UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ČUJEČNOST KOT OSNOVA ZA KONKURENČNO PREDNOST

Ljubljana, maj 2025 MAJA ZAJC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Zajc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Čuječnost kot osnova za konkurenčno prednost, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Barbaro Grah

I Z J A V L J A M

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 pisnih del UL EF, 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 pisnih del UL EF;

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 Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti 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;

11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 23.5.2025 Podpis študentke: 

POVZETEK

Magistrsko delo raziskuje povezavo med čuječnostjo in konkurenčno prednostjo podjetij s poudarkom na tem, kako lahko praksa čuječnosti prispeva k boljšemu delovnemu okolju, zmanjšanju stresa in povečani produktivnosti zaposlenih. Čuječnost, ki je opredeljena kot zavedanje sedanjega trenutka brez presojanja, se v zadnjih letih vse bolj uveljavlja kot orodje za izboljšanje psihičnega in fizičnega počutja posameznikov. V poslovnem kontekstu lahko čuječnost prispeva k boljšemu obvladovanju stresa, izboljšanju koncentracije in medsebojnih odnosov, kar lahko podjetju omogoči trajno konkurenčno prednost. Raziskava, opravljena v okviru magistrskega dela, je pokazala visoko stopnjo prepoznavanja čuječnosti med zaposlenimi (90,4 %), pri čemer več kot polovica (50,7 %) poroča, da čuječnost prakticira tako na delovnem mestu kot v prostem času. Večina udeležencev (84,3 %) verjame, da bi čuječnost lahko prispevala h konkurenčni prednosti podjetja, predvsem preko zmanjševanja stresa in povečanja produktivnosti. Čuječnost se kaže kot pomemben dejavnik za krepitev medosebnih odnosov, motivacije in učinkovitosti zaposlenih. Za uspešno uvedbo praks čuječnosti pa je ključna podpora vodstva ter prilagoditev programov specifičnim potrebam posameznih panog, kar terja dolgoročno strategijo in aktivno vključevanje zaposlenih. Kljub temu je treba upoštevati, da je raziskavo zaznamovalo več omejitev, ki lahko vplivajo na njeno zanesljivost in omejujejo možnosti posploševanja ugotovitev na širšo populacijo.

KLJUČNE BESEDE: čuječnost, konkurenčna prednost, orodje, vodstvo

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The master's thesis explores the connection between mindfulness and the competitive advantage of companies, with an emphasis on how mindfulness practices can contribute to a better work environment, stress reduction, and increased employee productivity. Mindfulness, defined as the awareness of the present moment without judgment, has increasingly established itself as a tool for improving individuals' mental and physical well-being. In a business context, mindfulness can contribute to better stress management, improved concentration, and enhanced interpersonal relationships, which can provide a company with a sustainable competitive advantage. The research conducted as part of the master's thesis revealed a high level of mindfulness awareness among employees (90.4%), with more than half (50.7%) reporting that they practice mindfulness both at work and during

their free time. The majority of participants (84.3%) believe that mindfulness could contribute to a company's competitive advantage, primarily through stress reduction and increased productivity. Mindfulness emerges as a significant factor in strengthening interpersonal relationships, motivation, and employee performance. However, the successful implementation of mindfulness practices requires strong leadership support and the adaptation of programs to the specific needs of individual industries. This necessitates a long-term strategic approach and the active involvement of employees at all levels.It should be noted, however, that the study faced several limitations that may affect its reliability and restrict the generalizability of the findings to the broader population.

KEY WORDS: mindfulness, competitive advantage, tool, leadership

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1 UVOD 1
2 ČUJEČNOST 3
2.1 Opredelitev čuječnosti 3
2.2 Tehnike čuječnosti 6
2.3 Ohranjanje čuječnosti 9
2.4 Čuječnost v podjetju 10
3 KONKURENČNA PREDNOST 12
3.1 Opredelitev konkurenčne prednosti 12
3.2 Delitev konkurenčnih prednosti 14
3.3 Znanje kot konkurenčna prednost podjetja 15
3.4 Ohranjanje konkurenčne prednosti 17
3.5 Povezava med čuječnostjo in konkurenčno prednostjo 18
4 EMPIRIČNI DEL 19
4.1 Opis poslovnega okolja v luči pandemije 19
4.2 Zasnova raziskave in metodologija 20
4.3 Kvantitativna analiza 23
4.4 Kvalitativna analiza 30
5 DISKUSIJA 37
5.1 Glavne ugotovitve in priporočila za podjetja 38
5.2 Omejitve raziskave 40
5.3 Priporočila za nadaljnje raziskave 41
6 SKLEP 42
SEZNAM KLJUČNE LITERATURE 44
LITERATURA IN VIRI 45
PRILOGE 51

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava programov čuječnosti 8
Tabela 2: Rezultati analize raziskave Čuječnost na delovnem mestu 11
Tabela 3: Preučevanje učinkov čuječnosti skozi čas 11

Tabela 4: Delitev znanja na eksplicitno in implicitno znanje 16
Tabela 5: Rezultati socialno-demografskih podatkov 24
Tabela 6: Deskriptivna statistika doživljanja posamezne vsakdanje izkušnje 26
Tabela 7: Konkurenčne prednosti podjetja, v katerih so zaposleni anketiranci 28
Tabela 8: Dejavniki konkurenčne prednosti podjetja 29
Tabela 9: Čuječnost kot osnova za izgradnjo konkurenčne prednosti 29
Tabela 10: Čuječnost ne more biti osnova za izgradnjo konkurenčne prednosti 30
Tabela 11: Podatki o intervjuvancih 31
Tabela 12: Pregled konkurenčne prednosti podjetja po mnenju intervjuvancev 36
Tabela 13: Primerjava med intervjuvanci glede na posamezno kategorijo 37
Tabela 14: Teoretične in empirične ugotovitve glede na področje 38
Tabela 15: Pregled ugotovitev raziskave po raziskovalnih vprašanjih 43

KAZALO SLIK

Slika 1: Objavljeni članki na temo »Čuječnost« v letih 1980–2023 4
Slika 2: Odnos med štirimi šolami o osnovah konkurenčne prednosti podjetja 14
Slika 3: Raziskovalni načrt 21
Slika 4: Prakticiranje čuječnosti na delovnem mestu ali v prostem času 24
Slika 5: Pogostost prakticiranja čuječnosti med delovnim časom ali v prostem času 25
Slika 6: Oblike sproščanja, ki jih omogočajo podjetja med delovnim časom 27
Slika 7: Pogostost sproščanja med delovnim časom 27

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik čuječe pozornosti in zavedanja 1
Priloga 2: Anketni vprašalnik 2

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško
CBMT – (angl. corporate-based mindfulness training); Čuječnost, trening osnovan za korporacije
COVID-19 – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019
MAAS – (angl. mindful Attention Awarnes Scale); Lestvica čuječe pozornosti in zavedanja
MBCR – (angl. mindfulness-based cancer recovery); Čuječnost, osnovana na rakavem okrevanju
MBCT – (angl. mindfulness-based cognitive therapy); Čuječnost, osnovana na kognitivno-vedenjski terapiji

MB-EAT – (angl. mindfulness-based eating awareness training); Čuječnost, trening zavedanja prehranjevanja
MBRE – (angl. mindfulness-based relationship enhancement); Čuječnost, osnovana za krepitev partnerskih odnosov
MBSR – (angl. mindfulness-based stress reduction); Čuječnost, osnovana na zmanjševanju stresa
MiSP – (angl. mindfulness in Schools project); Program čuječnosti v šoli
MMFT - (angl. mindfulness-based mind fitness training); Čuječnost, osnovan trening za duševno čilost
NARA – slovenski program čuječnosti
SARS-CoV-2 – (angl**.** severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2); koronavirus, ki povzroča sindrom akutnega oteženega dihanja
SSKJ – Slovar slovenskega knjižnjega jezika
TME - (angl. mindfulness exchange); Program čuječnostne izmenjave
ZDA – (angl. United States of America); Združene države Amerike

1 UVOD

Sodoben svet je prispodoba za hitenje in nenehne spremembe, s čimer se vse bolj oddaljujemo od človeških temeljnih vrednot. Grün (2019, str. 78) je zapisal, da vrednot ne moremo izgubiti, saj se ne pustijo izbrisati. Človek sicer lahko izgubi odnos do vrednot, ne more pa izgubiti vrednot samih. Odnos do vrednot se izgublja, saj nas v to sili svet, v katerem živimo. Delovni procesi so vedno bolj zapleteni, zato podjetja zahtevajo čedalje več od svojih zaposlenih. Posledično se ljudje usmerjamo v doseganje rezultatov, ker želimo biti hitrejši in boljši. Naša vsakodnevna rutina nas odtuji od nas samih, saj naš um deluje v »stanju avtopilota«, zato zlahka spregledamo, kaj se resnično dogaja v trenutku tukaj in zdaj (Poštuvan in Tončič Grum, 2015). Posledica takšnega tempa življenja je lahko negativna, v smislu, da se pri zaposlenih pojavlja več stresa, izčrpanosti, izgorelosti in na splošno težave z zdravjem. Pandemija koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19) je stanje še poslabšala, saj je povzročila med mladimi, ki so izgubili službo, najnižjo raven duševnega počutja (European Commission, 2021).

Ena od vrlin, ki bi nas popeljala v stanje biti tukaj in zdaj, je čuječnost. Čuječnost je bila prvič omenjena v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko je biolog Kabat-Zinn (1982) prvi uporabil izraz čuječnost (angl. mindfulness). Čuječnost je opredelil kot posebno stanje zavesti, kot namerno pozornost na sedanji trenutek – na trenutno izkušnjo brez presojanja ali ocenjevanja. Po mnenju Ameriškega psihološkega združenja (Krishnan, 2021) je čuječnost *»zavest od trenutka do trenutka svoje izkušnje brez presoje«*. Cilj čuječnosti je prepoznati in sprejeti svoje misli in občutke (Schaufenbuel, 2014). Praksa čuječnosti dokazano močno vpliva na zdravje, dobro počutje in srečo (Williams in Penman, 2015). Glomb in drugi (2011) so naredili pregled obstoječih raziskav, ki so že takrat pokazale, da čuječnost in meditacija pozitivno vplivata na psihično zdravje, saj praksa čuječnosti zmanjšuje tesnobo, depresijo, stres, psihološke stiske in psihološke simptome. Poleg tega čuječnost povečuje delovno uspešnost in delovno zavzetost (Dane in Brummel, 2014, str. 117–118).

O čuječnosti in konkurenčni prednosti je napisano veliko. Narejene so različne raziskave, ena izmed raziskav je od raziskovalcev Vonderlin in drugi (2020) zapisi so tako v znanstveni, strokovni in poljudni literaturi, saj sta čuječnost in konkurenčna prednost koncepta, ki imata že dolgo zgodovino. Čuječnost izhaja iz budistične tradicije in temelji na zavedanju samega sebe (Kabat-Zinn, 1990). Ljudje smo čuječa bitja, ki s svojimi sposobnostmi, spretnostmi in kompetencami lahko ustvarjamo konkurenčno prednost podjetja. V informacijski ekonomiji so ljudje ključni, v storitveni ekonomiji pa je 80 % vrednosti podjetja vezano na znanje ljudi (Mihalič, 2008).

Pandemija COVID-19, ki nas je doletela leta 2019, je pretresla celotno svetovno gospodarstvo. Posledično so se podjetja in zaposleni soočali z dodatnimi poslovnimi izzivi. Številni zaposleni so nepričakovano prešli na delo od doma (Toniolo-Barrios in Pitt, 2021). Zaposleni si lahko pri premagovanju izzivov pomagajo s čuječnostjo, ki jim omogoča

izboljšati svojo osredotočenost pri delovnih nalogah, splošni uspešnosti in hkrati zmanjševanju stresa (Krishnan, 2021).

Slovensko-nemška gospodarska zbornica (STA, 2021) izpostavlja, da je kriza priložnost, ki nas vodi, da vidimo, kje smo ranljivi in kje moramo biti bolj inovativni. Če želi podjetje doseči konkurenčno prednost, morajo za to najprej obstajati neke osnove (Čater, 2007, str. 18). Ključ do konkurenčne prednosti je gradnja poslovnega modela okoli prepoznavnosti blagovne znamke in vrhunske storitve (Barney, 2011). Konkurenčno prednost bi lahko opredelili kot pogoj, ki podjetje postavi v ugoden in nadrejen položaj ter željo po ustvarjanju ugodnega položaja za premagovanje konkurence (Gulledge, 2020).

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju čuječnosti med zaposlenimi in managerji, predstaviti prakso čuječnosti kot orodje za boljše počutje in zdravje na delovnem mestu ter ugotoviti, ali čuječnost predstavlja osnovo za izgradnjo konkurenčne prednosti za podjetje. Ciljev raziskovalnega dela je več. Prvi cilj je bil s pomočjo pregleda znanstvene literature preučiti koncept čuječnosti in koncept konkurenčne prednosti ter najti morebitne teoretične povezave med obema konceptoma. Drugi cilj je bil na podlagi empiričnega dela raziskati, ali je čuječnost poznana med zaposlenimi in managerji ter ali se čuječnost prakticira med zaposlenimi in managerji v podjetjih. Tretji cilj je bil ugotoviti, ali bi bila lahko čuječnost osnova za konkurenčno prednost.

Raziskovalna vprašanja so usmerjena k ugotavljanju prepoznavnosti čuječnosti med zaposlenimi in prakticiranju čuječnosti na delovnem mestu. Zanimalo me je, ali je čuječnost poznana med zaposlenimi in pri managerjih ter ali menijo, da bi lahko bila čuječnost ena od osnov za izgradnjo konkurenčne prednosti podjetja. Raziskovalna vprašanja so:

- 1. raziskovalno vprašanje: Kaj je čuječnost in kako jo razumejo zaposleni in managerji?
- 2. raziskovalno vprašanje: Kaj je konkurenčna prednost in kako jo razumejo zaposleni in managerji?
- 3. raziskovalno vprašanje: Ali je čuječnost poznana med zaposlenimi v Sloveniji?
- 4. raziskovalno vprašanje: Ali delodajalci v Sloveniji nudijo svojim zaposlenim kakšne oblike sproščanja med delovnim časom, ali je med njimi tudi prakticiranje čuječnosti?
- 5. raziskovalno vprašanje: So managerji naklonjeni čuječnosti in vpeljavi čuječnosti v podjetje?
- 6. raziskovalno vprašanje: Ali bi bila lahko čuječnost osnova za izgradnjo konkurenčne prednosti podjetja?

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, na teoretičen in raziskovalni del. V prvem delu sem za teoretični del uporabila opisno metodo, kjer sem se osredotočila na poglobljen pregled strokovne in znanstvene literature tako domačih in tujih avtorjev s področja čuječnosti in konkurenčne prednosti. Gradivo sem črpala iz znanstvenih člankov, knjig, revij in spleta. Uporabila sem primerjalno metodo, da sem lahko primerjala ugotovitve

posameznih avtorjev. Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi čuječnosti, drugo pa predstavitvi konkurenčne prednosti.

V drugem delu sem za empirično raziskavo uporabila kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih metod. Vprašanja za anketo sem oblikovala na podlagi preučene literature, namenjena so bila vzorcu zaposlenih posameznikov. Temu je sledilo še oblikovanje vprašanj za vodilne managerje, s katerimi sem opravila polstrukturirane intervjuje. Vprašanja za empirično analizo sem oblikovala tako, da sem dobila vpogled v to, ali ljudje vedo, kaj je čuječnost, in ali prakticirajo čuječnost ter kakšne učinke ima izvajanje čuječnosti nanje. V tem delu sem predvsem preučila, ali so delovno aktivni posamezniki naklonjeni čuječnosti in ali menijo, da bi to podjetju omogočalo konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji v panogi. Vprašanja za polstrukturiran intervju sem zasnovala tako, da sem dobila vpogled v prepoznavanje čuječnosti med managerji. Intervju je vključeval tako zaprta kot odprta vprašanja. Zanimalo me je predvsem, kakšen pogled imajo na čuječnost, ali jih vpeljava prakse čuječnosti v podjetje zanima in ali se jim zdi, da bi podjetje bolje poslovalo z vpeljavo čuječnosti v njihovo podjetje. Zanimalo me je tudi, ali je po njihovem mnenju lahko čuječnost osnova za izgradnjo konkurenčne prednosti na tržišču.

V zadnjem delu magistrskega dela sem z metodo sinteze združila podatke prvega in drugega dela. Rezultate empiričnega dela sem primerjala s teoretičnim delom, navedla omejitve dela in podala priporočila za nadaljnje raziskave z namenom prispevanja k boljšemu prepoznavanju čuječnosti in kot morebitno osnovo za konkurenčno prednost podjetja.

2 ČUJEČNOST

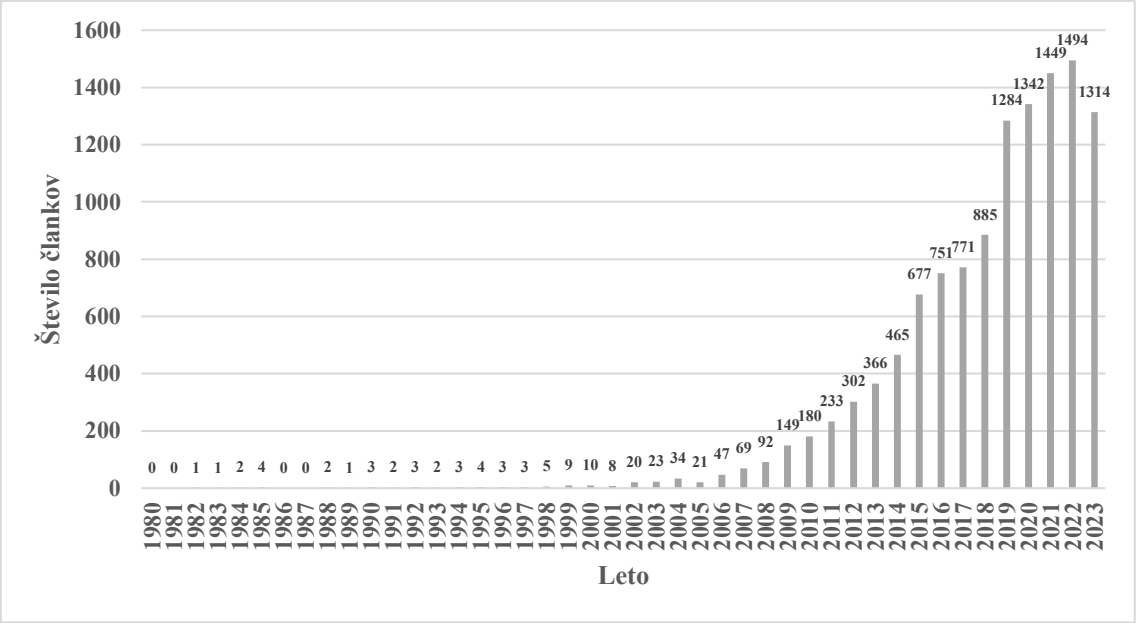
2.1 Opredelitev čuječnosti

Beseda čuječnost se v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) (brez datuma) opredeli kot »pazljivost, skrbnost, opreznost«. Kabat-Zinn (1990), je opredelil čuječnost kot zavedanje, ki nastane s posvečanjem pozornosti na določen način: namenoma, v sedanjem trenutku in brez obsojanja.

Raziskovanje koncepta čuječnosti, kot je prikazano na sliki 1, kaže na izrazit naraščajoči trend števila objavljenih publikacij od leta 1996 naprej. Ta trend nakazuje povečano akademsko in znanstveno zanimanje za področje čuječnosti. V Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) statistične podatke o tem zbira in analizira Ameriška raziskovalna organizacija za čuječnost (angl. American Mindfulness Research Association - AMRA), ki vključuje akademske publikacije v znanstveno podatkovno bazo. Do leta 2000 je bilo število publikacij na temo čuječnosti relativno nizko, kar je mogoče pripisati več dejavnikom, vključno z omejenim dostopom do interneta in manjšo razpoložljivostjo digitalnih virov. S širjenjem interneta in digitalnih tehnologij je postalo lažje dostopati do raziskovalnih gradiv, objavljati in deliti znanje, kar je verjetno pospešilo razvoj in popularizacijo tega področja.

Povečano zanimanje za čuječnost odraža tudi širše družbene in kulturne spremembe, vključno z večjim poudarkom na duševnem zdravju, osebni rasti in integraciji alternativnih pristopov v klinično prakso. Čuječnost, ki združuje elemente psihologije, meditacije in nevroznanosti, je postala zanimivo področje za raziskave.

Slika 1: Objavljeni članki na temo »Čuječnost« v letih 1980–2023



Vir: American Mindfulness Research Association (brez datuma).

Pri čuječnosti gre za krovni izraz za stanje osredotočenosti. Največkrat uporabljena definicija čuječnosti je, da je čuječnost stanje zavedanja in neobsojajočega sprejemanja sedanjega trenutka. Zavedanje je lahko notranje, to so naše dihanje, misli in občutki, kot tudi zunanje zavedanje, kar človek zaznava od zunaj, vse, kar vidimo, slišimo, vohamo, okušamo, se dotikamo, in naše gibanje. Čuječi smo, da se zavedamo trenutne izkušnje in da jo v tistem trenutku sprejmemo in je ne analiziramo in ocenjujemo. Opazujemo samo doživljanje v tem trenutku, takšno, kot je (Društvo za razvijanje čuječnosti, brez datuma).

Baer in drugi (2006) trdijo, da je čuječnost pojem večdimenzionalne narave, saj gre za preplet veščin, ki se dopolnjujejo. Omenjene veščine so delovanje z zavedanjem svojih dejanj, opazovanje čustvenih in čutnih izkušenj, sposobnost opisati čustva in izkušnje z besedami, neodzivnost na čustva, zlasti negativnih, in sposobnost začasne presoje o dogodkih.

Bishop in drugi (2004) pa čuječnost označujejo kot sposobnost osredotočanja pozornosti brez presoje in zavedanja trenutnih izkušenj. Po tej opredelitvi lahko ločimo pomen čuječnosti na dve glavni razdelitvi. Pri prvi razdelitvi je čuječnost stanje zavedanja, v katerem so posamezniki pozorni na dogodke na sprejemljiv, neodziven in neobsojajoč način.

Pri drugi razdelitvi pa čuječnost pomaga pri doživljanju sedanjega trenutka in razvija odprt in sprejemajoč odnos do posameznega dogodka.

