

Akademija Akcija
Zavod za aktiven razvoj

**KAKO NA USPEŠNOST SEDEČEGA
ZAPOSLENEGA VPLIVA STRES, TELESNA
DEJAVNOST, HIDRACIJA, POČUTJE IN
ZADOVOLJSTVO?**

Znanstvena monografija

dr. Zinka Kosec, spec. org. – manag.

Domžale, 2025



**Akademija Akcija
Zavod za aktivni razvoj**

**KAKO NA USPEŠNOST SEDEČEGA ZAPOSLENEGA
VPLIVA STRES, TELESNA DEJAVNOST, HIDRACIJA,
POČUTJE IN ZADOVOLJSTVO?**

Znanstvena monografija

Avtorica: dr. Zinka Kosec, spec. org. – manag.

Recenzentka: dr. Stella Sekulić Kelhar, dr. stom., spec.

Recenzent: doc. dr. Matej Plevnik, univ. dipl. prof. šv.

Lektura: mag. Jasmina Spahalić, prof. slov.

Založba: Akademija Akcija, zavod za aktivni razvoj

Tehnični predom: dr. Zinka Kosec, spec. org. – manag.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 223157251

ISBN 978-961-94109-7-4 (PDF)

Domžale, 2025

Kazalo

Recenzija monografije – dr. Stella Sekulić Kelhar	5
Recenzija monografije – doc. dr. Matej Plevnik	6
Predgovor	7
Povzetek	8
Abstract.....	9
1. Uvod	10
1.1 Uspešnost na delovnem mestu	12
1.2 Neodvisne spremenljivke.....	15
1.2.1 Telesna dejavnost	15
1.2.2 Telesna zmogljivost.....	19
1.2.3 Hidracija	20
1.2.4 Počutje.....	23
1.2.5 Stres.....	25
1.2.6 Zadovoljstvo.....	28
2. Predmet in problem	31
3. Namen in cilj	32
3.1 Namen dela	32
3.2 Cilj dela.....	32
4. Hipoteze.....	33
5. Metode dela	34
5.1 Postopek zajemanja podatkov.....	35
5.2 Merilni inštrumenti	35
5.3 Statistične metode	41
5.4 Respondenti	43
6. Rezultati.....	47
6.2 Odvisna spremenljivka – uspešnost na delovnem mestu	48
6.3 Neodvisne (napovedne) spremenljivke.....	52
6.3.1 Stres.....	52
6.3.2 Telesna dejavnost in zmogljivost	52
6.3.3 Hidracija.....	58
6.3.4 Počutje.....	59
6.3.5 Zadovoljstvo.....	60

6.4 Povezave med spremenljivkami	60
6.5 Interpretacija povezav med spremenljivkami	66
6.6 Oblikovanje optimalnega modela - regresijska analiza	70
6.6.1 Regresijski model napovedovanja delovne uspešnosti	71
6.6.2 Modeli s 4, 5 in 6 spremenljivkami	73
7. Razprava	82
7.1 Povezave neodvisnih spremenljivk z delovno uspešnostjo	83
7.1.2 Uspešnost na delovnem mestu	83
7.1.3 Telesna dejavnost	84
7.1.4 Telesna zmogljivost	86
7.1.5 Hidracija	87
7.1.6 Počutje	87
7.1.7 Stres	88
7.1.8 Zadovoljstvo	89
7.1.9 Modeli za optimalno uspešnost	89
7.2 Ugotovitve	91
7.3 Praktična uporaba rezultatov	93
7.4 Prednosti raziskave	99
7.5 Omejitve raziskave in uvid v prihodnja raziskovanja	100
7.6 Možnosti nadaljnjih raziskav	102
7.7 Izvirni doprinosi znanosti	103
8. Sklep	105
9. Slovar pojmov	107
10. Stvarno kazalo	111
11. Viri in literatura	113
12. Priloge	130
12.1 Priloga 1 – Vprašalnik	130

Recenzija monografije – dr. Stella Sekulić Kelhar

Znanstvena monografija dr. Zinke Kosec je interdisciplinarna analiza o *sedečem delovnem mestu in življenjskim slogom*, ki se osredotoča na telesno dejavnost, *hidracijo, stres in zadovoljstvo ter njihov vpliv na delovno uspešnost*, ob tem pa, združuje vpogled iz ekonomije, psihologije, kineziologije in organizacijskih znanosti. Z regresijsko analizo predstavlja modele, ki napovedujejo uspešnost zaposlenih, kar prispeva k razvoju programov za izboljšanje delovnih pogojev z minimalnimi stroški.

Monografija je dragocena zaradi svoje *praktične uporabnosti*, saj so rezultati primerni za implementacijo v različne organizacije. Ugotovitve so v skladu z globalnimi raziskavami, kar daje monografiji mednarodno veljavo. Interdisciplinarna narava omogoča širšo razpravo med znanstvenimi področji, njena uporabnost pa presega teoretične okvire. Obenem ponuja tudi rešitve za izboljšanje zdravja, učinkovitosti zaposlenih in kakovosti življenja. Predlagani modeli vključujejo zmanjšanje sedentarnosti, obvladovanje stresa in povečanje zadovoljstva, kar je koristno tako za kadrovnike kot za menedžerje. Slovar pojmov pojasnjuje kompleksno terminologijo, kar povečuje dostopnost vsebine vsem zainteresiranim bralcem oziroma širši javnosti.

Kljub temu, da se odpirajo nova vprašanja, ki bi preučila dolgotrajne učinke implementacije modelov v različnih organizacijah, je monografija *ključni vir za raziskovalce, menedžerje in kadrovske strokovnjake*, ki si prizadevajo za trajnostno izboljšanje delovnih pogojev in nadaljnje raziskovanje področja.

Dr. Stella Sekulić Kelhar je zobozdravnica in doktorica znanosti Biomedicine, zaposlena na Nacionalnem inštitutu za javno zdravje, kjer vodi področje analitike zobozdravstvenega varstva odraslih ter deluje na domačih in mednarodnih projektih. Njeno delo vključuje analize, ki podpirajo oblikovanje učinkovitih politik na področju oskrbe odraslih ter izboljšanje kakovosti preventive in dostopnosti do zdravstvenih storitev.

Pred tem je delovala na Univerzi v Minnesoti, Minneapolis, Minnesota, ZDA kot raziskovalka, predavateljica pa na Višji strokovni šoli za kozmetiko in velnes Ljubljana kot mentorica študentom na področju »z zdravjem povezana kakovost življenja« in mikrobiologije. Svoje bogate izkušnje v raziskovanju in izobraževanju ter strokovno znanje uporablja pri obravnavi izzivov v zdravstvenem varstvu in iskanju rešitev za kakovostno življenje v spreminjajočem se svetu.

Recenzija monografije – doc. dr. Matej Plevnik

Znanstvena monografija z naslovom »*Kako na uspešnost sedečega zaposlenega vpliva stres, telesna dejavnost, hidracija, počutje in zadovoljstvo*« avtorice dr. Zinke Kosec obravnava različne vidike in dejavnike življenjskega sloga ter njihov vpliv na delovno uspešnost, predvsem zaposlenih sedečih. Avtorica v svojem delu najprej predstavi posamezna področja življenjskega sloga (stres, telesna dejavnost, hidracija, počutje, zadovoljstvo), njihov pomen in nekatere pristope k njihovi znanstveni obravnavi. V nadaljevanju jih vključi v napovedne modele za napovedovanje uspešnosti na delovnem mestu. To naprej poveže z zdravjem zaposlenega in oblikovanjem trajnosti delovnih okolij.

Vrednost monografije bo bralec prepoznal predvsem v teoretični podlagi za obravnavo uspešnosti na delovnem mestu ter skrbi za zdravje zaposlenega. To predvsem pomeni, da bodo različni strokovnjaki (praktiki, kadrovniki in menedžerji) lahko uporabili izsledke predstavljenih raziskav za oblikovanje različnih programov za zdravje na delovnem mestu, kot tudi programe za osebni razvoj zaposlenih. Pomemben prispevek monografije je tudi pri ozaveščanju pomena skrbi za posamezne dejavnike življenjskega sloga ter splošni skrbi za zdravje zaposlenih. Avtorica v uvodu monografije predstavi številne predhodne raziskave in tako bralcu ponudi urejen nabor predhodnih raziskav, na podlagi ugotovitev katerih je tudi sama izvedla raziskavo in tako dodala nove ugotovitve v vsebino preučevanja delovne uspešnosti zaposlenih. Avtorica monografijo zaključi s najbolj pomembno ugotovitvijo – zadovoljstvo z delom ter življenjem sta ključna napovednika delovne uspešnosti zaposlenih.

Avtorici želim uspešno nadaljnjo strokovno in znanstveno aktivnost. V monografiji je že sama izpostavila številna odprta vprašanja, katera je v prihodnosti smiselno nasloviti in tako nadaljevati obravnavo značilnosti zaposlenih v povezavi z njihovo uspešnostjo na delovnem mestu.

Doc. dr. Matej Plevnik je visokošolski učitelj na Fakulteti za zdravje Univerze na Primorskem, kjer poučuje predvsem na študijskem programu kineziologije. Je avtor in soavtor več strokovnih in znanstvenih publikacij s področja kineziologije, pri čemer je njegov glavni fokus raziskovanja vseživljenjski gibalni razvoj človeka. Sodeloval je v številnih nacionalnih in mednarodnih projektih, njihove rezultate in ugotovitve uspešno prenaša v strokovno prakso.

Doc. dr. Matej Plevnik sodeluje s številnimi nacionalnimi inštitucijami, Olimpijskim komitejem Slovenije – Združenjem športnih zvez, Zavodom Republike Slovenije za šolstvo, Konservatorijem za glasbo in balet Ljubljana ter drugimi. Povezuje se tudi s številnimi, predvsem visokošolskimi ustanovami izven Slovenije. Bil je član in tudi predsednik več strokovnih in znanstvenih posvetov s področja kineziologije in športa.

Predgovor

Sodobni izzivi *sedečih delovnih mest* zahtevajo celostne rešitve, ki združujejo različna področja znanosti. Monografija, ki je pred vami, je rezultat sodelovanja in združevanja znanj z različnih disciplin, z jasnim ciljem: raziskati, kako življenjski slog zaposlenih vpliva na njihovo uspešnost ter ponuditi praktične modele za izboljšanje njihove delovne učinkovitosti.

V monografiji je osvetljena ključna povezava med telesno dejavnostjo, zadovoljstvom, stresom, hidracijo in počutjem zaposlenih. Predstavljeno je tudi, kako lahko delodajalci te ugotovitve uporabijo za oblikovanje programov, ki ne le izboljšujejo uspešnost, ampak prispevajo tudi k zdravju in trajnosti delovnih okolij.

Ena izmed glavnih posebnosti monografije je njena interdisciplinarna narava. Združitev ekonomskih, psiholoških in kinezioloških vidikov omogoča poglobljen vpogled v kompleksne odnose med življenjskim slogom in delovno uspešnostjo, hkrati pa ponuja konkretne smernice za implementacijo v organizacijah.

Upamo, da bi ta monografija spodbudila bralce – raziskovalce, kadrovice in menedžerje – k razmisleku in uporabi predstavljenih modelov v praksi. Verjamemo, da je izboljšanje delovnega okolja mogoče, če si prizadevamo za integracijo znanstvenih spoznanj in praktičnih rešitev.

Monografija je namenjena tudi študentom teh področij in s tem namenom smo na konec dodali tudi slovar pojmov, kjer smo najpogostejše izraze z obravnavanega področja tudi jedrnato razložili.

Zahvala gre vsem, ki so kakorkoli prispevali k raziskavi in nastanku te monografije. Naj bo to navdih za nadaljnje delo in boljšo prihodnost sedečih zaposlenih.

Povzetek

Namen prosečne kohortne raziskave je bil preučiti povezavo med uspešnostjo na delovnem mestu in življenjskim slogom zaposlenih, s poudarkom na telesni dejavnosti, hidraciji, počutju, stresu in zadovoljstvu. Cilj je bil razviti model za podporo zaposlenim na sedečih delovnih mestih, ki bi omogočil optimizacijo njihove uspešnosti ob minimalnih finančnih in časovnih vložkih.

Raziskava, ki je zajela 122 zaposlenih na sedečih delovnih mestih, je pokazala, da sta zadovoljstvo z delom in življenjem najmočnejša napovednika delovne uspešnosti. Hidracija in počutje nista pokazala statistično značilne povezave z uspešnostjo, kljub številnim potrditvam iz preteklih študij.

Na podlagi rezultatov so bili razviti modeli, ki napovedujejo do 33 % in 29 % uspešnosti zaposlenih in jih je mogoče vključiti v korporativne velnes programe ali druge programe usposabljanja. Ključne komponente modela so zadovoljstvo z življenjem in delom, telesna dejavnost, transport in zmanjšanje sedentarnosti, ter obvladovanje stresa. Predlagani modeli omogočajo delodajalcem oblikovanje učinkovitih strategij za promocijo zdravja in produktivnosti na delovnih mestih z minimalnimi finančnimi vložki.

Ključne besede: uspešnost na delovnem mestu, stres, telesna dejavnost, telesna zmogljivost, hidracija, počutje, zadovoljstvo.

Abstract

The purpose of this cross-sectional cohort study was to examine the relationship between workplace performance and employees' lifestyle, with a focus on physical activity, hydration, well-being, stress, and satisfaction. The goal was to develop a model to support employees in sedentary workplaces, enabling the optimization of their performance with minimal financial and time investments.

The study, which included 122 employees in sedentary jobs, revealed that job and life satisfaction are the strongest predictors of workplace performance. Hydration and well-being did not show a statistically significant correlation with performance, despite numerous confirmations in previous studies.

Based on the results, models were developed that predict up to 33% and 29% of employees' performance and can be integrated into corporate wellness programs or other training initiatives. The key components of the model include life and job satisfaction, physical activity, transportation habits, reduction of sedentary behavior, and stress management. The proposed models enable employers to design effective strategies for promoting health and productivity in the workplace with minimal financial investment.

Keywords: work performance, stress, physical activity, physical capacity, physical performance, hydration, job satisfaction, workplace well-being.

1. Uvod

Znanstvena monografija je multidisciplinarno zasnovana in se uvršča na področja ekonomije, psihologije, kineziologije in zdravstva. Raziskovalna tematika se ukvarja s proučevanjem področja kadrovanja ali *angl. human resource management* (v nadaljevanju HRM) in oblikovanjem optimalnega modela usposabljanja za zaposlene z temeljnim namenom povečati uspešnost posameznika na sedečem delovnem mestu.

Uspešnost posameznika na delovnem mestu je že vrsto let preučevana tema iz različnih vidikov. Praviloma raziskave navajajo, da je telesna dejavnost izvor psiholoških koristi za zaposlene (Musek, 2002; Abd, Rahmah in Zulridah, 2010; Tušak 2016; Meh, 2017) zaposleni poročajo o boljšem počutju na delovnem mestu (Ronkainen, 2023). Telesno dejavni zaposleni se na delovnem mestu manj dolgočasijo, saj telesna dejavnost zvišuje splošno aktivacijo zaposlenih (Abd idr., 2010; Ronkainen, 2023). Zato je potrebno biti še posebej pozoren pri zaposlenih, ki jih je telesna dejavnost v osnovi odvzeta, kot je to na sedečem delovnem mestu.

Trg dela se nenehno spreminja in pomanjkanje ustreznega kadra v zadnjih letih se širši na vse več področij dela, spreminjajo se načini kadrovanja, zato je skrb delodajalcev za zaposlene vedno bolj v ospredju (Ivanuša-Bezjak, Kosec in Kolenc, 2024). Sedeče delovno mesto je dandanes zaradi pandemije in hitre digitalizacije vseh področij naših življenj oblikovalo nov, tako imenovani sedeči življenjski slog, ki je v svetu in pri nas že močno razširjen. Zato se porajajo tako raziskovalna kot praktična vprašanja, kako nove družbene razmere in spremenjen življenjski slog (z več sedenja) vplivajo na delovno uspešnost zaposlenega (Kosec, 2024).

Obče gledano je uspešnost obsežno preučevan pojem in pomembna vrednota v sodobni družbi. Koren besede uspešnost, torej uspeh, Slovar slovenskega knjižnega jezika (2015) ga razlaga kot dejstvo, da kdor s svojim delom, prizadevanjem doseže, kar želi, je uspešen. Tako se uspeh predpostavlja kot pozitiven rezultat dela. Isti vir (SSKJ, 2015) uspešnost razloži kot lastnost, značilnost uspešnega: uspešnost poslovanja/uspešnost metode/uspešnost pri delu, v poklicu. Torej je uspešnost tisto, kar se v prvi vrsti meri v delovnem okolju ali z vidika zaposlenega, kot uspešnost pri delu ali iz vidika organizacije uspešnost poslovanja.

Raziskovalci za uspešnost organizacije uporabljajo več izrazov (*ang. work performrance, business performance, business success, business effectiveness*). Uspešnost je povezana s tistim, kar želimo doseči, in odgovarja na vprašanje, kako organizacija dosega svoje cilje, ki morajo biti merljivi. Pri tem višja stopnja doseganja ciljev pomeni večjo uspešnost delovanja, za katero so zainteresirani vsi udeleženci (Abd idr., 2010; Ausat idr., 2023).

Uspešnost organizacije pove, ali opravlja pravo dejavnost za doseganje ciljev. Merimo jo kot razmerje med izidi, rezultati dela in zastavljenimi cilji sistema v izbranem časovnem obdobju. V fiskalnem pogledu lahko merimo uspešnost kot odnos med izidi in sredstvi (Bijek, 2019; Hwang, 2022; Karub idr., 2023). Anglosaška tradicija je uspešnost merila z rentabilnostjo, dobičkonosnostjo, dobičkom na delnico, deležem dividend v dobičku, razmerjem med ceno delnice in dobičkom. Ob tem imamo germanski pristop, ki zaznamuje tudi slovensko stroko in poudarja uporabo produktivnosti dela, ekonomičnosti in rentabilnosti (dobičkonosnost kapitala in sredstev) kot kazalnikov poslovne uspešnosti (Tekavčič, 2002; str. 665), mednarodno pa se za uspešnost posameznika uporablja tudi japonski pristop *keizen* (Kharub idr., 2023).

Rezultate delovanja organizacije in obnašanja posameznika zagotavljata obstoj in razvoj organizacije (Magretta 2000; Ausat, 2023). Za takšne rezultate mora organizacija ustrezno uporabiti razpoložljive vire za ustvarjanje rezultatov in ustvariti produkte, primerne za potrebe in zahteve odjemalcev (Scott, 2000; Potočan, 2003; Baharum idr., 2023). Delovna uspešnost posameznika znotraj te organizacije pa je odvisna od sposobnosti (kaj človek zmore), znanj in spretnosti (kaj človek zna) ter motivacije (kaj človek želi delati). Te značilnosti pridejo do izraza pri vsakem delu in so med seboj povezane. Čim večje ima sposobnosti, znanje in motivacijo, tem večji je njegov delovni učinek (Tušak idr., 2022).

Ekonomski, menedžmentski in organizacijski znanstveniki opredelijo učinkovitost in uspešnost poslovanja različno. Učinkovitost je količino virov, porabljenih na enoto rezultata; uspešnost predstavlja raven, na kateri organizacija dosega svoje cilje (Daft, 2000; Knight, 2017). Učinkovitost predstavlja tudi raven doseganja določenih ciljev v okviru omejeno razpoložljivih virov (Burnes, 2004); uspešnost predstavlja raven sposobnosti organizacije za doseganje prihodnjih ciljev. Učinkovitost vključuje torej tudi sposobnosti prilagajanja trenutnim in prihodnjim razmeram; lahko je opredeljena preko vlaganj za doseganje smotrov in ciljev organizacije (Kajzer, 2004); z uspešnostjo pa se presoja posledice, ki jih sistem povzroča v okolju (tj. presoja družbenih smotrov in iz njih izpeljanih ciljev organizacije) in motivacija posameznika (Nobari idr., 2019; Ausat idr., 2023). Nadalje Potočan (Potočan, 2003) različna razumevanja in obravnave razvršča v skupine, v katere uvršča pristope in razumevanja, ki dosledno ločujejo učinkovitost in uspešnost, pri čemer ločevanje temelji na različnih merilih, kot so npr.: pristop za obravnavo (npr. ožji, širši), vidik obravnave (npr. posamezni, interdisciplinarni), širina področja obravnave (npr. celota, deli celote) in podobno. Tako učinkovitost v tem okviru razumemo kot koncept delne (oz. ožje) obravnave organizacije, ki se osredotoča na notranje (tj. interno) delo organizacije (Novak, 2022).

