## **PRILOGE**





**Priloga 1: Tabela osebnostnega razvoja po Loevinger**

*Tabela 1: Stopnje osebnostnega (ego) razvoja po Loevinger*

<b>STOPNJA</b>		<b>IMPULZ, KONTROLA, KARAKTERNI RAZVOJ</b>	<b>MEDOSEBNI SLOG</b>	<b>ZAVEDNA ZAVZETOST</b>	<b>KOGNITIVNA KOMPLEKSNOŠT</b>	<b>NAČIN SAMO- IDENTIFIKACIJE</b>
SIMBIOTIČNOST E1	Nizka stopnja osebne agilnosti  ↑					
IMPULZIVNOST – IMPULZIVNEŽ E2		Impulziven, strah pred maščevanjem	Prejema, odvisen od drugih, izkoriščevalski	Telesni občutki, predvsem seksualni	Stereotipiziranje, konceptualna zmeda	
SAMO- ZAŠČITNIŠKOST – OPORTUNIST E3		Strah pred zasačenjem, krivda je zunanja, oportunističen	Previden, manipulativen, izkoriščevalski	Samozaščitniški, problematičen, želi stvari, prednost, nadzor		
KONFORMNOST – DIPLOMAT E4		Konformira se zunanjim normam, sram, občutek krivde ob kršenju pravil	Pripaden, površinska prijaznost	Videz, socialna sprejetost, banalni občutki, vedenje	Konceptualna preprostost, stereotipi, klišeji	Poosebljanje preko odnosov: jaz sem moj odnos, jaz sem moji dosežki pri drugih

se nadaljuje

Tabela 1: Stopnje osebnostnega (ego) razvoja po Loevinger (nad.)

STOPNJA		<b>IMPULZ, KONTROLA, KARAKTERNI RAZVOJ</b>	<b>MEDOSEBNI SLOG</b>	<b>ZAVEDNA ZAVZETOST</b>	<b>KOGNITIVNA KOMPLEKSNOŠT</b>	<b>NAČIN SAMO- IDENTIFIKACIJE</b>
SAMO- ZAVEDANJE – EKSPERT  E5		Diferenciacija norm, ciljev	Zavedanje sebe v primerjavi s skupino, nudenje pomoči	Težave s prilagoditvijo, razlogi, priložnosti (nejasno)	Večplastnost	Jaz kot dodatek k notranji referenci: jaz sem moja moč, dosežki, uspešnost,...
VESTNOST – DOSEŽKAR  E6		Samo-ocenjeni standardi, samokritičnost, občutek krivde za posledice, dolgoročni cilji in ideali	Iznajdljiv, odgovoren, skrb za komunikacijo	Diferencialni občutki, vedenjski motivi, samospoštovanje, dosežki, lastnosti, izražanje	Konceptualna kompleksnost, ideje o vzorčenju	Jaz kot samostojen, individualiziran in neodvisen. Identifikacija in zvestoba prepričanju o popolnosti človeštva in znanosti
INDIVIDUALNOS T - INDIVIDUALIST  E7		Dodaj: spoštovanje do individualnosti	Dodaj: odvisnost (od drugih) kot emocionalni problem	Dodaj: razvoj, socialni problemi, ločevanje notranjega od zunanjega življenja	Dodaj: razlikovanje med procesom in rezultatom	Jaz kot opazovalec udeležencev, ki vpliva na opazovano: opazovanje sebe med poskušanjem kreiranja smisla zase