Čuječnost je možno razviti samo s prakso in s svojim zavedanjem (Bishop in drugi, 2004). Cilj prakse je zavedanje sedanjega trenutka, kar je možno doseči samo z redno vadbo in notranjo naravnanostjo (Černetič, 2005). V stanju čuječnosti je cilj prepoznati in sprejeti svoje misli in občutke (Schaufenbuel, 2014). Oseba, ki je v čuječnem stanju, se zaveda svojega doživljanja – takšnega, kakršno je prisotno v sedanjem trenutku, ne glede na njegovo morebitno prijetnost ali neprijetnost, zaželenost ali nezaželenost. Zaveda se tako svojega notranjega dogajanja (telesnih občutkov, misli, razpoloženja in čustev, želja in potreb) kakor tudi zunanjega dogajanja (Brown in Ryan, 2003) oziroma dogajanja v svoji okolici (denimo drugih ljudi, narave, hrane med obrokom, prometa na ulici in kakršnih koli drugih zvokov, barv, oblik, vonjev, okusov) (Černetič, 2020).

Creswell (2017) izpostavi dve značilnosti čuječnosti, prva značilnost je usmerjanje zavedanja in pozornosti, druga značilnost pa je odprto sprejemanje. Z usmerjanjem zavedanja in pozornosti v sedanjem trenutku lahko občutimo različna telesna občutja, čustvene odzive, miselne procese, čutne zaznave in notranji govor. Pri odprtem sprejemanju pa doživljamo nepristransko in na radoveden način, brez zanikanja ali potlačitve. Čuječ posameznik je pozoren na trenutek, zaveda se ga in ga sprejme takšnega, kot je, in posledično ne reagira. S takšnim odzivom pozitivno vpliva na čustveno, duševno in telesno počutje, poleg tega pa mu da nadzor nad lastnim ravnanjem (Bamber in Schneider, 2016).

Čuječnost ni le tehnika, temveč je proces spoznavanja, sprejemanja in spremembe. Je način obstajanja, ki se odseva na vseh področjih našega življenja. Kadar smo čuječi, imamo vedno bolj jasno zaznavanje in razlikovanje dogodkov v našem doživljanju, kar nam omogoča edinstveno pot osebne rasti, ki je za vsakega človeka drugačna (Društvo za razvijanje čuječnosti, brez datuma).

Černetič (2020) zelo lepo ponazori prispodobo za čuječnost z metaforo reke. Čuječ človek je tisti, ki mirno sedi ali stoji na bregu reke in samo opazuje tok reke. Reka se lahko giba počasi ali hitro, poskočno ali leno, lahko vsebuje vrtince, ovire, zavoje in različne globine. Poleg tega pa lahko v reki najdemo različne stvari od listja prek kosov vejevja do plastičnih materialov. Podobno kot v reki se v naši zavesti vedno znova znajdejo prijetne, nevtralne in tudi neprijetne vsebine. Prav kakor človek opazuje na bregu reko, kakršna je, ne da bi se kakor koli vmešaval v njen tok, tako čuječen posameznik umirjeno in z varnega, čvrstega gledišča opazuje nenehen tok svoje zavesti, najsi bo ta v danem trenutku hiter ali počasen, prijeten ali neprijeten ali morda oboje hkrati. Če se v zavesti pojavi kar koli, skuša čuječna oseba ves čas ohranjati perspektivo nepristranskega opazovalca in s tem osvobajajočo pretočnost. Kakor velja, da reka ves čas teče in se spreminja, tako se stalno spreminja in transformira vsakokratna vsebina posameznikove zavesti oziroma vsebina njegovega doživljanja. Akt nepresojajočega zavedanja je tisto, kar posamezniku omogoča ohranjanje

duševnega miru, integriranje različnih vidikov doživljanja, svoje osebnosti in dogajanj ter odzivanje iz prostora osebnostne svobode in integritete.

Razvidno je, da je vsem razlagam o konceptu čuječnosti skupno, da gre za stanje osredotočenosti, stanje zavedanja, da si prisoten tukaj in zdaj. Le v takem stanju osredotočenosti, kot trdita Brown in Ryan (2003), se zavedamo svojega notranjega in zunanjega dogajanja. Trenutni trend raziskovanja koncepta čuječnosti nakazuje, da se bo v prihodnosti uporaba čuječnosti še bolj razvila in postala bolj dovzetna tudi za podjetja in ne več samo za namene psihoterapije ter lastne potrebe. Babu (2014) potrdi, da zanimanje za čuječnost, tako koncepta kot uporabe tehnik čuječnosti, narašča in da za nekatere ljudi postaja čuječnost način življenja.

2.2 Tehnike čuječnosti

S pomočjo tehnik čuječnosti se lahko za trenutek ustavimo in vzpostavimo stik sami s seboj. Ozavestimo, kje smo, kdo smo, kaj želimo in kam gremo. Smo prisotni, naše misli, besede in dejanja so usklajeni, čutimo več notranjega miru in se uspešneje soočamo s stresnimi situacijami. Tehnike pozitivno vplivajo na psihično in fizično stanje človeka (Kabat-Zinn, 1990).

Programi razvijanja čuječnosti so običajno sestavljeni iz različnih psihoedukacijskih predavanj in meditacijskih vaj, ki se delijo na formalno in neformalno prakso. Pod formalno prakso sodi izvajanje meditacijskih vaj, kot so meditacija dihanja, pregled telesa, sedeča meditacija, joga. Neformalna praksa pa predstavlja razvijanje prakse čuječnosti v vsakdanjem življenju, kot so npr. čuječna hoja, čuječno prehranjevanje, čuječno prhanje, čuječno poslušanje osebe ipd. (Tan in drugi, 2012).

Formalna praksa se izvaja po določenih pravilih in je vnaprej načrtovana ter časovno omejena. Sem sodijo posebne vaje za usmerjanje pozornosti (Tan in drugi, 2012). Ko se srečujemo z učenjem čuječnosti, je predmet pozornosti samo dih. Človek zgolj spremlja svoj dih in opazuje svoje dogajanje v telesu. Po navadi misli bežijo drugam, ko to opazi, pozornost mirno preusmeri nazaj na dih in zavestno ostane v trenutku, tukaj in zdaj. Začetne prakse so primerne za ljudi, ki jih muči nespečnost, saj s tovrstno vajo umirimo svoje telo in obstaja večja verjetnost mirnega spanja (Perat, brez datuma).

Za trden temelj ozaveščanja pozornosti so zelo koristne neformalne oblike vadbe čuječnosti. Služijo predvsem za prepoznavanje pozornosti, še preden se samodejno ali impulzivno odzovemo (Tan in drugi, 2012). Neformalna praksa ima prednost v tem, da nam ne jemlje dragocenega časa, saj čuječnost preprosto vključujemo sočasno z rutinskimi opravili. Vključujemo čuječe trenutke in čuječne zaznave v vsakodnevne dejavnosti. Prakso doživimo bolj celovito, če posamezno zaznavo oziroma opravilo izvedemo počasneje. Ob opravilu razmišljamo o občutkih, ki se nam vzbujajo (Birtwell in drugi, 2019).

Na podlagi čuječnosti je nastalo več programov uporabe čuječnosti na različnih področjih. Uporaba tehnik čuječnosti se pojavlja predvsem na področju psihologije, pri kognitivnih terapijah in v nevroznanosti. Vse bolj pa se povečuje zanimanje za uporabe čuječnosti v izobraževanju, od osnovnošolske ravni dalje kot tudi v delovnem okolju (Williams in Kabat-Zinn, 2013). Prvi programi čuječnosti, ki jih je osnoval Kabat-Zinn, so bili prvič predstavljeni leta 1979 na University of Massachusetts Medical School, ZDA in so v uporabi še danes. Programi so podprti z znanstvenimi raziskavami in sprejeti v psiholoških krogih, kar dokazuje njihovo učinkovitost in pozitivne učinke delovanja (Williams in Penman, 2015).

Najstarejši in najbolj poznan program pristopov čuječnosti (Kabat-Zinn, 1990) je imenovan Na čuječnosti osnovano zmanjševanje stresa (angl. Mindfulness-based stress reduction, v nadaljevanju MBSR). Raziskave so pokazale pozitivne koristi pri različnih duševnih in fizičnih stanjih. Izjemno je učinkovit pri zmanjševanju stresa pri posameznikih, saj jim je pomagal najti drugačne načine za obvladovanje bolečine in povečanje splošne kakovosti življenja (Williams in Penman, 2015). Program MBSR temelji na razvijanju in uporabi čuječnosti v vsakdanjem življenju. Program je namenjen spreminjanju starih miselnih vzorcev vedenja in sprejemanju novih pristopov pri regulaciji stresa (Poštuvan in Tončič Grum, 2015). Tovrsten program je sestavljen iz osemtedenskih skupinskih srečanj v trajanju po dve uri in pol ter enega celodnevnega srečanja. Vsebina programa vsebuje vodene čuječnostne meditacije, medsebojno izmenjavo občutij v skupini, učenje občutij, dnevne domače naloge in gradivo za prakso čuječnosti doma (Černetič, 2005). Meditacijske praske razvijajo na različne načine, kot so pregled telesa, sedeča meditacija, meditativna hoja in čuječnostno raztezanje. Poleg krepitve zavedanja je pri prakticiranju čuječnosti pomembna notranja naravnanost: neobsojanje, potrpljenje, zaupanje, neprizadevanje, sprejemanje in nenavezanost (Murko in drugi, 2018).

Program MBSR je izhodišče, po katerem so se razvile številne nove na čuječnosti temelječe vadbe na različnih področjih, med katerimi so najbolj znane naslednje. Program čuječnosti osnovan na kognitivni-vedenjski terapiji (angl. Mindfulness-based cognitive therapy, v nadaljevanju MBCT), sestavljen iz na čuječnosti osnovanih intervencij, v katere je integrirana kognitivno-vedenjska terapija, je namenjen preprečevanju ponovnega nastopa bolezni pri osebah s klinično depresijo. V tem programu posameznike spodbujajo, da se pričnejo zavedati potencialno depresivnih misli, čustev in telesnih občutkov, ki lahko vodijo v ponovitev depresivne motnje. Vsebina programa se osredotoča na povečanje metakognitivnega odnosa do misli, da posameznik doživlja čustva kot mentalne dogodke (Murko in drugi, 2018). Čuječnostni program osnovan na rakavem okrevanju (angl. mindfulness-based cancer recovery - MBCR) je namenjen bolnikom z rakom oziroma za posebna zdravstvena stanja (Carlson in Garland, 2005). Po uspehu terapij, ki se pretežno uporabljajo v kliničnih okoljih, so se kmalu začeli pojavljati tudi številni bolj specifični terapevtski programi: program za čuječnost v šolskih programih (angl. Mindfulness in Schools project - MiSP), ki je bil razvit za srednješolce, ki doživljajo stres in imajo težave z

duševnim zdravjem, kot tudi za tiste brez teh težav (Tancig, 2015); program na čuječnosti temelječa krepitev partnerskih odnosov (angl. Mindfulness-based relationship enhancement - MBRE) (Carson in drugi, 2004); in na čuječnosti temelječ trening zavedanja prehranjevanja (angl. Mindfulness-based eating awareness training - MB-EAT) (Kristeller in drugi, 2014). Zaradi ugodnih vplivov, ki naj bi jih imele čuječnostne prakse na pozornost posameznika in regulacijo čustev, so se nadalje razvile na čuječnosti temelječe prakse, prilagojene vpeljevanju v različne korporacije, saj povečujejo človekovo produktivnost in s tem dobrobit za korporacijo. Razvili so se programi, kot so program čuječnostne izmenjave (angl. Mindfulness exchange - TME), na čuječnosti temelječ trening za korporacije (angl. Corporate-based mindfulness training - CBMT) in na čuječnosti osnovan trening za duševno čilost (angl. Mindfulness-based mind fitness training - MMFT) (Stanley in Jha, 2009) in drugi.

Izvor čuječnostne prakse izhaja iz progama MBSR, ki temelji na različnih vrstah meditacije, vaj za opazovanje telesa in joge. Nadgradnja je program MBCT, ki vključuje tudi pisanje dnevnika, branje poezije in psihološke delavnice. V Sloveniji so na podlagi dveh programov MBSR in MBCT nastali programi NARA, ki so ciljno usmerjeni k boljšemu soočanju s stresnimi življenjskimi situacijami in za preprečevanje ter obvladovanje depresije. V tabeli 1 je predstavljena primerjava dveh najbolj znanih tujih programov in enega slovenskega programa – program NARA.

Tabela 1: Primerjava programov čuječnosti

Ime programa	**Vsebina programa**	**Namen programa**
NARA (Poštuvan in Tončič Grum, 2015)	Stanje avtopilota Čuječe dihanje Ostajati prisoten Misli niso dejstva Biti s težavo Dan v tišini	Boljše soočenje s stresnimi življenjskimi situacijami in za preprečevanje ter obvladovanje stresa, depresije in drugih neprijetnih občutij
MBSR (Kabat-Zinn, 1990)	Opazovanje telesa Sedeča meditacija Joga s čuječnostjo Meditacija v tišini Ljubeča pozornost Vaje za pomirjanje	Osredotočenost na izboljšanje splošnega počutja in urjenje osredotočenosti Obvladovanje in zdravljenje depresije Zdravljenje bolečine Zdravljenje drugih akutnih bolezni
MBCT (Murko in drugi, 2018)	Meditacija Vaje za urjenje pozornosti Pisanje dnevnika Dan pozornosti Branje poezije Psihološke izobraževalne delavnice	Izboljšanje samopodobe Učinkovito preprečevanje ponovnega nastopa bolezni Preprečevanje samomora

Vir: lastno delo.

Posamezni programi čuječnosti se med seboj razlikujejo, a vsem je skupna definicija čuječnosti kot posebnega načina posvečanja nepresojajoče pozornosti. Praksa za formalno vadbo pri vseh naštetih praksah vsebuje: ohranjanje pozornosti na nekem v sedanjosti prisotnem objektu, opazovanje nagnjenosti uma k nenehnim motnjam pozornosti, nepresojajoč odnos do misli in občutij (Društvo za razvijanje čuječnosti, brez datuma).

Za izbrano tematiko magistrskega dela, ki je čuječnost na delovnem mestu, se uporablja program MBSR, ki je osredotočen na posameznika na delovnem mestu kot tudi na njegov prosti čas. S čuječnostjo se izboljša spomin, krepi samozavedanje, sposobnost za soočanje z občutki žalosti in vzbuja sočutje (Hansen, 2012). Samoiniciativnost in neobsojajoče razmišljanje vodi do večje delovne ustvarjalnosti in novih idej. Zaposleni si vzame trenutek zase, se za trenutek ustavi in se na dogodke odziva premišljeno in modro. Posledica takšnega vedenja se odraža v doseganju višjih ciljev na delovnem mestu, manjši obremenitvi, prijetnejšem delovnem okolju in zmanjšanju stresa na delovnem mestu (For Dummies, 2016).

2.3 Ohranjanje čuječnosti

S prakso čuječnosti vračamo svojo pozornost na dogajanje tukaj in zdaj. Kot pravi Kabat-Zinn (1990), lahko le popolna predanost čuječnosti privede do učinkovitosti. Za ohranjanje čuječnosti je potrebna vsakodnevna vadba, čuječnost je proces, ki se vsak dan razvija in poglablja. Praksa zahteva nepopustljivost in disciplino oziroma sočutje do samega sebe. Poštuvan in Tončič Grum (2015) menita, da lahko uspeh pri uvajanju sprememb pričakujemo le, če vložimo v učenje in prakticiranje novih veščin in spretnosti dovolj časa, truda in discipline.

Cilj izvajanja čuječnosti je osebna sprememba, kar je posledica uspešnega vodenja samega sebe. Čuječnost vpliva na lastnosti posameznika in njegov značaj, ko prakticira čuječnost. Spremembe pa je mogoče doseči le z rednim izvajanjem vaj, ki ne izboljšajo samo fizičnega in duševnega zdravja, temveč prispevajo k spremenjenemu odzivanju na težave in njihovemu reševanju (Tancig, 2015). Praksa čuječnosti je najbolj učinkovita takrat, ko postane del posameznikovega življenjskega sloga (Černetič, 2020).

Čuječnost pride prav, če se zalotimo, da pretirano delujemo v stanju avtopilota, brez zavestne pozornosti na vedenje in misli. Zavestno se odločimo, da bomo poskusili na drugačen način izstopiti iz tega in se bolj zavedati vsakega trenutka. Kadar misli skačejo sem ter tja in se jih včasih niti ne zavedamo, lahko prispevajo k razvoju in ponavljanju negativnega vrednotenja situacij ali negativnega razpoloženja. Zgodi se lahko, da spregledamo pozitivne stvari, negativnih pa se ne zavedamo in jih zato ne moremo prepoznati in dobro reševati (Poštuvan in Tončič Grum, 2015).

O'Morain (2017) svetuje, da na začetku prakticiranje čuječnosti izvajamo v situacijah brez stresa. Meni, da bolj kot prakticiramo čuječnost v preprostih situacijah brez stresa, lažje se

bomo premaknili v čuječnost v situacijah, ko bomo vznemirjeni in zaskrbljeni. Čuječi smo lahko med nakupovanjem, med odmorom za kosilo, na sprehodu, na vrtu ali kje drugje, saj bo to povečalo naše ugodje.

Samo desetminutni predah na dan poveča ustvarjalnost, sposobnost za reševanje težav in odločanje. S predahom ustvarimo miren miselni prostor, v katerem lahko opazujemo svoje misli in občutja, ki se pojavljajo ob tem. Tako naš um postane bolj umirjen in posledično naše misli postanejo jasnejše. S čuječnostjo postanemo ustvarjalni, ideje najdejo pot in s tem se povečuje poglobljeno mišljenje, ki je najčistejša oblika ustvarjalnosti, ki jo opisuje Penman (2016).

2.4 Čuječnost v podjetju

Čuječnost praviloma povezujemo le v povezavi z budistično prakso meditacije, ki zajema več praks skupaj z jogo in meditacijo, ki je vodena in se uporablja v prostem času posameznika. Omenjene prakse se osredotočajo na sedanji trenutek, na dihanje, tehnike čustvenega ozaveščanja in včasih orodja, ki pomagajo razumeti samega sebe (Babu, 2014).

V delovnem okolju je čedalje več uporabe čuječnosti, podjetja vidijo veliko koristi pri svojih zaposlenih, kar se odraža tudi pri poslovanju podjetja (Černetič, 2020). Zaposleni, ki se zavedajo samega sebe in svojih zmožnosti, so mnogo bolj sposobni razviti svoje potenciale zase in za dobrobit podjetja. Mednarodna priznana podjetja, kot so Google, General Mills, Intel, Toyota, Disney in še druga podjetja, so v svoje delovne procese uvedla tečaje in vadbe čuječnosti (Buckby, 2016).

Čeprav lahko posamezniki v prakticiranju čuječnosti vidijo velik osebni in poklicni vpliv ter povečanje produktivnosti, včasih delodajalci niso zlahka prepričani, da bo vložek v prakticiranje čuječnosti na delovnem mestu vplival na pozitiven poslovni rezultat. Spodbujanje zaposlenih, da se zaustavijo in osredotočijo na sedanji trenutek, je kdaj v nasprotju s korporativno kulturo v podjetjih, kjer sta pomembna hitrost in doseganje ciljev. Vendar je to pravzaprav tisto, zaradi česar je pozornost dragocena v organizacijskem kontekstu (Schaufenbuel, 2014).

V zadnjih desetletjih so raziskave čuječnosti v organizacijah vse bolj priljubljene, saj so tako znanstveni raziskovalci kot praktiki poročali o različnih pozitivnih učinkih uporabe čuječnosti. Tehnike, ki temeljijo na pozornosti, izboljšajo dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu. Programi, ki prispevajo k zmanjševanju stresa na delovnem mestu, so pokazali pozitivne rezultate pri zaposlenih, kot sta zadovoljstvo pri delu in vključenost pri delu (Lu in drugi, 2021). Študije na področju managementa kažejo, da čuječnost prinaša boljše funkcioniranje na delovnem mestu (Bishop in drugi, 2004).

Uporaba čuječnosti v zvezi z delom po mnenju avtorice Chapman-Clarke (2015) posamezniku kakor tudi delovni organizaciji prinaša pomembne koristi. Roeser in drugi

(2013) so v raziskavi ugotovili, da lahko uporaba čuječnosti zmanjša delovni stres in izgorelost. Prav tako so ugotovili, da managerji s čuječnostjo dosegajo nižjo raven negativnih razpoloženj, boljšo komunikacijo na delovnem mestu ter so manj konfliktni med delom in doma z družino. Managerji tako lažje usklajujejo poklicno in zasebno življenje. Ljudje, ki prakticirajo čuječnost v primerjavi z ljudmi, ki ne uporabljajo čuječnosti, so po koncu svojega delovnega dne manj izčrpani in občutijo višje delovno zadovoljstvo. Sprejemanje odločitev ima tudi pozitiven učinek, v kolikor se uporabljajo tehnike čuječnosti (Černetič, 2020).

Raziskava Čuječnost na delovnem mestu raziskovalcev Vonderlin in drugi (2020), ki je proučevala učinkovitost programov osnovanih na čuječnosti, je obsegala ugotovitve 56 različnih študij. Omenjeni raziskovalci so strnili rezultate, kateri so prikazani v tabeli 2 in povzeli učinke čuječnosti na delovnem mestu. Njihova analiza je pokazala, katere dejavnike čuječnost zmanjšuje ter katere izboljšuje.

Tabela 2: Rezultati analize raziskave Čuječnost na delovnem mestu

Čuječnost zmanjša:	**Čuječnost izboljša:**
zaznane stresorje, pritožbe glede zdravja, izgorelost.	dobro počutje, delovno zavzetost, produktivnost, zadovoljstvo na delovnem mestu.

Vir: prirejeno po Vonderlin in drugi (2020).

Učinki omenjene analize so bili prisotni tudi tri mesece po opravljeni raziskavi. Ugotovili so tudi, da so programi čuječnosti primerni za vse poklice in da so učinki programov enaki pri različnih profilih zaposlitev. Podjetja lahko v svoje procese uvedejo različne vrste programov čuječnosti: meditacije, programe čuječega zmanjševanja stresa, jogo itd. Podjetje se odloči za tisti program, za katerega misli, da je najbolj ustrezen in ga lahko izvajajo v živo ali preko spleta, saj način izvajanja programov čuječnosti ne vpliva na njihovo učinkovitost. Da je učinek programa čuječnosti uspešen, je najpomembnejša vrlina udeležencev udeležba. Analiza je pokazala, da pogosteje, kot so udeleženci obiskovali program, boljši so bili končni rezultati – dobro počutje, zadovoljstvo z življenjem, zmanjšanje simptomov izgorelosti (Vonderlin in drugi, 2020). Mnogi raziskovalci navajajo pozitivne učinke uporabe čuječnosti. V tabeli 3 so po kronološkem zaporedju predstavljeni najpomembnejši učinki čuječnosti.