V nadaljevanju opredeljujemo uspešnost posameznika na delovnem mestu in nato še vse odvisne spremenljivke (telesna dejavnost in telesna zmogljivost, hidracija, stres, počutje in zadovoljstvo).

1.1 Uspešnost na delovnem mestu

Naša odvisna spremenljivka je uspešnost na delovnem mestu. Uspešnost po definiciji predstavlja sposobnost organizacije, da dosega zastavljene cilje (Mansur in Djaelani, 2023). Delovno uspešnost ocenjujemo glede na tri glavne in osem stranskih vidikov. Glavni so deklarativno znanje (teoretično znanje o postopkih, izvajanju, upravljanju česa ipd.), proceduralno znanje (veščine, sposobnosti, pomembne za določeno delovno mesto) ter motivacija (za opravljanje dela). Ti vidiki se razčlenijo še na: obvladovanje izvedbe dela, osebno disciplino, trud in vložen napor, olajševanje izvedbe v timu, obvladovanje dodatnega dela, komunikacija v povezavi z delom, vodenje – socialno vplivanje na druge ter management, organiziranje, koordiniranje (Wright idr., 2007).

Torej, uspešnost je nujni pogoj, ki ga mora dosegati organizacija, če želi obstati v konkurenčnem tržnem okolju. Tudi vodja organizacije, ki želi biti uspešen, mora ob osebnih sposobnostih in strokovnih kompetencah, pri svojem delovanju upoštevati tudi t. i. družben interes (upoštevanje panožnega okolja, institucij, državne politike in interesnih skupin, notranjega okolja podjetja in širšega zunanjega okolja) in celotno piramido družbene odgovornosti (Gamberger in drugi, 2007).

Opredeleževanje in izvajanje optimalne strategije je stvar deležnikov, zlasti lastnikov, menedžerjev in zaposlenih. Torej tudi zaposleni s svojimi zmožnostmi vplivajo na uspešnost organizacije, zato lahko razmišljamo tudi o povezavi med uspešnostjo človeka in uspešnostjo organizacije (Šarotar Žižek, 2012; Faller, 2021; Kosec idr., 2022; Ausat, 2023). Zaposlenega smatramo kot uspešnega, ko svoj cilj doseže ali preseže. Posameznik praviloma doseže zagotovljen uspeh, če so izpolnjeni naslednji pogoji (Uhan, 2000, str. 49): usposobljenosti (spoznati probleme (stroko), ki nastajajo na poti do uresničitve naloge, poznati načine za reševanje teh problemov – pomagamo si s tehnologijo, imeti znanje in usposobljenost za delo. Poudarjajo se tudi nekatere osebne spremenljivke, kot so samopodoba, samozavest, in zadovoljstvo na delovnem mestu (Miller, Zivnуска in Kacmar, 2019). Lefcourt (Lefcourt, 2014) pa je izpostavil sposobnost kontrole čustev kot enega najpomembnejših dejavnikov delovne uspešnosti, kateri omogoča ustrezno usmerjanje prozornosti (Kosec, 2024b).

Tako kot uspešnost organizacije zaznamujejo tudi uspešnost zaposlenega notranji in zunanji dejavniki. Med notranje dejavnike lahko uvrščamo: znanja, izkušnje, cilje, samomotivacijo, samopodobo, mesto nadzora, miselno naravnost in drugo (Ausat idr., 2023). Med zunanje dejavnike pa sodijo: nagrajevanje, organizacijska struktura in kultura, (prilagodljiv) delovni čas, delovne razmere, konflikt vloge, negotovost in/ali obremenjenost vloge, razmejitve med delom in nedelom, nadlegovanje, mobing in celo nasilje na delovnem mestu (Milfelner, 2014). Na človekove vzorce razmišljanja in čustvovanja vplivajo notranja in zunanja okolja v njegovem življenju, vključno z njihovim poklicem in delovnimi pogoji kot

nekaterimi najpomembnejšimi dejavniki (Faller, 2021), kar lahko negativno vpliva na njihov življenjski slog in delovno uspešnost (Kosec idr., 2022). Po drugi strani se produktivnost zaposlenih izraža skozi povečan učinek usposobljenosti zaposlenega, njegove morale, število inovacij, izboljševanja delovnih procesov in zadovoljstvo strank. Vodje imajo pri tem tudi zelo pomembno vlogo, saj lahko z motiviranjem izjemno povečajo produktivnost večine sodelavcev (Ivanuša-Bezjak, Kosec, Kolenc, 2024). Merila s tega področja so lahko prihodki na zaposlenega, dodana vrednost na zaposlenega, število strank na zaposlenega, število transakcij na zaposlenega in podobno.

Mansur in Djaelani (Mansur in Djaelani, 2023) za merjenje izida učinkov HRM navajata naslednja izhodna merila oz. kazalnike: povečano zvestobo dobrih sodelavcev, zmanjšan absentizem, produktivnost, kakovost izdelka in storitve. Sposobnosti in uspešnost zaposlenih je mogoče meriti s tremi kazalniki oz. področji kazalnikov, ki so (Kaplan in Norton, 2000, str. 136–138): zadovoljstvo zaposlenih, ohranjanje zaposlenih v organizaciji in produktivnost zaposlenih.

Pri novejših predlogih spremljanja uspešnosti poslovanja je bilo v ospredju tudi vprašanje, ali je sploh treba spremljati gospodarsko uspešnost, češ da doseganje nedenarno izraženih ciljev zagotavlja tudi doseganje gospodarskih oziroma finančnih ciljev podjetij (Kavčič in drugi, 2005). Odgovor na to se vidi na Danskem (Wiking, 2017), v državi, ki je s »hygga« načinom življenja začela kot prva država na svetu svojo uspešnost preverjati s srečo državljanov, ne z bruto domačim proizvodom. Podobne študije izvaja tudi New economics foundation, ki so zasnovali '*National Accounts of Well-being*', tj. nacionalne točke dobrega počutja, ki predstavljajo predlog za usmerjanje sodobne družbe in življenja ljudi. Tako spodbujajo nacionalne vlade k neposredni izmeri počutja ljudi, njihove izkušnje, občutke in predstave o tem, kako se njihovo življenje odvija. Poudarjajo, da sistematično zbiranje podatkov o počutju, ne zgolj uspešnosti organizacij in družbe, zagotavlja kakovostno osnovo za ukrepanje. Tako ne preseneča, da so zasnovali tudi – '*Indeks človekovega počutja in vpliva na okolje*' (ang. *Happy planet index – an index of human well-being and environmental impact*), saj so se pokazale povezave med počutjem in skrbjo za okolje. Saj več študij (Burke, 2008, str. 257; Bright, 2008; Judge, 2014, str. 199–221; Ausat idr., 2023; Kharub idr., 2023) ugotavlja, da glavna motivacija za delo ni zaslužek, oz. zaposleni ne menjajo delovnih mest predvsem zaradi boljše plače, temveč so pogostejše izpostavljeni odnosi na delovnem mestu, možnost napredovanja in pogoji dela.

Značilno za uravnoteženo merjenje uspešnosti je, da vsak vidik opredeli cilje in kazalce za njihovo merjenje. Ker pa so cilji organizacij različni, je tudi njihovo merjenje različno. Prav tako je namen ustanovitve organizacij različen, zato ne moremo z istimi merili meriti uspešnosti gospodarskih organizacij in prostovoljnih združenj, pa tudi ne državnih institucij. To je razlog, da mora vsako podjetje, ki želi biti uspešno, opredeliti najprej ključne dejavnike uspešnosti, si prizadevati, da bodo ti v njej prisotni, na njihovi podlagi opredeliti cilje in nato

še kazalnike za merjenje ciljev. Merjenje poslovne uspešnosti mora biti torej kvantifikacija preteklih poslovnih dejanj organizacije na način, ki omogoča napovedovanje prihodnjih rezultatov. Za slednje pa potrebujemo dodatne, ustrezno zbrane, razvrščene, analizirane, interpretirane in komunicirane informacije in podatke (Gruban, 2010). Model uravnoteženega sistema kazalnikov (*ang. balanced scorecard*). To oblikuje sistem, ki usmerja energijo, sposobnost in znanje ljudi v podjetju k doseganju strateških ciljev, kar je več kot merilni sistem za ugotavljanje poslovne uspešnosti. Koncept zaobjame vse ključne vidike upravljanja in poslovanja, poslovno filozofijo in nov pristop v komunikaciji (Dacar, 2009, str. 57; Tawse in Tabesh, 2023). S pomočjo uravnoteženega sistema kazalnika se zmanjšuje pomen finančnih kazalnikov, usmerja se predvsem na tiste vidike, ki podjetju omogočajo doseganje nadpovprečnih rezultatov, kot so: izpopolnjevanje znanja zaposlenih, inovativni produkti, partnerski odnos do kupcev in dobaviteljev, izkoriščanje neuporabljenih notranjih virov, sposobnost hitrega in uspešnega odzivanja na spremenjene okoliščine poslovanja (Kaplan in Norton, 2000, str. 4).

Torej, merjenje delovne uspešnosti je izjemno mnogovrstno. Mogoče jo je meriti individualno za vsakega posameznika, skupinsko (za delovno skupino sodelavcev) ali kolektivno (za vse sodelavce v organizaciji). Rezultate ugotavljamo na dva načina, posredno in neposredno. Neposredno ugotavljanje uspešnosti pomeni, da upoštevamo samo rezultate dela, za katerega je bil posameznik zaposlen – na primer količina prodaje določenega izdelka v primerjavi z načrtovanim (Kosec, 2024b).

Posredno ugotavljanje uspešnosti pomeni ugotavljanje rezultatov, ki sicer niso neposredno delo zaposlenega, temveč s svojo aktivnostjo vseeno vplivajo na njeno uspešnost – na primer zaustavitev proizvodnje zaradi pomanjkanja surovin, kar je posledica delovne (ne)uspešnosti nabave v podjetju (Uhan, 2000).

1.2 Neodvisne spremenljivke

V raziskavi smo odvisno spremenljivko uspešnost na delovnem mestu napovedovali s neodvisnimi spremenljivkami: telesna dejavnost in telesna zmogljivost, stres, hidracija, počutje in zadovoljstvo (z delom in življenjem).

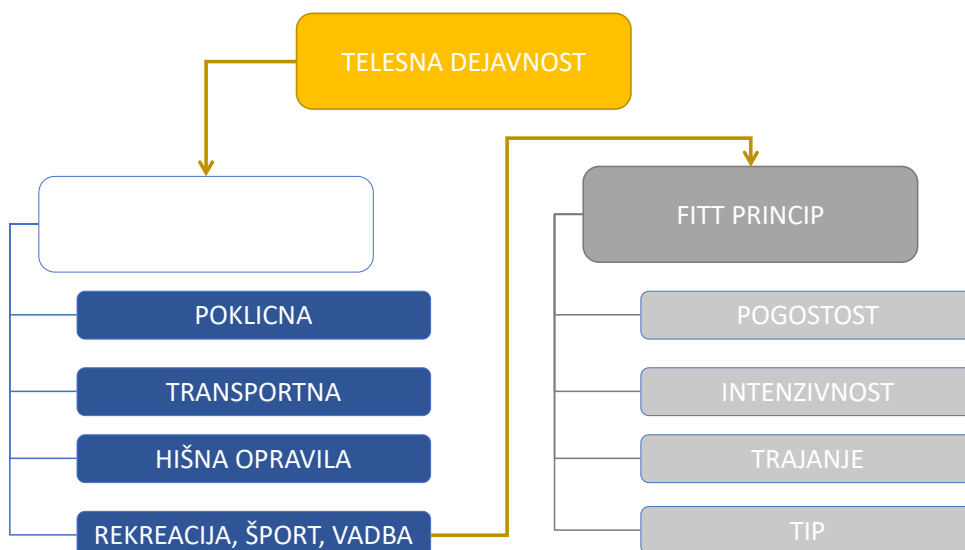
1.2.1 Telesna dejavnost

Za potrebe naše raziskave smo telesno dejavnost merili z vprašalnikom za oceno lastne telesne dejavnosti, kjer respondent ocenjuje lastno telesno dejavnost različne intenzivnosti (zmerno in visoko), vrste telesne dejavnosti (rekreativna, s poklicem povezana, transportna...) in čas nedejavnosti (sedentarnosti).

Znanstvena in strokovna literatura vsebuje mnogo študij, ki uporabljajo razno terminologijo. Najpogostejši izrazi, ki opisujejo telesno dejavnost so: gibanje, telesna dejavnost, šport, športna dejavnost, rekreativna dejavnost, telovadba, vadba in podobno. V našem primeru bomo uporabljali izraz telesna dejavnost, saj menimo, da ta izraz najbolje opiše kineziološki del našega področja raziskave. Bistveno je izpostaviti, da je telesna dejavnost lahko povezana z delom, transportom, vsakodnevnimi hišnimi opravili in seveda z organiziranimi, strukturiranimi oblikami telesne dejavnosti – vadbo. Tačas, ko večina prej izpostavljenih oblik telesne dejavnosti poteka z nizko do zmerno intenzivnostjo, pa si pri vadbi želimo, da je intenzivnost zmerna do visoka in pri njej zato upoštevamo tako imenovani FITT princip, ki opredeljuje pogostost, intenzivnost, trajanje in tip vadbe, kot je predstavljeno na sliki spodaj (Kosec, 2024b).

Slika 1

Vrste telesne dejavnosti in opredelitve FITT princip (Strel, 2017).



Aktiven življenjski slog pomembno prispeva k ohranjanju oziroma izboljšanju našega zdravja ter preventivno deluje pred pojavom različnih zdravstvenih zapletov. Po podatkih WHO (2010) pomeni telesna nedejavnost namreč četrti glavni dejavnik tveganja za splošno umrljivost (6 % smrti). Pri opredeljevanju zadostne in primernosti telesne dejavnosti, koristne za zdravje, je treba upoštevati sledeča merila: vsebino in obliko dejavnosti, intenzivnost, pogostost in trajanje (Fras, 2002). Pri tem sta kvantiteta redne telesne dejavnosti in koristnost za zdravje sorazmerno povezani (Kambič idr., 2023).

Omejitve telesne dejavnosti

Mnoge študije kažejo, da je neprekinjen čas daljšega sedenja (sedentarnost) povezan z razvojem raznih motenj, povezanih z zdravjem in nastankom kroničnih nenalezljivih bolezni. Posredno pa sedentarnost lahko celo vpliva na občo umrljivost in tudi na umrljivost zaradi srčno-žilnih bolezni (Ford in Caspersen, 2012; Schatz, 2022). Pred dvema desetletjema so študije v Sloveniji (»CINDI 2002/03« in »Gibalne/športne aktivnosti za zdravje«) kazale, da je za zaščito zdravja zadosti telesno aktivnih (5 - in večkrat tedensko, vsaj 30 min. hoje oziroma zmerne ali intenzivne telesne dejavnosti) 32,4 % odraslih prebivalcev v starostni skupini od 25 do 64 let. Na drugi strani je bilo 16,8 % odraslih Slovencev, ki niso nič telesno aktivni. Minimalno telesno aktivnih je bilo 35,5 %, mejno zadostno za zaščito zdravja pa 15,3% odraslega prebivalstva Slovenije (Pišot, Fras, in Kragelj-Zaletel, 2005).

Poročilo »CINDI« za leto 2020 pa prikaže, da je bilo v Sloveniji v zadnjih 12 mesecih 64,4 % aktivnih odraslih, od tega malo več moških (65,9 %) kot žensk (62,8 %), kar 20,5 % oseb pa v zadnjih 12 mesecih ni bilo telesno dejavnih in polovica od teh (10,6 %) niso bili zaradi fizične nezmožnosti (invalidnost, poškodba, bolezen) (Zupanič in Korošec, 2021).

Podatki odražajo, da se z zdravjem povezani vedenjski slogi skozi čas spreminjajo. Raziskava v letu 2012 navaja, da se je delež odraslih, starih 25–65 let, s celokupno telesno dejavnostjo (to pomeni, da je poleg rekreacije vključena še dejavnost doma, na delovnem mestu in v transportne namene) v letih od 2001 do 2012 značilno povečal. Leta 2001 je bilo dovolj telesno dejavnih polovica respondentov, leta 2012 pa skoraj 60 odstotkov. Pri ženskah se je delež povečal za 13 odstotkov, pri moških pa za skoraj 5 odstotkov. Ženske sicer še vedno zaostajajo za moškimi, vendar se je razlika močno zmanjšala. Delež respondentov, ki hodijo vsaj pet dni v tednu po 30 minut, je leta 2012 znašal dobro tretjino, delež pa se s starostjo še povečuje (Vinko idr., 2018).

V zadnjih letih se dejstva o življenjskih slogih zaposlenih spreminjajo. Precejšne koristi za zdravje je v letu 2020 doseglo 80 % Slovencev (18–74 let), od tega 84 % moških in 77 % žensk v starostni skupini 18–64 let ter 79 % starejših moških in 72 % starejših žensk v starostni skupini 65–74 let. Delež zadostno telesno dejavnih s starostjo upada pri obeh populacijskih

skupinah in narašča s stopnjo izobrazbe. Dodatne koristi za zdravje je v letu 2020 doseglo 50 % moških in 44 % žensk v starostni skupini 18–64 let ter 41 % starejših moških in 43 % starejših žensk v starostni skupini 65–74 let (Zaletel, Vardič in Hladnik, 2022).

Delež zadostno telesno dejavnih s starostjo upada in narašča s stopnjo izobrazbe. Delež prebivalcev Slovenije, ki redno hodi, znaša v letu 2020 51 % in se je nekoliko povečal v primerjavi z deležem iz zgoraj omenjenega leta 2012. V letu 2020 se je sicer naraščajoči trend redne hoje s starostjo prvič obrnil, pri čemer so starejši odrasli v povprečju hodili manj kot mlajši odrasli. V letu 2020 je priporočilo glede redne hoje doseglo največ oseb z višjo izobrazbo (53 %). Največji upad redne hoje od leta 2012 do 2020 beležimo glede na izobrazbo pri odraslih z osnovno šolo ali manj, največji porast pa pri odraslih z višjo šolo ali več (Zaletel, Vardič in Hladnik, 2022).

Sedeči življenjski slog je med najpomembnejšimi dejavniki pri razvoju kroničnih bolezni. Te z visoko frekvenco krajših bolniških odsotnosti močno obremenjujejo delodajalce (Strojnik, 2019). Sedeče vedenje močno negativno vpliva na zdravstvene rezultate pri starejših odraslih, vključno z večjim tveganjem umrljivosti zaradi vseh vzrokov, presnovnega sindroma, visokih trigliceridov, visokega krvnega tlaka, čezmerne telesne mase, abdominalne debelosti, duševnih motenj itn. (Rezande idr., 2014).

1.2.1.1 Samoocena telesne dejavnosti

Svetovna zdravstvena organizacija (WHO, 2010) navaja, da je telesna dejavnost vsako telesno gibanje, ki je ustvarjeno kot izraz zavestnega krčenja skeletnih mišic in se odraža v povečani porabi energije glede na stanje mirovanja. Po priporočilih WHO (2017) za ohranjanje večine koristi za zdravje pri odraslih zadošča izvajanje:

- 150 minut vsaj zmerne telesne dejavnosti na teden ali
- 75 minut visoko intenzivne telesne dejavnosti na teden.

To se lahko doseže z zmerno telesno dejavnostjo po 30 minut vsaj pet dni v tednu ali pa visoko intenzivno telesno dejavnostjo po 25 minut vsaj tri dni v tednu. Seveda se lahko kombinira telesno dejavnost obeh intenzivnosti. Šteje tudi telesna dejavnost, razdeljena na več manjših sklopov dnevno. Za otroke in mladostnike se priporoča vsaj 60 minut zmerne do visoko intenzivne telesne dejavnosti vsak dan. Vsaj dvakrat, najboljšo trikrat na teden se vsem starostnim skupinam priporoča tudi izvajanje vaj za krepitev večjih mišičnih skupin. V primeru, ko posameznik ne more dosegati priporočil (zdravstvene omejitve), naj bo telesno dejaven v skladu s svojimi zmožnostmi in zdravstvenim stanjem, saj je vsaka dejavnost boljša od nedejavnosti (WHO, 2017).