se nadaljuje

*Tabela 1: Stopnje osebnostnega (ego) razvoja po Loevinger(nad.)*

<b>STOPNJA</b>		<b>IMPULZ, KONTROLA, KARAKTERNI RAZVOJ</b>	<b>MEDOSEBNI SLOG</b>	<b>ZAVEDNA ZAVZETOST</b>	<b>KOGNITIVNA KOMPLEKSNOŠT</b>	<b>NAČIN SAMO- IDENTIFIKACIJE</b>
AVTONOMNOST –STRATEGIST  E8		Dodaj: spoprijemanje s spornimi notranjimi potrebami, strpnost	Dodaj: spoštovanje do avtonomije, soodvisnost	Živo prenašanje občutkov, integracija psihološke vzročnosti vedenja, koncepcija vlog, samoizpolnitev, jaz v socialnem kontekstu	Zvišana konceptualna kompleksnost, kompleksni vzorci, toleriranje dvoumnosti, široko področje uporabe, objektivnost	Jaz kot perspektiva četrte osebe, jaz kot opazovalec – igralec, ki igra karakter v danem časovnem okvirju in socialnih omrežjih
INTEGRIRANOST – ALKEMIST  E9		Dodaj: usklajevanje notranjih konfliktov	Dodaj: negovanje individualnosti	Dodaj: Identiteta		Jaz kot pretok v nenehni gradnji in dekonstrukciji egoističnega pripovedovalca
ENOTNOST – IRONIST  E10		Visoka stopnja osebne agilnosti				

*Prيرهeno po Balas Rant, Gramc, Trost & Urankar (2020, str. 14).*

## Priloga 2: Anketni vprašalnik

Duhovnost na delovnem mestu in zavzetost zaposlenih



Pozdravljeni,

sem Brigita Gramc, študentka Managementa na magistrskem študijskem programu na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

V svoji magistrski nalogi želim preučiti povezavo med duhovnostjo na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih. Za ta namen, bi potrebovala vašo pomoč, in sicer bi vas prosila, da si vzamete približno 12 minut časa za reševanje te ankete.

Ker je duhovnost na delovnem mestu precej nov koncept, bi vas na tej točki rada s tem konceptom seznanila. Duhovnost na delovnem mestu je obseg v katerem posamezniki, skupine in organizacija kot celota doživljajo in spodbujajo duhovne vrednote, kot so avtentičnost, smiselno delo, sočutje in transcendenca. Duhovnost se tukaj ločuje od religije, vendar pa jo lahko zajema, kot del verovanja s katerim se posameznik globoko povezuje.

Skozi reševanje te ankete, se boste z duhovnostjo na delovnem mestu lahko podrobneje seznanili, v primeru vprašanj pa vam ostajam na voljo preko e-poštnega naslova [brigita.gramc@gmail.com](mailto:brigita.gramc@gmail.com). Prosim, da ste ob reševanju ankete čim bolj iskreni.

V naprej se vam za vaš čas in odgovore zahvaljujem. Vaša osebnost bo ostala anonimna. S klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

**Sklop1 - Tekom reševanja ankete se boste srečali z vprašanji o vašem trenutnem delovnem mestu. V primeru, da trenutno niste zaposleni, lahko odgovorite za vaše predhodnje delovno mesto.**

**V prvem sklopu vprašanj so našeti dejavniki duhovnega delovnega mesta. Na Likertovi lestvici strinjanja označite v kolikšni meri navedene trditve veljajo za vas.**

**Q1 - Na delovnem mestu, kjer bi želel/a delati, mi je pomembno, da imam možnost...**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Ne vem
izražanja sebe in svoje avtentičnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osebnostnega razvoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
umika za odmor, meditacijo, religijo ali drugega načina povezovanja s svojo notranjostjo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
povezovanja in grajenja dobrega odnosa s sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
povezovanja z vrednotami organizacije in tistim za čimer njeno delovanje stoji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
skrbi za svojo mentalno dobrobit (izobraževanje in usposabljanje, upravljanje s stresom in tesnobo, miselni izzivi,...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

skrbi za svojo fizično dobrobit (šport in rekreacije, zdrava prehrana, prilagojeno delovno mesto,...).

skrbi za svojo duhovno dobrobit (občutek za smiselno delo in prispevanje, izražanje svojih vrednot, občutek pripadnosti in povezanosti, doprinos k širši dobrobiti).