Tabela 3: Preučevanje učinkov čuječnosti skozi čas

Leto	**Raziskovalec**	**Učinki čuječnosti**
2000	Burgoon in drugi	Boljša komunikacija na delovnem mestu, boljše ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem.
2003	Brown in Ryan	Samospoštovanje, optimizem, zadovoljstvo z življenjem, povečano samospoznavanje.

se nadaljuje

Tabela 3: Preučevanje učinkov čuječnosti skozi čas (nad.)

Leto	Raziskovalec	Učinki čuječnosti
2005	Carlson in Garland	Izboljšan spanec, zmanjšanje negativnih misli, izboljša simptome stresa, motnje razpoloženja in ravni utrujenosti.
2008	Dobkin	Omogoča zmanjšanje s stresom povzročenih bolezni, izboljšanje zdravstvenega stanja na delovnem mestu, posamezniki se naučijo živeti bolj pozorno in celostno.
2013	Fortney in drugi	Odpravlja simptome izgorelosti, vodi do izboljšanja počutja, izboljša medsebojne odnose med zaposlenimi.
2014	Schaufenbuel	Zmanjša odsotnost in fluktuacijo zaposlenih, izboljša kognitivne funkcije, kot so koncentracija, spomin in sposobnost učenja. Poveča produktivnost zaposlenega, krepi delodajalčev in delojemalčev odnos in izboljša zadovoljstvo pri delu.
2020	Černetič	Večja delovna učinkovitost pri zaposlenih, večja kakovost dela, boljša delovna koncentracija, boljši medsebojni odnosi, večja produktivnost podjetja.
2024	Marwa in Ichsan	Čuječnost pozitivno vpliva na delovno uspešnost, prek povečane ustvarjalnosti zaposlenih krepi uspešnost posameznika.

Vir: prirejeno po Burgoon in drugi (2000), Brown in Ryan (2003), Carlson in Garland (2005), Dobkin (2008), Hölzel in drugi (2011), Fortney in drugi (2013), Schaufenbuel (2014), Černetič (2020), Marwa in Ichsan (2024).

Čuječnost lahko izboljša zaposlenemu pozornost z dvigom fokusa, kontrole in učinkovitosti v sedanjem trenutku (Ashoori, 2020). V zadnjih letih zanimanje vodstva za prakticiranje čuječnosti narašča predvsem zaradi neštetih raziskav, da čuječnost igra veliko vlogo v njihovih načinih spopadanja z delovnimi izzivi. Empirične raziskave kažejo, da so čuječi vodje bolj učinkoviti, zaposleni pa so s tem bolj zadovoljni pri delu in bolj uspešni pri delu (Reb in drugi, 2019).

Delodajalcu je pomembno, da ima dobro blagovno znamko, ki jo mora vzdrževati. V današnjem času je pomembno, da daje poudarek svoji privlačnosti, tako pri novo zaposlenih kot tudi pri obstoječih zaposlenih. Zaposleni znotraj svoje organizacije in tudi navzven širijo svoje izkušnje s podjetjem, kjer širijo sloves podjetja (Dabirian in drugi, 2017).

3 KONKURENČNA PREDNOST

3.1 Opredelitev konkurenčne prednosti

Že od nekdaj je na trgu prisotna konkurenca. Konkurenca na trgu je dobrodošla, saj tako podjetja med seboj pravično tekmujejo na podlagi svojih izdelkov ali storitev in cen, brez nepoštenih prednosti, saj to koristi tako potrošnikom kot rasti in razvoju podjetja. Vsako podjetje si prizadeva, da je njegovo podjetje konkurenčno, to pa lahko doseže s konkurenčno prednostjo. Konkurenčna prednost je prvovrstna pozicija na tržišču, ki jo podjetje razvije v primerjavi s konkurenti (Barney, 1991).

Obstaja mnogo definicij za konkurenčno prednost, ki pa ena drugo dopolnjujejo. Konkurenčno prednost (angl. Competitive advantage) podjetja lahko opredelimo kot enkraten in trajnejši prednostni položaj, ki si ga podjetje ustvari glede na ostala podjetja v panogi in se na zunaj kaže kot neka dolgoročna prednost na trgu (Bambenger, 1989). Podjetje lahko izvaja strategijo, ki ustvarja vrednost, medtem ko je obstoječi oziroma potencialni konkurenti ne izvajajo. Gre za edinstveno tržno pozicijo, ki jo podjetje razvije v primerjavi s konkurenti in mu prinaša pozitivne donose (Barney, 1991), medtem ko Morgan in Hunt (1999) menita, da podjetje doseže konkurenčno prednost, ko kombinira vire na tak način, da pridobi sposobnost, ki je na trgu edinstveno vrednotena. Ključ do konkurenčne prednosti je gradnja poslovnega modela okoli prepoznavnosti blagovne znamke in vrhunske storitve (Barney, 2011). Konkurenčno prednost bi lahko opredelili kot pogoj, ki podjetje postavi v ugoden in nadrejen položaj, ter željo po ustvarjanju ugodnega položaja za premagovanje konkurence (Gulledge, 2020).

Konkurenčno prednost Barney (1991) opredeljuje kot izvajanje strategij, ki ustvarja vrednost podjetju in je ne more hkrati izvajati nek drug obstoječi ali potencialni konkurent, obenem pa ta konkurenčna podjetja ne morejo posnemati ali kakor koli prevzemati prednosti strategije. Viri, ki zagotovijo izvajanje takšne strategije s strani podjetja, so: fizični (tehnologija, obrati, dostop do surovin in drugi), človeški (izkušnje, izobraževanje, presoja in drugi) in organizacijski (koordinacijski sistem, formalno in neformalno planiranje in drugi). Drucker (2019), guru managementa, je menil, da je konkurenčna prednost podjetja lahko dobro vodstvo. Vodstvo je odgovorno za jasno opredelitev in izvajanje konkurenčne prednosti.

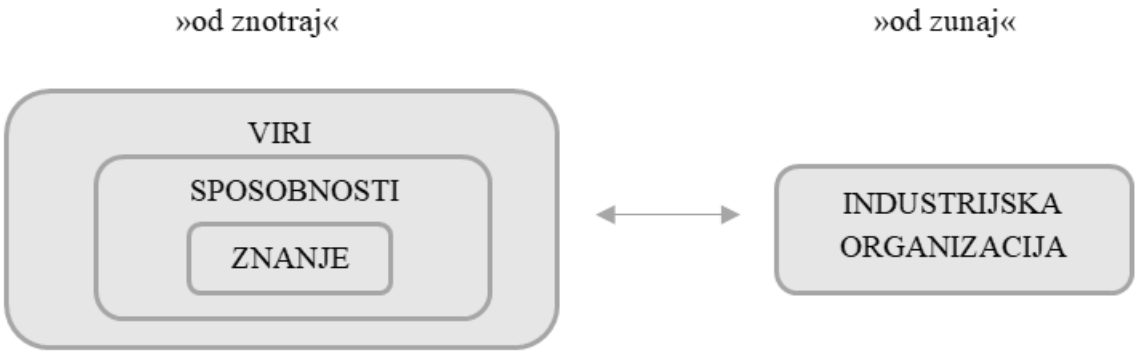
Da lahko potrdimo, da gre za konkurenčno prednost, morajo obstajati resursi, ki za podjetje predstavljajo neko dodano vrednost, resurs mora biti redek, edinstven in za podjetje nenadomestljiv. Wright in McMahan (1992) so dokazali, da so zaposleni tisti, ki dajejo podjetju konkurenčno prednost. To tezo je potrdil tudi Coff (1994), ki je izpostavil, da če vodstvo zaupa zaposlenim in jim poda izzive, bodo zaposleni visoko motivirani, visoko zavzeti in z visokim delovnim učinkom. Največja prednost podjetij so zaposleni – izobraženi, usposobljeni ljudje, ki so voljni v podjetju razvijati svoje potenciale in hkrati prispevati k rasti podjetja (Jančič, 1990).

Če želi biti podjetje na dolgi rok uspešno na trgu, mora zato dosegati neko določeno konkurenčno prednost. Obstajati morajo osnove, kot so zunanje osnove, znanje, sposobnosti in viri (Čater, 2003). Konkurenčna prednost ni nekaj stalnega ali nespremenljivega, zato morajo podjetja konstantno iskati nove konkurenčne prednosti in stalno zagotavljati neko novost v primerjavi s konkurenco. Samo trajnejša konkurenčna prednost lahko podjetju prinaša vidnejši in uspešnejši položaj na trgu (Anthony in drugi, 1993). Osnove konkurenčne prednosti Čater (2007) obravnava v štirih šolah, večji poudarek bo na šoli na temelju znanja, saj so v tej šoli za konkurenčno prednost ključni zaposleni. Podrobneje jo bomo opisali v naslednjem podpoglavju.

3.2 Delitev konkurenčnih prednosti

V teoriji obstaja več razlag delitev konkurenčnih prednosti. Čater (2007) obravnava osnove konkurenčne prednosti po štirih šolah, in sicer šola na temelju industrijske organizacije, šola na temelju virov, šola na temelju sposobnosti in šola na temelju znanja. Razlika med njimi je v razlagi nastanka konkurenčne prednosti podjetja, kot je prikazano na sliki 2. Šola na temelju virov, sposobnosti in znanja trdi, da temelji za konkurenčno prednost izhajajo iz podjetja (pristop od znotraj). Po drugi strani pa konkurenčna prednost šole na temelju industrijske organizacije izhaja iz strukturnih značilnosti panoge (pristop od zunaj). Razlike med šolami se kažejo tudi glede pomembnosti analiz v podjetju. Šola na temelju virov, sposobnosti in znanja posveča več pozornosti notranji analizi (analizi virov in sposobnosti), medtem ko se šola na temelju industrijske organizacije osredotoča na zunanjo analizo (analizo okolja), analizo, kjer bi podjetje po značilnosti panoge ocenilo svoj možni dobičkovni potencial (Čater, 2003).

Slika 2: Odnos med štirimi šolami o osnovah konkurenčne prednosti podjetja



Vir: Čater (2006, str. 26).

Šola na temelju znanja je osnovana le na znanju, na podlagi katerega podjetje gradi svojo konkurenčno prednost. V konkurenčnem boju je boljši tisti, ki razpolaga z več komercialnega znanja, torej znanja, ki deluje bolje v konkurenčnem smislu (Demarest, 1997). V strokovni literaturi je znanje razvrščeno po več kriterijih. Pri doseganju konkurenčne prednosti sta pomembni predvsem razvrstitev znanja na človeški kapital (znanje, ki je vezano na posameznike) in strukturni kapital (znanje, ki je vezano na celotno podjetje) (Roos in drugi, 1997) oziroma na eksplicitno in tiho znanje (Nonaka in Takeuchi, 1995). Za ustvarjanje konkurenčne prednosti za podjetje sta namreč bolj pomembna strukturni kapital (človeški kapital je namreč bolj tvegan, saj lahko zaposleni v podjetju v vsakem trenutku podjetje zapustijo) in tiho znanje (eksplicitno znanje namreč konkurenti lažje kopirajo) (Leonard in Sensiper, 1998).

Teorija, ki temelji na virih organizacije, je pomembna pri doseganju konkurenčne prednosti podjetja. Viri so dragoceni, redki, edinstveni in nenadomestljivi ter imajo osrednjo vlogo pri doseganju konkurenčne prednosti. Zato podjetja razvijajo in uresničujejo strategije na

temelju obvladovanja edinstvenih oziroma ključnih virov organizacije, ki za organizacijo predstavljajo pomembno konkurenčno prednost. Teorijo potrjuje managerka Jerič (2021) iz podjetja Dun&Bradstreet, ki že skoraj 200 let pomaga podjetjem rasti in dosegati rezultate: *»V prihodnosti bodo uspešna tista podjetja, ki bodo v ospredje postavila človeški kapital in ključne trende, pri sprejemanju odločitev pa se bodo naslonila na pametne podatke in analize.«* V nadaljevanju bom v ospredje postavila zaposlene kot možen vir za osnovo za konkurenčno prednost v podjetju, ki izhaja iz šole na temelju znanja.

3.3 Znanje kot konkurenčna prednost podjetja

V današnjem poslovnem okolju so zaposleni lahko ravno tisti ključni del v podjetju, po katerem si podjetja med seboj konkurirajo. Podjetja si s skrbno izbranimi in dobro vodenimi kadri ustvarijo konkurenčno prednost pred drugimi podjetji v panogi. Razlika v prednosti pa je odvisna prav od upravljanja s kadri. Avtorica Treven (1998, str. 26) potrjuje, da je uspeh sodobnih podjetij vse bolj odvisen od upravljanja njihovih človeških virov, ki so zelo pomembni v vsaki organizaciji. Človeškim virom se je pričel pripisovati pomen glavnega vira v podjetju. Management človeških virov avtorica opredeli kot *»splet različnih aktivnosti, ki pripomorejo k ustreznemu odzivanju podjetja na izzive v okolju ter s tem tudi na pridobivanje njegove konkurenčne prednosti«.*

Znanje in človeške vire lahko opredelimo kot strateški vir, ki ga je težko posnemati. Za današnja podjetja je ključno, da učinkovito ravnajo z znanjem, razvijajo znanje in pridobivajo nova znanja (Rowley, 1999). Če imamo znanje, smo korak pred konkurenti ali pa se lahko vsaj kosamo z njimi. Najbolj vredna podjetja imajo nadpovprečna znanja in predstavljajo najpomembnejši vir, s katerim mora podjetje znati ravnati (Roos in drugi, 1997). Znanje je mobilno, ljudje z znanji, s specifičnimi znanji so bogastvo za podjetje. Če odidejo, odide tudi znanje in to lahko za podjetje predstavlja veliko izgubo, ki jo je težko nadomestiti. Znanje je treba ves čas nadgrajevati, drugače hitro in neprestano zastareva (Vidic, 2013). Posamezniki in organizacije z dobrim znanjem se bolje znajdejo pri reševanju problemov ter bolje izbirajo, povezujejo in ovrednotijo informacije, ki jih uporabijo na temelju znanja, ki je že pridobljen (Nonaka in Teece, 2000). Znanje se pridobiva na različne načine, z usposabljanjem, izobraževanjem, izkušnjami, nasveti in informacijami, ki so pridobljene iz različnih virov, kot so dobavitelji, kupci, združenja, gospodarske zbornice, svetovalci, sejmi, razne mednarodne institucije in raziskovalne organizacije. Prav tako pa pomemben vir znanja predstavlja tudi informacijsko komunikacijska tehnologija, ki omogoča procesiranje informacij in prepoznavanje poslovnih priložnosti (Ruzzier in drugi, 2006).

V teoriji obstaja več delitev znanja, saj se ga ne da natančno opredeliti. Najpogosteje se uporablja delitev na eksplicitno in implicitno znanje, ki ju je klasificiral Polanyi (1967), naprej pa sta ju raziskovala Nonaka in Takeuchi (1995). V tabeli 4 je prikazana omenjena delitev znanja, kje se posamezno znanje nahaja oziroma kako ga pridobimo.

Tabela 4: Delitev znanja na eksplicitno in implicitno znanje

Eksplicitno znanje	**Implicitno znanje**
Tabele	Izkušnje
Diagrami	Sposobnosti
Specifikacije izdelkov	Intuicije
Znanstvene formule	Razumevanje
Računalniški programi	Prepoznavanje
Podatkovne baze	Zaznavanje
Zapisane dobre prakse	Občutki
Standardi organizacije	Čustva
Cilji organizacije	

Vir: prirejeno po Jaklič (2006, str. 63).

Eksplicitno znanje (angl. explicit knowledge) oziroma kodirano znanje je izraženo v obliki številk, besed, podatkov. Znanje je večkrat shranjeno v obliki znanstvenih formul, kodificiranih procedur in univerzalnih principov. Kodirano znanje vidimo tudi v računalniških kodah, kemičnih formulah, znanstvenih enačbah, kodiranih postopkih ali splošnih načelih. Omenjeno znanje je največkrat formalizirano in sistematično urejeno, lahko dostopno in prenosljivo. Najpogostejše oblike zapisa kodiranega znanja so priročniki, dokumenti in postopki (Nonaka in Takeuchi, 1995).

Implicitno znanje (angl. tacit knowledge) oziroma tiho znanje se nahaja v glavah ljudi in ga je nemogoče in težko formalizirati. Posameznik se pogosto ne zaveda svojega znanja ter kako ga dobro uporabiti, da bi lahko koristilo njemu in drugim. Tiho znanje temelji na posameznikovih izkušnjah in se izraža v obliki dejanj, kot so ocenjevanje, odnosi, stališča, zavzetost in motivacija. Gre za nekakšen notranji vpogled in intuicijo (Nonaka in Takeuchi, 1995).

Ključni viri za uspeh organizacije so človeški viri in lahko predstavljajo najboljšo donosnost investicije in konkurenčno prednost. Za organizacije človeški viri ne predstavljajo samo stroška poslovanja, ampak predstavljajo vir in investicijo, s katero je treba učinkovito in uspešno ravnati, da prinese visoko stopnjo donosnosti v obliki konkurenčne prednosti (Penger, 2006). Zato je za podjetja pomembno, da nenehno vlagajo v človeške vire, saj bodo s pomočjo virov lahko dosegla konkurenčno prednost pred ostalimi in s tem posledično izboljšala svojo profitabilnost. Človeški kapital je močen vir konkurenčne prednosti, ki ga je težko posnemati. Opredelimo ga tudi kot ključen vir korporativne odzivnosti na posamezne dogodke, spopadanje z izzivi in inoviranjem nepredmetnih in opredmetenih vrednosti (Holland, 2001).

Podjetja bodo morala biti v prihodnosti zelo napredna in prilagodljiva. Treba se bo stalno izpopolnjevati, inovirati, raziskovati, se dodatno izobraževati na vseh področjih poslovanja. Vodilnemu kadru danes in v prihodnosti ne bo lahko, saj bodo morali stremeti k novim oblikam vodenja. Prav tako ima vodstvo pomembno vlogo pri zagotavljanju okolja, v katerem se bodo zaposleni radi učili. Namreč zaposleni so tisti, ki ustvarjajo dodano vrednost

podjetja. Podjetje ima lahko vrhunsko tehnologijo ali izdelek, vendar mu to nič ne pomaga, če zaposleni nočejo ali ne znajo uporabljati le-te (Vila in Perčič, 2000). Dejavnika konkurenčnosti in hitrejšega gospodarskega razvoja, ki sta dandanes ključna, sta razvoj znanja in inovativnost. Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od njegove inovacijske sposobnosti, od velikosti in učinkovitosti investicij v raziskave in razvoj, človeški kapital in znanje ter od tehnološke infrastrukture (Jaklič, 2006).

3.4 Ohranjanje konkurenčne prednosti

Za ohranjanje in nadaljnji razvoj konkurenčne prednosti morajo obstajati neke osnove. Od vsakega podjetja pa je odvisno, na kakšen način bo te osnove uporabil in kakšno konkurenčno prednost si bo s tem pridobil (Anthony in drugi, 1993).

Eden od pomembnih izzivov podjetja je, kako ohraniti konkurenčno prednost, potem ko je podjetje konkurenčno prednost pridobilo. Postavlja se vprašanje o razvoju trajnostne konkurenčne prednosti (angl. sustainable competitive advantage). Trajnostno konkurenčno prednost podjetje doseže, ko uporabi strategijo, ki ustvarja vrednost pod pogojem, da omenjene strategije ne uporabljajo tudi obstoječi ali potencialni konkurenti in da ostala podjetja niso sposobna posnemati ali kakor koli pridobiti koristi, ki jih prinaša strategija. Trajnostna konkurenčna prednost obstaja tudi po poskusih posnemanja konkurentov in ni odvisna od časovnega intervala, v katerem podjetje uživa konkurenčno prednost (Barney, 1991).

Čater (2003) povzame, da gre pri konkurenčni prednosti za nek prednostni položaj pred konkurenti, vendar pa hkrati opozarja, da je lahko takšno razumevanje nevarno, če se podjetje, ki si prednostni položaj ustvari, poleni. Ugoden konkurenčni položaj podjetja izhaja iz njegovih virov in sposobnosti, ki pa so rezultat predhodnih vlaganj in naporov. Izgrajevanje in ohranjanje konkurenčnega položaja in prednosti v prihodnosti pa je odvisno od aktivnosti konkurence in sposobnosti podjetja.

Z vidika šole na temelju znanja mora podjetje v sodobnem okolju za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti konstantno posodabljati in kreirati novo znanje. Podjetje bo le z edinstvenim znanjem, kreiranjem novega znanja, razvojem kadrov in zaposlovanjem odličnega kadra zagotavljalo konkurenčnost. Prav tako je ključno, da je prenos znanja od vodstva na zaposlene učinkovit (Teece, 2000).

Konkurenčna prednost lahko temelji na dejavnikih, ki drugim podjetjem preprečujejo posnemanje. Dejavniki so lahko izolacijski mehanizmi, ki so opredeljeni kot intelektualni konstrukti. Ti dejavniki ustvarjajo ovire za konkurenčno posnemanje ter prispevajo h konkurenčni prednosti in uspešnosti podjetja. Definicija izolacijskih mehanizmov so lahko znanje, fizične ali pravne ovire, ki preprečujejo posnemanje drugih podjetij, vendar pa ustvarjajo vrednost, storitev ali izdelek (Mazur in Kulczyk, 2013).

3.5 Povezava med čuječnostjo in konkurenčno prednostjo

Čuječnost se uveljavlja kot pomembna strateška usmeritev, ki lahko prispeva k ustvarjanju trajne konkurenčne prednosti (Krishnan, 2021). Raziskave obeh konstruktov skupaj so zelo redke. Raziskovalec Krishnan (2021) je preučeval kako lahko podjetja strateško vključijo čuječnost v svoje delovanje ter na ta način okrepijo svojo konkurenčno prednost. Osredotočil se je na teoretične okvire, učinke čuječnosti na posameznike in podjetja ter na praktične pristope k uvajanju čuječnosti na delovnem mestu.

Na podlagi teorije virov podjetja (Barney, 2011) mora vir, da bi zagotavljal trajno konkurenčno prednost, izpolnjevati štiri pogoje: mora biti vreden, redek, težko posnemljiv in organizacijsko izkoriščen. Čuječnost ustreza vsem tem kriterijem: omogoča večjo ustvarjalnost in inovativnost, spodbuja dolgoročno usmerjenost in kulturno spremembo, ki ju je težko posnemati (Goleman in Davidson, 2017), in se lahko strateško implementira skozi organizacijske strukture, politike in prakse (Krishnan, 2021).