Stopnja celotne telesne dejavnosti pri odraslih Slovencih v povprečju narašča, vendar opažamo izrazito neenakost med skupinami z različnim socialno-ekonomskim ozadjem. Delež odraslih, ki dosegajo priporočila za telesno dejavnost WHO (2010), upoštevajoč celotno telesno dejavnost, se je povečal tako pri moških kot ženskah na približno 60 %, medtem ko je delež tistih, ki dosegajo priporočila glede rekreativne telesne dejavnosti, veliko nižji, približno 20 % (Djomba, 2014).

Samooceno telesne dejavnosti navadno zajemamo z različnimi vprašalniki, ki so primerni za zajemanje telesnih dejavnosti respondentov. V našem primeru, ko govorimo o zaposlenih, je pomembno, da vprašalnik zajema telesno dejavnost tako v delovnem okolju, kot na poti do in z dela ter v ostalem času. Na osnovi teh zahtevanih parametrov in glede na to, da se osredotočamo na sedeče delovno mesto, smo izbrali GPAQ vprašalnik (Keating idr., 2018), saj zajema vse te parametre telesne dejavnosti, vključno s časom sedenja.

1.2.1.2 Sedentarnost

V zadnjih letih se pojavlja več primerov slovenskih izrazov (sedentarnost, sedeč življenjski slog, sedentarno vedenje, sedeče delo) za angleški termin »*sedentary behaviour*«, ki označuje vsako obnašanje v času budnosti, ki ga zaznamuje nizka energetska poraba. Izrazi sedentarnosti opisujejo vedenja oz. delovanje posameznika na način, da večino svojega dela in nalog (delovne naloge, prehranjevanje, prostočasne aktivnosti, transport) preživi sede (Schatz, 2022).

Raziskave na temo sedentarnosti so potrdile, da je ta dejavnik tveganja za številna obolenja:

- srčno – žilna (Ford in Caspersen, 2012),
- metabolni sindrom (Edwardson idr., 2012),
- diabetes tipa 2 (Thorp idr., 2010; Wilmoth idr., 2012),
- nekatere vrste raka (Lynch, 2010),
- debelost (Pedisic idr., 2014),
- presnovnega sindroma (Rezande idr., 2014),
- visokih trigliceridov (Rezande idr., 2014),
- visokega krvnega tlaka (Rezande idr., 2014),
- čezmerne telesne teže (Rezande idr., 2014),
- abdominalne debelosti in duševnih motenj (Rezande idr., 2014)
- osteoporoza (Blatnik, Marinšek in Tušak, 2016),
- depresijo (Zhai, Zhang in Zhang, 2014),
- večjim tveganjem umrljivosti zaradi vseh vzrokov (Rezande idr., 2014) ter
- s tem za prezgodnjo smrt (NIJZ, 2010; Chau idr., 2013),

Vzdrževanje sedečega življenjskega sloga več let lahko pospeši nekatere vidike sekundarnega staranja, kot je pospešeno zmanjšanje mineralne gostote kosti, maksimalne porabe kisika ter moči in moči skeletnih mišic (Booth, 2012).

Pri starejši populaciji je sedeči način življenja še izrazitejši, kar dodatno poveča tveganje za oslabelost v starosti. Število starejših narašča, še hitreje pa narašča število »najstarejših« starih. Višja starost je povezana s telesnim in kognitivnim upadom, kar prispeva k povečanju števila slabotnih oseb z naraščajočo starostjo. Krhkost vpliva na številna področja, vključno z mišično močjo, gibljivostjo, ravnotežjem, vzdržljivostjo, koordinacijo in na splošno pride do zmanjšanja ravni telesne in funkcionalne aktivnosti (Strojniki, 2019). Redna telesna dejavnost zmanjšuje obolevnost in umrljivost zaradi številnih vodilnih vzrokov slabega zdravja, še posebej bolezni v zvezi z aterosklerozo (Kropej, 2007), pozitivno vpliva na številne dejavnike in pokazatelje zdravja, še posebej na vsebnost telesnega maščevja in telesno težo, ugodno pa deluje tudi v smislu nasprotnega delovanja depresiji in tesnobe (Fras, 2002).

Obsežen pregled znanstvene literature o telesni dejavnosti in duševnem zdravju v času covida-19 sta opravila Caputo in Reichert (2020). Preko analiz 41 člankov ugotavljata, da večina študij dokazuje zmanjšanje ravni telesne dejavnosti zaradi ukrepov za socialno distanciranje. Po drugi strani pa navedene študije tudi navajajo, da telesna dejavnost praviloma pomaga zmanjšati breme duševnega zdravja. Tako je raziskovanje vpliva telesne dejavnosti pokazalo povezavo med zadovoljstvom pri delu ter angažiranostjo pri delu, samospoštovanjem in obvladovanjem stresa (Meh, 2017; Pham idr., 2022).

1.2.2 Telesna zmogljivost

Telesno zmogljivost smo merili z dvema, z zdravjem povezanima parametroma telesne zmogljivosti, to sta:

1. ocena maksimalne porabe kisika in
2. zmogljivost prijema, ki smo jo merili z dinamometrom.

1.2.2.1 Ocena maksimalne porabe kisika (VO_2max)

Maksimalna poraba kisika (VO_2max) je največja količina porabe kisika v mililitrih na minuto na kilogram telesne mase (Smirmaul idr., 2003; Nileshekumar idr., 2022; Gnanadesigan, Vijayalakshmi, 2023). Višje vrednosti maksimalne porabe kisika kažejo boljšo fizično pripravljenost. Lahko jo dosežemo med telesnim naporom, kaže pa se skozi integrirano zmogljivost pljučnega, srčno-žilnega in mišičnega sistema za sprejem, transport in uporabo kisika. Z merjenjem porabe kisika (količino kisika, ki jo telo porabi med izbrano telesno

dejavnostjo) posredno merimo tudi maksimalno aerobno zmogljivost (najvišja poraba kisika, ki jo lahko posameznik doseže med intenzivno telesno dejavnostjo); tovrstna merjenja se lahko uporabljajo za oceno fizične priprave športnika (Lenasi, 2011; Wulandari, Kaidah in Huldani, 2022). Natančne vrednosti je mogoče dobiti z meritvami ergospirometrije, medtem ko je po Jacksonovi formuli možno dobiti oceno maksimalne porabe kisika (Jackson idr., 1990). Mi so za potrebe raziskave uporabili slednjo metodo.

1.2.2.2 Zmogljivost prijema - dinamometrija

Relativno dostopno vrednotenje ravni telesne zmogljivosti se dokaj pogosto izvaja tudi preko merjenja zmogljivosti prijema – dinamometrije. Le ta po študijah dokaj visoko korelira s splošno telesno močjo (Oksuzyan idr., 2017). Uporablja se kot del testne baterije za ugotavljanje funkcijske manj zmožnosti (de Melo Costa idr., 2022; Soares idr., 2022; Database Consortium, 1996; Oksuzyan idr., 2017). Pri testiranju z dinamometrom se ob stisku pesti mobilizira največja možna sila. Ugotovljeno je bilo, (Leong idr., 2015) da je zmogljivost prijema obratno povezana:

- s smrtnostjo zaradi srčno-žilnih bolezni,
- miokardnega infarkta,
- možganske kapi in
- drugimi sistemskimi boleznimi, kot na primer nevroloških bolezni.

Testi se navadno izvedejo z dominantno (močnejšo) roko in se izražajo v kilogramih. Referenčne vrednosti so odvisne od spola in starosti respondenta. Kilogrami se pogosto uporabljajo zaradi lažje razumljivosti, čeprav se moč prijema tehnično meri kot sila in bi lahko bila izražena tudi v njutnih (N). Dinamometer, ki smo ga uporabljali v raziskavi je prikazoval kilograme zato smo tudi mi uporabljali kot enoto kilograme.

1.2.3 Hidracija

Voda v največji meri sestavlja človeško telo, saj predstavlja v povprečju 60% telesne mase (Benelam in Wyness, 2010). Ravnovesje vode v telesu se nenehno spreminja zaradi vnosa vode (pitje in prehrana) in transepidermalnih, respiratornih, fekalnih in urinskih izgub, s povprečnim dnevnim prometom vode $3,6 \pm 1,2$ l/dan ali 2,8 do 3,3 oziroma 3,4 do 3,8 dan/1 (Perrier idr., 2021). V telesu se proizvede le majhna količina vode (presnovna voda, 0,25 do 0,35 l/dan (Johanson idr., 2017; Perrier idr., 2021). Človeško telo ima omejeno sposobnost shranjevanja vode; zato je treba izgube vode dnevno nadomestiti. Kot dejavnik odziva telesa na dano obremenitev (npr. izbrano delovno nalogo na delovnem mestu) je tudi stanje hidriranosti posameznika (Murray, 2007). Hidracija je torej izjemno pomemben dejavnik tako v vsakdanjem življenju, telesni dejavnosti, kot tudi v patoloških stanjih (Adan, 2012; Wang in Cao, 2019; Lenasi in Šijanec, 2023; Perrier idr., 2013) in delovnih okoljih.

Večja telesna izguba vode se pojavlja pri osebah, ki telovadijo ali delajo v vročem in/ali vlažnem okolju z omejenim dostopom do vode, kot so vzdržljivostni športniki, vojaško osebje in nekateri tovarniški delavci (Perrier idr., 2014), manj pa to velja za sedeča delovna mesta. Izgubljeno vodo je treba stalno nadomeščati, predvsem s popitimi tekočinami. Ne glede na to, kako blaga je dehidracija, je to zaželeno stanje, saj obstaja neravnovesje v homeostatski funkciji. Posledično lahko dehidracija negativno vpliva na kognitivno delovanje, ne le pri skupinah, ki so bolj občutljive na dehidracijo, kot so otroci in starejši, ampak tudi pri odraslih (NIJZ, 2015), predvsem delovno aktivnih posameznikih. Zato je pomembno, da smo v okolju sedečih delovnih mest na to še posebej pozorni, saj so kognitivne funkcije navadno posebej pomembne.

Izguba telesne tekočine v vrednosti dveh odstotkov telesne teže zmanjša našo delovno zmogljivost do 20 odstotkov, izguba tekočine v vrednosti pet odstotkov pa naše sposobnosti zmanjša za 30 odstotkov. Če je izguba večja od deset odstotkov, to lahko za nas pomeni smrtno nevarnost (Wang in Cao, 2019; Podlogar, 2016). Na sedečih delovnih mestih na primer dehidracija za dva odstotka poslabša uspešnost pri opravilih, ki zahtevajo pozornost, psihomotorične in takojšnje spominske sposobnosti ter oceno subjektivnega stanja. Nasprotno pa je bolj ohranjena uspešnost nalog dolgoročnega in delovnega spomina ter izvršilnih funkcij, zlasti če je vzrok dehidracije zmerna telesna dejavnost (Adan, 2012). V izogib temu lahko posamezniki v delovnih okoljih prepoznajo zgodnje znake dehidracije, kot so: glavobol, utrujenost, izguba teka, suha usta, pospešen pulz. Včasih pa lahko opazimo tudi zmanjšano napetost oz. prožnost kože ter zmanjšano vlažnost sluznic. Ker je žeja subjektivni znak, se na njo ne gre zanašati, saj okolje, starost in spol vplivajo na njene mehanizem (NIJZ, 2015).

Vpliv hidriranosti na uspešnost na delovnem mestu

Temperatura okolja in vlažnost zraka sta pomembna pri hidraciji telesa. Kubični meter zunanjega zraka na temperaturi 0 °C in 75 % relativne zračne vlažnosti vsebuje 2,9 grama vodne pare; isti zrak, ki ga segrejemo do 20 °C (kar je povprečna temperatura v notranjosti hiše) predstavlja relativno vlažnost 20 %. Idealna relativna zračna vlažnost za dobro počutje je približno med 45 in 50 % (z ogrevanjem zraka se relativna vlažnost zmanjšuje) (Oberhauber, 2017). Na sedečih delovnih mestih je posameznik navadno v okolju termalnega ugodja. Ni pa vedno tako. Bates in Schneider (2008) sta preučevala izjemno neprijazno delovno okolje – delavcev, ki so izpostavljeni vremenskim razmeram (povprečna temperatura v času meritev je bila 36,5° C) v Združenih arabskih emiratih. Merila sta telesno temperaturo, količino zaužite in izločene tekočin in srčni utrip. Ugotovila sta, da je bilo povprečje zaužite tekočine v 12ih urah od 4,6 do 7,3 litra, torej povprečno 5,44 litra (glede na srčni utrip in telesno temperaturo nista zaznala statistično bistvene razlike). Raziskavo so nadaljevali Betes, Miller in Joubert (2010) in so ugotovili, da kljub temu, da ni

bilo na splošno ugotovljeno, da so delavci boljše hidrirani kot njihovi avstralski kolegi (primerjalna študija), se je še vedno izkazalo, da je velik delež neustrezno hidriran. To se je opazilo skozi delovno učinkovitost in časovno odzivnost. Vendar stanje hidracije skozi dan ni močno vplivalo na individualni ali skupinski ravni. Te rezultate lahko interpretiramo skozi t.i. varčevalni ukrepi organizma, ki jih omenja Obradovič (2014), kateri negativno vplivajo na sposobnost opravljanja kognitivnih in fizičnih delovnih nalog.

Kenefick in Sawka (2007) sta v svoji raziskavi ugotovila, da dehidracija na delovnem mestu lahko povzroči zmanjšanje produktivnosti, upade stopnja varnosti pri delu in morale posameznika. Opozarjata, da bi bilo potrebno v okoliščinah, kjer so posamezniki izpostavljeni obremenitvam in vročini nadomeščati izgubo vode z vnosom 250 ml vsakih 20 minut, da do tega ne bi prišlo. Priporočata, da se z vnosom nadaljuje tudi nekaj časa po prenehanju obremenitve in vodo obogati z elektroliti. Dokazano je tudi (Podlogar, 2016), da izguba telesne tekočine v vrednosti 2 odstotkov telesne teže zmanjša našo delovno zmogljivost do 20 odstotkov, izguba tekočine v vrednosti 5 odstotkov pa naše sposobnosti zmanjša za 30 odstotkov. Če je izguba večja od 10 odstotkov, to za nas pomeni smrtno nevarnost. Podobno je kasneje v svoji raziskavi ugotavljal tudi Gradjean (2007), ki je raziskovala povezavo dehidracije z delovno učinkovitostjo. Ugotovila je, da 2% izguba telesne teže na račun vode pomeni poslabšano vizualno zaznavanje, zmanjšanje psihomotoričnih sposobnosti in kognitivnih zmoglosti.

Obradovič (2014) opisuje, da zaradi kroničnega pomanjkanja vode naše telo razvije varčevalne ukrepe, posledično se pojavljajo glavoboli, utrujenost, zaprtje in lahko tudi ledvični kamni, zmanjša se imunska sposobnost organizma. Varčevalni ukrepi organizma pa seveda negativno vplivajo na sposobnost opravljanja kognitivnih in fizičnih delovnih nalog. Ravno tako ima človek manj energije za vzdrževanje ustreznih socialnih odnosov znotraj kolektiva in pogosto je tudi njegovo razpoloženje zaradi tega slabše. Nazarov (2015) navaja primer: zaradi pomanjkanja 2–3 % vode se delovanje možganov upočasnjuje, pri 8 % vpliva na začetek halucinacij, do 10 % manj vode vodi v komo, manj kot 12 % pa v smrt najbolj zdravega človeka. Ko človeka postavimo v delovno okolje hidracija postane še posebej pomembna. Brown (2002) je v svoji raziskavi ugotovil, da z dehidracijo vsakih pet odstotkov telesne teže zaposleni izgubi približno 25 % delovne zmoglosti. Vendar pa je to dodatek k vsem drugim izgubam energije. Razmerje izgube energije za delo proti odstotku dehidracije ostaja relativna konstanta, dokler ne pridemo v območje nezmožnosti.

Oberhauber (2017) pa vidi tudi drugi problem. Posamezniki na sedečih delovnih mestih imajo premalo gibanja, navadno ustrezne prostorske temperature in se skoraj da ne potijo. To pa pravi, je funkcija skozi katero se človek razstruplja. Znojenje je zdravo in je vitalnega pomena. Kdor se ne znoji in ne pije dovolj vode, se počasneje zastruplja. Naše telo ima več kot 2,5 milijona znojnic in 300.000 lojnic, ki lahko z opravljanjem svojega vsakdanjega dela ohranjajo naše telo zdravo do pozne starosti. Nežno ogrevanje telesa, znano kot

hipertermija (npr. savnanje), aktivira znojenje in prebavo, porabo kalorij in samozdravilne sposobnosti. Intenzivno potenje odstranjuje maščobe in sečno kislino, sol, laktate in holesterol. Izguba vode je pomembna, da jo lahko potem nadomestimo s svežo in čisto.

Pri sedečem (pisarniškem) načinu dela se pogosto zgodi, da zmanjšamo svojo fizično aktivnost na minimum in ker se ne gibljemo in ne znojimo posledično ne občutimo izgube vode ali dehidriranosti. Vendar jo ravno tako izgubimo: preko izločanja urina približno 1,5 l na dan, preko potenja približno 0,1 l, preko iztrebljanja približno 0,2 l, nekaj preko luščenja kožnih celic, preko dihanja pa 0,4 l (zrak, ki vstopa v pljuča, je relativno suh, v stiku s pljučnimi mešički pa se navlaži) (Pental Mikuž, 2009). Zato je tekočino v telesu nujno ustrezno nadomeščati, da lahko ostajajo ustrezno uspešni skozi celoten delovnik.

1.2.4 Počutje

Angleško *wellbeing* ali slovensko dobro počutje označuje občutek blagostanja posameznika, delovanje na tem področju pa so poimenovali wellness, slovensko jo zapisujemo velnes. Dunn (1959) je besedo velnes sestavil iz dveh besed: »well-being« in »fit-ness«. Tako sta v besedi velnes zajeti dve gibanji, ki sta se razvili po drugi svetovni vojni v ZDA, v sklopu novega globalnega mišljenja na področju zdravja (Gojčič, 2014). Delovanje, tako organizacije kot posameznika, ki skrbi za dobro počutje na delovnem mestu pa imenujemo korporativni velnes, v svetu bolj znan kot »corporate wellness«. Organizirano skrb za dobro počutje organizacije navadno oblikujejo skozi programe korporativnega velnesa, ki so oblikovani za celotno leto in naj bi pokrivala vsa področja dobrega počutja: fizično, čustveno, mentalno, socialno in duhovno (Kosec, 2020). Raziskave kažejo na precejšnje življenjske koristi (prednosti) za ljudi z visokim koeficientom dobrega počutja.

Vpliv dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu je v zadnjih letih deležen vedno večjega zanimanja (Ruggeri idr., 2020; Clark idr., 2020; Šarotar Žižek, 2022; Kersley idr., 2006; Topp idr., 2015). Raziskovalcev in dosežkov je veliko, izpostavljamo bistvene.

Raziskave o dobrem počutju zaposlenih v organizacijah so se razvile šele pred nekaj desetletji. Raziskava povezave med dobrim počutjem zaposlenih in srčno-žilnim sistemom je na primer pokazala, da telesno dejavnost in psihično dobro počutje lahko razumemo kot vir učinkovitosti (Patterson idr., 2018; Wu idr., 2020). V zadnjih dveh desetletjih se velik razvoj v ekonomiji subjektivnega dobrega počutja odraža v velikem številu objavljenih raziskav, ki poročajo o kakovosti življenja in njegovih dejavnikih (Diener in Seligman, 2004; Spagnoli idr., 2020; Hupert, 2014; Huang idr., 2021; Abdin idr., 2018; Landry idr., 2017; Diener, 2018). Med sestavnimi komponentami subjektivnega dobrega počutja je bilo zadovoljstvo z življenjem prepoznano kot poseben konstrukt, ki predstavlja samooceno kakovosti posameznikovega življenja kot celote (Ruggeri idr., 2020). Zadovoljstvo z

življenjem je samoocena splošne kakovosti posameznikovega življenja (Huang idr., 2021) in je eden od mnogih prekrivajočih se vidikov subjektivnega dobrega počutja (Diener, Lucas in Oishi, 2018). Zadovoljstvo z življenjem je povezano s samozaznavanjem (Miller idr., 2019) in je pomemben napovednik produktivnosti zaposlenih pri sedečih delovnih mestih (Rosenkranz idr., 2020; Yen idr., 2017; Lee idr., 2022; Choi idr., 2021). Ob tem pa avtorji omenjajo nekatere metodološke dileme, kot so različne merske lestvice (Acerman idr., 2018) in empirične validacije (Rabindra in Lalatendu, 2017), ter izračun različnih porazdelitev z dopolnjevanjem podatkov (Evans idr., 2021) kot tudi različne variacije vprašalnikov o zadovoljstvu (Smith, 2020). Pri neodvisni spremenljivki zadovoljstva (tako z življenjem, kot z delom) naša raziskava najbolje sovпада z ostalimi raziskavami na tem področju, saj smo ugotovili povezavo med uspešnostjo na delovnem mestu tako z zadovoljstvom z delom, kot z zadovoljstvom z življenjem.