**Q2 - Organizacija, pri kateri sem trenutno zaposlen/a, mi omogoča, da...**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Ne vem
izražam sebe in svojo avtentičnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se osebno razvijam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se umaknem od dela za odmor, meditacijo, religijo ali drugega načina povezovanja s svojo notranjostjo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se povezujem in gradim dober odnos s sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

se povezujem z vrednotami organizacije in tistim za čimer njeno delovanje stoji.

skrbim za svojo mentalno dobrobit (izobraževanje in usposabljanje, upravljanje s stresom in tesnobo, miselni izzivi,...).

skrbim za svojo fizično dobrobit (šport in rekreacije, zdrava prehrana, prilagojeno delovno mesto,...).

skrbim za svojo duhovno dobrobit (občutek za smiselno delo in prispevanje, izražanje svojih vrednot, občutek pripadnosti in povezanosti, doprinos k širši dobrobiti).

**Q3 - V primeru, da bi mi delovno mesto omogočalo sledeče dejavnosti, bi se moje počutje na delovnem mestu izboljšalo:**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Ne vem
Izražanje sebe in svoje avtentičnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osebnostni razvoj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umik od dela za odmor, meditacijo, religijo ali drugega načina povezovanja s svojo notranjostjo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povezovanje in grajenje dobrega odnosa s sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povezovanje z vrednotami organizacije in tistim za čimer njeno delovanje stoji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skrb za svojo mentalno dobrobit (izobraževanje in usposabljanje, upravljanje s stresom in tesnobo, miselni izzivi,...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skrb za svojo fizično dobrobit (šport in rekreacije, zdrava prehrana, prilagojeno delovno mesto,...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Skrb za svojo duhovno dobrobit (občutek za smiselno delo in prispevanje, izražanje svojih vrednot, občutek pripadnosti in povezanosti, doprinos k širši dobrobiti).

**Q4 - Drugi sklop ankete se nanaša na zavzetost pri delu.**

**Na Likertovi lestvici strinjanja, označite v kolikšni meri navedene trditve veljajo za vas na vašem trenutnem delovnem mestu.**

	Nikoli	Skoraj nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Zelo pogosto	Vedno	Ne vem
Ob opravljanju svojega dela čutim, da imam veliko energije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo, ki ga opravljam, mi daje občutek smisla in namena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko delam, mi čas mine zelo hitro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri svojem delu se počutim močno in živahno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nad svojim delom sem navdušen/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ko delam, pozabim na vse ostalo okrog mene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje delo me navdihuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko zjutraj vstanem, mi je do tega, da grem v službo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počutim se srečno, ko intenzivno delam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponosen/na sem na delo, ki ga opravljam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zatopljen/a sem v svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delam lahko v dolgih časovnih intervalih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zame je moje delo izziv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko delam, me zanese.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri svojem delu sem mentalno zelo vzdržljiv/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stežavo se ločim od svojega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V službi vztrajam, kljub temu, da ne gre, kot načrtovano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q8\\_2 - Tretji sklop se nanaša na vaše dožemanje duhovnosti na delovnem mestu.**

**Q10\\_2 - Prosim razvrstite sledeče dejavnike po vrstnem redu od 1 do 7 (pri čemer velja 1-najbolj in 7-najmanj), glede na pomembnost dejavnikov pri iskanju vašega delovnega mesta.**

Vpišite ustrezno številko po pomembnosti

Konkurenčna plača

Stabilna služba,  
kjer bom lahko  
delal veliko let

Delo, v katerem se  
najdem in se poču-  
tim izpopolnjeno

Zagotovo karierno  
napredovanje

Delo, ki mi  
daje občutek  
povezanosti  
s sodelavci in  
nadrejenimi

Delo, ki mi  
daje občutek  
povezanosti z  
organizacijskimi  
vrednotami

Osebnostna rast

**Q7\\_2 - Organizacija, ki deluje duhovno, deluje etično in za širše dobro. To pomeni, da je to organizacija, ki skrbi za dobrobit zaposlenih na vseh nivojih ter deluje s ciljem izboljšanja življenja ljudi, živali ali narave.**