Na ravni posameznika čuječnost vodi do izboljšanja psihološkega blagostanja, večje odpornosti, empatije, osredotočenosti ter uravnoteženosti med poklicnim in zasebnim življenjem (Brown in Ryan, 2003). Managerji, ki redno izvajajo čuječnost, izkazujejo višje ravni čustvene inteligence, potrpežljivosti in zmožnosti vodenja z zgledom. kar pozitivno vpliva tudi na dinamiko znotraj timov. Timska čuječnost, opredeljena kot kolektivna pozornost in prisotnost med interakcijami članov skupine, zmanjšuje medosebne konflikte ter krepi kohezijo in psihološko varnost (Yu in Zellmer-Bruhn, 2018).

Na ravni organizacije se učinki akumulirajo. Implementacija čuječnostnih strategij v delovnem okolju se povezuje s številnimi organizacijskimi koristmi, kot so zmanjšanje stopnje fluktuacije zaposlenih, znižanje stroškov zdravstvene oskrbe, spodbujanje inovacij ter izboljšanje interne kulture in zunanjega ugleda podjetja (Dane in Brummel, 2014; Krishnan, 2021). Implementacija čuječnosti kot strategije je še posebej pomembna v post-pandemičnem obdobju, kjer se povečuje potreba po odpornosti, fleksibilnosti in osredotočenosti na dolgoročno dobrobit deležnikov (Toniolo-Barrios in Pitt, 2021).

Kljub potencialnim koristim je implementacija zahtevna. Pomanjkanje usposobljenih mentorjev, začetni stroški, odpor zaposlenih do sprememb in potreba po dolgoročni zavezanosti vodstva so ključne ovire (Krishnan, 2021). Pomembno je, da vodstvo strategijo uvede postopno, prostovoljno in z zgledom, ob hkratni vključitvi orodij, kot so programi za zmanjševanje stresa na osnovi čuječnosti, digitalne aplikacije in vodene meditacije.

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 Opis poslovnega okolja v luči pandemije

V sodobnem svetu se je koncept čuječnosti v znanstveni literaturi začel uveljavljati konec 20. stoletja, vendar je pandemija COVID-19 bistveno prispevala k povečanju zanimanja za to področje. Globalna zdravstvena kriza je povzročila številne travmatične izkušnje, kot so bolezni, smrt bližnjih, cepljenja, negotovost in socialna izolacija. Zaradi različnih omejitev, občutkov strahu, osamljenosti in psihološkega stresa so se posamezniki soočali z velikimi izzivi, ki so pomembno vplivali tudi na njihovo delovno učinkovitost in splošno dobrobit. V teh razmerah se je izkazala potreba po učinkovitih pristopih za obvladovanje stresa in izboljšanje psihološke odpornosti, pri čemer je bila čuječnost prepoznana kot ena izmed možnih strategij.

Pandemija COVID-19, ki se je začela konec leta 2019 na Kitajskem z odkritjem novega koronavirusa, ki povzroča sindrom akutnega oteženega dihanja (angl. Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2 – SARS-CoV-2), je imela globoke posledice za svetovno gospodarstvo, družbo in poslovno okolje. Svetovna zdravstvena organizacija je 11. marca 2020 razglasila pandemijo, Slovenija pa je to storila dan kasneje. Vlada je uvedla stroge ukrepe, ki so zaustavili javno življenje, vključno s prepovedjo delovanja gostinskih, športnih, kulturnih in drugih dejavnosti. Delovale so le najnujnejše trgovine, lekarne in spletne trgovine. Junija 2020 se je epidemija v Sloveniji uradno končala, kar je omogočilo postopno odpravo omejitev, kljub temu pa so ostali v veljavi ukrepi, kot so nošenje mask, dezinfekcija in ohranjanje razdalje (Mercator, 2020).

Pandemija je močno prizadela svetovno gospodarstvo. Ukrepi za zajezitev širjenja virusa so povzročili izgubo delovnih mest, stečaje podjetij in spremembe poslovnih modelov. Veliko podjetij je utrpelo velike finančne izgube, kar je privedlo do recesije v mnogih sektorjih. Kljub temu je nekaterim podjetjem uspelo prilagoditi svoje poslovne modele in se začelo obnavljati, pogosto z uvedbo inovacij (Franca in drugi, 2020).

Pandemija je imela globok vpliv tudi na poslovno okolje. Eden najbolj opaznih učinkov je bil prehod na delo od doma, kar je zahtevalo hitro prilagajanje poslovnih modelov in infrastrukture. Pospešena digitalizacija je postala ključna, kar se kaže v rasti e-trgovine in uporabi digitalnih platform za komunikacijo (McKinsey & Company, 2020; eMarketer, 2021). Poleg tega so se pojavile motnje v globalnih dobavnih verigah, kar je privedlo do pomanjkanja surovin in povečanja stroškov. Podjetja so začela iskati alternativne dobavne vire in bolj lokalne rešitve (PwC, 2020).

Zdravje in varnost zaposlenih so postali ključni predmeti pozornosti. Podjetja so uvedla nove varnostne protokole, vključno z razdaljami, nošenjem mask in dezinfekcijo. Poleg tega so se podjetja začela več osredotočati na duševno zdravje zaposlenih, da bi obvladala stres in tesnobo (Occupational Health Psychology, 2021). Spremenile so se tudi potrošniške navade

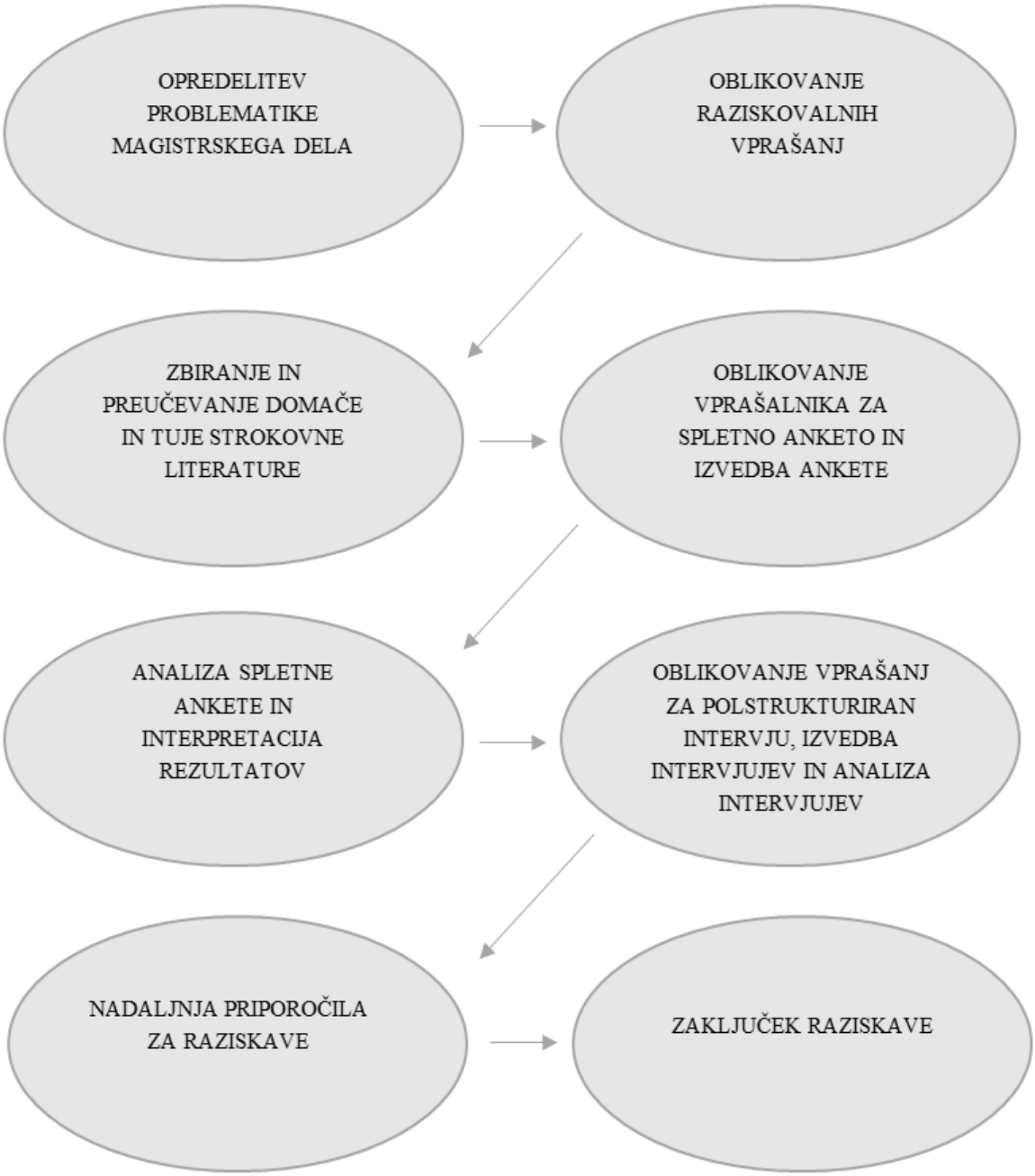
s poudarkom na spletnih nakupih in lokalnih proizvodih (Nielsen, 2020). Vladne politike, vključno s finančnimi spodbudami, so pomagale ublažiti nekatere negativne učinke pandemije, čeprav so se pojavili izzivi pri njihovi izvedbi in učinkovitosti (European Commission, 2021).

Skupaj lahko zaključimo, da je pandemija COVID-19 povzročila pomembne in dolgotrajne spremembe v poslovnem okolju. Podjetja so se morala prilagoditi novim razmeram, kar je privedlo do povečane digitalizacije, sprememb v dobavnih verigah, inovacij v poslovnih modelih, prilagoditve poslovnih praks, vključno z večjim poudarkom na duševnem zdravju zaposlenih. Številna podjetja so namreč začela uvajati programe za psihično podporo, fleksibilne delovne ureditve in spodbujati ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, kar je postalo ključni dejavnik zadovoljstva in produktivnosti zaposlenih. Te spremembe bodo verjetno še naprej vplivale na razvoj podjetij in gospodarstva.

4.2 Zasnova raziskave in metodologija

Empirični del magistrskega dela temelji na multimetodološkem raziskovalnem pristopu o čuječnosti kot osnovi za konkurenčno prednost podjetja. Raziskavo sem začela z opredelitvijo problematike magistrskega dela. Sledilo je oblikovanje raziskovalnih vprašanj, na katera naj bi odgovorila raziskava splošne populacije ter zbiranje in preučevanje gradiva za izvedbo raziskave. Potem je sledilo oblikovanje vprašalnika na podlagi analize rezultatov raziskave splošne populacije in oblikovanje vprašanj za polstrukturiran intervju. Po načrtu je bil naslednji korak izbrati intervjuvance in izvesti polstrukturirane intervjuje. Na koncu sem pridobljene rezultate prikazala in uporabila tudi statistični program SPSS ter podala priporočila za nadaljnje raziskave z namenom prispevanja k boljšemu prepoznavanju čuječnosti in kot morebitno osnovo za konkurenčno prednost podjetja. Svoje korake od začetka do konca magistrskega dela sem strnila v sliki 3.

Slika 3: Raziskovalni načrt



Vir: lastno delo.

Pri prepoznavanju čuječnosti in konkurenčne prednosti med zaposlenimi v Sloveniji sem uporabila kvantitativno raziskovalno metodo, v okviru katere sem podatke zbrala z anonimnim anketnim vprašalnikom. V kvantitativnem delu raziskave je bil uporabljen priložnostni vzorec. Anketni vprašalnik je bil objavljen na spletni strani 1KA. To obliko sem izbrala, saj raziskovalcu omogoča ugodno obliko raziskovanja in lahko doseže hitro število udeležencev študije.

Kvantitativni del raziskave sem izvedla s pomočjo anketnih vprašalnikov, ki jih je izpolnjevala splošna populacija preko spletne ankete. V začetku marca 2023 sem na spletni strani 1KA oblikovala spletno anketo, ki je vsebovala 18 vprašanj, in jo poslala svojim kontaktom preko elektronske pošte in družabnih omrežij. Vse nagovorjene sem tudi prosila, naj anketo posredujejo še svojim kontaktom. Anketa je bila objavljena 15 dni od 15. 3. 2023 do 30. 3. 2023. Anketo je začelo reševati 246 oseb, 108 oseb je reševanje ankete prekinilo pred koncem. Ustrezno je odgovorilo na anketo 84 ljudi, od teh jih je bilo osem neustreznih, saj niso ustrezali vzorcu, ki sem ga iskala (bili so brezposelni, upokojenci ali študentje). Povprečen čas za reševanje ankete je bil 9 minut in 46 sekund.

Anketa je obsegala tri sklope. V prvem sklopu sem postavila vprašanja demografske narave, saj je bilo ključno, da je vzorec vključeval samo zaposlene ali samozaposlene posameznike. V kolikor posameznik ni spadal v omenjeno skupino, je na tem mestu zaključil z izpolnjevanjem ankete. Med demografskimi podatki so bila tudi vprašanja o spolu, starosti in izobrazbi. Drugi sklop je obsegal tematiko čuječnosti. Uvodni nagovor je najprej anketirance seznanil s tem, kaj čuječnost je, in nato so lahko pričeli z reševanjem. V tem delu so anketiranci odgovarjali na vprašanja o prepoznavanju in prakticiranju čuječnosti. Sklop je obsegal šest zaprtih in eno odprto vprašanje ter MAAS-ovo petstopenjsko Likertovo lestvico o čuječnosti, ki je vsebovala štirinajst trditev. MAAS-ova lestvica je namenjena ocenjevanju ključnih značilnosti o čuječnosti, in sicer tega, ali smo dovzetni za pozornost in zavedanje, kaj se nam dogaja v tem trenutku. Brown in Ryan (2003) sta preučila, da je lestvica MAAS kvalitetna in povezana z zavedanjem ter napoveduje pestrost samonadzora in razvoj dobrega počutja. Vprašalnik MAAS se nahaja v prilogi 1 in je preveden v slovenščino. Višje kot je število doseženih točk na lestvici, višje je naše zavedanje čuječnosti. Likertova lestvica omogoča subjektom, da lahko določijo stopnjo strinjanja s postavljenimi trditvami. Subjektu merjenja sta nastavljena niz trditev in kategorizirana lestvica s stopnjami strinjanja (Radonjič in Iršič, 2026). V tretjem sklopu vprašanj so anketiranci odgovarjali na prepoznavanje konkurenčne prednosti. Uvodni nagovor je anketirance seznanil s tem, kaj konkurenčna prednost je. Anketiranci so odgovarjali na štiri zaprte tipe vprašanj, eno odprto in s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice označili strinjanje oziroma nestrinjanje z osemnajstimi trditvami. Celoten anketni vprašalnik je predstavljen v prilogi 2. Pridobljeni podatki so bili shranjeni v digitalni obliki v programu Microsoft Excel. Omenjene podatke sem analizirala in predstavila z opisno statistiko, rezultate sem prikazala v obliki grafikonov in jih opisala z besedami. Za izvedbo analize sem uporabila program Microsoft Excel.

Po analizi spletne ankete sem oblikovala vprašanja za kvalitativni del raziskave, ki je obsegal polstrukturirani intervju s tremi namensko izbranimi managerji. Za zbiranje podatkov sem uporabila polstrukturiran intervju, pri katerem je večina vprašanj vnaprej pripravljena, vendar ima kljub temu intervjuvanec odprto možnost za podrobnejši odgovor (Birmingham in Wilkinson, 2003). Vprašanja za polstrukturiran intervju so določena vnaprej, vendar je

vrstni red vprašanj naključen, saj se razlikuje od vsakega intervjuja posebej (Naz in drugi, 2022).

Raziskovalec uporabi polstrukturiran intervju, kadar želi pridobiti poglobljene informacije o temi, ki jo raziskuje (Naz in drugi, 2022). Pri tovrstnem intervjuju gre za nekakšno izmenjavo idej in mnenj med intervjuvancem in izpraševalcem (Polit in Beck, 2010). Naz in drugi (2022) pravijo, da uporaba takega intervjuja omogoča izpraševalcu raziskovanje mnenj in idej intervjuvancev in omogoča poglobljeno raziskovanje odgovorov.

S polstrukturiranim intervjujem sem želela ugotoviti, ali lahko čuječnost predstavlja osnovo za izgradnjo konkurenčne prednosti za podjetje, hkrati pa sem preverila tudi, koliko je čuječnost prepoznana med vodilnim kadrom v Sloveniji. V ta namen sem izvedla tri posltrukturirane intervjuje z managerji iz Slovenije, ki so bili izbrani namensko. Intervjuje sem izvedla prek aplikacije Microsoft Teams ali v živo, intervjuji so posneti, transkripcija intervjujev pa je bila izvedena naknadno po izvedbi vseh intervjujev. Posamezni intervjuji so trajali od 40 minut do največ eno uro in trideset minut. Vsak intervju je bil izveden tako, da se je zagotovila popolna anonimnost vseh vpletenih. Pred vsakim intervjujem sem intervjuvanca obvestila o poteku izvedbe, najprej sem predstavila raziskovalno temo, seznanila intervjuvanca z zagotovljeno anonimnostjo ter da se bodo pridobljeni podatki uporabljali izključno za namen raziskave. Sledila je pridobitev osnovnih podatkov (spol, starost, izobrazba, funkcija dela) in pridobitev soglasja za snemanje z namenom, da intervju poteka čim bolj tekoče. Intervjuvanca sem seznanila tudi s tem, da če se pojavi občutek neprijetnosti, ni potreben odgovor in da lahko kadarkoli prekine intervju, v kolikor bi bil potreben krajši odmor. Po končanih intervjujih sem skrbno transkriptirala vsak intervju posebej in uporabila odgovore, ki so relevantni za nadaljnjo analizo vsebine.

4.3 Kvantitativna analiza

S spletno anketo sem pridobila 92 ustrezno izpolnjenih vprašalnikov. Od tega je bilo 84 oseb, ki so končale anketo, in osem oseb, ki so morale predčasno zaključiti anketo (študent, brezposeln, upokojenec), saj je bila moja ciljna populacija v raziskavi samo zaposleni in samozaposleni. V nadaljevanju analize bodo prikazani odgovori le-teh. Prvi sklop vprašanj se je nanašal na socialno-demografske podatke Preverjala sem spol, starost, najvišjo pridobljeno izobrazbo in trenutni status anketiranca. Pridobljeni rezultati so prikazani v tabeli 5. Vzorec je sestavljen iz 20 moških, kar predstavlja 23,8 %, in iz 64 žensk, kar predstavlja 76,2 % vseh anketiranih. Odstotek anketirancev v starostni skupini od 36 do 45 let je najvišji in predstavlja 40,5 %. Sledi starostna skupina od 26 do 35 let z 29,8 %. Nato sledi starostna skupina od 46 do 55 let, kar predstavlja 20,2 %. Nadaljuje skupina nad 55 let (6,0 %) in skupina do 25 let (3,6 %), ki je dosegla najnižji odstotek. Največ anketiranih ima doseženo visokošolsko, univerzitetno izobrazbo (34,5 %), sledi jim poklicna, srednješolska izobrazba (33,3 %), 16,7 % anketiranih ima opravljen magisterij, 10,7 % ima višješolsko izobrazbo, 2,4 % osnovnošolsko ali manj in samo 2,4 % anketiranih ima pridobljen doktorat.

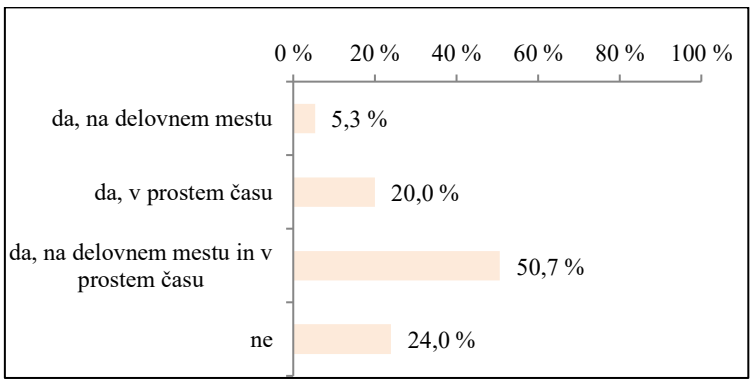
Tabela 5: Rezultati socialno-demografskih podatkov

Socialno-demografski podatki		**Frekvenca**	**Odstotek**
Spol	moški	20	23,8
	ženska	64	76,2
Starost	do 25 let	3	3,6
	od 26 do 35 let	25	29,8
	od 36 do 45 let	34	40,5
	od 46 do 55 let	17	20,2
	nad 55 let	5	6,0
Najvišja stopnja izobrazbe	osnovnošolska ali manj	2	2,4
	poklicna, srednješolska	28	33,3
	višješolska	9	10,7
	visokošolska, univerzitetna	29	34,5
	magisterij	14	16,7
	doktorat	2	2,4
Status	zaposlen v zasebnem sektorju	45	53,6
	zaposlen v javnem sektorju	23	27,4
	samozaposlen	16	19,0
Skupaj		84	100,0

Vir: lastno delo.

Kot omenjeno so moja ciljna populacija v raziskavi zaposleni in samozaposleni. Anketa je bila prilagojena tako, da so na naslednja vprašanja odgovarjali le anketiranci, ki so bili predmet te raziskave. Študentom, brezposelnim in upokojencem sem se v tem delu zahvalila za sodelovanje. Največje število anketiranih, skoraj polovica vseh anketiranih (48,9 %), je zaposlenih v zasebnem sektorju, 25,0 % je zaposlenih v javnem sektorju, 17,3 % pa je bilo samozaposlenih. Za čuječnost je v večini že slišalo (90,4 %) anketirancev, medtem ko je 9,6 % še ni poznalo oziroma še niso slišali. Iz slike 4 je razvidno, ali anketiranci prakticirajo čuječnost na delovnem mestu ali v prostem času. Kar 50,7 % jih je odgovorilo, da čuječnost prakticirajo tako na delovnem mestu kot tudi v prostem času. 24 % vprašanih čuječnosti ne prakticira niti na delovnem mestu niti v prostem času. V prostem času prakticira čuječnost 20 %, samo 5,3 % pa na delovnem mestu.