K dobremu počutju lahko prispevajo tudi programi za usposabljanje zaposlenih za samoregulacijo počutja, v tujini t. i. »wellbeing management«, ki se prepoznavajo kot programi za ohranjanje zdravja ter programi za (samo)pomoč (Donaldson idr., 2021). Splošen model za optimalno dobro počutje za posameznika sta predstavila Compton in Hoffman (2019) v devetem poglavju svoje knjige *Positive Psychology: The Science of Happiness and Flourishing*. Tako imenovan »Flourishing« ali slovensko cvetenje je pri nas še dokaj nov koncept, predstavlja pa skrb, da skrbimo za ljudi tako, da imajo možnost zacveteti, kar lahko razumemo v smislu podpore in razvoja potencialov posameznika. Dobro počutje podpira pripravljenost ljudi za ustvarjalno delo in sodelovanje, vodi k objektivni blaginji organizacije in njenih članov. Zato je koristno in za organizacije tudi pomembno, da počutje spremljajo na ravni organizacij. S tem bo počutje postalo osrednja tema pri kreiranju politike vodenja. Tu bi omenili govor Michelle Howking (2016), direktorice upravljanja počutja (angl. wellbeing management) zaposlenih pri Googlu, ki jih je izrekla na Global wellness summit: »Osnova za oblikovanje korporativnih velnes programov pri nas je odgovor zaposlenih na vprašanje, kaj za vas pomeni, da imate polno/izpolnjeno življenje.« Če želimo, da je podjetje uspešno, pomeni, da potrebuje najboljše kadre, ki so na trgu. Ko pa želimo k sebi zvabiti in obdržati najboljši kader, moramo zanj tudi temu primerno poskrbeti.

To dosežemo že s sodelavcem prijaznim vedenjem, katero se nadalje rezultira v dobrem počutju in zadovoljstvu zaposlenih. To sta temeljnega pomena za kakovostno opravljanje dela zaposlenih v organizacijah, zlasti za zaposlene na sedečih delovnih mestih, ki pogosto opravljajo kognitivne naloge, ki zahtevajo bister um (Wo idr., 2020; Clark idr., 2020; Huang idr., 2021). Sodelavcem se lahko tudi ponudi podpora pri obvladovanju situacij, saj tako posameznik občuti sposobnost za upravljanje zahtevnega okolja in hkrati zmožnost izbrati ali oblikovati osebno primerne okvirje (Šarotar Žižek in Mulej, 2023). Te vsebine navadno izjemno pozitivno vplivajo, ne zgolj na počutje zaposlenega, temveč tudi na njegovo samozavest ob naslednji dodeljeni delovni nalogi (Filosa in Alessandri, 2023).

Izjemno obsežna (za slovenske razmere) raziskava (Šarotar Žižek, 2012) je izvedla na vzorcu 2409 organizacij (od tega 1.510 mikro in 20 majhnih, 552 srednje velikih in 347 velikih), ki se je osredotočala na psihično dobro počutje v povezavi z uspešnostjo organizacije in ugotovila pozitivno povezavo. Ta je razloženo kot verižni odziv, ko dobro počutje pozitivno vpliva na kadrovske politike organizacije, ta pa na rast in razvoj zaposlenih. Posledično je bilo dobro počutje spoznano kot pozitivni dejavnik vpliva na finančno uspešnost organizacije. Torej, dobro počutje ni dragoceno samo zaradi počutja samega, ampak je lahko tudi ekonomsko koristno. Ta dejstva kažejo na to, da je spremljanje dobrega počutja na ravni organizacij in države nujno, da bi dobro počutje postalo osrednja tema pri kreiranju politike vodenja, in natančno merjenje tega osnovna obveza te politike (Diener in Seligman, 2004).

Če bi želeli navodila, kako vzpostaviti delovno mesto dobrega počutja, bi prav gotovo prisluhnili Diener in Seligmanu (Diener in Seligman, 2004), ki sta iz tega področja daleč najbolj citirana avtorja s številnimi znanstvenimi študijami. Opisala sta delovno mesto, na katerem naj bi se zaposleni dobro počutili. Izpostavila sta lastnosti, da naj bi zaposleni imeli lasten nazor, priložnost za uporabo znanja, raznolike naloge, materialno varnost, podporo nadrejenih, spoštovanje in visok status, medsebojne stike, dobro plačilo ter točno določene zahteve in informacije.

K dobremu počutju zaposlenih lahko prispevajo tudi programi za usposabljanje zaposlenih z več področij mehkih veščin, kot so komunikacija, motivacija, obvladovanje stresa, saj tako pridobivajo občutek, da obvladujejo situacije in so notranje bolj pomirjeni. Tako se lažje osredotočajo na delovne naloge (Kharub idr., 2023; Kosec idr., 2022; Abidin 2018).

1.2.5 Stres

Prvič je bil izraz uporabljen v angleščini 17. stoletja, in sicer za opis nadloge, pritiska, muke in težave. V 18. in 19. stoletju se je splošen pomen besede stres spremenil – posebej je pomenila silo, pritisk ali močan vpliv, ki deluje na predmet ali osebo. Ta definicija je hkrati pomenila, da zunanja sila vzbuja napetost v predmetu, ta pa skuša ohraniti svojo nedotakljivost, tako da se upira moči te sile (Blatnik, Marinšek in Tušak 2016).

Vplivi stresa so bili v prvem modelu prikazani skozi tri faze (Selye, 1956): alarmni odziv, stadij odpora in prilagoditev ter stadij izčrpanosti oz. izgorevanja. Model je razložil številne pomembne fiziološke procese, zato je imel pomembno vlogo pri razumevanju s stresom povezanih bolezni.

Dobro desetletje za tem sta Holmes in Rahe (1967) sta menila da so življenjske spremembe oziroma dogodki (pozitivni ali negativni) stresorji, ki bremenijo prilagoditvene kapacitete človeka ter zahtevajo fiziološke in psihološke napore. Menila sta, da napor poveča možnost

za nastanek zdravstvenih težav, kot so somatska obolenja, tesnoba, aksioznost in depresija. Omeniti velja še transakcijski model Lazarusa in Folkmana (1984), model obrnjene U krivulje (Jones, 1997), katastrofični model (Hardy in Fazey 1997) in teorija preobratov (Kerr, 1997).

Stres se kaže na različne načine, tako lahko simptome stresa delimo na: fiziološke, čustvene, intelektualno–mentalne in vedenjske. Fiziološki odziv, ki je opazen pri posameznikih pod stresom, vključuje: zmanjšan pretok krvi v možgane in prebavila, povečano prekrvavljenost mišic, pospešeno dihanje, naježenost dlake, razširjene zenice, bolj grobo in manj natančno motoriko ter usmerjenost v odziv bega ali boja (Tehreem in Parveen, 2023; Meško, Podbregar, in Karpljuk, 2011; Tušak, 2016). Te odzive pa lahko z redno telesno dejavnostjo zmanjšamo, saj aktivni posamezniki bolje obvladujejo stres, ker je telesna dejavnost blažilec med stresorji, kot so na primer na delovnem mestu. Obenem pa velja omeniti tudi, da telesna dejavnost pozitivno vpliva tudi na kakovost in dolžino spanja, kar posledično pripomore k boljši fizični in kognitivni regeneraciji (Meh, 2017).

Pomembno pa je, da upoštevamo, da poznamo dve različni plati stresa - distres in eustres (Tehreem in Parveen, 2023; Andayani in Fakhruddin, 2023). Distres posameznik doživlja zaradi prevelike obremenjenosti, monotonih opravil, prevelikih pritiskov itn., ta lahko povzroči upad uspešnosti, zmogljivosti. Lahko tudi glavobol, prebavne motnje in podobno. Eustres posamezniki opisujejo kot prijetno, vznemirljivo, spodbudno in navdihujoče občutje in ga občutimo takrat, kadar so sposobnosti za obvladovanje večje od zahtev (Anwar idr., 2023; Tušak in Masten, 2008b; Anjum, Zhao in Faraz, 2023), nekateri to stanje opisujejo tudi kot stanje »flow«.

Delovno mesto je pogosto žarišče škodljivega stresa, ki ga najverjetneje povzroča splet številnih dejavnikov (Andayani in Fakhruddin, 2023; Tušak in Masten, 2008b). Stresorji kot povzročitelji stresa sodijo med glavne dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost imunskega sistema. Poleg tega pa doživeti stresi vplivajo tudi na porajanje drugih negativnih pojavov, kot so nasilje, odvisnost (poseganje po drogah, uživanje alkohola), samomorilnost, prometne nesreče itn. Po drugi strani človeka težave s telesnim zdravjem psihično obremenjujejo (skrbi zaradi zdravja, bolezni, nesreč, telesne teče in telesnega videza so med poglavitnimi viri stresa v sodobnem času). Iz izsledkov raziskave je bilo ugotovljeno, da stresna doživetja (npr. ogled srhljivke) že po nekaj minutah prizadenejo imunske mehanizme (Musek 1999, str. 28–32). Druge raziskave (Šarotar Žižek, 2012; Anwar idr., 2023; Anjum idr., 2023) pa so ugotovile, da posamezniki, ki se na delovnem mestu dobro počutijo, učinkoviteje obvladujejo stresne situacije in tudi z boljšimi izidi.

Danes je izjemno priljubljena tehnika zmanjševanja stresa čuječnost ali ang. mindfulness. Čuječnost Černetič (2011) opisuje kot posameznikovo nepresojajoče, sprejemanjoče zavedanje svojega doživljanja v sedanjem trenutku. Že od nekdaj so nekatere verske in

duhovne tradicije ljudem pomagale krepiti čuječnost in tako lažje živeti vsakdan ter bolj zdravo in izpolnjeno življenje. Čuječnost se uporablja tudi v psihoterapiji. Tam nastopa kot eden od skupnih faktorjev vseh terapevtskih orientacij. Vključevanje čuječnosti v psihoterapevtski proces je možno na ravni terapevtske filozofije, na ravni terapevtskih intervenc ter kot pripomoček za terapevta in katalizator terapevtskega odnosa. Čuječnost so ljudje, predvsem v religioznem kontekstu, že dolgo uporabljali za lažje soočanje z ostrino življenjskih težav (Germer, 2005).

Raziskovanje čuječnosti kot osebne poteze kaže, da so tudi ljudje, ki se niso nikdar ukvarjali z meditacijo (ta se pogosto uporablja za razvijanje čuječnosti), do neke mere čuječni. Kar ne preseneča, saj naj bi bila čuječnost univerzalen fenomen in naj bi v svojem bistvu predstavljala »zgolj« specifičen način usmerjanja pozornosti (Kabat-Zinn, 1990). Kapaciteta za čuječnost naj bi bila splošna, inherentna zmožnost človeškega organizma (Brown in Ryan, 2003; 2004; Wagh-Gumaste, 2022).

Crane (2008), ki je oblikoval programe za čuječnost v delovnem okolju trdi, da lahko skozi elemente čuječnosti v naših mislih zgradimo novo perspektivo in izvedemo osebno transformacijo, ki nam povečuje odpornost na stres.

Podobno Beitman in Sothova (2006) pojmujeta aktivacijo samoopazovanja kot jedrni proces v psihoterapevtskih orientacijah. Navajata, da samoopazovanje vključuje posameznikovo aktivno razumevanje lastne notranjosti (intenc, pričakovanj, čustev, kognicij in vedenj), zmožnost introspekcije lastnih misli ter prepoznavo relacije med seboj in svojim socialnim in kulturnim okoljem.

Omeniti velja še terapijo sprejemanja in predanosti, t.i. ACT (ang. acceptance and commitment therapy – »ACT«) (Hayes, Strosahl in Wilson, 2003). Pri tej terapiji so ene glavnih sestavin tudi elementi čuječnosti. Iz teoretičnega in filozofskega stališča Hayes (2016a) razlaga, da je »ACT« edinstveno psihološko delovanje s stranko, ki uporablja elemente sprejemanja in čuječnosti. Skupaj z zavezo in strategijo sprememb obnašanja zvišuje psihološko prilagodljivost posameznika. To lahko dosežemo le, če v popolnosti dojemamo in sprejemamo trenutno stanje. Na osnovi tega šele lahko ugotavljamo kaj nam določena situacija lahko ponudi, spremeni, v čem moramo vztrajati in kako ostanemo zvesti lastnim vrednotam. Osnovni koncept »ACT«-a pravi, da je veliko trpljenja psihološke narave zaradi prepada med jezikom in mislimi in (nenehnim) nadzorom nad obnašanjem.

Raziskava Bachove in Hayesa (2002) pri osebah s psihozo, kjer so bili posamezniki, ki so bili deležni »ACT« terapije v 4ih mesecih pol manjkrat hospitalizirani od kontrolne skupine. Predvsem se mi zdi zanimiva razlaga rezultatov, ki dokazuje učinkovitost »ACT« terapije, saj so bili simptomi pri posameznikih v terapirani skupini celo obsežnejši, vendar so jim udeleženci pripisovali manjšo vrednost.

1.2.6 Zadovoljstvo

Zadovoljstvo je odziv (čustveni ali kognitivni) posameznika in izpostavlja izbrano osredotočenost (pričakovanja, izkušnja itd.), da se izbran(i) odziv(i) pojavi(jo) ob/po določenem času (Ahmad idr., 2018; Margolis idr., 2019). V naši raziskavi smo se osredotočali na zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z življenjem.

Različne študije (Miller, Zivnuska, in Kacmar, 2019; Diener, Oishi, in Tay, 2018; Donaldson in Donaldson, 2020; Kosec idr., 2022) so analizirale dejavnike, povezane z življenjskim zadovoljstvom in dobrim počutjem, ter raziskovale, kaj ljudi osrečuje. Proučevali so vpliv starosti in telesne sestave pisarniških uslužbencev ter potencial odpornosti na stres in odpornost v različnih poklicih. V takih študijah so avtorji vedno omenjali metodološke omejitve, ki so pomembne za merilne lestvice, validacije empiričnih modelov, analize statistične moči v vedenjski znanosti ter druga načela in aplikacije kvalitativnih raziskav.

Presoje o zadovoljstvu z življenjem večinoma temeljijo na posameznikovih subjektivnih merilih, namesto da nujno odražajo zunanje pogoje (Diener, 2018). Vendar pa lahko na oceno zadovoljstva z življenjem le malo vplivata razpoloženje in kontekst, saj je zadovoljstvo z življenjem časovno stabilen konstrukt. Ocene zadovoljstva z življenjem so na splošno povezane z drugimi stabilnimi lastnostmi. Empirični odnosi so skladni s teorijo o temeljnih samoevalvacijah, ki kaže, da so dispozicije pomembne razlagalne spremenljivke za napovedovanje različnih oblik subjektivnega blagostanja (Miller, Zivnuska in Kacmar, 2019; Donaldson in Donaldson, 2021).

1.2.6.1 Zadovoljstvo z delom

Zadovoljstvo pri delu je rezultat človekovega odnosa do dela in dejavnikov, povezanih z njegovim delom in življenjem na splošno, in je tudi tesno povezano z delovno uspešno. Več študij je pokazalo pozitivno korelacijo med zadovoljstvom pri delu, organizacijsko klimo in splošno uspešnostjo (Donaldson in Donaldson, 2020; Miller, Zivnuska in Kacmar, 2019; Kosec idr., 2022; Šarotar Žižek, 2012; Diener in Salinger, 2004).

Zadovoljstvo z delom bi lahko povezali z naravnostjo do dela. Gre za želeno in pozitivno čustveno stanje, ki je odraz posameznikovega dela, doživetij in izkušenj pri svojem delu. Zadovoljstvo z delom je v raznih študijah velikokrat omenjeno kot pomemben dejavnik za uspeh organizacije (Eubanks idr., 2022; Kuruüzüm, Çetin, in Irmak, 2009, str. 6; Nadiri in Tanova, 2010, str. 35; Øgaard, Marnburg, in Larsen, 2008, str. 663; Vandenabeele, 2009, str. 13; Tsui, Lin in Yu, 2013, str. 444).

Te povezave se odražajo skozi vsebine delovnih situacij, delovnega mesta, organizacijske zmožnosti in prilagojenost teh posameznikovim potrebam in zmožnostim. Organizacija, ki želi veljati za uspešno in učinkovito, se mora poleg doseganja poslovnih rezultatov, zadovoljstva uporabnikov storitev in pozitivnega vpliva na širše okolje, ponašati tudi z zadovoljstvom zaposlenih.

Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno, so bolj produktivni in s tem pripomorejo k uspešnosti organizacije. K večjemu zadovoljstvu in kakovosti dela pa močno prispeva tudi zdravo delovno okolje, v katerem se posamezniki dobro počutijo, so spoštovani in cenjeni. Zadovoljstvo pri delu je pomembno tako samo po sebi kot tudi kot dejavnik, ki vpliva na druga stališča in izide posameznika in organizacije. Glede na to, da je delo pomembno področje posameznikovega življenja, je naravno pričakovati, da zadovoljstvo pri delu vpliva na zadovoljstvo z življenjem; zadovoljstvo z delom kot s specifičnim življenjskim področjem prispeva k zadovoljstvu v življenju (Tušak idr., 2008a).

Šele v najnovejšem času se je res močno začelo uveljavljati raziskovanje pozitivnih vidikov človekove narave in življenja v psihologiji in danes zato upravičeno govorimo o trendu pozitivne psihologije, ki se zanima za psihično zdravje in zadovoljstvo, za psiho-loške vidike kakovosti življenja, pozitivno emocionalnost in doživljanje (pozitivni afekt, subjektivni blagor, velnes, zadovoljstvo z življenjem, dobro počutje, dobro življenje, stanje preplavitve sreče ipd.) in za tem ustrezajoče osebne dimenzije (srečnost, preplavitev /flow/, optimizem, upanje, skromnost) (Musek 2005, str. 174–175; Musek in Maravič, 2005) ali vrednote (Kosec, 2022).

Naše izbrane vrednote so nekaj, čemur priznavamo višjo načelno vrednost in posledično vsebinam, ki jih podpirajo, dajemo v življenju prednost. Ravno tako se raje družimo z ljudmi, ki z nami delijo iste vrednote. V delovnih okoljih pa s sodelavci, s podobnimi vrednotami tudi bolje sodelujemo in dosegamo višje cilje (Musek, 2002). Ko so vrednote organizacije usklajene z vrednotami posameznika, ta deluje samozavestno, saj v sebi verjame, da dela točno to v kar verjamete, tako se veliko lažje in hitreje odloča, kar je v ključnih trenutkih izjemnega pomena (Kosec, 2022). Posameznik ob tem deluje skladno s svojimi osebnimi prepričanji, zato nima ugovora vesti v različnih situacijah in tako posledično pride hitreje do zastavljenega cilja – torej je uspešnejši. Za organizacije, še posebej v zahtevnejših časih (zdravstveno, ekonomsko, kadrovske ...) je izjemno pomembno, da imajo zaposleni skupne vrednote, saj takrat zaposleni raje sodelujejo med seboj in tudi dosegajo višje rezultate.