**Duhovnost na delovnem mestu se izraža skozi veselje, sočustvovanje, iskrenost in transparentnost, zaupanje, spolnomočenje, osebnostni razvoj, avtentičnost, svobodo do izražanja, sodelovanje in spoštovanje.**

**Q5 - Na Likertovi lestvici strinjanja, označite v kolikšni meri navedene trditve veljajo za vas.**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Ne vem
Rad/a bi delal/a v organizaciji z naštetimi duhovnimi vrednotami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počutil/a bi se bolj povezanega/o z organizacijo, ki bi prakticirala duhovnost na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počutil/a bi se bolj povezanega/o z nadrejenimi na delovnem mestu z duhovnimi vrednotami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počutil/a bi se bolj povezanega/o s sodelavci, saj bi ti izražali duhovne vrednote.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Duhovnost na delovnem mestu bi me spodbudila k razmišljanju o globljem smislu mojega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Q6 - V nadaljevanju so našete nekatere prakse, ki spodbujajo duhovnost na delovnem mestu.**

**Po lestvici ocenite, v kolikšni meri bi bila določena praksa za vas privlačna in bi se je udeleževali, če bi vam jo organizacija ponujala.**

	Sploh mi ni všeč	Ni mi všeč	Niti niti	Všeč mi je	Zelo mi je všeč	Ne vem
Sodelovanje v različnih sprostitev in športnih dejavnostih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostor za meditacijo ali opravljanje drugih ritualov za povezovanje s svojo notranjostjo (npr. joga ali religiozna praksa).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentorstvo za spodbujanje osebne rasti in razvoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelovanje v dobrotelčnih aktivnostih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Izobraževanje za osebnostno rast in ohranjanje lastne dobrobiti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umetniške aktivnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Timske aktivnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q7 - Duhovnost na delovnem mestu predstavlja avtentično skrb za zaposlene, njihovo dobrobit in osebnostni razvoj, kot tudi pozitiven doprinos k družbi in svetu v kateremu živimo.**

	Zelo malo ali nič	Malo	Delno	Veliko	Zelo veliko
V kolikšni meri menite, da organizacija v kateri ste zaposleni, že prakticira duhovnost na delovnem mestu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q8 - Demografska vprašanja**

**XSPOL - Spol:**

- Moški
- Ženski
- Drugo

**XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?**

- do 24 let
- 25 - 34 let
- 35 - 44 let
- 45 - 54 let
- 55 ali več

**XDS2a4 - Kakšen je vaš trenutni status?**

- Dijak ali študent
- Zaposlen
- Samozaposlen
- Brezposeln
- Drugo:

**Q9 - Kolikšno je vaše število let delovne dobe? (Zaokrožite na celo število)**

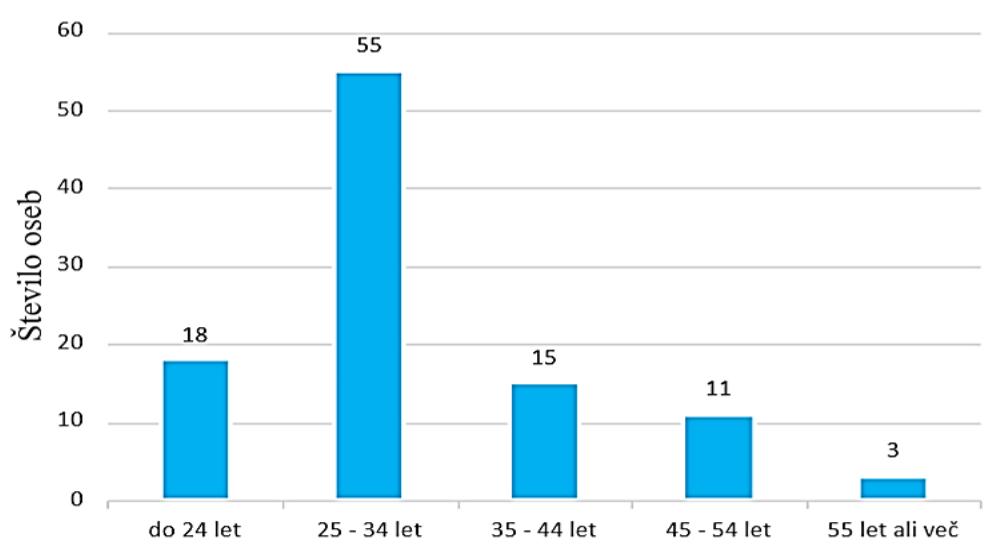
**XIZ10ess12 - Katera je najvišja stopnja izobrazbe, ki ste jo pridobili?**