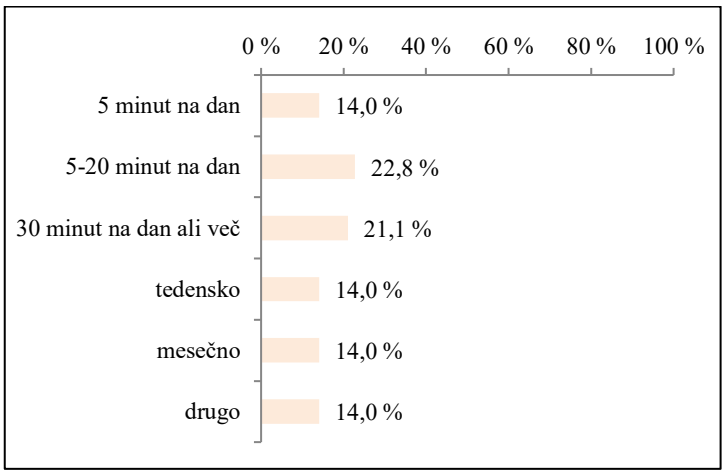
Slika 4: Prakticiranje čuječnosti na delovnem mestu ali v prostem času



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju so s spodnjo sliko 5 predstavljeni rezultati pogostosti prakticiranja čuječnosti na delovnem mestu ali v prostem času. Čuječnost na delovnem mestu ali v prostem času prakticira več kot polovica anketiranih na dnevni bazi, kar je spodbuden podatek, večina torej prakticira 5 minut do 30 minut ali več. Preostali vzorec anketirancev pa predstavlja 14 %, ki prakticira čuječnost tedensko in 14 % mesečno. 14 % anketirancev je odgovorilo, da prakticirajo čuječnost skozi cel dan, da ne uporabljajo zavestno tehnik, zelo redko, različno – včasih več, drugič manj, da to spada v življenjski stil, da ne gre za odmerjen čas in prostor.

Slika 5: Pogostost prakticiranja čuječnosti med delovnim časom ali v prostem času



Vir: lastno delo.

Tehnike čuječnosti so različne, od meditacije, zavestnega dihanja, vodenega treninga. In tako imajo tudi različni ljudje različno prakticiranje čuječnosti. V ta namen je bilo eno od anketnih vprašanj tudi odprtega tipa, saj me je zanimalo predvsem, na kakšen način anketiranci v vzorcu prakticirajo čuječnost. Izpostavila bom najpogostejše odgovore, ki jih je večina navedla, to so:

– dihalne vaje,
– meditacija (posamične ali skupinske),
– umik v naravo (sprehod),
– joga,
– kratki odmori med delovnim časom ali doma,
– zavedanje samega sebe in svojih dejanj,
– krajši dopusti od vsakdana,
– branje.

Izjave v lestvici imajo negativno konotacijo, zato so anketirani zaposleni svojo oceno posameznih izjav vsakdanje izkušnje podali na lestvici od 1 (skoraj vedno) do 5 (skoraj nikoli). Vrednosti so rekodirane na način, da je večja povprečna vrednost pomenila pogostejše doživljanje posamezne izkušnje. Višja kot je ocena MAAS, višje je stanje

čuječnosti. Iz tabele 6 lahko razberemo, da ima največjo povprečno oceno (3,2) izjava 6, da anketirani včasih pozabijo ime sogovornika. Razberemo pa tudi, da za anketirane najmanj drži izjava 2, in sicer, da zaradi nepozornosti, neskrbnosti ali razmišljanja o čem drugem razbijajo ali raztresejo kakšno stvar, saj je povprečna ocena strinjanja s trditvijo 1,89, kar pomeni, da se to zgodi zelo redkim.

Tabela 6: Deskriptivna statistika doživljanja posamezne vsakdanje izkušnje

Trditve doživljanja posamezne izkušnje	**N**	**Povprečje**	**Mediana**	**Std. odklon**
1. Doživljam čustva, ki se jih ne zavedam oziroma se jih zavem šele kasneje.	84	2,80	3,00	0,96
2. Razbijam ali raztresam stvari zaradi nepozornosti, neskrbnosti ali razmišljanja o nečem drugem.	84	1,89	2,00	0,99
3. Težko ostanem skoncentriran na stvari, ki se dogajajo v sedanjosti.	84	2,04	2,00	0,93
4. Hitro hodim, da nekam pridem, ne da bi bil pozoren na izkušnje po poti.	84	2,72	3,00	1,13
5. Ne opazim občutkov, telesne napetosti ali nelagodja, dokler zares ne pritegnejo moje pozornosti.	84	2,46	2,00	1,03
6. Ime sogovornika pozabim skoraj takoj, ko se mi predstavi.	84	3,20	3,00	1,26
7. Občutek imam, da delujem avtomatsko brez večje pozornosti na to, kar počnem.	84	2,78	3,00	1,07
8. Hitim skozi aktivnosti, ne da bi bil zares pozoren nanje.	84	2,63	3,00	1,06
9. Težko se skoncentriram na cilj, ki ga želim doseči, da izgubim stik s tem, kar počnem zdaj.	84	2,29	2,00	1,04
10. Naloge in obveznosti opravljam avtomatično, ne da bi se zavedal, kaj sploh počnem.	84	2,25	2,00	1,06
11. Zalotim se, da drugega poslušam le z enim ušesom in vmes počnem nekaj drugega.	84	2,73	3,00	1,07
12. V avtomobilu se vozim na t. i. avtomatskem pilotu in se sprašujem, zakaj sem sploh šel nekam.	84	1,92	2,00	0,98
13. Zalotim se, da počnem stvari, ne da bi bil nanje pozoren.	84	2,40	2,00	0,96
14. Jem, ne da bi se zavedal, da jem.	84	1,90	2,00	1,00

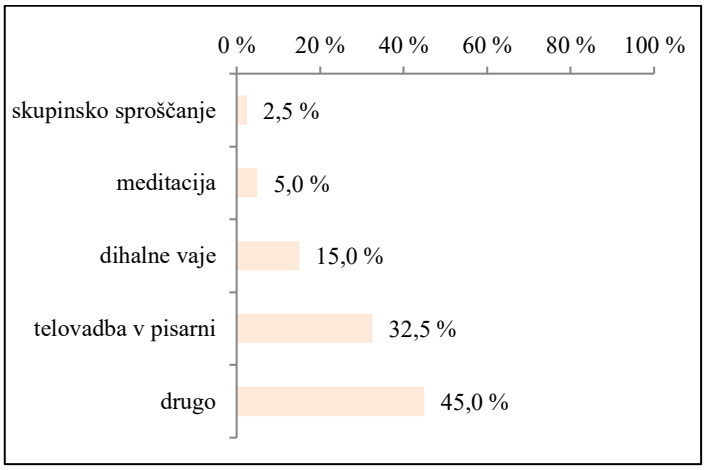
Vir: lastno delo.

V podjetjih po svetu in tudi pri nas v Sloveniji omogočajo svojim zaposlenim oblike sproščanja med delovnim časom. Vzorec anketirancev je pokazal, da kar 48,2 % anketirancem podjetja omogočajo sproščanje med delovnim časom.

Slika 6 prikazuje, katere oblike sproščanja zaposlenim ponujajo podjetja, da so njihovi zaposleni bolj osredotočeni na delo, bolj produktivni, bolj zadovoljni. V vzorcu anketirancev ni nobenega, ki bi zaposlenemu omogočal vadbo čuječnosti, je pa 5 % takih, ki prakticirajo meditacijo, in 2,5 % takih, ki imajo skupinsko sproščanje, ter 15 % takih, ki imajo dihalne vaje v sklopu delovnega časa. 32,5 %, kar je drugi največji delež, prakticira telovadbo v

pisarni, ki blagodejno vpliva na sedeči položaj in poskrbi za razbremenitev sedalnih mišic. 45 % anketirancev pa je navedlo, da se sproščajo tudi na druge načine, kot so manualna terapija, ročni nogomet, kava, vadba ali pa odmor za malico.

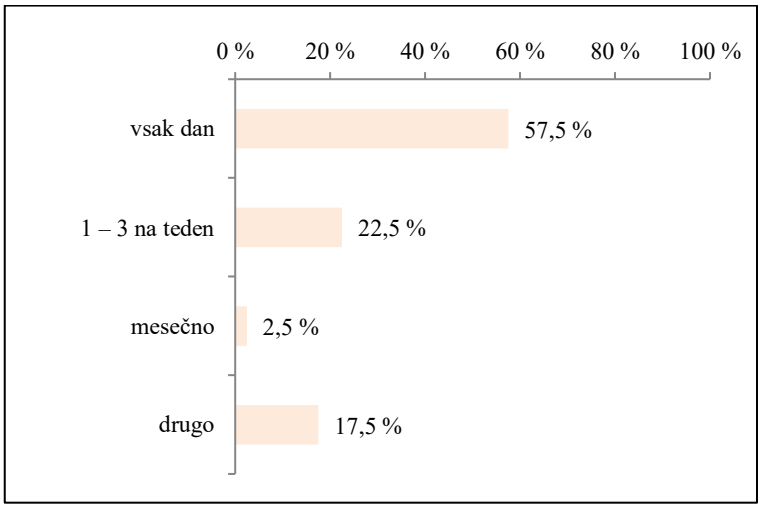
Slika 6: Oblike sproščanja, ki jih omogočajo podjetja med delovnim časom



Vir: lastno delo.

Z zadnjim vprašanjem v sklopu čuječnosti sem želela preveriti, kako pogosto delodajalec omogoča sproščanje med delovnim časom, kar prikazuje slika 7. Delodajalci svojim zaposlenim omogočanje sproščanje med delovnim časom vsak dan, to je potrdilo kar 57,5 % vseh anketirancev. 22,5 % se jih sprošča enkrat do trikrat na teden, 2,5 % se jih sprošča mesečno, 17,5 % pa se jih sprošča v drugačni frekvenci pogostosti.

Slika 7: Pogostost sproščanja med delovnim časom



Vir: lastno delo.

Želela sem preveriti tudi ali so že slišali za konkurenčno prednost. Tukaj je 68,7 % odgovorilo, da so že slišali za konkurenčno prednost, 31,3 % pa jih za pojem konkurenčne prednosti še ni slišalo.

V tabeli 7 so prikazani odgovori na vprašanje, na katero so prosto odgovarjali le anketiranci, ki poznajo konkurenčno prednost podjetja (34 oseb), v katerem so zaposleni. Podatke sem združila glede na kategorijo. Kategorije sem oblikovala glede na posamezne odgovore in jim določila nadpomenko. Po mnenju anketirancev je najpogostejša prepoznavna konkurenčna prednost v podjetju, v katerem delajo, delovno okolje in odnosi (19,6 %). Med drugim so anketiranci še navedli, da je konkurenčna prednost v podjetju, v katerem delajo, družinsko podjetje, visoko izobražen kader, izkoriščanje talentov zaposlenega, sposobnost nuditi najboljšo storitev.

Tabela 7: Konkurenčne prednosti podjetja, v katerih so zaposleni anketiranci

Kategorija	**Frekvenca**	**Odstotek**
Delovno okolje in odnosi (Dober kolektiv, brez pritiska, timsko delo, etičnost, spoštovanje zaposlenih)	9	19,6
Fleksibilnost in ugodnosti (Prilagodljiv urnik, družini prijazno podjetje, varnost na delovnem mestu, delo na daljavo)	6	13,0
Ugled podjetja in storitve (Kakovost, prepoznavnost, vrhunska storitev, elitnost, unikatnost)	6	13,0
Plača in karierna rast (Dobra plača, možnosti napredovanja, dodatno izobraževanje, varnost zaposlitve)	5	10,9
Odnosi s strankami (Skrb za stranke, hitra dostava, povratne informacije)	4	8,7
Inovacije in poslovni model (Močan poslovni model, unikatnost podjetja, skupna vizija)	3	6,5
Drugo (Različni odgovori, ki ne sodijo v zgornje kategorije)	10	21,7
Skupaj	34	100,0

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju sem anketiranim ponudila nabor pogostih konkurenčnih prednosti podjetja, saj me je zanimalo, katera konkurenčna prednost bo v ospredju. Anketiranci so svojo oceno podali na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam). Iz tabele 8 je razvidno, da se anketirani zaposleni v povprečju najbolj strinjajo, da je znanje zaposlenih konkurenčna prednost podjetja, kjer so zaposleni (povprečje = 4,27; standardni odklon = 0,77), najmanj pa se v povprečju strinjajo, da je nadpovprečno razvit marketinški sistem konkurenčna prednost podjetja, kjer so zaposleni (povprečje = 3,13; standardni odklon = 1,26).

Tabela 8: Dejavniki konkurenčne prednosti podjetja

Nabor konkurenčnih prednosti podjetja	N	Povprečje	Mediana	Std. Odklon
1. Vizija in poslanstvo podjetja.	84	3,86	4,00	1,05
2. Spodoben vrhnji management.	84	3,66	4,00	1,26
3. Nadpovprečno razvit marketinški sistem.	84	3,13	3,00	1,26
4. Izdelek ali storitev podjetja.	84	4,04	4,00	0,94
5. Ugled podjetja.	84	4,25	4,00	0,88
6. Nadpovprečna raven storitev za kupce.	84	3,88	4,00	0,97
7. Izgrajeni odnosi s ključnimi kupci.	84	3,96	4,00	0,99
8. Nadpovprečni sistem nadzora nad stroški.	84	3,66	4,00	1,05
9. Dobri odnosi z dobavitelji.	84	4,01	4,00	0,89
10. Dober finančni management.	84	4,02	4,00	1,04
11. Dobro interno komuniciranje znotraj podjetja.	84	3,89	4,00	1,16
12. Znanje zaposlenih.	84	4,27	4,00	0,77
13. Uspešna izmenjava znanj s strateškimi partnerji.	84	3,83	4,00	0,84
14. Dobra uporaba informacij o trgih, odjemalcih in konkurentih.	84	3,89	4,00	0,80
15. Dober kadrovski management.	84	3,71	4,00	1,10
16. Nadpovprečen odnos vrhnjega managementa do zaposlenih.	84	3,75	4,00	1,22
17. Skrb in posluh za svoje zaposlene.	84	3,95	4,00	1,28
18. Timsko delo v podjetju.	84	4,17	4,00	0,91

Vir: lastno delo.

Ob predpostavki, da bi zaposleni redno prakticirali čuječnost na delovnem mestu, me je v nadaljevanju zanimalo, ali bi to pripomoglo k osnovi za izgradnjo konkurenčne prednosti podjetja. Največ anketiranih zaposlenih (84,3 %) meni, da bi redno prakticiranje čuječnosti lahko predstavljalo osnovo za izgradnjo konkurenčne prednosti podjetja, ostali anketiranci pa so negativno odgovorili.

Vsem anketirancem, ki so pritrdilno odgovorili, da bi prakticiranje čuječnosti lahko bila osnova za izgradnjo, sem zastavila odprto podvprašanje, k čemu bi čuječnost pripomogla v delovnem procesu. Podatke sem zbrala v kategorije in jih predstavila v tabeli 9. Tretjina vprašanih je odgovorila, da bi redno prakticiranje čuječnosti v podjetju pripeljalo do bolj povezanih sodelavcev, boljšega sodelovanja in večjega zadovoljstva v podjetjih.

Tabela 9: Čuječnost kot osnova za izgradnjo konkurenčne prednosti

Kategorija	Frekvenca	Odstotek
Boljši odnosi in sodelovanje (povezanost zaposlenih, boljši odnosi, manj konfliktov, boljša komunikacija)	24	34,29
Večja motivacija in zadovoljstvo zaposlenih (večje zadovoljstvo, manj stresa, večja predanost delu)	12	17,14

se nadaljuje

Tabela 9: Čuječnost kot osnova za izgradnjo konkurenčne prednosti (nad.)

Kategorija	Frekvenca	Odstotek
Boljše delovanje podjetja (konkurenčna prednost, boljše odločanje, usklajenost tima)	9	12,86
Večja produktivnost in manj napak (fokus, boljša koncentracija, manj napak, boljša kakovost storitev)	8	11,43
Dobro počutje in manj stresa (zmanjšanje kolektivnega stresa, večja umirjenost, psihična stabilnost)	7	10,00
Samozavedanje in osebni razvoj (zaposleni se bolje zavedajo sebe, svojih nalog in odgovornosti)	6	8,57
Druge koristi (boljše razumevanje strank, ustvarjanje dobrih praks, večja občutljivost na potrebe uporabnikov)	4	5,71
Skupaj	70	100,0

Vir: lastno delo.

15,7 % vprašanih pa je menilo, da čuječnost ne more biti osnova za izgradnjo konkurenčne prednosti. Če bi povzela odgovore anketirancev, ki so zbrani v kategorije v tabeli 10, bi rekla, da koncepta čuječnosti ne poznajo, ne vidijo dobrobiti in mislijo, da so nekatera podjetja usmerjena zgolj v dobičke in ne v dobro počutje zaposlenih.

Tabela 10: Čuječnost ne more biti osnova za izgradnjo konkurenčne prednosti

Kategorija	Frekvenca	Odstotek
Negativno mnenje/nezanimanje (Me ne gane, ne vidim potrebe, nadrejenim je vseeno, ne vidim povezave)	6	42,9
Strukturni razlogi (Podjetje je preveliko, imamo samo inženiring, dejavnost nima konkurence)	3	21,40
Pomanjkanje razumevanja koncepta (Ljudje v glavah niso zreli, večina ne pozna tega pojma)	2	14,30
Filozofski pogled/osebna izbira (Gre za osebnostno izbiro posameznika, podjetje lahko podpira, če je napredno)	2	14,30
Nevtralni odgovori (/, Ne vem)	2	7,10
Skupaj	14	100,0

Vir: lastno delo.

Med vsemi anketiranci sem želela izvedeti, ali tudi v Sloveniji obstajajo podjetja, ki imajo koncept čuječnosti vpeljan v delovni proces. Po prejetih rezultatih ankete sem izvedela, da naj bi čuječnost izvajali v dveh slovenskih podjetjih, to sta podjetje Skaza, d. o. o., trajnostno usmerjeno podjetje in proizvajalec izdelkov iz plastike, in Vigoshop, d. o. o., spletna trgovina z velikim naborom izdelkov.

4.4 Kvalitativna analiza

Izvedla sem tri polstrukturirane intervjuje z namensko izbranimi managerji. Intervjuvani so bili en moški in dve ženski v starosti od 30 do 63 let, ostali osebni podatki so prikazani v

tabeli 11. Vsi intervjuvanci so redno zaposleni na vodilnih funkcijah za nedoločen čas, delo opravljajo v kombinaciji z delom od doma in z delom na lokaciji podjetja. Z izvedbo intervjujev in pridobljenih odgovorov intervjuvancev pridobimo njihov vpogled v koncept čuječnosti in konkurenčne prednosti ter njihovo mnenje, ali obstaja možnost, da bi lahko bila čuječnost osnova za konkurenčno prednost podjetja.

Tabela 11: Podatki o intervjuvancih

Oseba	**Spol**	**Starost**	**Stopnja izobrazbe**	**Pozicija v podjetju**	**Zaposlitev**
1.	M	42 let	7	izvršni direktor	javni sektor
2.	Ž	30 let	7	vodja nabave	zasebni sektor
3.	Ž	63 let	7	vodja projektov	javni sektor

Vir: lastno delo.

Vprašalnik za polstrukturiran intervju je bil sestavljen na podlagi analize literature, ki je bila uporabljena kot osnova za teoretični del magistrskega dela. Vprašanja so bila za vse udeležence enaka, vendar so bila pri vsakem intervjuju dodana kakšna dodatna podvprašanja za boljše razumevanje tematike in za boljše podatke. Z namenom anonimnosti bom intervjuvance v nadaljevanju poimenovala oseba 1, 2 in 3. Vprašalnik je zajemal 18 vprašanj, ki so se navezovala na raziskovalna vprašanja magistrskega dela. Analiza rezultatov polstrukturiranih intervjujev (v nadaljevanju: intervju) bo podana skozi posamezno vprašanje v intervjuju, hkrati tudi primerjava dobljenih rezultatov med seboj.

Osebe, ki so bile vključene v analizo, so že pred intervjujem slišale za čuječnost in jo tudi že uporabljale tako v zasebnem življenju kot tudi v poslovnem svetu. V primerjavi s teoretičnem delom, kjer je čuječnost že vpeljana v poslovni svet, kot sta Google ali pa Toyota, so intervjuvanci podali njihov pogled na čuječnost in v to, zakaj menijo, da čuječnost ni uporabljena tudi v slovenskih podjetjih. Oseba 1 meni, da je še vedno v ospredju dobiček, razvoj in rast podjetja pred vrednostjo zaposlenih. To se odraža tudi v manjšem vlaganju v razvoj in izobraževanje zaposlenih. Oseba 2 je podala čist nov vpogled, da so podjetja, kot je Google, mlada podjetja, ki so morala privabljati zaposlene na način, da se zaposleni pri njih počutijo udobno in sprejemajo njihovo kulturo, v Sloveniji pa ni tako. Ima zelo podobno mnenje kot oseba 1, da podjetje z vidika dobička ne bo vlagalo nekam, kjer ima samo navidezno dodano vrednost. To ni vrednost, ki je merljiva, in ni dodana vrednost na kratki rok. Prav tako pa potrebuješ vodjo, ki vidi v tem dodano vrednost in jo potem približa še drugim ter implicira na druge zaposlene. Pri tem pa obstaja omejitev, kajti ljudje smo svobodna bitja in se odločamo, kaj bomo sprejeli in česa ne. Iz tega vidika ne moreš nobenega zaposlenega prisiliti v sprejemanje nečesa, kar se mu zdi nesprejemljivo za njegovo življenje. Če pa gledamo na dolgi rok, bi bil pravi učinek le, če bi večina zaposlenih uporabljala čuječnost in če bi bili dosledni pri izvajanju le-te. Oseba 3 je podala podobno mnenje, da na žalost čuječnost še ni prepoznana kot del delovnega procesa, ki bi na dolgi rok vplivala na učinkovitost tako na zaposlenega kot na rezultate dela tako v službi kot v zasebnem življenju in bi se odražala kot umirjenost posameznika.

Na podlagi pridobljenih podatkov anketnega vprašalnika kar 43 % vprašanih prakticira čuječnost na delovnem mestu in v prostem času, zato sem intervjuvancem postavila vprašanje, ali tudi oni prakticirajo čuječnost, na kakšen način in kako pogosto. Zanimivo je bilo, da vsi trije intervjuvanci uporabljajo individualno vsakodnevno tako v službi kot v prostem času dihalne vaje. Oseba 1 poleg dihalnih vaj uporablja še vizualizacijo, manifestacijo in meditacijo, kjer opaža, da blagodejno vpliva na zmanjševanje stresa in reševanje izzivov. Oseba 2 uporablja čuječnost večinoma v prostem času preko dihalnih vaj, predvsem pred odhodom v službo in zvečer pred spanjem. Žal ji poslovni model, v katerem deluje kot zaposlena, ne dopušča časovnega odmora za predihavanje oziroma za trenutek zase. Oseba 3 pa si poleg dihalnih vaj v delovnem času vzame čas tudi za nekajminutno telovadbo na delovnem mestu, v prostem času pa se odpravi na sprehod ali pa enkrat na teden telovadi in izvaja raztezne vaje.