1.2.6.2 Zadovoljstvo z življenjem

Zadovoljstvo z življenjem se razume kot »človekova kognitivna in čustvena ocena svojega življenja« (Diener idr., 2002). Zadovoljstvo z življenjem, smisel življenja in upanje so nekateri najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na posameznikove misli in občutke v zahtevnih

situacijah (Miller idr., 2019). Številne študije navajajo, da so posamezniki, ki so bolj zadovoljni, tudi uspešnejši, in to na različnih področjih življenja; zadovoljstvo se povezuje z uspešnimi izidi. Povezava med zadovoljstvom in uspešnimi izidi pa ne izhaja samo iz tega, da uspeh pripomore oziroma prispeva k večjemu zadovoljstvu posameznikov, temveč tudi pozitivna čustvena stanja spodbujajo posameznikovo uspešnost. Pozitivna razpoloženja in čustva vodijo ljudi v način razmišljanja, čustvovanja in vedenja, ki spodbujajo krepitev njihovih lastnih zmožnosti, sposobnosti in približevanje k zastavljenim ciljem (Harakiewicz idr., 2002; Elliot in Trash, 2002; Lyubomirsky, 2001; King in Diener, 2005).

Posameznikovo subjektivno doživljanje zadovoljstva se tako zrcali v pozitivnih odzivih na treh osnovah in osnovnih življenjskih domenah: delu, socialnih odnosih in zdravju. Posamezniki, ki so v svojem življenju bolj zadovoljni, pa ne dosegajo samo višje učinkovitosti, ampak so na svojem delovnem mestu deležni tudi drugih prednosti oz. ugodnosti, med drugim dosegajo pomembnejša, bolj avtonomna in bolj raznovrstna delovna mesta, več zaslužijo, poleg tega na delovnem mestu kažejo manj neproduktivnih vedenj in izgorelosti kot posledice delovnih obremenitev (Tušak idr., 2008a).

2. Predmet in problem

Raziskava o neodvisnih spremenljivkah (telesna dejavnost in zmogljivost, stres, hidracija, zadovoljstvo in počutje) je preučila njihov vpliv na uspešnost na sedečem delovnem mestu. Rezultati lahko pomagajo kadrovikom in menedžerjem pri oblikovanju usposabljanj, zlasti na področju promocije zdravja, korporativnega velnesa in mehkih veščin, ki so po Zakonu o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, Uradni list RS, 43/2011) od leta 2011 obvezni za delodajalce, Evropska unija pa je z direktivo 89/391/EGS to sprejela že 1989.

S tem smo v prvi vrsti vodjem omogočili smotrnejše odločanje o vlaganju v zaposlene na teh področjih (napovedne spremenljivke), saj lahko vpliv teh področij ovrednotijo glede na pričakovano uspešnost zaposlenega. Vodilni namreč želijo pred uvedbo izbranega usposabljanja v njihovi organizaciji vpogled v to, kako bo to vplivalo na uspešnost zaposlenega.

Napovedne spremenljivke so izbrane smiselno, upoštevaje racionalnost (čas in sredstva) in tako, da jih je mogoče implementirati v najširši krog organizacij s prevladujočimi sedečimi delovnimi mesti. Sedeča delovna mesta so bila izbrana, ker se število sedečih delovnih mest v zadnjem obdobju zaradi digitalizacije izjemno povečuje.

Skrb za uspešnost in hkrati vsestransko dobro počutje zaposlenih je zanimivo tudi glede na visoko brezposelnost v zadnjem obdobju. Trenutno spremljamo obdobje pomanjkanja kadrov na različnih ravneh v organizacijah. Brezposelnost je v tretjem četrtletju 2023 znaša 3,9 % (Osvald Zaletelj in Vratinar, 2023), zato se zdi pomembno, da delodajalci skrbijo za obstoječe zaposlene, saj jih na trgu dobijo s težavo, poleg tega pa je pri vsakem novem zaposlenem še strošek in čas uvajanja, ko novozaposleni ni polno operativen. V letu 2024 je stopnja brezposelnosti v Sloveniji sicer nekoliko narasla v primerjavi z letom 2023. V tretjem četrtletju 2024 znaša 4,4 %, kar predstavlja rahlo povečanje glede na prejšnja obdobja. Skupno število brezposelnih je v tem obdobju 46.000 oseb, pri čemer prevladujejo moški z 55 % deležem, kar pa je še vedno nizka brezposelnost (Zavod za zaposlovanje RS, 2024)

Ključno raziskovalno vprašanje je bilo ugotoviti značilnosti povezanosti med dejavniki življenjskega sloga (telesna dejavnost, telesna zmogljivost, zadovoljstvo, počutje, stres in hidracija) ter delovno uspešnostjo zaposlenih na sedečih delovnih mestih, z namenom oblikovanja celostnega modela usposabljanja za zaposlene na sedečih delovnih mestih.

3. Namen in cilj

Za oblikovanje namena in cilja znanstvene monografije smo sledili potrebam delovnih organizacij in trendu v družbi, ki se kaže s povečevanjem števila sedečih delovnih mest. Na osnovi že opravljenih raziskovanj in nakazanih potreb smo prišli do sledečega namena in cilja dela.

3.1 Namen dela

Glavni namen celotne raziskave je ovrednotenje povezanosti med uspešnostjo posameznika na delovnem mestu in njegovo telesno dejavnostjo in telesno zmogljivostjo, hidracijo telesa, zadovoljstvom, občutkom sposobnosti obvladovanja stresa in počutjem na delovnem mestu z namenom oblikovanja celostnega modela usposabljanja in napovedovanja uspešnosti zaposlenega ob osredotočenosti na sedeča delovna mesta.

3.2 Cilj dela

Temeljni cilj raziskovanja je ugotoviti, ali je zaposleni na sedečem delovnem mestu, ki je telesno dejaven in telesno bolj zmogljiv, skrbi za ustrezno hidracijo telesa, aktivno in uspešno obvladuje stresne obremenitve, se na delovnem mestu dobro počuti in izraža visoko stopnjo zadovoljstva, posledično uspešnejši na delovnem mestu. Naš cilj je tudi ugotoviti, katera spremenljivka vpliva močnejše in na osnovi tega oblikovati idealno razmerje vsebine za usposabljanje v modelu.

Skozi raziskavo sledimo naslednjim ciljem:

C1: Preveriti povezanost posameznih dejavnikov (telesna dejavnost in telesna zmogljivost, hidracija, stres, počutje in zadovoljstvo) z delovno uspešnostjo.

C2: Postaviti model skupnega in posamičnega vplivanja omenjenih napovednih dejavnikov na kriterijsko/odvisno spremenljivko (delovna uspešnost).

4. Hipoteze

Iz cilja C1 smo izpeljali hipoteze H1-H5, iz cilja C2 pa hipotezo H6.

Oblikovali smo naslednje hipoteze:

H1: Posameznik, ki skrbi za lastno telesno dejavnost in je bolj telesno zmogljiv, je uspešnejši na delovnem mestu.

H2: Posameznik, ki se ustrezno hidrira, je uspešnejši na delovnem mestu.

H3: Posameznik, ki se na delovnem mestu dobro počuti, je uspešnejši na delovnem mestu.

H4: Posameznik, ki uspešno obvladuje stresne obremenitve, je uspešnejši na delovnem mestu.

H5: Posameznik, ki doživlja visoko stopnjo zadovoljstva z življenjem, je uspešnejši na delovnem mestu.

H6: S pomočjo izbranih spremenljivk, ki definirajo življenjski slog lahko statistično značilno napovedujemo posameznikovo uspešnost na delovnem mestu.

5. Metode dela

V teoretičnem delu smo preučili slovensko in tujo literaturo z obravnavanega področja. Osredotočali smo se na definicije spremenljivk in preverili, katere raziskave so bile s tega področja že opravljene. Pregledali smo znanstvene prispevke v bazah, kot so Web of Science, Google Scholar in PubMed. Med iskanjem gradiv v bazah smo uporabljali naslednje iskalne nize: *work performance* ali delovna uspešnost, *sedentary lifestyle* ali sedeč življenjski slog, *sitting workplace* ali sedeče delovno mesto, *physical activity* ali telesna dejavnosti, *physical activity at work* ali telesna dejavnost na delu, *job satisfaction* ali zadovoljstvo z delom, *work satisfaction* ali zadovoljstvo z delom, *wellbeing at work* ali dobro počutje na delu, *workplace wellbeing* ali dobro počutje na delu, *stress* ali stres, *stress at work* ali stres na delu, *hydration* ali hidracija in *hydration at work* ali hidracija na delu, *corporate wellness* ali korporativni velnes, *corporate wellness program* ali korporativni velnes program, *healthy work environment* ali zdravo delovno okolje, *health promotion* ali promocija zdravja. Prav tako pa smo v različnih podatkovnih zbirkah proučevali teorijo iz relevantnih znanstvenih revij, knjig in ostale literature. Preučili smo tudi raznolike že uporabljene merske instrumente.

Izvedli smo presečno kohortno raziskavo, ki se je izvajala od oktobra 2018 do aprila 2019. Vključitveni kriterij je bili, da respondent v delovni organizaciji sedi vsaj 85 % svojega delovnega časa. Izločitveni kriterij je medikamentozna terapija, ki bi lahko vplivala na izid rezultatov (antidepresivi, diuretiki ...) in ekstremni delovni pogoji (npr. temperaturni ekstremi). Raziskava je bila 6. marca 2018 odobrena s strani Komisije za etična vprašanja na področju športa, Univerze v Ljubljani, Fakultete za šport pod številko 5/2018.

V študiji smo se osredotočali na sedeče zaposlene, ki pri svojem delu uporabljajo različna digitalna orodja. Naše izhodišče je bilo, da ima delovno mesto značilne delovne naloge, ki imajo časovne, kakovostne in druge norme (opredeljeno formalno ali s pričako-vanji sodelavcev, nadrejenih, svojih) ter, da je posameznik lahko bolj ali manj uspešen.

Statistično analizo podatkov smo izvedli v programu IBM SPSS 25 (SPSS Inc., Armonk, NY, ZDA). Opisne spremenljivke smo predstavili s frekvencami in frekvenčnimi deleži, številske pa s povprečjem in standardnim odklonom.

5.1 Postopek zajemanja podatkov

Zajemanje podatkov se je izvedlo v organizacijah, ki imajo tovrstna delovna mesta (banke, računovodska podjetja, družbe za upravljanje, izobraževalne ustanove, turistične organizacije, geodetska podjetja, kadrovske organizacije, upravne enote itn.) po predhodnem dogovoru s kadrovsko službo in odobritvijo vodstva za izvajanje te.

Vprašalnik je bil anonimen. Ker je raziskava obsegala tudi merjenje zmogljivosti prijema z dinamometrom, smo z vsakim posameznikom najprej opravili to, da je potem lahko v miru in anonimnosti izpolnil celoten vprašalnik. Le-te so odložili na skupno mesto, in ko so vsi zaključili z izpolnjevanjem so bili pobrani. Respondenti so sodelovali prostovoljno. Predhodno so bili obveščeni o vsebini raziskave in njenih ciljih. Pri preizkušanju stiska pesti so jim bili predstavljeni tudi povprečni rezultati za njihovo starost in spol.

Posebno pomembno je bilo respondentom, da jim je zagotovljeno, da se analize vprašalnikov ne bodo izvajale individualno ali po skupinah za organizacije, temveč za vse respondente skupaj. Tako smo anonimnost zagotovili poleg respondentom tudi organizacijam, ki so nam zaupale dostop do svojih zaposlenih.

5.2 Merilni inštrumenti

Uspešnost na delovnem mestu

Uspešnost zaposlenega smo preverjali z vprašalnikom **EPT (Employee performance template)**, ki ga je izdala Capital Associated Industries - CAI (2011) in sta jih validirala Rabindra in Lalatendu (2017). Orodje je bilo izbrano, saj je ustrezno zastavljeno za sedeče delovno mesto in primerno, da ga uporabljamo v različnih organizacijah (različne dejavnosti in delovne naloge), ki smo jih v raziskavo vključili. Respondenti so ocenjevali stopnjo izpolnjenosti pogojev po Likertovi lestvici od 1 do 5, kjer je 1 pomenila »ne velja« do 5, ki predstavlja, da trditev velja »popolnoma velja«. Skupaj je vprašalnik zajemal 23 trditev (ena trditev je bila reverzibilna) in možno število točk je bilo med 23 in 115. Več točk pomeni, da je zaposleni bolj uspešen. Minimalno število točk, da je nekdo uspešen je 4 (mediana) oz. 92.

Za merjenje *neodvisnih spremenljivk* telesne dejavnosti in zmogljivosti, hidracije, stresa, počutja in zadovoljstva smo uporabili naslednje vprašalnike, meritve in izračune, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

Telesna dejavnost in zmogljivost

Telesno dejavnost smo ocenili z vprašalnikom GPAQ v katerem je zajeta tudi sedentarnost. Telesno zmogljivosti smo izmerili z zmogljivostjo prijema z dinamometrom ter napovedno oceno maksimalne porabe kisika z uporabo ustrezne formule.

Vprašalnik **Global Physical Activity Questionnaire** ali krajše **GPAQ** (Armstrong in Bull, 2006, WHO, 2017) smo uporabili za zajemanje podatkov o telesni dejavnosti. Vprašalnik je validiran (Herrmann, Heumann, Ananian in Ainsworth, 2013; Sathis in Mathews, 2023) in zajema podatke o sedentarnosti in telesnih dejavnosti:

- med delom,
- v vsakdanjem transportu in
- pri rekreaciji.

Respondenti vpisujejo čas (min) različnih področij lastne dejavnosti. Pri analizi se minute visoko intenzivne telesne dejavnosti vrednotijo dvakratno. Višje vrednosti predstavljajo več telesne dejavnosti torej boljše rezultate.

Merili smo telesno dejavnost v minutah na teden, pri čemer so bile minute visoko intenzivne telesne dejavnosti pomnožene s koeficientom 2 (Keating, 2018; Sathis in Mathews, 2023). Na ta način smo visoko intenzivno dejavnost izenačili z zmerno (v neaktivnosti posameznik porabi 4,184 kJ/kg/uro, pri zmerno intenzivni telesni dejavnosti 16,7 kJ/kg/uro, medtem ko pri visoko intenzivni telesni dejavnosti 33,5 kJ/kg/uro) (WHO, 2023; Armstrong in Bull, 2006). Na primer tako 3 krat tedensko 30 minut visoko intenzivne vadbe in 2x tedensko 60 minut zmerno intenzivne telesne dejavnosti da skupni izračun telesne dejavnosti $3 \times 30 \times 2 + 2 \times 60 = 300$ minut. Skupna vrednost v minutah na ta način predstavlja telesno dejavnost zmerne tipa.

Telesno zmogljivost smo merili z dvema, z zdravjem povezanima parametroma, to sta test zmogljivosti prijema z uporabo **ročnega dinamometra (Lafayette Professional Hand Dynamometer)** ter z oceno maksimalne porabe kisika po **Jacksonovi formuli**.

Test zmogljivosti prijema (dinamometrija) nas seznaja o zmogljivosti ročnega prijema posameznika, ki visoko korelira tudi s splošno močjo, saj zahteva mobiliziranje največje možne sile rok v kratkem času in se uporablja kot del testne baterije za ugotavljanje funkcijske manjzmožnosti (Database Consortium, 1996; Oksuzyan idr., 2017; de Melo Costa idr., 2022; Soares idr., 2022). Vrednosti smo zajemali v kilogramih (kg), višje vrednosti zmogljivosti prijema predstavljajo večjo zmogljivost prijema posameznika, torej boljši rezultat.

Postopek merjenja zmogljivosti prijema

Preiskovanec sedi vzravnano, z rameni v ničelnem položaju. Komolec testiranega zgornjega uda je v fleksiji 90°, podlaket v ničelnem položaju in zapestje v 20–30° dorzalne fleksije ter do 20° ulnarne abdukcije. Netestirani zgornji ud je med testom sproščen ob telesu. Preiskovalec stabilizira in vzdržuje položaj dinamometra. Razdalja med ročajema dinamometra mora biti nastavljena na ustrezno stopnjo za maksimalen možen oprijem (pri odraslih druga ali tretja stopnja). Testirancem smo ponudili tri možnosti ponovitve stiska pesti, brez predhodnega poizkusa. Med poizkusi ima nekaj sekund (pribl. 15) za sprostitev roke. Upošteva se najboljši rezultat. Navodila vsem so bila enaka: »Na moj znak stisnite ročaj naprave, kar se da močno. Med postopkom vzdržujte položaj zgornjega uda stran od trupa in ne premikajte zgornjega uda ali zgornjega dela telesa.«

Preiskovalec izvede pravilno izvedbo testa s tremi ponovitvami s krajšimi odmori (po potrebi oziroma do ene minute), med njimi roko sprostí, iztegne ali potrese. Silo prijema se odčita v kilogramih natančno. Respondente smo tudi stimulirali k čim boljšemu rezultatu s tem, da smo jim iz tabele, ki je priložena dinamometru, odčitati povprečno vrednost zmogljivosti prijema za njihov spol in njihovo starost. Kot rezultat šteje najboljši rezultat od treh poizkusov.

Za grobo oceno maksimalne porabe kisika smo uporabili **Jacksonovo formulo** (spodaj) (Jackson idr., 1990). Višje vrednosti običajno kažejo na boljšo aerobno sposobnost posameznika, uporablja pa se enota ml/kg/min, ki opisuje porabo kisika v mililitrih (ml) na kilogram telesne mase na minuto (kg/min).

$$\text{VO}_2\text{max} = 56,363 + 1,921(\text{STD}) - 0,381(\text{S}) - 0,754(\text{ITM}) + 10,987(\text{G})$$

STD¹ – stopnja telesne dejavnosti;

S – starost v letih;

ITM – indeks telesne mase

G – spol (0 – ženski, 1 – moški).

¹ STD - stopnja telesne dejavnosti ali PAR (physical activity rating) – respondenti obkrožijo številko pred trditvijo, ki najbolj opisuje njihove fizične aktivnosti v izbranem obdobju (v našem vprašalniku je bilo to zadnjega pol leta).

0	Izogibal sem se hoji ali vadbi (vedno uporabi dvigalo, vedno se vozim z avtom namesto, da bi pešal)
1	Hodim, kadar se mi zljubi, po navadi uporabim stopnice, včasih tudi telovadim toliko, da se zadiham
2	10-60 min na teden lahke vadbe (rekreacija)
3	Več kot uro na teden lahke vadbe (rekreacija)
4	Intenzivnejša oblika vadbe (do 30 min/teden)
5	Intenzivnejša oblika vadbe (do 30-60 min/teden)
6	Intenzivnejša oblika vadbe (od 1 do 3 ure/teden)
7	Intenzivnejša oblika vadbe (več kot 3 ure/teden)

Zajeli smo tudi podatke o nekaterih omejitvah za telesno dejavnost; o simptomih bolezni, o morebitnih bolečinah v sklepih in/ali mišicah ter o splošnih zdravstvenih težavah. Tisti, ki niso imeli težav trenutno ali v preteklem mesecu (nadalje smo v raziskavi to poimenovali TEŽAVE) smo odgovor označili z vrednostjo 0, tisti, kateri pa so obkrožili katere od opisanih težav pa smo vzeli vrednost število težav, ki so jih navedli. Možnost različnih težav smo ovrednotili od 0 do 12.

Ravno tako smo naredili pri simptomih (nadalje smo v raziskavi to poimenovali SIMPTOMI), kjer pa so imeli respondenti možnost izbrati 0 ali pa do 4 simptome. Opredelili smo tudi bolečine v sklepih (nadalje smo v raziskavi to poimenovali SKLEPI), kjer so lahko respondenti izkazali kje trenutno ali so v preteklem mesecu čutili bolečino. Možnih je bilo od 0 do 6 odgovorov za trenutno in ravno toliko za možnost v zadnjem mesecu. V analizo smo vzeli skupno število težav s sklepi tako da je bila možnost razpona odgovorov od 0 do 12. Pri parametrih težave, simptomi in sklepi manjša vrednost predstavlja boljši rezultat.

Počutje

Naslednja spremenljivka je počutje, ki smo ga zajemali z vprašalnikom **General health questionnaire** ali krajše GHQ (Goldberg, 1972). Obstaja več oblik navedenega vprašalnika. Mi smo uporabili verzijo z 12 trditvami, kjer lahko posameznik izbere med odgovori; predstavlja veliko manj kot običajno, enako kot običajno, več kot običajno in veliko več kot običajno, ki predstavljajo vrednosti od 0 do 3. Polovica vprašanj je takšnih, da se točke stopnjujejo navzgor, polovico pa navzdol. Nižje vrednosti predstavljajo boljše počutje. Respondenti lahko pri posameznem vprašanju izbere trditev, ki predstavlja 0, 1, 2 ali 3 točke, skupaj od 0 do 36.