- Osnovnošolska izobrazba (II. stopnja)
- Nižja poklicna izobrazba (III. stopnja)
- Srednja poklicna izobrazba (IV. stopnja)
- Gimnazijska ali srednja poklicno tehniška izobrazba (V. stopnja)
- Višješolska strokovna izobrazba (VI/1. stopnja)
- Visokošolska strokovna ali univerzitetna izobrazba (VI/2. stopnja)
- Magisterij (VII. stopnja)

- Doktorat (VIII. stopnja)

### Priloga 3: Demografski podatki anketirancev

Slika 1: Starostna struktura anketirancev



Vir: lastno delo.

Tabela 2: Statusna struktura

	N	%
Dijak ali študent	18	17,6%
Zaposlen	77	75,5%
Samozaposlen	3	2,9%
Brezposeln	3	2,9%
Drugo	1	1,0%

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Izobrazbena struktura

	N	%
Nižja poklicna izobrazba (III. stopnja)	2	2,0%
Srednja poklicna izobrazba (IV. stopnja)	15	14,7%
Gimnazijska ali srednja poklicno tehniška izobrazba (V. stopnja)	17	16,7%
Višješolska strokovna izobrazba (VI/1. stopnja)	11	10,8%
Višješolska strokovna ali univerzitetna izobrazba (VI/2. stopnja)	33	32,4%
Magisterij (VII. stopnja)	21	20,6%
Doktorat (VIII. stopnja)	3	2,9%

Vir: lastno delo.



## Priloga 4: Odprtost anketirancev do uvedbe duhovnosti na delovnem mestu

Tabela 4: Pomembnost duhovnih dejavnikov na delovnem mestu

	Izražanje sebe in svoje avtentičn osti	Osebno stni razvoj	Umik za povezova nje s svojo notranjos tjo	Povezova nje, grajenje dobrega odnosa s sodelavci	Povezova nje z vrednota mi organizac ije	Skrb za mentaln o dobrobi t	Skrb za svojo fizično dobrob it	Skrb za svojo duhovn o dobrob it
N	102	102	101	102	102	101	101	102
Veljavni								
Manjkajoči	0	0	1	0	0	1	1	0
Povprečje	4,31	4,68	4,00	4,61	4,06	4,50	4,42	4,24
Mediana	4,42 <sup>a</sup>	4,72 <sup>a</sup>	4,15 <sup>a</sup>	4,65 <sup>a</sup>	4,15 <sup>a</sup>	4,57 <sup>a</sup>	4,49 <sup>a</sup>	4,34 <sup>a</sup>
Modus	4	5	4	5	4	5	5	4 <sup>b</sup>
Std. Odklon	,856	,632	1,010	,647	,854	,743	,738	,846

a. Izračunano iz skupinskih podatkov.

b. Obstaja več modusov. Prikazan je najnižji.