Intervjuvancem sem postavila vprašanje, zakaj podjetje svojim zaposlenim omogoča obliko sproščanja med delovnim časom. Če bi bil cilj podjetja vrednost in zadovoljstvo zaposlenega enako pomemben, kot sta dobiček in rast podjetja, potem bi tudi podjetje prepoznalo dolgoročni pozitiven učinek, je povedala oseba 1. V njihovem podjetju nudijo tudi posamezne aktivnosti, vezane na sproščanje od dela v obliki dnevnega opomnika za telovadbo v pisarni, imajo tudi namenski prostor, kjer se lahko zaposleni družijo in sproščajo (npr. igrajo biljard, pikado in druge aktivnosti), prav tako pa jim podjetje omogoča, da se po znižanih cenah udeležijo različnih dejavnosti izven delovnega časa (npr. joga, športne aktivnosti in druge dejavnosti). Oseba 2 meni, da na to vplivata dve stvari, prva stvar je, da mora biti vodja, ki vidi to kot dodano vrednost in jo vpelje v sam proces, druga stvar pa je, da bi pobuda prišla tudi s strani zaposlenih. V njihovem podjetju izvajajo anonimno anketo enkrat na leto, s katero zaposlene nagovorijo, da podajo mnenje, katere aktivnosti bi pripomogle k boljšemu počutju in klimi v podjetju. Poskušajo se čim bolj približati zaposlenim. Na koncu vsake ankete zberejo podatke in preverijo, kakšne aktivnosti bi res pripomogle, da bi se njihovi zaposleni udobno počutili v delovnem okolju. Primer dobre prakse je, da vsakodnevno izvajajo tri minutne raztezne vaje, kar je bilo med zaposlenimi zelo dobro sprejeto. Raztezanja se udeleži večina zaposlenih. Prav tako jim podjetje nudi triurno psihološko podporo preko zunanjega izvajalca in delavnice za osebnostno rast. V podjetju je bil najbolje sprejet ukrep v času koronavirusa, in sicer delo od doma, ki se je še danes obdržalo. Zaposleni del dela lažje opravijo doma, kjer imajo mir, kot pa v službi, kjer so deležni zunanjih dražljajev. Ugotovili so, da so s tem ukrepom zaposleni bolj učinkoviti in da z veseljem opravljajo delo. Oseba 3 pa meni, da bi podjetje moralo spodbujati zaposlene k čuječnosti z izobraževalnimi delavnicami, kot so telovadba na delovnem mestu, dihalne vaje, skupinsko druženje. Zavedati bi se moralo, da bi bilo zaradi preobremenitve na delovnem mestu pravilno zagotavljati psihično in fizično formo zaposlenih. S tem bi podjetje pridobilo boljše odnose in zmanjšanje odsotnosti bolniških odsotnosti.

V sklopu prepoznavanja koncepta čuječnosti me je zanimalo, kaj vodilni kader meni o programih čuječnosti v sklopu delovnega časa, kar se navezuje tudi na moje raziskovalno

vprašanje, ali so managerji naklonjeni čuječnosti in vpeljavi čuječnosti v podjetje. Mnenje osebe 1 je, da bi program čuječnosti pozitivno vplival na zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih in da vpliva na zaposlenega tudi z vidika izbire delodajalca poleg preostalih dejavnikov, kot so plača, fleksibilnost in bonus. Oseba 2 pa meni, da bi moral biti v njihovem podjetju ta program prostovoljen in da bi se ga najverjetneje udeležile le osebe, ki se zavedajo, da imajo izzive s premagovanjem stresa, ostali zaposleni pa ne, saj ne bi videli dodane vrednosti. Prav tako pa bi moral biti program zasnovan tako, da bi se približal panogi, v kateri podjetje deluje, kjer bi se prilagodil pristop do zaposlenih, kar pa verjetno zahteva od izvajalca mnogo podatkov, da bi program prilagodil panogi. Ena izmed nalog vodij je tudi ta, da prepozna zaposlenega, da je preobremenjen oziroma da je na meji izgorelosti in da ga posledično zna ustaviti in se z njim pogovoriti ter mu postaviti mejo. Meni, da je čuječnost dobra metoda za umiritev, za aktivni odmor in da za trenutek naše možgane pošljemo na odmor. Oseba 3 meni, da so delavnice čuječnosti nujne zaradi narave dela – računalniki, da zaposleni ne postanejo asocialni. Delavnice so potrebne, saj se takrat izmenjavajo mnenja in hkrati izboljšujejo medsebojni odnosi. V njihovem podjetju kadrovski oddelek zagotovi mesečne programe, udeležba je obvezna. Tedensko pa prejemajo vsi zaposleni preko elektronske pošte priporočila za telovadbo, dihalne vaje ali pa pogovore s sodelavci.

V teoretičnem delu je bila omenjena raziskava Čuječnost na delovnem mestu raziskovalcev Vonderlin in drugi (2020), kjer so preko analize prišli do ugotovitev, da čuječnost na delovnem mestu izboljša dobro počutje, delovno zrelost, produktivnost in zadovoljstvo na delovnem mestu. V ta namen sem tudi managerjem postavila vprašanje, kakšne pozitivne učinke mislijo, da prinaša prakticiranje čuječnosti, in ali menijo, da bi prakticiranje čuječnosti prispevalo k večji učinkovitosti v podjetju. Vsi udeleženci intervjuja so podali mnenje, da bi čuječnost absolutno prispevala k večji učinkovitosti zaposlenih v podjetju. Mnenja glede vrst pozitivnih učinkov so se razhajala. Oseba 1 pravi, da so pozitivni učinki večje zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu, večja pripadnost podjetju, večja produktivnost, konstruktivno reševanje izzivov tako v poslovnem svetu kot tudi doma, zmanjšan stres oziroma boljše obvladovanje stresa, kar ima pozitiven vpliv na zdravje. Oseba 2 pa pravi, da bi prakticiranje čuječnosti privedlo do sprejemanja treznih odločitev in ne odločitev v afektu. Ljudje bi se morali znati odklopiti, zadihati in s tem priti v stik s telesom, da bi lahko potem lažje nadaljevali s svojim delom. Čuječnost je dobrodošla v primerih, kjer je potrebna večja miselna kapaciteta, in tudi takrat, kjer si je treba postaviti prioritete, da se smiselno lotiš opravil, ki jih moraš tekom dneva opraviti, da lahko počneš vsako opravilo učinkovito in se mu v celoti posvetiš. Oseba 3 je videla v prakticiranju čuječnosti tri pozitivne učinke, in sicer, da izboljšuje celoten delovni proces, odnose, kar se posledično odraža na pozitivnih rezultatih dela celotne organizacije.

Z obzirom, da so vsi intervjuvanci zelo naklonjeni pozitivnim učinkom čuječnosti, je bilo moje naslednje vprašanje, na kakšen način v podjetju, kjer delajo, poskrbijo za sprostitev med delovnim časom. Pri osebi 1 vsak dan dobi vsak zaposlen opomnik preko elektronske

pošte za telovadbo, prikazane so vaje, kjer je poudarek na razbremenitvi ramenskega obroča in vratu ter predela hrbtenice. Zaposleni imajo tudi namenske prostore, kjer se lahko za kratek čas tudi kakovostno družijo preko igre (biljard, pikado), prav tako pa jim podjetje organizira razne delavnice in športna udejstvovanja. Oseba 2 dela v podjetju, kjer za sprostitev in oddih od računalnika poskrbijo kar usposobljeni zaposleni. Usposobljeni zaposleni so se izobraževali na za telovadbo pristojni inštituciji, kjer so jim pokazali razbremenilne vaje za celotno telo. Te osebe vsak dan stopijo pred zaposlene in tri minute namenijo telovadbi. Podjetje je želelo imeti usposobljene zaposlene z namenom, da so vaje pravilno izvedene. Pri osebi 3 pa izvajajo telovadbo na delovnem mestu na podoben način kot pri osebi 1. Pri njih prav tako prejmejo preko elektronske pošte opomnik za telovadbo, poleg telovadbe pa vsako toliko časa prejmejo tudi online delavnice, med katerimi so tudi delavnice dihanja, predavanja o metodah komuniciranja, predavanja o strpnosti.

Vodja naj bi bil zgled svojim zaposlenim, pri čemer je ključnega pomena, da se zaveda lastne identitete in vrednosti. Učinkovito vodenje temelji na sposobnosti zaznavanja in poslušanja zaposlenih ter nudenju ustrezne podpore in motivacije, kar vodi k skupnemu ustvarjanju dodane vrednosti za podjetje. Oseba 1 se opisuje kot odprt in transparenten vodja, ki s svojo komunikacijo, strokovnim znanjem, izkušnjami in dejanji postavlja pozitiven zgled zaposlenim, pri čemer se izogiba mikro managementu. Kot vodja spodbuja pozitivno delovno vzdušje in zagovarja odprto komunikacijo, kar zaposlenim omogoča, da se nanj kadar koli obrnejo s poslovnimi izzivi, ki jih nato skupaj rešujejo. Posebno pozornost namenja jasni razdelitvi nalog, tako da vsak posameznik razume svojo vlogo in odgovornosti v podjetju. Doseženi rezultati in uspešnost zaposlenih so ustrezno prepoznani in nagrajeni, kar dodatno prispeva k njihovi motivaciji in zavzetosti. Oseba 2 je najprej zavzela stališče, da je treba ločiti zasebno življenje od službenega. Če se je na primer doma kaj neprijetnega zgodilo, pustiš to doma in tega ne prenašaš na svoje sodelavce. Oseba 2 je sebe opisala kot zelo čuječo vodjo, rada prisluhne in poskuša pomagati, če le ima na to vpliv. V kolikor vidi, da bi se lahko delovni proces izboljšal, se vedno zavzame in poskuša uporabiti to v praksi. Vedno se najdejo načini za izboljšanje, tudi z vsakim zaposlenim je včasih treba obrati svoj pristop, važno je, da opaziš, na kakšen način je najboljše medsebojno sodelovanje. Dober vodja mora imeti tako psihično kot tudi fizično kondicijo, da zmore uskladiti različna mnenja v celovito rešitev, meni oseba 3. Ravno ta psihična pripravljenost, ki jo pridobi tudi s čuječnostjo, ji omogoča, da skoncentrirano zdrži na sestankih, ki lahko trajajo tudi po več ur. Pravi tudi, da mora kot dober vodja poznati vse procese v podjetju, tako lahko bolje razume posameznika. Hkrati pa lahko zaradi poznavanja samega procesa kar hitro ugotovi, ali bi bile spremembe v procesu pozitivna in bi dejansko dobro vplivale na proces ali pa bi imele negativne učinke. Zase pravi, da je odprt vodja in vedno dovzeten za predloge, ki so usmerjeni v dobrobit samega delovnega procesa kot tudi podjetja.

Motiviranje zaposlenih je proces spodbujanja z določenimi sredstvi, ki bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili podane naloge ali delovali v smeri doseganja ciljev. Zaposlene lahko motiviraš na različne načine, na primer z različnimi nagradami, besedami, pohvalami,

z načini, ki pozitivno motivirajo in zadovoljujejo osebne potrebe. Oseba 1 svoje zaposlene motivira na način spodbujanja v smislu, da verjamejo vase in v svoje spodobnosti, da znajo prevzemati odgovornost, da so suvereni pri sprejemanju odločitev in da znajo pokazati samoiniciativnost pri opravljanju nalog. Ne uporablja mikro management pristopa, vendar jih motivira, da s svojim znanjem in njegovo oporo pridejo do zastavljenih ciljev. Pri nekaterih doseženih ciljih podjetja jih podjetje tudi nagradi. Podjetje osebe 2 zaposlene motivira z raznimi ugodnostmi, kot so na primer brezplačna kava, čaj, sadje, ugodnosti pri partnerjih podjetja. Sama kot vodja pa pravi, da način motiviranja prilagaja glede na osebnost zaposlenega in njegove vzgibe, ki ga motivirajo. Oseba 3 od svojih zaposlenih zahteva popolno zbranost in sodelovanje, ko so vključeni v delovni proces. S svojim pozitivnim in spoštljivim pristopom daje odprt prostor zaposlenim, da iščejo rešitve pri izboljšanju procesa, ki bi na dolgi rok pomagale vsem v podjetju.

Pri intervjuvancih me je zanimalo, ali imajo kakšen vpogled v zadovoljstvo svojih zaposlenih, ali menijo, da se zaposleni v delovnem okolju dobro počutijo in da posledično radi hodijo v službo. Pri tem vprašanju so bile vse tri osebe zelo složne, namreč vse so odgovorile zelo podobno, menijo, da zaposleni na splošno radi hodijo v službo in so zadovoljni, saj imajo v službi veliko izzivov, ki jih motivirajo. Je pa res, da so vsi ljudje krvavi pod kožo in da so lahko tako dobri kot slabi dnevi, kdaj z neko lahkotnostjo opraviš naloge, kdaj pa enostavno ne gre vse po načrtih. V vseh treh podjetjih zadovoljstvo svojih zaposlenih merijo v letni anketi, kjer lahko vsak zaposleni izrazi svoje mnenje, poda predloge, pritožbe …

Oseba 1 zase pravi, da lahko reče, da je čuječ vodja, saj sam veliko da na prakticiranje čuječnosti tako v službi kot v prostem času in se mu zdi, da se to tudi odraža na zaposlenih. Zaposlene vodi na način, da jih spodbuja, da so pozitivno naravnani. Če nastane negativna situacija, jih spodbuja, da se znajo ustaviti in premisliti, šele nato odreagirati na pravi način in ne v efektu ter da tudi ne podležejo stresu oziroma negativnemu razpoloženju. Ko si umirjen in pozitivno naravnan, lahko sklepaš odločitve, v kolikor si negativno naravnan, po navadi pride tudi do slabih odločitev. Velik poudarek daje duhovnemu stanju, pravi, da je treba gledati bolj holistično in ne toliko na fizično pripravljenost, ampak je treba dati večji poudarek na stanje duha in notranje počutje. Osebi 2 in 3 sta bili zelo podobnega mnenja, vprašanje, ali sta čuječi vodji, bi lahko podkrepili z odzivom zaposlenih, da zaposleni zelo radi sodelujejo z njima. Svoj umirjeni pristop širita tudi med svoje zaposlene, kar se tudi vidi na rezultatih podjetja. Oseba 2 je omenila tudi, da jim je koronavirus naredil celo uslugo, da so se takrat zaposleni, čeprav na daljavo, zelo povezali, tudi kot vodja je občutila, da so imeli zaradi dobre komunikacije, umirjenosti kljub omejenemu delu na koncu vidne zelo dobre rezultate in so presegali plane podjetja.

Konkurenčna prednost podjetja je nekaj, česar drugo podjetje nima. V tem razdelku me je zanimalo predvsem, ali so managerji seznanjeni s konkurenčnimi prednosti podjetja, v katerem delujejo kot vodilni kader. Oseba 1 meni, da je v podjetju, kjer je zaposlen, najbolj izstopajoča konkurenčna prednost zaposleni, njihovo znanje in izkušnje, kar se kaže v

pripadnosti podjetju in motiviranosti. Opazila se je razlika, ko je podjetje pred nekaj leti začelo velik poudarek dajati na zadovoljstvo zaposlenih, njihov cilj je bil prvi izbor pri zaposlitvi in prvi izbor za stranke. Podjetje je implementiralo veliko novosti, da bi raven zadovoljstva dvignili, uvedli so interna in zunanja izobraževanja, različne delavnice, postali so družini prijazno podjetje, podjetje organizira različne dogodke (šola v naravi za otroke zaposlenih, družinski dnevi, okolju prijazni projekti, popusti za zdravstvene storitve, športna udejstvovanja in drugi). Ključno je, da se zaposleni v podjetju dobro počuti, kar se lahko odraža v dobrem poslovanju podjetja. Podjetja se v preteklosti niso kaj dosti spreminjala, podjetje je imelo ustaljene procese, ljudi, ni bilo fluktuacije in posledično so večinoma zaposleni delali v istem podjetju celo delovno dobo in se na koncu upokojili. Sedaj pa se morajo podjetja konstantno spreminjati in prilagajati, kajti konkurenca je zelo iznajdljiva. Zato oseba 2 meni, da je največja konkurenčna prednost podjetja v tej dobi lojalnost ljudi. Če podjetje nima pripadnih ljudi, ki ne verjamejo v podjetje, kako boš prepričal nekoga drugega, da bo verjel v podjetje. Ti moraš živeti podjetje, pripadnost gradiš v težkih trenutkih, kot je bil koronavirus, in skupaj so prišli čez to obdobje močnejši in podjetje je postalo še bolj priljubljeno med zaposlenimi kot tudi med iskalci zaposlitve. Oseba 3 pa meni, da je največja konkurenčna prednost podjetja dobri odnosi znotraj podjetja. Zaposleni so ključ, da je v podjetju dobra klima, sodelovanje, strokovnost. Tako lahko združiš posameznike, kjer vsak strokovnjak na svojem področju in skupaj lahko dosežejo posamezne cilje v podjetju. Kot pravi star slovenski pregovor: *»Več glav več ve«.* Zanimivo, da sta osebi 1 in 3 izpostavili konkurenčne prednosti, ki so tudi bile največkrat omenjene v anketni analizi, in sicer zaposleni in dober odnos zaposlenih in do strank.

Intervjuvanci so izrazili svoj pogled v tabeli 12, katere so konkurenčne prednosti podjetja, v katerem delujejo. Brez usposobljenega in lojalnega kadra podjetje ne bi dobro poslovalo, podjetja že zdaj veliko namenijo v izobraževanje svojih zaposlenih in krepitev medsebojnih odnosov. Pomembno je, da ustvariš okolje, kjer se zaposleni dobro počutijo, kjer verjamejo in zaupajo v podjetje. Prav tako je pomembno, da zgradiš zaupanje tudi navzven.

Tabela 12: Pregled konkurenčne prednosti podjetja po mnenju intervjuvancev

Oseba	**Konkurenčna prednost v podjetju**
1.	zaposleni, klientska baza, stabilno in močno podjetje
2.	ustaljeni procesi, stabilnost podjetja → zaupanje zaposlenih globalno podjetje → stabilnost
3.	medsebojni odnosi, urejena delovna mesta izobraževalne delavnice za zaposlene

Vir: lastno delo.

Na koncu vsakega intervjuja sem intervjuvanca vprašala, ali bi lahko bila čuječnost konkurenčna prednost podjetja. Vsi intervjuvanci so zelo ozaveščeni glede koncepta čuječnosti. Vsi menijo, da čuječnost pozitivno vpliva na osebni in posledično tudi strokovni razvoj zaposlenega in ga tudi celostno izpopolnjuje, da je bolj motiviran, osredotočen, pripaden. Oseba 3 vidi čuječnost kot pomoč pri izboljšanju rezultatov podjetja. Delovni

procesi v podjetju morajo biti zastavljeni tako, da omogočajo zaposlenim dobro in stimulativno delovno okolje. Čuječnost je del delovnega procesa in bi morala biti vključena v vsako podjetje. Analizo intervjujev sem zbrala v tabeli 13, kjer povzemam zbrane ključne informacije o tem, kako intervjuvanci razumejo čuječnost, njene pozitivne učinke in njeno povezavo s konkurenčnimi prednostmi podjetja.

Tabela 13: Primerjava med intervjuvanci glede na posamezno kategorijo

Kategorija	**Oseba 1**	**Oseba 2**	**Oseba 3**
Pogled na čuječnost	Ni še uveljavljena; prednost dobičku in rasti.	Koristna, vendar mora biti prostovoljna in prilagojena panogi.	Del delovnega procesa; izboljšuje okolje in rezultate.
Pozitivni učinki	Zmanjšanje stresa, večje zadovoljstvo, večja pripadnost, produktivnost.	Boljše odločanje, obvladovanje stresa, večja učinkovitost.	Izboljšanje procesov, boljši odnosi, pozitivni rezultati.
Prakse čuječnosti	Telovadba, druženje (biljard, pikado), delavnice, športne aktivnosti.	Raztezne vaje, psihološka podpora, delavnice za osebnostno rast.	Delavnice čuječnosti, telovadba, dihalne vaje, skupinska druženja.
Konkurenčne prednosti	Zaposleni in njihovo znanje ter pripadnost.	Lojalnost zaposlenih in pripadnost podjetju.	Dobri odnosi med zaposlenimi in strokovnost.
Pomen zaposlenih	Vlaganje v zadovoljstvo (izobraževanja, družinske aktivnosti, šport).	Anonimne ankete, raztezne vaje, psihološka podpora.	Delavnice, skupinska druženja, spodbujanje sodelovanja.
Čuječnost kot prednost	Lahko postane prednost; izboljšuje zadovoljstvo in produktivnost.	Prispeva k učinkovitosti, vendar mora biti prostovoljna in prilagojena.	Pomembna za procese in odnose; lahko postane prednost.
Vloga vodstva	Vodja mora prepoznati vrednost čuječnosti in jo vključiti v proces.	Vodja mora zagotoviti prostovoljne in prilagojene programe.	Vodja mora spodbujati čuječnost in jo vključiti v kulturo.
Dolgoročni učinki	Večja produktivnost, manj stresa, boljše reševanje izzivov.	Boljše odločanje, obvladovanje prioritet, večja učinkovitost.	Izboljšanje procesov, boljši odnosi, pozitivni rezultati.

Vir: lastno delo.

5 DISKUSIJA

Vse podatke, tako s kvantitativno in kvalitativno raziskavo, sem nato primerjala še s teorijo, kar mi je omogočilo pridobiti glavne ugotovitve in preverjanje raziskovalnih vprašanj ter priporočila za podjetja. Identificirala sem tudi omejitve dela in priporočila za nadaljnje raziskave.

5.1 Glavne ugotovitve in priporočila za podjetja

Glavne ugotovitve raziskave sem praktično zbrala v tabeli 14, ki nazorno prikazuje primerjavo med teoretičnim in empiričnim delom. S primerjavo sem želela preveriti, ali med teoretičnim in empiričnim delom obstajajo kakšne sinergije.