Hidracija

Za spremenljivko hidracije smo sestavili vprašalnik, ki je zajel vidike za **Prepoznavo (de)hidriranosti po kriterijih Nacionalnega inštituta za javno zdravje - NIJZ (2016)**. Z vprašalnikom smo preverjali stanje zbranosti, pozornosti, spominske funkcije, občutek žeje (suhih ust), pogostost glavobolov, barvo in vonj urina in pogostost krčev v mišicah. Posamezniki so ovrednotili 7 trditev na petstopenjski lestvici Likertovega tipa, kjer 1 pomeni, da se nikoli ne počutijo tako, 5 pa pomeni, da pogosto občutijo to stanje. Število točk je mogoče od 7 do 35. Višja vrednost kaže na slabšo hidriranost.

Stres

Za spremenljivke stresa smo uporabili psihološki **Vprašalnik stresne diagnostike** (Tušak in Kovač, 2012). Respondenti so izmed 42 navedenih stresorjev označili tiste, ki so jim bili izpostavljeni v zadnjih 12 mesecih in za katere lahko rečejo, da jih doživljajo kot ogrožajoče. Norme vprašalnika predstavljajo stanje stresne ogroženosti posameznika: 0-2 odlično, 2-5 zelo dobro, 6-10 dobro, 11-13 primerno in 14 ali več alarmno. Višja vrednost predstavlja slabši rezultat oz. višjo stresno ogroženost.

Zadovoljstvo

Področje zadovoljstva smo razdelili na zadovoljstvo z življenjem in zadovoljstvo z delom.

Za področje *zadovoljstva z življenjem* smo uporabili vprašalnikom **Satisfaction with life scale** ali krajše SWLS (Diener, Emmons, Larsen in Griffin, 1985), da bi preverili splošno zadovoljstvo z življenjem (subjektivni občutek blagostanja). Lestvica sestavlja 5 postavk, na katera vprašani odgovori na lestvici od 1 (sploh ne drži) do 7 (popolnoma drži). Rezultat na lestvici lahko označimo kot posameznikovo globalno oceno kakovosti svojega življenja glede na osebna merila. Posameznik lahko dobi od 5 do 35 točk. Višje vrednosti predstavljajo boljši rezultat.

Zadovoljstvo na delovnem mestu smo merili z vprašalnikom **Job satisfaction questionnaire** ali krajše JSQ (Smith, 2018), ki ima 16 trditev, pri katerih se lahko vprašani opredeli na lestvici Likertovega tipa 1-5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo ne strinja in 5, da se s trditvijo popolnoma strinja. Razpon možnih točk je bil od 16 do 80. Višje vrednosti predstavljajo boljši rezultat.

Zadnji del vprašalnika so sestavljala vprašanja delovnega mesta (hierarhično mesto v organizaciji, izobrazba in velikost delovne organizacije). Ravno tako smo v tem delu tudi preverili omejitve (uživanje zdravil, ki bi lahko vplivala na verodostojnost zajetih podatkov in posebnosti delovnega okolja).

Tabela 1

Razporeditev spremenljivk in način zajemanja podatkov

Vrsta spremenljivke	Spremenljivka	Orodje	Kratek opis meritve
Odvisna spremenljivka	Uspešnost na delovnem mestu	- EPT (Employee performance template), CAI (2011)	Vprašalnik – trditve (23.) 1-5 Zelo neznačilno – zelo značilno Mediana (neuspešni / uspešni)
Neodvisna spremenljivka	Počutje	- GHQ (General health questionnaire, Goldberg, 1972)	12 trditev, 6 reverzibilnih 0-3 (mnogo več kot običajno -mnogo manj kot običajno)
Neodvisna spremenljivka	Telesna dejavnost	- GPAQ - Global Physical Activity Questionnaire (WHO, 2017)	Čas (t): (1.) vsakdanjem delu in opravilih, (2.) glede na sredstvo transporta, (3.) rekreacijske dejavnosti in (4.) sedentarne navade.
	Telesna zmogljivost	- Dinamometrija (zmogljivost prijema) - ocena VO ₂ max (Jackson idr., 1990) Omejitve telesne dejavnosti	Sede, roka 90 °, 3x - max rezultat;Lafayette Professional Hand Dynamometer Jacksonova formula Težave, simptomi, sklepi.
Neodvisna spremenljivka	Hidracija	NIJZ (2016), povzeto po WHO	Vprašalnik s 7 trditvami: 1-5 Nikoli se ne počutim tako – vedno se počutim tako
Neodvisna spremenljivka	Stres	Stresna diagnostika - psihološki vpr. (Tušak in Kovač, 2012)	Vprašalnik – izbor izmed 42 stresorjev R: Alarmno - odlično
Neodvisna spremenljivka	Zadovoljstvo	JSQ - Job satisfaction questionnaire (Smith, 2018) - na delovnem mestu	16 trditev: 1-5 (ne) strinjam se
		SWLS (Diener idr., 1985) – z življenjem	5 trditev, 1-7 (sploh ne drži-popolnoma drži)

Opomba. EPT – vprašalnik za samooceno uspešnosti na delu. GHQ – vprašalnik splošnega zdravja. GPAQ – vprašalnik o telesni dejavnosti. WHO – svetovna zdravstvena organizacija. NIJZ – nacionalni inštitut za javno zdravje. JSQ – vprašalnik o zadovoljstvu z delom. SWLS – vprašalnik o zadovoljstvu z življenjem.

V Tabeli 1 so predstavljene vse spremenljivke, merski instrumenti in kratek opis le teh.

5.3 Statistične metode

Najprej smo za vsako spremenljivko posebej in splošne demografske parametre opravili pregled z osnovnimi statističnimi metodami.

Pred izvedbo korelacijskih in regresijskih analiz smo preverili predpostavke: normalnosti porazdelitve (Shapiro-Wilkov test in histogram), linearna povezanost (razsevni grafikon), multikolinearnost (povezanost med izbranimi neodvisnima spremenljivkama, $r < 0,7-0,8$).

Povezanost (korelacijo) med dvema številskima spremenljivkama smo izvedli s Pearsonovim koeficientom korelacije in Spearmanovim korelacijskim rang koeficientom, saj smo ugotovili asimetrične porazdelitve pri večini neodvisnih spremenljivk kot tudi uspešnosti na delovnem mestu kot odvisni spremenljivki.

Moč korelacij smo interpretirali kot neznatno ($\rho < \pm 0,2$), nizko ($\pm 0,2 < \rho < \pm 0,4$), zmerno ($\pm 0,4 < \rho < \pm 0,7$), visoko ($\pm 0,7 < \rho < \pm 0,9$) in zelo visoko ($\pm 0,9 < \rho < \pm 1$) (Leskošek, 2017). Pred izračunom modelov enostavne in multiple regresije smo spremenljivke, ki so bile asimetrično porazdeljene (predvsem uspešnost na delovnem mestu kot odvisna spremenljivka) poskusili normalizirati s transformacijo desetiškega logaritma, kjer smo predhodno izvedli še refleksijo uspešnosti na delovnem mestu ($\log_{10}$ refleksirana uspešnost na delovnem mestu = maksimalna vrednost uspešnosti na delovnem mestu na vzorcu + 1 – uspešnost na delovnem mestu posameznega preiskovanca) (Field, idr., 2007). Uporaba tovrstnega uveljavljenega pristopa ni izboljšala porazdelitve uspešnosti na delovnem mestu, zato smo v analizi ohranili njene absolutne vrednosti.

Pred končnim izračunom regresijskih modelov smo vnovič preverili normalnost porazdelitve in smo v regresijskih modelih ohranili vse spremenljivke, ki so bile proporcionalno podobno asimetrične v levo. Za vse neodvisne spremenljivke, ki so bile statistično značilno povezane z uspešnostjo na delovnem mestu, smo izvedli še modele enostavne linearne regresije.

Vse neodvisne spremenljivke, ki so posamično statistično značilno vplivale na uspešnost na delovnem mestu, smo vključili še v model multiple linearne regresije. Vse statistične izračune smo ovrednotili kot statistično značilne pri stopnji tveganja 5 %.

Zanesljivost rezultatov merjenj smo merili s koeficientom Cronbachov alfa, ki je v vseh primerih bil višji od 0,7 kar lahko označimo (Taber, 2018) kot ustrezno (sprejemljivo), večina pa jih je tudi nad 0,8, kar je po istem viru dobro.

Pri vprašalniku o uspešnosti na delovnem mestu (EPT) smo izračunali mediano in vprašane tudi razdelili na skupini. V splošnem smo pri preverjanju odvisne (kriterijske) spremenljivke

uspešnosti na delovnem mestu posameznike, ki so pod mediano, smatrali za *neuspešne*, tiste nad mediano pa za *uspešne*. Nato smo ugotavljali razlike v napovednih spremenljivkah glede na bolj in manj uspešne posameznike na delovnem mestu (v odvisni spremenljivki).

Na celotni ravni analize smo uporabili Pearsonov koeficient korelacije r za ugotavljanje *povezanosti med napovedniki in kriterijem* (Schober, Boer in Schwarte, 2018) in Spearmanov korelacijski rang koeficient ρ , s katerima smo zadostili prvemu cilju (**C1**) in odgovorili na hipoteze od **H1** do **H5**.

Za *izdelavno modela* smo uporabili enostavno in multiplo regresijsko analizo, z rezultati katere smo dosegli drugi cilj (**C2**) in dobili odgovor na zadnjo hipotezo **H6**.

5.4 Respondenti

V izvedeni raziskavi je sodelovalo 122 zaposlenih (65 žensk, 57 moških), katerih glavna karakteristika je, da je njihovo delo pretežno na sedežih delovnih mestih. Na osnovi kriterija, da zaposleni sedijo vsaj 85 % svojega delovnega časa, smo izbrali 81 organizacij (v toliko smo poslali vprašalnik in povabilo), ki smo jih povabili k sodelovanju. 22 (27%) od povabljenih jih je po podrobnejši obrazložitvi raziskave (pisno in telefonsko) in njenega namena privolilo k raziskavi. Tudi znotraj teh organizacij so se zaposleni samostojno odločali, ali k raziskavi želijo pristopiti ali ne. Delež zaposlenih iz organizacije, ki so bili vključeni v raziskavo so je gibal od nekaj odstotkov (3%) do sto odstotkov. Vrnjenih vprašalnikov je bilo 122, vendar sta bila 2 izpolnjena delno. Pri teh dveh smo upoštevali le podatke, ki smo jih prejeli od respondentov.

V celotno raziskavo smo vključili vse starostne skupine uradne delovne dobe do 25 let 26 %, od 25 do 29 let 15,5 %, od 30 do 34 let 6,6 %, od 35 do 39 let 15 %, od 40 do 44 let 12 %, od 45 do 49 let 9 %, od 50 do 54 let 6,5 %, v skupini od 55 do 59 let 0,8 % in od 60 do 65 let po 3,3 %, in še nekaj izven, torej starejših od 65 let, ki jih je bilo 2,5 %.

Tabela 2

Hierarhični položaj v delovni organizaciji

Oznaka vrednosti	Hierarhični nivo zaposlenega v organizaciji	f	f (%)
1	Operativa	70	57,38
2	Vodja oddelka	12	9,84
3	Vodja sektorja ali poslovalnice	11	9,02
4	Direktor organizacije	4	3,28
5	Lastnik organizacije	4	3,28
6	Enoosebna organizacija	17	13,93
	Ostalo	4	3,28
Skupaj:		122	100,0

Opomba. f – frekvenca, f (%) – odstotek.

Tabela 2 prikazuje respondente glede na hierarhične nivoje, ki jih kot zaposleni v organizaciji zasedajo. Operativa predstavlja zaposlene, ki pod seboj nimajo ostalih sodelavcev in navadno opravljajo operativno delo direktno s produktom ali stranko. Vodja oddelka predstavlja vodje prvega reda, ki vodijo operativne delavce. Vodja sektorja ali poslovalnice predstavlja vodjo večjega sektorja ali poslovalnice, ki jo lahko vodi tudi kot samostojno enoto. Direktor organizacije predstavlja nekoga, ki vodi celotno organizacijo, ki ima na eni strani svoje zaposlene na drugi pa lastnike ali delničarje. Enoosebna organizacija predstavlja samostojno podjetnike brez zaposlenih, zasebne enoosebne zavode in enoosebne družbe z omejeno ali neomejeno odgovornostjo. Tisti, ki se niso znali ustrezno

umestiti (npr. trenutno brezposelni ali na delu preko študentskega servisa) so izbrali odgovor ostalo. Dosegli smo tudi vse hierarhične ravni v organizacijah od operativnih delavcev, ki jih je bilo največ (57 %) do direktorjev organizacij in lastnikov, katerih je vsakih po 3,3 %. Izpostaviti velja še enoosebne organizacije in jih je 13,93 %.

Navedeni podatke prikazujemo še v luči velikosti organizacij, v katerih delajo vprašani zaposleni.

Tabela 3

Velikost delovne organizacije

Oznaka vrednosti	Velikost organizacije	f	f (%)
1	Do 10 zaposlenih	48	39,34
2	2 od 11 do 50 zaposlenih	25	20,49
3	Od 51 do 250 zaposlenih	35	28,69
4	Več kot 250 zaposlenih	14	11,48
Skupaj:		122	100,0

Opomba. f – frekvenca, f (%) – odstotek. Razporeditev velikosti organizacij je oblikovana po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (Ur. l. št. 55/15, 2006)

Največji delež zaposlenih (39,3 %), je iz organizaciji, ki štejejo do 10 zaposlenih, saj jih tam dela 48, kar predstavlja največji odstotek vzorca. V organizaciji od 11 do 50 zaposlenih dela 20,5 % vprašanih, v organizaciji z zaposlenimi od 51 do 250 pa 28,7 %. Najmanj, 14 respondentov, jih dela v organizaciji z več kot 250 zaposlenimi.

Preverili smo tudi izobrazbeno strukturo respondentov.

Tabela 4

Izobrazba respondentov

Oznaka vrednosti	Dokončana izobrazba	f	f (%)
1	Osnovna šola ali manj	3	2,46
2	Srednješolska izobrazba	47	38,52
3	Višja ali visoka šola	50	40,98
4	Magisterij ali specializacija	20	16,39
5	Doktorat znanosti	2	1,64
Skupaj:		122	100,0

Opomba. f – frekvenca, f (%) – odstotek. Frekvence in odstotki glede na doseženo izobrazbo respondentov

Po izobrazbeni strukturi imamo v vzorcu največ 41 % posameznikov z višjo ali visoko šolo, vključeni so tudi udeleženci predbolonjskega univerzitetnega izobraževanja. Druga skupina po obsegu so posamezniki s srednješolsko izobrazbo, katerih je bilo v vzorcu 38,5 %, ter skupina z dokončano izobrazbo magisterija ali specializacije (16,4 % vprašanih). Vse ostale vrednosti (osnovna šola ali manj in doktorska izobrazba) so bile manjše, do 2,5 %.

Za vzorec smo izračunali tudi ITM (indeks telesne mase)² po formuli, kjer smo telesno maso v kilogramih delili s kvadratom višine v metrih. V tabeli predstavljamo razdelitev frekvenc glede na skupino, v katero respondenti spadajo po indeksu telesne mase (ITM).

Tabela 5

Indeks telesne mase respondentov po merilih Svetovne zdravstvene organizacije

Oznaka vrednosti	Vrednost	f	f (%)
Podhranjeni	1,00	2	1,64
Idealna telesna masa	2,00	72	59,02
Povečana telesna masa	3,00	36	29,51
Lažja debelost	4,00	8	6,56
Težja debelost	5,00	2	1,64
Neznano		2	1,64
Skupaj:		122	100,0

Opomba. f – frekvenca, f (%) – odstotek. Indeks telesne mase respondentov po merilih Svetovne zdravstvene organizacije od podhranjenih do težje debelosti. Dva od respondentov nista želela napisati svoje telesne teže, zato izračun ITM za njiju ni bil mogoč.

V vzorcu smo imeli največji delež posameznikov z idealno telesno maso 59 %, sledi skupina s prekomerno telesno maso 29,5 % in nato skupina z lažjo debelostjo 6,5 %, ostale vrednosti so pod 2 % (podhranjenost in debelost).

Ugotovimo lahko, da je vzorec ustrezno razporejen med spoloma, med vse starostne skupine, vse hierarhične ravni v organizaciji in da respondenti tudi delajo v delovnih okoljih različnih velikosti.

Za izvajanje merjenja zmogljivosti prijema z dinamometrom smo zajemali tudi podatke o dominantni roki. Trije se niso opredelili glede dominantne roke (dejavnosti v istem obsegu opravljajo z obema rokama ali pa nekaj samo z levo in nekaj z desno, npr. »jem z levo, pišem z desno«).

² Razredi ITM po WHO (2008) predstavljajo podhranjenost pod 18,5, idealna telesna masa od 18,6 do 24,9, povečana telesna masa od 25 do 29,9, lažja debelost od 30 do 34,9, težja debelost od 35 naprej.

Preverili smo tudi moč vzorca, torej ali odvisna (uspešnost na delovnem mestu) in obseg neodvisnih spremenljivk (telesna dejavnost in zmogljivost, stres, počutje, zadovoljstvo in hidracija) ustreza za vzorec 122 respondentov in jo označili kot ustrezno, bi pa zagotovo bil večji vzorec boljši. Razmerje med pojasnjeno in nepojasnjeno varianco za moč testa 0,80 je znašal 0.173, kar pomeni, da 17,3 % variabilnosti odvisne spremenljivke lahko pojasnimo s pomočjo neodvisnih spremenljivk.

6. Rezultati

Respondenti, ki so se odločali, da k raziskavi želijo pristopiti so bili raznoliki. V Tabeli 7 predstavljamo vzorec respondentov in povprečne vrednosti ter standardni odklon opisnih parametrov (starost in indeks telesne mase) in odvisne ter neodvisnih spremenljivk za vse respondente in tudi posebej za ženske in posebej za moške.

Tabela 6

Predstavitev vzorca udeležencev v raziskavi glede na glavne spremenljivke

Respondenti (N = 122)	N (%) ali povprečje (SD)	Moški N (%) ali povprečje (SD)	Ženske N (%) ali povprečje (SD)
Starost (leta)	35,10 (12,9)	37,40 (11,51)	33,26 (13,37)
Indeks telesne mase	24,40 (3,90)	26,24 (3,37)	22,87 (3,74)
Uspešnost na del. mestu (1-5)	4,31 (0,30)	4,29 (0,40)	4,34 (0,39)
Počutje (0-3)	1,38 (0,40)	1,39 (0,38)	1,37 (0,44)
Zadovoljstvo z delom (1-5)	3,83 (0,60)	3,81 (0,69)	3,86 (0,66)
Zadovoljstvo z življenjem (1-7)	4,80 (1,10)	4,48 (1,17)	5,01 (1,15)
Tel. dej. - (vsota dej.: delo, rekreacija in transport; min na teden)*	459 (372)	483 (370)	438 (375)
Tel. dej. - Sedentarnost (ure na dan)	7,42 (3,27)	7,89 (3,44)	6,91 (3,31)
Tel. zmog. - VO ₂ max (ml/kg/min)	35,97 (8,98)	40,86 (7,86)	31,68 (7,63)
Tel. zmog. - Dinamometrija (kg)	45,42 (13,95)	57,05 (11,28)	35,22 (5,49)
Stresna ogroženost (1 - 5)	2,34 (0,88)	2,32 (0,91)	2,36 (0,86)
Hidracija (1 - 5)	3,62 (0,89)	3,38 (0,72)	3,47 (0,99)

Legenda: N – število respondentov, SD – standardni odklon, VO₂max – maksimalna poraba kisika, ml/kg/min – mililiter na kilogram na minuto. * minute zmerne telesne dejavnosti na teden

6.2 Odvisna spremenljivka – uspešnost na delovnem mestu

Employee performance tamplate (EPT) vprašalnik (CAI, 2011) nam je podal samooceno uspešnosti zaposlenih. Zaposleni so samooceno podajali o naslednjih parametrih: delujem v polnem potencialu, kakovost dela, doslednost dela, komunikacija, neodvisno delo, prevzema pobudo, skupinsko delo, produktivnost, ustvarjalnost, iskrenost, celovitost, odnosi s sodelavci, odnosi s strankami, tehnična znanja, zanesljivost, točnost in prisotnost.