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Pomembnost dejavnikov ob iskanju službe

	Konkur enčna plača	Stabilna služba	Delo, v kateremu se počutim izpopolnj eno	Zagotovo karierno napredova nje	Povezano st s sodelavci in nadrejeni mi	Povezano st z organizaci jskimi vrednota mi	Osebnost na rast
N	102	102	102	102	102	102	102
Veljavni							
Manjkajoči	0	0	0	0	0	0	0
Povprečje	3,04	3,83	2,59	3,85	3,83	4,79	3,47
Mediana	2,72 <sup>a</sup>	3,65 <sup>a</sup>	1,90 <sup>a</sup>	3,83 <sup>a</sup>	3,63 <sup>a</sup>	5,22 <sup>a</sup>	3,21 <sup>a</sup>
Modus	1	1	1	2	3	6	1
Std. Odklon	1,866	2,325	1,947	1,957	1,846	1,931	1,984

a. Izračunano iz skupinskih podatkov.

Vir: lastno delo.

## Priloga 5: Duhovne prakse in duhovni dejavniki

Tabela 6: Priljubljenost duhovnih praks na delovnem mestu

	Sprostitve ne in športne dejavnosti	Prostor za povezova nje s svojo notranjost jo	Mentorstv o za spodbujan je osebno rasti	Sodelova nje v dobrodeln ih aktivnosti h	Izobražev anje za osebno rast in dobrobiti.	Umetnišk e aktivnosti	Timske aktivnosti
N Veljavni	101	101	101	102	101	102	98
Manjkajoči	1	1	1	0	1	0	4
Povprečje	3,98	3,79	4,22	3,99	4,36	3,80	4,07
Mediana	4,07 <sup>a</sup>	3,91 <sup>a</sup>	4,33 <sup>a</sup>	4,06 <sup>a</sup>	4,44 <sup>a</sup>	3,95 <sup>a</sup>	4,18 <sup>a</sup>
Modus	4	4	5	4	5	4	4
Std. Odklon	,848	1,033	,867	,850	,807	1,072	,865

a. Izačunano iz skupinskih podatkov.

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Izboljšanje dobrobiti zaposlenih ob uvedbi duhovnih dejavnikov

	Izražanj e sebe in svoje avtentič nosti.	Osebn ostni razvoj	Umik za povezov anje s svojo notranj ostjo	Povezov anje in gradnja dobrega odnosa s sodelavc i	Povezov anje z vrednota mi organiz acije	Skrb za svojo mentaln o dobrobit	Skrbi za svojo fizično dobrobit	Skrb za svojo duhovno dobrobit
N Veljavni	102	102	102	102	101	102	101	101
Manjkajo či	0	0	0	0	1	0	1	1
Povprečje	4,36	4,45	4,37	4,42	4,17	4,44	4,29	4,23
Mediana	4,45 <sup>a</sup>	4,52 <sup>a</sup>	4,48 <sup>a</sup>	4,49 <sup>a</sup>	4,26 <sup>a</sup>	4,53 <sup>a</sup>	4,40 <sup>a</sup>	4,32 <sup>a</sup>
Modus	5	5	5	5	4	5	5	4
Std. Odklon	,781	,712	,843	,737	,813	,778	,864	,823

a. Izačunano iz skupinskih podatkov.

Vir: lastno delo.

## Priloga 6: Psevdo R-Kvadrat vseh delov zavzetosti

*Tabela 8: Psevdo R-Kvadrat energije*

Cox and Snell	,440
Nagelkerke	,441
<u>McFadden</u>	<u>,095</u>
Povezovalna funkcija: Logit.	

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 9: Psevdo R-Kvadrat predanosti*

Cox and Snell	,389
Nagelkerke	,390
<u>McFadden</u>	<u>,079</u>
Povezovalna funkcija: Logit.	

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 10: Psevdo R-Kvadrat zanosa*

Cox and Snell	,311
Nagelkerke	,312
<u>McFadden</u>	<u>,059</u>
Povezovalna funkcija: Logit.	

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 11: Psevdo R-Kvadrat zavzetosti*

Cox and Snell	,462
Nagelkerke	,462
<u>McFadden</u>	<u>,069</u>
Povezovalna funkcija: Logit.	

*Vir: lastno delo.*