Tabela 14: Teoretične in empirične ugotovitve glede na področje

Področje	**Teoretične ugotovitve**	**Ugotovitve kvantitativne raziskave**	**Ugotovitve kvalitativne raziskave**
Opredelitev čuječnosti	Kabat-Zinn (1990): osredotočenost na sedanji trenutek brez presojanja. Brown in Ryan (2003) in Društvo za razvijanje čuječnosti (brez datuma) poudarjata vlogo pri zmanjševanju stresa.	90,4 % anketirancev pozna čuječnost; 50,7 % jo prakticira na delovnem mestu in v prostem času. Najpogostejše tehnike: dihalne vaje, meditacija, joga.	Managerji poznajo koncept, vendar je v slovenskih podjetjih še redko sistematično vpeljana.
Učinki čuječnosti	Glomb in drugi (2011) ter Dane in Brummel (2014): zmanjšanje stresa in izgorelosti. Vonderlin in drugi (2020): izboljšanje produktivnosti in zavzetosti.	84,3 % meni, da čuječnost zmanjšuje stres; 57,5 % uporablja tehnike sproščanja dnevno.	Managerji opažajo boljše medosebne odnose in večjo učinkovitost pri zaposlenih, ki prakticirajo čuječnost.
Čuječnost v podjetju	Schaufenbuel (2014) in Buckby (2016): primeri uspešne uporabe v globalnih podjetjih. Černetič (2020): vpliv na zadovoljstvo in produktivnost.	5 % podjetij omogoča meditacijo, 15 % dihalne vaje, 32,5 % telovadbo v pisarni.	Podjetja v Sloveniji še ne izkoriščajo polnega potenciala čuječnosti, čeprav izvajajo posamezne aktivnosti (npr. raztezne vaje).
Konkurenčna prednost	Barney (1991) in Čater (2007): konkurenčna prednost kot rezultat edinstvenih virov. Gulledge (2020): pomen človeških virov.	68,7 % pozna pojem konkurenčne prednosti; 84,3 % meni, da bi čuječnost lahko bila njen temelj.	Zaposleni in dobri odnosi so ključni vir prednosti; čuječnost bi lahko to dodatno okrepila.
Vloga vodstva	Reb in drugi (2019) in Chapman-Clarke (2015): čuječni vodje izboljšujejo vzdušje in odnose.	45 % navaja, da nadrejeni spodbujajo sproščanje med delom.	Managerji prakticirajo čuječnost in vidijo njene učinke, vendar obstaja pomanjkanje sistematičnega pristopa v podjetjih.
Implementacija čuječnosti	Kabat-Zinn (1990) in Williams in Penman (2015): ključni elementi uspešne implementacije. Vonderlin in drugi (2020): pomen dolgoročnega spremljanja.	47 % podjetij omogoča oblike sproščanja med delom.	Priporočila: 1) pilotni projekti, 2) vključevanje vodstva, 3) redno spremljanje učinkov.

se nadaljuje

Tabela 14: Teoretične in empirične ugotovitve glede na področje (nad.)

Področje	**Teoretične ugotovitve**	**Ugotovitve kvantitativne raziskave**	**Ugotovitve kvalitativne raziskave**
Priporočila za podjetja	Schaufenbuel (2014) in Černetič (2020): postopna uvajanja. Marwa in Ichsan (2024): vloga pilotnih projektov.	Anketiranci želijo več delavnic o čuječnosti in možnosti za sproščanje.	Managerji predlagajo: 1) začetek z majhnimi projekti, 2) vključitev vodstva, 3) merjenje rezultatov.

Vir: lastno delo.

Za podjetja, ki želijo izboljšati svojo konkurenčno prednost z vpeljavo čuječnosti v delovno okolje, sem oblikovala priporočila za podjetja. Podjetja naj investirajo v izobraževanje zaposlenih in vodstva o koristih čuječnosti, vključno z delavnicami, seminarji in usposabljanji, ki bodo zaposlenim pomagali razumeti, kako lahko čuječnost izboljša njihovo delovno okolje, zmanjša stres in poveča produktivnost. Raziskava je pokazala, da je čuječnost v Sloveniji že prepoznana, vendar jo mnogi zaposleni dojemajo le površinsko, zato je večje ozaveščanje ključno za uspešno integracijo.

Podjetja bi lahko uvedla kratke meditacijske vaje, dihalne vaje ali druge oblike čuječnosti med delovnim časom, kar lahko vključuje kratke odmore za sprostitev, meditacijske prostore ali vodenje treningov čuječnosti. Empirični del raziskave je pokazal, da zaposleni, ki redno prakticirajo čuječnost, poročajo o manjšem stresu, boljši koncentraciji in večjem zadovoljstvu pri delu, kar lahko vodi do večje produktivnosti in boljših medsebojnih odnosov.

Podjetja naj vzpostavijo sistem za dolgoročno spremljanje učinkov čuječnosti na delovno okolje in produktivnost, kar lahko vključuje redne ankete, intervjuje in analize uspešnosti. Dolgoročno spremljanje je ključno za oceno trajnosti in stabilnosti učinkov čuječnosti, kar bo omogočilo podjetjem, da prilagodijo svoje prakse glede na rezultate. Čuječnost lahko postane del korporativne kulture podjetja, kar lahko vključuje vključevanje čuječnosti v vrednote podjetja, nagrajevanje zaposlenih, ki redno prakticirajo čuječnost, ter ustvarjanje skupnosti, ki spodbuja medsebojno podporo in sodelovanje. Podjetja z močno korporativno kulturo, ki spodbuja dobro počutje zaposlenih, so bolj uspešna na trgu in imajo večjo lojalnost zaposlenih.

Čuječnost ima potencial, da postane pomemben del poslovne kulture in strategije podjetij, ki želijo izboljšati svojo konkurenčno prednost. Z vpeljavo čuječnosti v delovne procese, podporo vodstva in ustvarjanjem okolja, ki spodbuja dobro počutje zaposlenih, lahko podjetja dosežejo večjo produktivnost, manjšo fluktuacijo in večjo lojalnost zaposlenih, kar bo prispevalo k trajnostnemu uspehu in konkurenčni prednosti na trgu.

Nazadnje je za uspešno implementacijo čuječnosti potrebna podpora vodstva. Vodje morajo biti zgled svojim zaposlenim in sami prakticirati čuječnost. Samo tako lahko ustvarijo okolje,

ki spodbuja prakso čuječnosti in omogoča zaposlenim, da jo vključijo v svoje vsakdanje delo.

Če podjetja uspešno implementirajo čuječnost, lahko pričakujejo številne koristi. Poleg izboljšanja produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih lahko čuječnost prispeva tudi k boljšemu obvladovanju stresa, manjši fluktuaciji zaposlenih in večji lojalnosti do podjetja. To lahko vodi do trajnostnega uspeha in konkurenčne prednosti na trgu.

5.2 Omejitve raziskave

Raziskavo so omejevali različni dejavniki, ki lahko vplivajo na njeno zanesljivost in možnost posploševanja rezultatov. Eden ključnih omejitvenih elementov je bil relativno majhen vzorec anketirancev (84 oseb), kar zmanjšuje reprezentativnost podatkov. Večji in bolj heterogen vzorec bi omogočil večjo eksterno veljavnost ugotovitev. Poleg tega je bil uporabljen priložnostni vzorec, ki je zajemal posameznike, vključene v partnersko terapijo, pri čemer so mnogi že predhodno izvajali prakso čuječnosti. Takšna selekcija udeležencev lahko povzroči pristranskost v rezultatih in omejuje možnosti njihove splošne aplikacije. Podobne omejitve so bile izpostavljene tudi v strokovni literaturi, kjer se poudarja pomen zadostne velikosti in raznolikosti vzorca za zagotavljanje veljavnih in zanesljivih empiričnih spoznanj (Barney, 1991).

Subjektivnost odgovorov v anketi in intervjujih je dodatna omejitev, saj so odgovori temeljili na osebnih izkušnjah in prepričanjih udeležencev. Subjektivnost je omejitev kvalitativnih raziskav, kar je bilo že večkrat opozorjeno v metodoloških študijah (Polit in Beck, 2010). Ta subjektivnost lahko vpliva na zanesljivost rezultatov, zlasti pri interpretaciji učinkov čuječnosti.

Poleg tega raziskava ni vključevala dolgoročnega spremljanja učinkov čuječnosti na delovno okolje in produktivnost. Dolgoročno spremljanje je ključno za oceno trajnosti in stabilnosti učinkov, kar je bilo že poudarjeno v prejšnjih študijah (Vonderlin in drugi, 2020). Brez dolgoročnega spremljanja je težko oceniti, ali so učinki čuječnosti trajni ali le kratkoročni.

Vzorec anketirancev ni bil enakomerno zastopan v različnih panogah, kar lahko vpliva na splošno uporabnost rezultatov. Razumevanje konteksta in specifičnih pogojev posameznih panog je ključno za uspešno implementacijo čuječnosti, kot je bilo poudarjeno v prejšnjih raziskavah (Schaufenbuel, 2014). Neenakomerna zastopanost panog lahko privede do tega, da rezultati niso splošno uporabni za vse vrste podjetij.

Nazadnje raziskava ni vključevala primerjalne analize med podjetji, ki uporabljajo čuječnost, in tistimi, ki je ne. Primerjalna analiza je ključna za razumevanje razlik v učinkih čuječnosti, kar je bilo že večkrat poudarjeno v literaturi (Barney, 1991). Brez primerjalne analize je težko ugotoviti, ali so učinki čuječnosti resnično posledica te prakse ali pa so posledica drugih dejavnikov.

5.3 Priporočila za nadaljnje raziskave

Za izboljšanje razumevanja učinkov čuječnosti na delovno okolje in konkurenčno prednost podjetja je priporočljivo izvesti raziskavo na večjem in bolj naključnem vzorcu. Večje in bolj reprezentativno vzorčenje bi zagotovilo bolj splošno veljavne rezultate, kar je bilo že ugotovljeno v prejšnjih študijah (Barney, 1991). Poleg tega bi bilo koristno vključiti podjetja iz različnih panog, da bi ugotovili, kako se čuječnost različno odraža v različnih delovnih okoljih. Razumevanje konteksta in specifičnih pogojev posameznih panog je ključno za uspešno implementacijo čuječnosti, kot je bilo poudarjeno v prejšnjih raziskavah (Schaufenbuel, 2014).

Nadaljnje raziskave bi morale vključevati dolgoročno spremljanje učinkov čuječnosti na delovno okolje, produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Dolgoročno spremljanje je ključno za oceno trajnosti in stabilnosti učinkov, kot so pokazali Vonderlin in drugi (2020). To bi omogočilo boljše razumevanje, ali so učinki čuječnosti trajni ali le kratkoročni.

Koristno bi bilo izvesti primerjalno analizo med podjetji, ki uporabljajo čuječnost, in tistimi, ki je ne, da bi ugotovili njen dejanski vpliv na konkurenčno prednost. Primerjalna analiza je ključna za razumevanje razlik v učinkih čuječnosti, kar je bilo že večkrat poudarjeno v literaturi (Barney, 1991). To bi omogočilo boljše razumevanje, ali so učinki čuječnosti resnično posledica te prakse ali pa so posledica drugih dejavnikov.

Nadaljnje raziskave bi morale vključevati več kvalitativnih metod, kot so globinski intervjuji in študije primerov, za boljše razumevanje konteksta in izkušenj zaposlenih. Kvalitativne metode so ključne za razumevanje kompleksnih pojavov, kot so pokazale prejšnje študije (Polit in Beck, 2010). Te metode bi omogočile boljše razumevanje, kako zaposleni dojemajo čuječnost in kako vpliva na njihovo delovno okolje.

Nazadnje, nadaljnje raziskave bi se morale osredotočiti na to, kako čuječnost prispeva h konkurenčni prednosti podjetja, zlasti v kontekstu dolgoročnega uspeha in trajnostnega razvoja. Konkurenčna prednost je rezultat edinstvenih virov in sposobnosti podjetja, kot je bilo ugotovljeno v literaturi (Barney, 1991). To bi omogočilo boljše razumevanje, kako lahko čuječnost prispeva k dolgoročnemu uspehu podjetja.

Z nadaljnjimi raziskavami bi lahko še bolje razumeli čuječnost in njene komponente ter kako delujejo skupaj, da prinašajo koristi v osebnem in poklicnem življenju. Predlagam, da vsak posameznik preizkusi prakticiranje čuječnosti v vsakdanjem življenju. Z vadbo lahko preučimo, kako v vsaki izkušnji deluje zavedanje trenutnega stanja in umirjenost. Raziskovanje sebe bo podprlo večjo jasnost in vizijo, ko bomo razmišljali, vadili in delili naprej svojo lastno izkušnjo. Čuječnost ni le modna beseda, temveč močno orodje, ki lahko spremeni način, kako delamo in živimo. Z njeno pomočjo lahko ustvarimo bolj zdravo, produktivno in uspešno delovno okolje, ki koristi tako posameznikom kot organizacijam.

6 SKLEP

Čuječnost kot praksa osredotočenosti na sedanji trenutek in nepresojajočega odnosa do lastnih misli in občutkov se je v zadnjih desetletjih izkazala kot pomembno orodje za izboljšanje dobrobiti posameznikov. V poslovnem okolju, kjer so zaposleni in managerji vedno bolj izpostavljeni stresu, izgorelosti in drugim izzivom, lahko čuječnost prispeva k boljšemu obvladovanju teh težav in hkrati k izgradnji konkurenčne prednosti podjetja.

Namen magistrskega dela je bil prispevati k razumevanju čuječnosti med zaposlenimi in managerji, predstaviti prakso čuječnosti kot orodje za boljše počutje in zdravje na delovnem mestu ter ugotoviti, ali čuječnost predstavlja osnovo za izgradnjo konkurenčne prednosti za podjetje. Menim, da sem namen dosegla, kajti v empiričnem delu večina zaposlenih dojema čuječnost kot orodje za zmanjševanje stresa, izboljšanje koncentracije, kar navsezadnje pomeni, da čuječnost služi kot orodje za izboljšanje počutja in zdravja na delovnem mestu. Poleg tega je raziskava pokazala, da bi redno prakticiranje čuječnosti lahko prispevalo k izgradnji konkurenčne prednosti podjetja. Večina anketirancev in intervjuvancev meni, da bi čuječnost izboljšala produktivnost, zmanjšala stres in povečala zadovoljstvo zaposlenih, kar bi podjetju omogočilo trajno konkurenčno prednost.

Cilje, ki sem si jih zastavila, sem dosegla. Prvi cilj je bil preučiti koncept čuječnosti in konkurenčne prednosti ter najti morebitne teoretične povezave med obema konceptoma. Cilj je bil dosežen z pregledom literature. Teoretični del naloge poudarja, da čuječnost izboljša psihično in fizično počutje zaposlenih in managerjev, kar vpliva na njihovo delovno učinkovitost, kreativnost in sodelovanje. Ti dejavniki so ključni za ustvarjanje konkurenčne prednosti, saj podjetja z motiviranimi in zadovoljnimi zaposlenimi lahko bolje konkurirajo na trgu. Poleg tega teorija nakazuje, da čuječnost prispeva k zmanjšanju stresa, izboljšanju koncentracije in boljšim medsebojnim odnosom, kar lahko vodi do večje produktivnosti, manjše fluktuacije zaposlenih in boljšega obvladovanja konfliktov. Skupaj lahko sklepamo, da obstaja jasna povezava med konceptoma čuječnosti in konkurenčne prednosti. Čuječnost lahko služi kot strateško orodje za podjetja, ki želijo izboljšati svojo konkurenčno prednost prek izboljšanja delovnega okolja, zmanjšanja stresa in povečanja produktivnosti zaposlenih. Kljub temu je za širšo uporabo čuječnosti potrebno večje ozaveščanje in podpora s strani vodstva.

Pri drugem cilju sem preverjala, ali je čuječnost poznana in ali se prakticira med zaposlenimi in managerji. Cilj je bil dosežen z empiričnem delom kjer so rezultati pokazali, da je čuječnost v Sloveniji relativno dobro prepoznana, vendar je njeno redno prakticiranje še vedno omejeno. Pri tretjem cilju pa sem ugotavljala, ali bi lahko bila čuječnost osnova za konkurenčno prednost. Tudi pri tem cilju lahko rečem, da je bil dosežen z ugotovitvami, da bi redno prakticiranje čuječnosti lahko prispevalo k izboljšanju zadovoljstva zaposlenih, zmanjšanju stresa in povečanju produktivnosti. Večina anketirancev (84,3 %) meni, da bi čuječnost lahko predstavljala osnovo za izgradnjo konkurenčne prednosti podjetja. Managerji, ki so bili intervjuvani, so poudarili, da čuječnost lahko izboljša medsebojne

odnose, poveča učinkovitost in prispeva k boljšemu obvladovanju stresa, kar bi podjetju omogočilo trajno konkurenčno prednost. Vseeno pa je potrebno vzeti v obzir, da je raziskavo zaznamovalo več omejitev, ki bi lahko vplivalo na zanesljivost raziskave in omejeno možnost posploševanja ugotovitev na širšo populacijo.

Rezultati raziskave so pokazali, da je čuječnost v Sloveniji že prepoznana, vendar je njena vpeljava v podjetja še vedno omejena. Večina zaposlenih čuječnost dojema kot koristno prakso za zmanjšanje stresa in izboljšanje koncentracije, kar se sklada s teoretičnimi izhodišči. Poleg tega so raziskave pokazale, da čuječnost pozitivno vpliva na psihično zdravje, delovno uspešnost in delovno zavzetost. Managerji, ki prakticirajo čuječnost, so naklonjeni njeni vpeljavi v delovno okolje, kar bi lahko prispevalo k izgradnji konkurenčne prednosti podjetja. Empirični del raziskave je pokazal, da 45 % anketirancev prepoznava konkurenčne prednosti podjetja, v katerem so zaposleni. Najpogosteje omenjene konkurenčne prednosti so bile znanje zaposlenih, dobri odnosi znotraj podjetja in inovativnost. Managerji, ki so bili intervjuvani, so poudarili, da sta lojalnost zaposlenih in dobro počutje ključna za uspeh podjetja. To se sklada s teoretičnimi izhodišči, ki poudarjajo, da so zaposleni ključni vir konkurenčne prednosti.

S pomočjo pregleda literature in empiričnega dela raziskave sem odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja, pri čemer je bil uporabljen kombiniran pristop kvantitativnih in kvalitativnih metod. Ugotovitve kažejo, da je čuječnost v Sloveniji relativno dobro prepoznana, saj jo večina zaposlenih dojema kot orodje za zmanjšanje stresa in izboljšanje koncentracije, čeprav je njeno redno prakticiranje še vedno omejeno. Konkurenčna prednost je bila opredeljena kot sposobnost podjetja, da se na trgu izkaže kot boljše od konkurence, pri čemer so najpogosteje omenjene prednosti znanje zaposlenih, dobri odnosi znotraj podjetja in inovativnost.

Rezultati so pokazali, da čeprav večina podjetij omogoča zaposlenim oblike sproščanja med delovnim časom, je čuječnost kot specifična praksa še vedno redkost. Managerji, ki sami prakticirajo čuječnost, so bolj naklonjeni njeni vpeljavi v podjetje, medtem ko drugi izražajo dvome glede njenega neposrednega vpliva na poslovne rezultate. Večina anketirancev meni, da bi redno prakticiranje čuječnosti lahko prispevalo k izgradnji konkurenčne prednosti podjetja, saj bi izboljšala zadovoljstvo zaposlenih, zmanjšala stres in povečala produktivnost. Svoje ugotovitve sem zbrala za boljšo predstavo v tabeli 15.

Tabela 15: Pregled ugotovitev raziskave po raziskovalnih vprašanjih

Raziskovalno vprašanje	**Ugotovitev**
1. Kaj je čuječnost in kako jo razumejo zaposleni in managerji?	Čuječnost je zavestna prisotnost v sedanjosti brez presojanja (Kabat-Zinn, 1990). 90,4 % zaposlenih pozna koncept, le 50,7 % ga redno uporablja. Managerji jo vidijo kot celostni pristop za obvladovanje stresa in izboljšanje odločanja.

se nadaljuje

Tabela 15: Pregled ugotovitev raziskave po raziskovalnih vprašanjih (nad.)

Raziskovalno vprašanje	**Ugotovitev**
2. Kaj je konkurenčna prednost in kako jo razumejo zaposleni in managerji?	Konkurenčna prednost temelji na edinstvenih virih, ki jih težko posnemajo konkurenti (Barney, 1991). 68,7 % zaposlenih pravilno identificira prednosti svojega podjetja, pri čemer managerji poudarjajo znanje in predanost zaposlenih kot ključne dejavnike.
3. Ali je čuječnost poznana med zaposlenimi v Sloveniji?	90,4 % zaposlenih pozna čuječnost, vendar le 42,1 % meni, da jo podjetje aktivno spodbuja. Managerji opozarjajo na pomanjkanje strukturiranih programov kljub povečanemu zavedanju o pomenu duševnega zdravja.
4. Ali delodajalci nudijo oblike sproščanja (vključno s čuječnostjo)?	48,2 % podjetij omogoča sproščanje (57,5 % dnevno), vendar le 5 % ponuja strukturirane programe čuječnosti. Managerji poročajo o uspešnih izkušnjah s kratkimi dihalnimi vajami kot delom vsakdanje kulture.
5. So managerji naklonjeni čuječnosti in njeni vpeljavi?	84,3 % anketirancev meni, da bi vodstvo podprlo uvedbo čuječnosti. Managerji jo ocenjujejo kot učinkovito orodje za zmanjševanje stresa, izboljšanje odločanja in preprečevanje izgorelosti.
6. Ali lahko čuječnost predstavlja osnovo za konkurenčno prednost?	84,3 % udeležencev in vsi managerji vidijo potencial čuječnosti za krepitev odnosov, inovativnosti in poslovnih rezultatov. Ključni dejavniki uspeha so dolgoročna implementacija in vključitev v poslovno kulturo.

Vir: lastno delo.