Povprečna samoocena uspešnosti pri delu je 4,31 pri statistični napaki 0,04, kar je, glede na to, da obsega lestvica interval od 1 do 5, visoka ocena. Razlike med respondenti so temu primerno majhne, saj je standardni odklon 0,39. Torej opazimo, da so se podatki grupirali zelo visoko na lestvici.

Najnižja ocena je 3,88 (razen reverzibilne trditve 2,38), približno 80 % podatkov pa je večjih od 4. To predstavlja veliko omejitev raziskave, saj je to naša odvisna spremenljivka.

Tabela 7*Povprečje in standardni odklon trditev vprašalnika EPT*

Trditve	Povprečje (SD)
Navajen sem, da ohranjam visoke standarde dela skozi celotni delovni proces.	4,39 (0,7)
Sposoben sem opravljati svoje naloge brez večjega nadzora.	4,43 (0,7)
Do mojega dela sem strasten.	3,92 (0,94)
Vem, da lahko opravim tudi več opravil, z namenom dosega cilja organizacije.	4,13 (0,91)
Navadno zaključim svoje delo do dogovorjenega roka.	4,51 (0,7)
Kolegi me vidijo kot uspešnega v naši organizaciji.	3,93 (0,76)
Sposoben sem uporabiti vse svoje znanje za uspešno timsko delo.	4,53 (0,63)
Sposoben sem sprejeti spremembe na mojem delovnem mestu, kadarkoli od mene to situacija zahteva.	4,39 (0,67)
Sposoben sem voditi svoje kolege skozi faze sprememb.	4,05 (0,83)
Verjamem, da skupno razumevanje situacije ponujajo možnosti za dobre rezultate.	4,62 (0,66)
Včasih sem zgubil živce, če so me kolegi kritizirali. (R)	2,38 (1,11)
Na delovnem mestu sem zelo prilagodljiv.	4,37 (0,65)
Navadno se dobro znajdem, kadar imamo v organizaciji kakšne spremembe.	4,29 (0,77)
Pomagam sodelavcem, če me vprašajo ali jo potrebujejo.	4,80 (0,48)
Vesel sem, če dobim dodatno odgovornost.	3,97 (1,03)
Sočuten in razumevajoč sem do sodelavcev, ki potrebujejo pomoč.	4,59 (0,61)
Sem aktiven kadar v skupini debatiramo o delovnih izzivih.	4,29 (0,79)
Cenim sodelavce zaradi njihovega dobrega dela.	4,70 (0,53)
V zadovoljstvo mi je, ko pomagam ostalim v organizaciji.	4,60 (0,62)
Imam navadno, da delim svoje znanje in ideje med svoje sodelavce.	4,48 (0,7)
Trudim se, da usklajujem sodelavce in delo.	4,34 (0,75)
Včasih povabim sodelavce, da vidijo vsebino iz drugega zornega kota.	3,88 (0,81)
Vedno se pogovarjam s svojimi sodelavci, ko iščem rešitve in sprejemam odločitve.	4,19 (0,81)
Skupaj:	4,31 (0,39)

Opomba. SD – standardni odklon.

Pri pregledu celotnega vprašalnika smo ugotovili, da so se najvišje samoocenili pri trditvi, da pomagajo svojim sodelavcem, če jih vprašajo ali prosijo. Najnižja povprečna ocena je pričakovano pri reverzibilni trditvi, da včasih izgubijo živce, če ga kolegi kritizirajo. Druga najnižja pa je pri trditvi, da včasih povabijo sodelavce, da vidijo vsebino na drug način.

Glede na to, da je to naša glavna napovedna spremenljivka bi še enkrat izpostavili res visoko povprečje pri vseh trditvah. Za nadaljnjo obdelavo podatkov smo te kazalce s pomočjo mediane razdelili na dve skupini, ki predstavljata manj uspešne in bolj uspešne. Mediana je točno 4, najpogosteje zastopana ocena (modus) pa kar 5.

Tabela 8

Frekvence uspešnosti na delovnem mestu in razdelitev respondentov glede na mediano na bolj ali manj uspešne

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni delež	Kumulativni delež
69	1	0,8	0,8	0,8
77	2	1,7	1,7	2,5
78	2	1,7	1,7	4,1
80	1	0,8	0,8	5,0
82	2	1,7	1,7	6,6
83	3	2,5	2,5	9,1
84	2	1,7	1,7	10,7
85	2	1,7	1,7	12,4
87	1	0,8	0,8	13,2
88	4	3,3	3,3	16,5
89	5	4,1	4,1	20,7
91	1	0,8	0,8	21,5
92	1	0,8	0,8	22,3
93	8	6,6	6,6	28,9
94	5	4,1	4,1	33,1
95	3	2,5	2,5	35,5
96	4	3,3	3,3	38,8
97	6	5,0	5,0	43,8
98	4	3,3	3,3	47,1
99	3	2,5	2,5	49,6
100	5	4,1	4,1	53,7
101	7	5,8	5,8	59,5
102	5	4,1	4,1	63,6
103	9	7,4	7,4	71,1
104	10	8,3	8,3	79,3
105	4	3,3	3,3	82,6
107	7	5,8	5,8	88,4
108	4	3,3	3,3	91,7
109	3	2,5	2,5	94,2
110	2	1,7	1,7	95,9
111	5	4,1	4,1	100,0
Skupaj	121	100,0	100,0	

Legenda. Tabela prikazuje frekvence, odstotke, veljavne deleže in kumulativne deleže pri posameznih vrednostih samoocene uspešnosti na delovnem mestu.

V Tabeli 8 vidimo frekvence, odstotke, veljavne deleže in kumulativne deleže pri posameznih vrednostih samoocene uspešnosti na delovnem mestu in lahko razberemo, da je večji delež frekvenc pri višjih ocenah. Kako so frekvence porazdeljene pa predstavljamo v naslednji tabeli.

Tabela 9

Prestavitev deležev bolj in manj uspešnih zaposlenih

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni delež	Kumulativni delež
Neuspešen	26	21,5	21,5	21,5
Uspešen	95	78,5	78,5	100,0
Skupaj	121	100,0	100,0	

Legenda. Tabela prikazuje frekvence, odstotke, veljavne deleže in kumulativne deleže pri skupini uspešnih in neuspešnih glede na samooceno uspešnosti na delovnem mestu.

V Tabeli 9 vidimo, da je bilo le 21,5 % respondentov pod mediano, ostalih 78,5 pa se je ocenilo zelo dobro v samooceni uspešnosti na delovnem mestu, zato so v skupini uspešnih.

6.3 Neodvisne (napovedne) spremenljivke

6.3.1 Stres

Respondenti so izmed 42 navedenih stresorjev označili tiste, ki s jim bili izpostavljeni v zadnjih 12 mesecih in za katere lahko rečejo, da jih doživljajo kot ogrožajoče. V stresni obremenjenosti so se vprašani zelo dobro odrezali v kumulativni vrednosti rezultatov odlično, prav dobro in dobro je bilo zajetega skoraj 82 % vzorca, torej lahko ugotovimo, da respondenti niso pretirano podvrženi stresu.

Tabela 10

Rezultati stresne obremenjenosti respondentov

Oznaka vrednosti	Vrednost	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni delež
Odlično	1,00	25	20,49	20,49
Zelo dobro	2,00	42	34,43	54,92
Dobro	3,00	33	27,05	81,97
Primerno	4,00	11	9,02	90,98
Alarmno	5,00	11	9,02	100,00
Skupaj:		122	100,0	

Opomba. Tabela prikazuje deleže v posameznih segmentih stresne obremenitve.

6.3.2 Telesna dejavnost in zmogljivost

Rezultati telesne dejavnosti so prikazani v prvem delu tega poglavja pod oznako (1) nadalje pod oznako (2) pa so prikazani rezultati telesne zmogljivosti.

Pri podatkih o minutah telesne dejavnosti smo za izenačitev visoke in zmerne telesne dejavnosti le te preračunali tako, da smo zmerno intenzivno telesno dejavnost pomnožili z 2, da smo jo izenačili z visoko (v neaktivnosti posameznik porabi 4,184 kJ/kg/uro, pri zmerno intenzivni telesni dejavnosti 16,7 kJ/kg/uro, medtem ko pri visoko intenzivni telesni dejavnosti 33,5 kJ/kg/uro) (WHO, 2023; Armstrong in Bull, 2006; Keating, 2018).

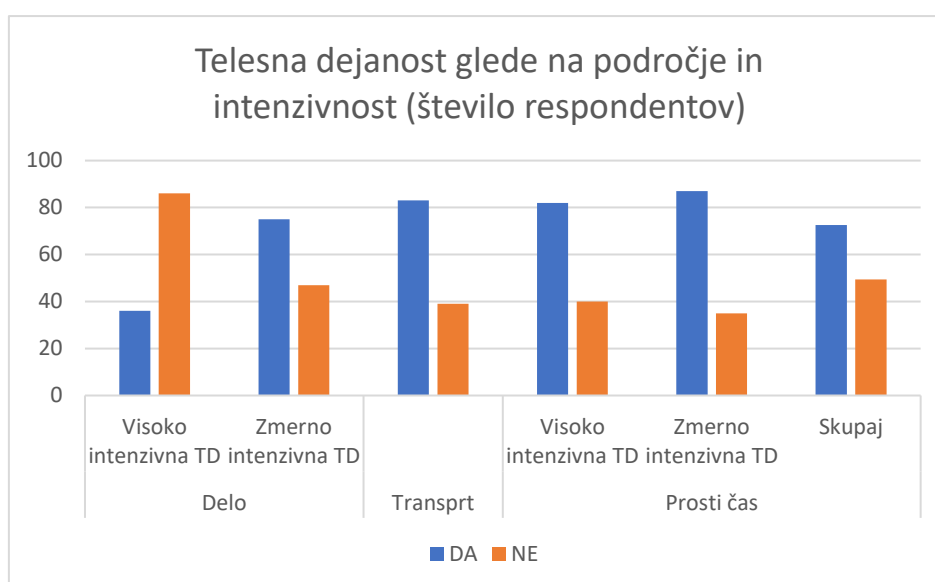
(1) Vprašalnik telesne dejavnosti (GPAQ) pri vsakem od področij telesnih dejavnosti (delo, transport, rekreacija) sprašuje po tem ali so respondenti (zmerno ali visoko) telesno aktivni, nato če so, koliko časa v tipičnem tednu in v kakšni obliki. Kadar so respondenti odgovorili z ne, so naslednja vprašanja preskočili. Merili smo telesno dejavnost v minutah na teden, pri čemer so bile minute visoko intenzivne telesne dejavnosti pomnožene s koeficientom 2. Na

primer tako 3 krat tedensko 30 minut visoko intenzivne vadbe in 2 x tedensko 60 minut zmerno intenzivne telesne dejavnosti da skupni izračun telesne dejavnosti $3 \times 30 \times 2 + 2 \times 60 = 300$ minut. Tako smo podatke visoko intenzivne telesne dejavnosti prilagodili podatkom zmerne telesne dejavnosti, ki jih predstavljamo spodaj in predstavljajo zmerno telesno dejavnost.

Podatki so bili nato izčiščeni. Iz originalnega sklopa podatkov smo črtali tri rezultate, ki so navedli nenormalno visoke vrednosti telesne nedejavnosti, ki niso logične in mogoče (npr. več kot 8 ur sedenja na delovnem mestu na dan). Na osnovi tako popravljenega vzorca potem nismo zaznali očitnih napak (višjih vrednosti od možnih) ali manjkajočih vrednosti. Vrednosti so v razumnem razponu za telesno dejavnost. Podatki so konsistentni in so skladni z logičnimi pričakovanji (so vrednosti znotraj pričakovanih meja glede na vrsto dejavnosti).

Slika 2

Telesna dejavnost glede na področje in intenzivnost



Opomba. N=122 TD – telesna dejavnost. Respondenti so pri vsakem področju najprej odgovorili, ali so na tem področju telesno dejavni. Pri delu in prostem času so bili posebej zajeti podatki tudi za visoko in zmerno intenzivno telesno dejavnost.

Tako je telesna dejavnost pri delu (za slovenske razmere smo predpostavljali, da zaposleni dela 40 ur na teden) in od tega je GPAQ_D 264,76 minut na teden (SE = 43,54) na delu telesno dejaven zmerno intenzivno (zmerno intenzivna telesna dejavnost + visoko intenzivna telesna dejavnost x 2). To predstavlja 4.41 ure, kar je le 11 % delovnega časa (naša predpostavka za vključitev v raziskavo je bila, da zaposleni sedijo vsaj 85 % časa). Ocene so porazdeljene nesimetrično. Kot je v takšnih porazdelitvah običajno, so razlike med respondenti izredno velike: SD = 443,54, kar je 7,39 ure, najnižja ocena je 0, najvišja pa 1800 minut na teden. V skladu z odločitvijo, da v vzorec vključimo predvsem ljudi, ki imajo sedeče delo posledično vidimo, dobra tretjina (36 %) respondentov med delom ni telesno dejavna.

Nadalje smo v okviru vprašalnika o splošni telesni dejavnosti, Global Physical Activity Questionnaire posebej analizirali oceno telesne dejavnosti v vsakdanjem transportu.

Povprečna ocena telesne dejavnosti v vsakdanjem transportu GPAQ_TR je 165,48 minut na teden ($SE = 28,38$), kar predstavlja 2.76 ure. Tudi te ocene so porazdeljene nesimetrično. Razlike med respondenti so tudi tu vedno velike: $SD = 283,77$ minut na teden, kar je malo več kot štiri ure in pol. Najnižja ocena je 0, najvišja pa 630 minut na teden. Tudi tu je dobra tretjina (36 %) odgovorila, da v službo in po opravkih nikoli ne gre peš ali s kolesom.

V vprašalniku o splošni telesni dejavnosti, Global Physical Activity Questionnaire smo zajemali tudi podatke o oceni telesne dejavnosti pri rekreaciji (GPAQ_R). Povprečna ocena telesne dejavnosti pri rekreaciji GPAQ_R je 393,28 minut na teden ($SE = 35,47$) zmerne telesne dejavnosti (zmerno intenzivna telesna dejavnost + visoko intenzivna telesna dejavnost $\times 2$). Ocene so porazdeljene zelo nesimetrično. Kot je v takšnih porazdelitvah običajno, so razlike med respondenti izredno velike: $SD = 354,72$, torej skoraj šest ur. Najnižja ocena je 0, najvišja pa 1260 minut na teden.

S pomočjo podatkov iz GPAQ smo izračunali oceno skupne telesne dejavnosti dnevno v urah GPAQ_FULL. Povprečna ocena skupne telesne dejavnosti je 823,58 minut na teden ($SE = 70,57$) telesne dejavnosti (zmerno intenzivna telesna dejavnost + visoko intenzivna telesna dejavnost $\times 2$). Kot je v takšnih porazdelitvah običajno, so razlike med respondenti relativno velike: $SD = 705,70$ minut na teden, najnižja ocena je 0, najvišja pa 3630.

Telesne dejavnosti, ki so jih respondenti navedli, so bile: hoja, hitra hoja, fitnes, raztezanje, tek, kolesarjenje, joga, vodene vadbe, hoja v hrib, košarka, nordijska hoja, odbojka, planinarjenje, plavanje, ples, pohodništvo, vaje s trakovi in treningi izbrane športne discipline.

Vprašalnik o telesni dejavnosti, Global Physical Activity Questionnaire zajema tudi število ur sedenja. Glede na to, da smo tangirali sedeča delovna mesta, je logično pričakovati višje vrednosti. Še posebej, ker so bile pri transportu nizke, lahko sklepamo, da se respondenti na delo in z dela peljejo, kar predstavlja tudi sedenje. Povprečna ocena sedenja dnevno v urah (SEDI) je 7,42 ($SE = 0,56$). Spet so razlike med respondenti relativno velike: $SD = 3,27$, najnižja ocena je 0, najvišja pa 32,57.

Opazili smo zanimive podatke glede na grupiranje spremenljivk, saj se večino podatkov grupira okoli 8 in 10 ur sedenja, zato smo spremenljivke razdelali naprej na tiste, ki sedijo 8 ur ali več in jih je 46 (37,7 %) in manj kot 10 ur, ki jih je 76 ali 62,3 %. Ko ločnico postavimo pri 8 urah, pa ugotovimo, da jih je 49 ali 40,2 % pod to mejo in 73 ali 59,2 % nad. Zajeti podatki se smiselno povezujejo s podatki o izboru delovnega mesta – sedeče in o transportu na delo, kjer ni bilo zaznati visoke povezave s kolesarjenjem ali hojo. Torej preneseno v prakso je to 8-urni delovnik in enourno vožnjo z in na delo.

Tabela 11*Primerjava telesnih dejavnosti*

	Minute telesne (ne)dejavnosti na teden [ure]	Standardni odklon
GPAQ_D	264,76 [4,41]	443,54 [7,39]
GPAQ_TR	165,48 [2,76]	283,7 [4,73]
GPAQ_R	393,28 [6,55]	354,72 [5,91]
GPAQ_FULL	823,58 [13,73]	705,70 [11,76]
SEDI (ure/dan)	7,42	3,27

Opomba. Telesna dejavnost v minutah na teden (*visoka intenzivnost je pomnožena z 2) in standardni odklon. Čas sedenja je podan v urah na dan. GPAQ_D – telesna dejavnost na delu, GPAQ_TR – telesna dejavnost v transportu, GPAQ_R – telesna dejavnost rekreacije, GPAQ_FULL – skupna telesna dejavnost, SEDI – čas sedenja.

(2) Za napovedano spremenljivko telesne zmogljivosti smo izvedli meritev zmogljivost prijema z dinamometrom (DINMAX) in oceno maksimalne porabe kisika VO_{2max} .

Za meritev zmogljivosti prijema smo uporabili dinamometer model 5030L1 Lafayette Professional Hand Dynamometer (PHD) inštituta Lafayette (ZDA).

Povprečna vrednost dinamometrije – zmogljivost prijema (DINMAX) je pri moških 57,05 kg (SD = 11,28), pri ženskah pa 35,22 kg (SD = 5,49). Najnižja izmerjena moč pri ženskah je 22,00 kg, najvišja 48 kg, pri moških pa je najnižja 28 kg in najvišja 78,00 kg. Vrednosti so porazdeljene bimodalno, kar je predvsem posledica anatomskih razlik povezanih s spolom.

Po Jacksonovi formuli smo iz podatkov starost, spol in STD (samoocena telesne dejavnosti) izračunali oceno maksimalne porabe kisika VO_{2max} . STD ocena od 0 – 7 (0 izogibal sem se hoji ali vadbi, vedno uporabi dvigalo, vedno se vozim z avtom namesto, da bi pešal, 1 hodim, kadar se mi zljubi, po navadi uporabim stopnice, včasih tudi telovadim toliko, da se zadiham, 2 10 – 60 min na teden lahke vadbe (rekreacija), 3 več kot uro na teden lahke vadbe (rekreacija), 4 intenzivnejša oblika vadbe (do 30 min/teden), 5 intenzivnejša oblika vadbe (do 30 – 60 min/teden), 6 intenzivnejša oblika vadbe (od 1 do 3 ure/teden) in 7 intenzivnejša oblika vadbe (več kot 3 ure/teden) je bila podana kot samoocena. Povprečna STD ocena vseh respondentov je bila 4,29 (SD=2,25), ob tem, da je bila pri moških večja 4,93 (SD=2,32), kot pri ženskah 3,72 (SD=2,05). Torej bi moške umestili okrog točke 5, ki pravi da se lotevajo intenzivnejše oblike vadbe od 30 – 60 min/teden, ženske pa med 3 in 4, torej med več kot eno uro lake vadbe do 30 min intenzivne vadbe na teden.

Povprečna ocena porabe kisika, izračunana po Jacksonovi formuli, je 35,97 ml/kg/min (SD =8,98. Moški imajo oceno maksimalne porabe kisika 40,86 ml/kg/min (SD=7,86), medtem ko ženske 31,68 ml/kg/min (SD=7,63).

Ocene so porazdeljene relativno simetrično. Najnižja ocena je 12,28, najvišja pa 56,40. Tudi tu se v rezultatih nakazujeta dva vrhova glede na spol, saj se okrog prvega grupirajo ženski podatki, okrog drugega pa moški, zelo podobno kot pri prejšnjih podatkih, ki predstavljajo zmogljivost prijema.

Podrobneje smo pogledali razliko med bolj in manj uspešnimi in njihovimi telesnimi sposobnostmi (dinamometrijo in maksimalno porabo kisika). Vendar pri osnovni analizi nismo našli statistično značilne vrednosti.