V tem hitrem tempu življenja je težko vzpostaviti samoregulacijo vseh dogodkov, občutij, ki se razvrstijo skozi dan. Zato menim, da je prakticiranje čuječnosti eno izmed orodij, ki lahko pripomore k bolj kvalitetnemu življenju, s tem mislim, da lahko svoja dnevna opravila opravljamo bolj lahkotno in osredotočeno. Skozi svojo lastno prakso čuječnosti opažam, da sem bolj osredotočena, sproščena in da me zunanji vplivi iz okolja ne spravijo s tira. Menim, da bi vpeljava prakse čuječnosti v podjetja na dolgi rok dejansko prispevala k bolj motiviranemu, zdravemu in produktivnemu delovnemu okolju in prispevala k povezovanju na osebni ravni in ne preko tehnologije.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Ashoori, M. T. (2020). Do companies benefit equally from adopting mindfulness programs at their workplace? Implications of company demographics. *Journal of Management Research, 20*(1), 14–25. https://www.researchgate.net/publication/341079933_Do_Companies_Benefit_Equally_from_Adopting_Mindfulness_Programs_at_their_Workplace_Implications_of_Company_Demographics
2. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

3. Brown, K. W. in Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(4), 822–848. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2003_BrownRyan.pdf
4. Černetič, M. (2005). Biti tukaj in zdaj: Čuječnost, njena uporabnost in mehanizmi delovanja. *Psihološka obzorja, 14*(2), 73–92. https://www.cujecnost.org/wp-content/uploads/2016/08/cernetic2005.pdf
5. Schaufenbuel, K. (2014). *Bringing mindfulness to the workplace*.: UNC Kenan-Flagler Business School. https://affinityhealthhub.co.uk/d/attachments/bringing-mindfulness-to-the-workplace-1498492995.pdf

LITERATURA IN VIRI

1. American Mindfulness Research Association. (brez datuma). *Library.* https://goamra.org/Library
2. Anthony, W. P., Perrewe, P. L. in Kacmar, K. M. (1993). *Strategic human resource management*. Dryden Press.
3. Babu, S. (2014). Leadership and mindfulness. *Business Today, 23*(7), 52–53.
4. Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J. in Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment, 13*(1), 27–45.
5. Bambenger, I. (1989). Developing competitive advantage in small and medium-size firms. *Long Range Planning, 22*(5), 80–88.
6. Bamber, M. D. in Schneider, J. K. (2016). Mindfulness-based meditation to decrease stress and anxiety in college students: A narrative synthesis of the research. *Educational Research Review*, *18*, 1–32.
7. Barney, J. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4. izd.). Pearson.
8. Birmingham, P. in Wilkinson, D. (2003). *Using research instruments: A guide for researchers*. Routledge.
9. Birtwell, K., Williams, K., Van Marwijk, H., Armitage, C. J. in Sheffield, D. (2019). An exploration of formal and informal mindfulness practice and associations with wellbeing. *Mindfulness, 10*(1), 89–99.
10. Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. V., Abbey, S., Speca, M., Velting, D. in Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice, 11*(3), 230–241.
11. Buckby, E. (2016, 15. maj). *A powerful business tool: Corporate mindfulness* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. novembra 2021 s https://www.communicaid.com/communication-skills/blog/communication-skills/mindfulness-at-work-a-powerful-business-tool/
12. Burgoon, J. K., Berger, C. R. in Waldron, V. R. (2000). Mindfulness and interpersonal communication. *Journal of Social Issues, 56*(1), 105–127.

13. Carlson, L. E. in Garland, S. N. (2005). Impact of mindfulness-based stress reduction (MBSR) on sleep, mood, stress and fatigue symptoms in cancer outpatients. *International Journal of Behavioral Medicine, 12*(4), 278–285.
14. Carson, J. W., Carson, K. M., Gil, K. M. in Baucom, D. H. (2004). Mindfulness-based relationship enhancement. *Behavior Therapy, 35*(3), 471–494.
15. Chapman-Clarke, M. (2015). *Mindfulness at work pocketbook*. Management Pocketbooks.
16. Coff, R. W. (1994). *Human assets and organization control: Implication of the resource-based view.* John M. Olin School of Business Washington University in St. Louis.
17. Creswell, J. D. (2017). Mindfulness interventions. *Annual Review of Psychology*, *68*(1), 491–516.
18. Čater, T. (2003). *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
19. Čater, T. (2006). Relevantnost šol o konkurenčnih prednostih podjetij v Sloveniji. *Teorija in praksa, 43*(1-2), 25–41.
20. Čater, T. (2007). Dejavniki konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. *Naše gospodarstvo, 53*(1/2), 18–27.
21. Černetič, M. (2020). Čuječno opravljaj svoje delo, pa bo dober tek imelo: čuječnost na delovnem mestu. V A. Raspor in M. Nežič (ur.), *S skrbjo za sodelavce do boljših rezultatov podjetja* (str. 63–85). Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.
22. Čuječnost. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=%C4%8Duje%C4%8Dnost
23. Dabirian, A., Kietzmann, J. in Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons, 60*(2), 197–205.
24. Dane, E. in Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations, 67*(1), 105–128.
25. Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning, 30*(3), 374–384.
26. Dobkin, P. L. (2008). Mindfulness-based stress reduction: What processes are at work? *Complementary Therapies in Clinical Practice, 14*(1), 8–16.
27. Drucker, P. F. (2019). *Management cases*. HarperCollins.
28. Društvo za razvijanje čuječnosti. (brez datuma). *Kaj je čuječnost?* https://www.cujecnost.org/cujecnost/
29. eMarketer. (2021). *E-commerce trends*. eMarketer.
30. European Commission. (2021). *Impact of COVID-19 on the economy*. European Commission.
31. For Dummies. (2016, 6. marec). *How to use mindfulness at work*. https://www.dummies.com/article/body-mind-spirit/emotional-health-psychology/emotional-health/mindfulness/how-to-use-mindfulness-at-work-163948
32. Fortney, L., Luchterhand, C., Zakletskaia, L., Zgierska, A. in Rakel, D. (2013). Abbreviated mindfulness intervention for job satisfaction, quality of life, and

compassion in primary care clinicians: A pilot study. *The Annals of Family Medicine, 11*(5), 412–420.
33. Franca, V., Domadenik, P. in Redek, T. (2020). *Raziskava o učinkovitosti protikoronskih ukrepov – PKP.* Združenje delodajalcev Slovenije, Pogajalska šola.
34. Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E. in Yang, T. (2011). Mindfulness at Work. V A. Joshi, H. Liao in J. J. Martocchio (ur.) *Research in Personnel and Human Resources Management, vol.30* (str. 115-157). Emerald Publishing Limited.
35. Goleman, D. in Davidson, R. J. (2017). *Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, and Body.* Penguin.
36. Grün, A. (2019). *Najti notranje ravnovesje: kaj nam olajša življenje*. Ognjišče.
37. Gulledge, C. (2020, 9. marec). *The elusiveness of competitive advantage*. https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/09/the-elusiveness-of-competitive-advantage/?sh=408843de332f
38. Hansen, D. (2012, 31. oktober). *A guide to mindfulness at work*. https://www.forbes.com/sites/drewhansen/2012/10/31/a-guide-to-mindfulness-at-work/?sh=4cff72d225d2
39. Holland, J. L. (2001). *Career options finder*. Psychological Assessment Resources.
40. Hölzel, B. K., Lazar, S. W., Gard, T., Schuman-Olivier, Z., Vago, D. R. in Ott, U. (2011). How does mindfulness meditation work? Proposing mechanisms of action from a conceptual and neural perspective. *Perspectives on Psychological Science, 6*(6), 537–559.
41. Jaklič, M. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Pivec.
42. Jančič, Z. (1990). *Marketing: strategija menjave*. Gospodarski vestnik.
43. Jerič, B. (2021, 9. november). *Etično in trajnostno poslovanje prinaša konkurenčno prednost*. https://www.mqportal.si/eticno-in-trajnostno-poslovanje-prinasa-konkurencno-prednost
44. Kabat-Zinn, J. (1982). An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: Theoretical considerations and preliminary results. *General Hospital Psychiatry, 4*(1), 33–47.
45. Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: How to cope with stress, pain and illness using mindfulness meditation*. Delacorte Press.
46. Krishnan, H. A. (2021). Mindfulness as a strategy for sustainable competitive advantage. *Business Horizons, 64*(2), 189–197.
47. Kristeller, J., Wolever, R. Q. in Sheets, V. (2014). Mindfulness-based eating awareness training (MB-EAT) for binge eating: A randomized clinical trial. *Mindfulness, 5*(3), 282–297.
48. Leonard, D. in Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review, 40*(3), 112–132.
49. Lu, Y., Remond, J., Bunting, M., Ilies, R., Tripathi, N. in Narayanan, J. (2021). An app-based workplace mindfulness intervention, and its effects over time. *Frontiers in Psychology, 12*, 1–9.

50. Marwa, T. in Ichsan, M. (2024). Mindfulness and employee performance: mediating role of employee creativity. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, *18*(9), 1–21.
51. Mazur, K. in Kulczyk, Z. (2013). Isolating mechanisms as sustainability factors of resource-based competitive advantage. *Management*, *17*(2), 38–53.
52. McKinsey & Company. (2020). *The future of remote work*. McKinsey & Company.
53. Mercator. (2020). *Letno poročilo skupine Mercator 2020*. Mercator.
54. Mihalič, R. (2008). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Mihalič in partner.
55. Morgan, R. M. in Hunt, S. (1999). Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research, 46*(3), 281–290.
56. Murko, E., Miroševič, Š., Bajt, M. in Kukec, A. (2018). Vpliv na čuječnosti osnovanih intervencij na kakovost življenja pri bolnicah z rakom dojk. *Javno zdravje, 2*(1), 40–48.
57. Naz, N., Gulab, F. in Aslam, M. (2022). Development of qualitative semi-structured interview guide for case study research. *Competitive Social Science Research Journal, 3*(2), 42–52.
58. Nielsen. (2020). *Consumer behavior in the COVID-19 era*. Nielsen.
59. Nonaka, I. in Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
60. Nonaka, I. in Teece, D. J. (2000). *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization*. Sage.
61. Occupational Health Psychology. (2021). *Mental health in the workplace*. Occupational Health Psychology.
62. O'Morain, P. (2017). *Čuječnost za zaskrbljene: premagajte vsakdanji stres in tesnobo*. Vita.
63. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
64. Penman, D. (2016). *Čuječnost kot ustvarjalnost: kako se prilagajati, ustvarjati in uspevati v ponorelem svetu*. Učila International.
65. Perat, M. (brez datuma). *Čuječnostna meditacija (ang. mindfulness).* https://www.psihoterapija-ordinacija.si/samopomoc/cujecnost
66. Polanyi, M. (1967). Sense-giving and sense-reading. *Philosophy, 42*(162), 301–325.
67. Polit, D. F. in Beck, C. T. (2010). *Essentials of nursing research: Appraising evidence for nursing practice*. Lippincott Williams & Wilkins.
68. Poštuvan, V. in Tančič Grum, A. (2015). *Program Nara – moč strokovnjakom skozi čuječnost*. Založba Univerze na Primorskem.
69. PwC. (2020). *Supply chain resilience*. PwC.
70. Radonjič, D. in Iršič, M. (2006). *Raziskava marketinga*. GV založba.
71. Reb, J., Chaturvedi, S., Narayanan, J. in Kudesia, R. S. (2019). Leader mindfulness and employee performance: A sequential mediation model of LMX quality, interpersonal justice, and employee stress. *Journal of Business Ethics, 160*(3), 745–763.

72. Roeser, R. W., Schonert-Reichl, K. A., Jha, A., Cullen, M., Wallace, L., Wilensky, R., Oberle, E., Thomson, K., Taylor, C. in Harrison, J. (2013). Mindfulness training and reductions in teacher stress and burnout: Results from two randomized, waitlist-control field trials. *Journal of Educational Psychology, 105*(3), 787–804.
73. Roos, J., Edvinsson, L. in Dragonetti, N. C. (1997). *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*. Springer.
74. Rowley, J. (1999). What is knowledge management? *Library Management, 20*(8), 416–420.
75. Ruzzier, M., Hisrich, R. D. in Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 13*(4), 476–497.
76. STA. (2021, 18. marec). *Dan slovensko-nemškega gospodarstva 2021: "Epidemija je tako nemška kot slovenska podjetja spodbudila k hitrejšemu uvajanju digitalnih rešitev"*. https://o-sta.si/28950/dan-slovensko-nemskega-gospodarstva-2021-epidemi ja-je-tako-nemska-kot-slovenska-podjetja-spodbudila-k-hitrejsemu-uvajanju-digitalnih-resitev
77. Stanley, E. A. in Jha, A. P. (2009). Mind fitness and mental armor: Enhancing performance and building warrior resilience. *Joint Force Quarterly, 55*(4), 144–151.
78. Tan, C., Goleman, D. in Kabat-Zinn, J. (2012). *Search inside yourself: The unexpected path to achieving success, happiness (and world peace)*. HarperCollins.
79. Tancig, S. (2015). Our brain between mindfulness and a digital world. *EDUvision, 12*(3), 45–52.
80. Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning, 33*(1), 35–54.
81. Toniolo-Barrios, M. in Pitt, L. (2021). Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. *Business Horizons, 64*(2), 189–197.
82. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Gospodarski vestnik.
83. Vidic, F. (2013). Znanje: temeljni vir konkurenčne prednosti. *Sodobni izzivi managementa človeških virov, 36*(2), 45–58.
84. Vila, A. in Perčič, T. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Moderna organizacija.
85. Vonderlin, R., Biermann, M., Bohus, M. in Lyssenko, L. (2020). Mindfulness-based programs in the workplace: A meta-analysis of randomized controlled trials. *Mindfulness, 11*(7), 1579–1598.
86. Williams, J. M. G. in Penman, D. (2015). *Čuječnost: kako najti mir v ponorelem svetu.* Učila International.
87. Williams, J. M. in Kabat-Zinn, J. (2013). *Mindfulness: Diverse perspectives on its meaning, origins and applications*. Routledge.
88. Wright, P. M. in McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295–320.
89. Yu, L. in Zellmer-Bruhn, M. (2018). Introducing team mindfulness and considering its safeguard role against conflict transformation. *Academy of Management Journal, 61*(1), 324–347.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik čuječe pozornosti in zavedanja

1. Doživljam čustva, ki se jih ne zavedam oziroma se jih zavem šele kasneje.
2. Razbijam ali raztresam stvari zaradi nepozornosti, neskrbnosti ali razmišljanja o nečem drugem.
3. Težko ostanem skoncentriran na stvari, ki se dogajajo v sedanjosti.
4. Hitro hodim, da nekam pridem, ne da bi bilo pozoren na izkušnje po poti.
5. Ne opazim občutkov, telesne napetosti ali nelagodje dokler zares ne pritegnejo moje pozornosti.
6. Ime sogovornika pozabim skoraj takoj, ko se mi predstavi.
7. Občutek imam, da delujem avtomatsko brez večje pozornosti na to, kar počnem.
8. Hitim skozi aktivnosti ne da bi bil zares pozoren nanje.
9. Težko se skoncentriram na cilj, ki ga želim doseči, da izgubim stik s tem, kar počnem zdaj.
10. Naloge in obveznosti opravljam avtomatično, ne da bi se zavedal, kaj sploh počnem.
11. Zalotim se, da drugega poslušam le z enim ušesom in vmes počnem nekaj drugega.
12. V avtomobilu se vozim na t. i. avtomatskem pilotu in se sprašujem, zakaj sem sploh šel nekam.
13. Zalotim se, da počnem stvari, ne da bi bil nanje pozoren.
14. Jem, ne da bi se zavedal, da jem.

Priloga 2: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni.

Sem Maja Zajc in zaključujem podiplomski študij na Ekonomski fakulteti, smer podjetništvo. V svojem magistrskem delu z naslovom »Čuječnost kot osnova za konkurenčno prednost«, raziskujem konstrukta čuječnosti in konkurenčne prednosti ter možno povezavo med čuječnostjo in konkurenčno prednostjo. Raziskava bazira na rezultatih ankete, zato vas prosim, da si vzamete 5 do 10 minut časa in izpolnite anketni vprašalnik. Namen je prispevati k razumevanju čuječnosti med zaposlenimi, predstaviti prakso čuječnosti kot orodje za boljše počutje in zdravje na delovnem mestu ter ugotoviti, ali lahko čuječnost predstavlja osnovo za izgradnjo konkurenčne prednosti za podjetje. Vaši odgovori, pridobljeni anonimno, bodo uporabljeni le za pripravo te magistrske naloge

V vprašalniku je uporabljena moška slovnična oblika, vendar vprašalnik enakovredno naslavlja oba spola.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem!

1. Spol (obkrožite ustrezen odgovor):
   a) moški
   b) ženska

2. Starost (obkrožite ustrezen odgovor):
   a) do 25 let
   b) od 26 do 35 let
   c) od 36 do 45 let
   d) od 46 do 55 let
   e) nad 55 let

3. Najvišja stopnja izobrazbe, ki ste jo pridobili (obkrožite ustrezen odgovor):
   a) osnovnošolska ali manj
   b) poklicna, srednješolska
   c) višješolska
   d) visokošolska, univerzitetna
   e) magisterij
   f) doktorat
   g) drugo, napišite: _____

4. Kakšen je vaš trenutni status (obkrožite ustrezen odgovor):
   a) študent
   b) zaposlen v zasebnem sektorju
   c) zaposlen v javnem sektorju

d) samozaposlen
e) brezposeln
f) upokojenec
g) nič od naštetega

1. ČUJEČNOST

Čuječnost pomeni biti pozoren na naš vsakdanji trenutek z odprtim stališčem in radovednostjo tako, da opazujemo karkoli nastaja raje, kot poskušamo zbežati od tega, kar ne odobravamo ali obstati v tistem, kar nam je všeč.

1. Ali ste že slišali za čuječnost (obkrožite ustrezen odgovor):
   a) da
   b) ne

2. Ali prakticirate čuječnost na delovnem mestu ali v prostem času?
   a) da, na delovnem mestu
   b) da, v prostem času
   c) da, na delovnem mestu in v prostem času
   d) ne

3. Kako pogosto prakticirate tehnike čuječnosti (obkrožite ustrezen odgovor):
   a) 5 minut na dan (kratke pavze: priložnost za ustavitev, dihanje, osvežitev)
   b) 5-20 minut na dan
   c) 30 minut na dan
   d) tedensko (seja s skupino, deljenje dinamičnega razmišljanja)
   e) mesečno (umik, dolg vikend ali celotedenska praksa)
   f) drugo (napišite): _____

4. Na kakšen način ste prakticirali čuječnost? Prosim na kratko zapišite vaš način prakticiranja čuječnosti.
   _____

5. S pomočjo 5-stopenjske lestvice od 1 (skoraj vedno) do 5 (skoraj nikoli) ocenite, kako pogosto trenutno doživljate posamezno izkušnjo. Pri odgovorih vas prosim da uporabite lestvico in označite samo po en odgovor.

	1 (skoraj vedno)	2 (zelo pogosto)	3 (niti niti)	4 (zelo redko)	5 (skoraj nikoli)
1. Doživljam čustva, ki se jih ne zavedam oziroma se jih zavem šele kasneje.					
2. Razbijam ali raztresam stvari zaradi nepozornosti, neskrbnosti ali razmišljanja o nečem drugem.					
3. Težko ostanem skoncentriran na stvari, ki se dogajajo v sedanjosti.					
4. Hitro hodim, da nekam pridem, ne da bi bilo pozoren na izkušnje po poti.					
5. Ne opazim občutkov, telesne napetosti ali nelagodje dokler zares ne pritegnejo moje pozornosti.					
6. Ime sogovornika pozabim skoraj takoj, ko se mi predstavi.					
7. Občutek imam, da delujem avtomatsko brez večje pozornosti na to, kar počnem.					
8. Hitim skozi aktivnosti ne da bi bil zares pozoren nanje					
9. Tako se skoncentriram na cilj, ki ga želim doseči, da izgubim stik s tem, kar počnem zdaj.					
10. Naloge in obveznosti opravljam avtomatično, ne da bi se zavedal, kaj sploh počnem.					
11. Zalotim se, da drugega poslušam le z enim ušesom in vmes počnem nekaj drugega.					
12. V avtomobilu se vozim na t. i. avtomatskem pilotu in se sprašujem, zakaj sem sploh šel nekam.					
13. Zalotim se, da počnem stvari, ne da bi bil nanje pozoren.					
14. Jem, ne da bi se zavedal, da jem.					

6. Ali vam podjetje v katerem ste zaposleni omogoča kakšno obliko sproščanja med delovnim časom (obkrožite ustrezen odgovor):
   a) da

b) ne

7. Kakšno obliko sproščanja vam omogoča v sklopu delovnega časa vaše podjetje (možnih je več odgovorov)
   a) vadba čuječnosti
   b) skupinsko sproščanje
   c) meditacija
   d) dihalne vaje
   e) telovadba v pisarni
   f) masaža
   g) drugo, napišite: _____

8. Kako pogosto vam delodajalec omogoča sproščanje med delovnim časom (obkrožite ustrezen odgovor):
   a) vsak dan
   b) 1 – 3 na teden
   c) mesečno, zapišite kolikokrat _____
   d) drugo, napišite: _____

2. KONKURENČNA PREDNOST

Konkurenčno prednost podjetja lahko opredelimo kot enkraten in trajnejši položaj, ki si ga podjetje ustvari glede na ostala podjetja v panogi in se na zunaj kaže kot neka dolgoročna prednost na trgu.

1. Ali ste že slišali za konkurenčno prednost?
   a) da
   b) ne

2. Ali poznate konkurenčno prednost podjetja, v katerem ste zaposleni?
   a) da, naštejte katero_____
   b) ne

3. S pomočjo 5- stopenjske lestvice od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam) ocenite, za katere dejavnike smatrate, da so konkurenčne prednosti vašega podjetja. Naštete so zgolj najpogostejše konkurenčne prednosti.

	1 (sploh se ne strinjam)	2 (se ne strinjam)	3 (niti niti)	4 (se strinjam)	5 (povsem se strinjam)
1. Vizija in poslanstvo podjetja.					

2. Spodoben vrhnji managment.					
3. Nadpovprečno razvit marketinški sistem.					
4. Izdelek ali storitev podjetja.					
5. Ugled podjetja.					
6. Nadpovprečna raven storitev za kupce.					
7. Izgrajeni odnosi s ključnimi kupci.					
8. Nadpovprečni sistem nadzora nad stroški.					
9. Dobri odnosi z dobavitelji.					
10. Dober finančni management.					
11. Dobro interno komuniciranje znotraj podjetja.					
12. Znanje zaposlenih.					
13. Uspešna izmenjava znanj s strateškimi partnerji.					
14. Dobra uporaba informacij o trgih, odjemalcih in konkurentih.					
15. Dober kadrovski management.					
16. Nadpovprečen odnos vrhnjega managementa do zaposlenih					
17. Skrb in posluh za svoje zaposlene					
18. Timsko delo v podjetju					

4. Kaj je po vašem mnenju konkurenčna prednost organizacije/podjetja, kjer ste zaposleni? Prosim zapišite.

   _____

5. Bi redno prakticiranje čuječnosti lahko predstavljajo osnovo za izgradnjo konkurenčne prednosti podjetja?
   a) da, ker (napišite razlog) _____
   b) ne, ker (napišite razlog) _____

6. Morda poznate podjetje, kjer je prakticiranje čuječnosti osnova za konkurenčno prednost?
   a) da, katero podjetje (zapišite) _____
   b) ne

Hvala za vaš čas in sodelovanje! Konec anketnega vprašalnika.