Podatke o telesni dejavnosti in zmogljivosti smo pregledali tudi po spolu in jih predstavljamo v tabeli na naslednji strani.

Tabela 12

Telesna dejavnost v običajnem tednu v minutah in zmogljivost respondentov (zmogljivost prijema ter ocena maksimalne porabe kisika) ter STD - samoocena telesne dejavnosti za izračun ocene maksimalne porabe kisika po Jacksonovi formuli glede na spol v intervalu s 95 % zaupanjem.

	Spol	95 % Interval zaupanja							
		N	Povprečje	St. odk.	Std. nap.	Spodnja meja	Zgornja meja	Minimum	Maksimum
GPAQ_D	M	57	234,39	451,11	59,79	115,26	353,51	0,00	1800,00
	Ž	65	291,40	438,55	54,41	183,45	399,35	0,00	1155,00
	Skupaj	122	264,76	443,54	57,18	151,97	377,55	0,00	1800,00
GPAQ_TR	M	57	157,79	330,00	43,66	71,16	244,42	0,00	630,00
	Ž	65	172,23	238,44	29,60	113,11	231,36	0,00	480,00
	Skupaj	122	165,48	283,77	36,42	93,54	237,42	0,00	630,00
GPAQ_R	M	57	488,16	384,13	50,89	386,19	590,13	0,00	1260,00
	Ž	65	310,08	306,16	37,95	234,18	385,98	0,00	900,00
	Skupaj	122	393,28	354,72	45,56	303,18	483,38	0,00	1260,00
GPAQ_FULL	M	57	880,46	753,92	99,91	680,33	1080,59	0,00	3630,00
	Ž	65	773,71	662,41	82,13	609,36	938,06	25,80	2700,00
	Skupaj	122	823,58	705,70	94,37	637,96	1009,20	0,00	3630,00
VO ₂ max	M	57	40,86	7,86	1,04	38,78	42,95	17,72	56,40
	Ž	65	31,68	7,63	0,95	29,79	33,57	12,28	44,93
	Skupaj	122	35,97	8,98	0,81	34,36	37,58	12,28	56,40
DINMAX	M	57	57,05	11,28	1,49	54,06	60,04	30	78
	Ž	65	35,22	5,49	0,68	33,86	36,58	22	47
	Skupaj	122	45,42	13,95	1,26	42,92	47,92	22	78
STD	M	57	4,93	2,32	0,31	4,31	5,55	0	8
	Ž	65	3,72	2,05	0,25	3,22	4,23	1	7
	Skupaj	122	4,29	2,25	0,20	3,88	4,69	0	8

Opomba. Podatki iz vprašalnika GPAQ izraženi v minutah na teden. N – število respondentov, M – moški, Ž – ženske, GPAQ_D – telesna dejavnost na delu, GPAQ_TR – telesna dejavnost v transportu, GPAQ_R – telesna dejavnost rekreacije, GPAQ_FULL – skupna telesna dejavnost, VO₂max – ocena maksimalne porabe kisika, DINMAX – zmogljivost prijema (dinamometrija), STD – samoocena telesne dejavnosti za izračun ocene maksimalne porabe kisika po Jacksonovi formuli.

Omejitve telesne dejavnosti

Za boljšo interpretacijo smo v raziskavo dodali še nekaj splošnih vprašanj o zaznanih težavah v zadnjem mesecu in katere simptome ali bolečine so respondenti pri sebi zaznali. Dodatne spremenljivke se neposredno ne navezujejo na spremenljivke v hipotezah, vendar nam pomagajo pri njenih napovedih in interpretacijah.

Tako smo zajemali število opaženih zdravstvenih simptomov v zadnjem mesecu (SIMPTOMI). Povprečna ocena števila pogostih simptomov³ je 0,61 (SE =0,07). Vrednosti so normalno porazdeljene s SD = 0,80 (kvocient variacije je 1,31), najnižja ocena je 0, najvišja pa 3 od štirih možnih.

Povprečna ocena števila zdravstvenih težav⁴ (TEŽAVE) je 0,98 (SE =0,10). tudi tu so ocene porazdeljene simetrično. SD = 1,13 (kvocient variacije je 1,15), najnižja ocena je 0, najvišja pa 3 od štirih možnih.

Povprečno število bolečin v sklepih (SKLEPI), ki so jih navedli respondenti, da jih čutijo trenutno ali so jih čutili v zadnjem mesecu je 2,14 (SE=0,12), pri čemer je SD = 1,33. Najnižja ocena je bila 0 in najvišja 6., mediana pa 2.

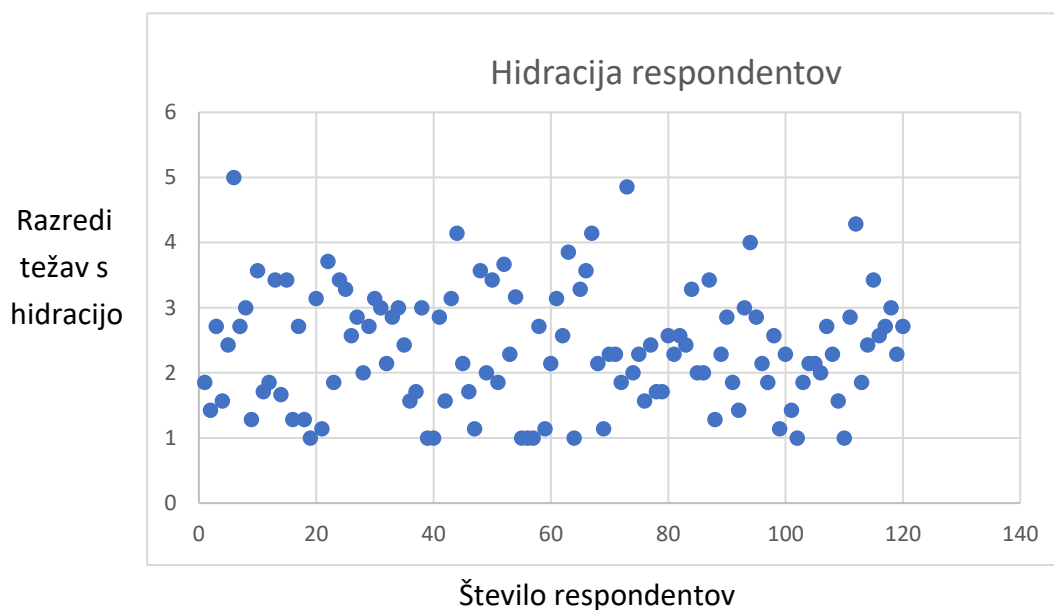
6.3.3 Hidracija

Naslednja napovedna spremenljivka je hidracija. Lestvica dobre hidracije je predstavljena na sliki na naslednji strani, ker višja samoocena prikazuje manj problemov, ki jih zaznavajo respondenti v povezavi s hidracijo.

Povprečna ocena na lestvici dobre hidracije je 3,62 (SD =0,98) na lestvici od 1 do 5. Ocene so porazdeljene relativno simetrično. Vrednosti so porazdeljene bolj ali manj normalno. Po dobljenih podatkih slabi dve petini (39 %) respondentov nima problemov s hidracijo (4 ali več točk), enak delež (39 %) respondentov opaža občasne probleme s hidracijo (od 3 točk do pod 4 točke), nadalje slaba šestina (16 %) respondentov opaža pogoste probleme s hidracijo (pod 3 točke, a nad 2 točki), približno dvajsetina (5 %) respondentov pa ima bolj ali manj stalne probleme s hidracijo (2 točki ali manj).

³ Respondenti so imeli na razpolago seznam štirih vrst simptomov, imeli pa so možnost dopisati še kakšno drugo vrsto, ki pa je nihče ni izkoristil. Logaritemska transformacija ni izboljšala napovedne moči te spremenljivke, zato ne prikazujemo transformiranih rezultatov.

⁴ Respondenti so imeli na razpolago spisek zdravstvenih težav s dvanajstimi organskimi sklopi, imeli pa so možnost dopisati še kakšno drugo vrsto, ki je, tako kot pri simptomih, ni nihče izkoristil. Tudi tu logaritemska transformacija ni izboljšala napovedne moči te spremenljivke, zato ne prikazujemo transformiranih rezultatov.

Slika 3*Vrednosti težav s hidracijo*

Kot omejitev omenimo, da je den respondent je navedel višjo temperaturo delovnega mesta, katerega za analizo hidracije izločili.

6.3.4 Počutje

Za napovedno spremenljivko počutje smo uporabili vprašalnik splošnega zdravja in dobrega počutja, General health questionnaire (GHQ).

Povprečna ocena splošnega zdravja je 1,38 (SD = 0,41) na lestvici od 0 do 3. Ocene so porazdeljene dokaj simetrično (Gaussovo) porazdeljeni. Manjša vrednost predstavlja boljši rezultat. Najnižja ocena je 0,17, najvišja pa 2,75. Trditev, ki je imela največje povprečje, 1,93 (SD 0,85) je potrjevala, da posameznik uživa v vsakdanjih dejavnostih, kar je za delovno mesto izjemnega pomena.

Reverzibilni trditvi pa sta dobili najmanjšo vrednost (0,73) točk. Trditi govorita o izgubi zaupanja vase in svoje sposobnosti in razmišljanje o sebi kot o nekoristni/odvečni osebi.

6.3.5 Zadovoljstvo

Pri napovedni spremenljivki zadovoljstva smo to zajemali iz dveh področij in z dvema vprašalnikoma.

Prvi je bil vprašalnik SWLS, ki je zajemal zadovoljstvo z življenjem. Povprečna ocena splošnega zadovoljstva z življenjem po vprašalniku SWLS je 4,86 (SE =0,11) na lestvici od 1 do 7. Razlike med respondenti so primerne: SD = 1,17 (kvocient variacije je 0,24), najnižja ocena je 1,67, najvišja pa 7. V porazdelitvi zasledimo posebno skupino, skoraj deset odstotkov (9,8 %) respondentov, ki so dokaj nezadovoljni s svojim življenjem (ocena 3 ali manj). Preostali respondenti so dokaj zadovoljni z življenjem. Več kot štiri petine jih je svoje zadovoljstvo ocenilo s štiri ali več. Najvišjo 5,18 (SD 1,34) je imela trditev, da je posameznik zadovoljen s svojim življenjem. Najnižjo 4,39 (SD =1,19) pa trditev, da je v večini pogledov njihovo življenje blizu idealnemu.

Drugi pa je bil JSQ, ki zajema zadovoljstvo z delom. Povprečna ocena zadovoljstva s službo po vprašalniku JSQ je 3,84 (SD =0,67). Podobno kot pri samooceni uspešnosti pri delu tudi tu zasledimo premik ocen v pozitivno smer, le da ni toliko izražena. Kot pri samooceni uspešnosti so tudi tu razlike med respondenti majhne (kvocient variacije je nizek, 0,02), najnižja ocena je 1,67, najvišja pa 5. Verjetno je tudi tu na delu podoben mehanizem kot pri samooceni uspešnosti. Pri pregledu rezultatov dve trditvi izstopata v pozitivno smer: prva, ki pravi, da kadar je stranka nezadovoljna navadno vprašani popravi, kar je potrebno in se potrudim, da je zadovoljna 4,42. Malenkost višjo povprečno vrednost 4,48 pa ima trditev, da razumejo, zakaj je potrebno, da so v podjetju različni ljudje. 3,46 pa je najnižja vrednost, ki opisuje zadovoljstvo vprašanih z informacijami, ki jih dobijo od vodstva.

6.4 Povezave med spremenljivkami

V Tabeli 13 na naslednjih dveh straneh so navedene Pearsonovi koeficienti korelacije po standardih (Benesty, Chen, Huang, in Cohen, 2009) med različnimi spremenljivkami. V interpretacijo smo vključili za našo raziskavo bistvene in najmočnejše povezane.

Tabela 13*Pearsonovi korelacijski koeficienti povezave med zajetimi spremenljivkami v raziskavi*

		EPT	SWLS	JSQ	GHQ	HIDR	GPA Q_D	GPAQ _TR	GPAQ _R	STRE S	TEZAVE	SIMP TOM	SKLEP	SEDI
EPT	r	1	0,29**	0,38**	-0,1	0,08	0,06	0,16	0,1	0,17	0,02	0,02	0,06	-0,17
	sig	0	0,00	0,00	0,26	0,41	0,51	0,08	0,28	0,07	0,79	0,82	0,53	0,06
	N	120	119	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	118
SW LS	r	0,29	1	0,31**	-0,30**	0	0,05	0,26*	0,07	-0,08	-0,29**	-0,21*	-0,16	-0,13
	sig	0,00	0	0,00	0,00	0,97	0,58	0,01	0,46	0,39	0,00	0,02	0,07	0,16
	N	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	118
JSQ	r	0,38	0,31	1	-0,29**	-0,14	-0,01	0,05	0,03	0,11	-0,05	0	0,09	0,02
	sig	0	0,00	0	0,00	0,11	0,88	0,61	0,73	0,24	0,61	0,99	0,35	0,87
	N	120	119	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	118
GH Q	r	-0,1	-0,3	-0,29	1	0,18*	-0,15	-0,05	-0,04	-0,02	0,19*	0,15	0,11	0,11
	sig	0,26	0,00	0,00	0	0,04	0,09	0,62	0,7	0,80	0,04	0,09	0,21	0,22
	N	120	119	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	118
HID R	r	0,08	0	-0,14	0,18	1	-0,04	-0,02	-0,06	0,19*	0,26**	0	0,11	-0,14
	sig	0,41	0,97	0,11	0,04	0	0,67	0,79	0,53	0,04	0,00	0,98	0,22	0,14
	N	120	119	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	118
GP AQ _D	r	0,06	0,05	-0,01	-0,15	-0,04	1	0,20*	0,23**	0,01	0,19*	0,1	-0,07	-0,21*
	sig	0,51	0,58	0,88	0,09	0,67	0	0,03	0,01	0,88	0,03	0,26	0,46	0,02
	N	120	119	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	118
GP AQ _TR	r	0,16	0,26	0,05	-0,05	-0,02	0,2	1	0,28**	-0,08	-0,14	-0,11	-0,17	-0,15
	sig	0,08	0,00	0,61	0,62	0,79	0,03	0	0,00	0,40	0,13	0,24	0,07	0,11
	N	120	119	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	118

Znanstvena monografija

GP AQ _R	r	0,1	0,07	0,03	-0,04	-0,06	0,23	0,28	1	0,02	-0,01	-0,06	-0,07	-0,15
	sig	0,28	0,46	0,73	0,70	0,53	0,01	0,00	0	0,83	0,88	0,52	0,44	0,10
	N	120	119	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	118
STR ES	r	0,17	-0,08	0,11	-0,02	0,19	0,01	-0,08	0,02	1	0,19*	0,03	0,15 t	0,03
	sig	0,072	0,388	0,24	0,80	0,04	0,90	0,40	0,83	0	0,04	0,72	0,09	0,76
	N	120	119	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	118
TEŽ AVE	r	0,02	-0,29	-0,05	0,19	0,26	0,19	-0,14	-0,01	0,19	1	0,44**	0,40**	-0,1
	sig	0,79	0,00	0,60	0,04	0,00	0,03	0,13	0,88	0,04	0	0	0	0,283
	N	120	119	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	118
SIM PTO M	r	0,02	-0,21	0	0,15	0	0,1	-0,11	-0,06	0,03	0,44	1	0,15	0,05
	sig	0,82	0,02	0,99	0,09	0,98	0,26	0,24	0,52	0,72	0	0	0,11	0,57
	N	120	119	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	118
SKL EP	r	0,06	-0,16	0,09	0,11	0,11	-0,07	-0,17	-0,07	0,15	0,4	0,15	1	0
	sig	0,53	0,07	0,35	0,21	0,22	0,46	0,07	0,44	0,09	0	0,11	0	0,99
	N	120	119	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	118
SED I	r	-0,17	-0,13	0,02	0,11	-0,14	-0,21	-0,15	-0,15	0,03	-0,1	0,05	0	1
	sig	0,06	0,16	0,87	0,22	0,14	0,02	0,11	0,10	0,76	0,28	0,57	0,99	0
	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118

Opomba. V tabeli smo statistično značilne na nivoju 1% označili z ** in 5% z *. r – Pearsonov koeficient korelacije. sig – statistična značilnost dvosmernega testa. N – število obravnavanih respondentov. EPT – samoocena uspešnosti na delovnem mestu. SWLS – zadovoljstvo z življenjem. JSQ – zadovoljstva z delom. GHQ – počutje. HIDR – Hidracija. GPAQ_D – telesna dejavnost na delu. GPAQ_TR – telesna dejavnost v transportu. GPAQ_R – telesna dejavnost – rekreacija. STRES – stresna obremenjenost. TEŽAVE – pojavnost težav v zadnjih treh mesecih. SIMPTOMI – pojav simptomov v zadnjem mesecu. SKLEP – bolečine v sklepih. SEDI – ure sedenja.

Zaradi bimodalne porazdelitve vrednosti pri merjenju dinamometrije in ocene maksimalne porabe kisika z vrhovoma glede na spol smo korelacije izračunali za navedeni spremenljivki tudi posebej za ženski n posebej za moški spol.

Tabela 14

Pearsonovi korelacijski koeficienti povezave (dvosmerni test) za bidmodalni spremenljivki dinamometrije (Dinamix) in oceno maksimalne porabe kisika (VO₂max) glede na spol

		MOŠKI		ŽENSKÉ	
		DINMAX	VO ₂ max	DINMAX	VO ₂ max
EPT	r	-0,11	-0,05	-0,15	0,05
	sig.	0,44	0,71	0,24	0,68
	N	57	57	65	65
SWLS	r	0,10	-0,12	-0,06	0,10
	sig.	0,45	0,38	0,66	0,40
	N	57	57	65	65
GHQ	r	-0,04	-0,24	0,03	-0,13
	sig.	0,76	0,07	0,79	0,31
	N	57	57	65	65
JSQ	r	0,18	-0,08	-0,16	0,00
	sig.	0,17	0,58	0,19	0,97
	N	57	57	65	65
GPAQ_D	r	0,275 *	-0,02	0,00	0,21
	sig.	0,038	0,83	0,99	0,10
	N	57	57	65	65
GPAQ_T R	r	-0,02	0,01	-0,17	0,13
	sig.	0,87	0,95	0,18	0,30
	N	57	57	65	65
GPAQ_R	r	0,34**	0,45**	-0,18	0,43**
	sig.	0,01	0,00	0,16	,00
	N	57	57	65	65
SEDI	r	0,03	-0,08	0,33**	-0,28*
	sig.	0,82	0,56	0,007	0,02
	N	57	57	65	65
HIDR	r	0,17	0,10	0,04	0,01
	sig.	0,20	0,47	0,78	0,93
	N	57	57	65	65
STRES	r	-0,04	0,05	0,10	-0,03
	sig.	0,75	0,73	0,41	0,84
	N	57	57	65	65
SIMP- TOMI	r	-0,07	0,16	0,10	0,02
	sig.	0,60	0,25	0,41	0,89
	N	57	57	65	65
TEZA-VE	r	-0,27*	-0,05	0,05	0,20
	sig.	0,04	0,70	0,69	0,09
	N	57	57	65	65
SKLE-PI	r	-0,11	-0,01	0,16	0,07
	sig.	0,24	0,23	0,33	0,18
	N	57	57	65	65

Opomba. V tabeli smo statistično značilne na nivoju 1% označili z ** in 5% z *. r – pearsonovo korelacija. Sig. – statistična značilnost dvosmernega testa. EPT – samoocena uspešnosti na

delovnem mestu. SWLS – zadovoljstvo z življenjem. JSQ – zadovoljstva z delom. GHQ – počutje. HIDR – Hidracija. GPAQ_D – telesna dejavnost na delu. GPAQ_TR – telesna dejavnost v transportu. GPAQ_R – telesna dejavnost – rekreacija. STRES – stresna obremenjenost. VO₂max – maksimalna poraba kisika. TEŽAVE – pojavnost težav v zadnjih treh mesecih. SIMPTOMI – pojav simptomov v zadnjem mesecu. SKLEPI – bolečine v sklepih. DINMAX – zmogljivost prijema – dinamometrija. SEDI – ure sedenja. N – število respondentov v posameznem vzorcu.

Respondente smo razdelili pod in nad mediano na bolj in manj uspešne in jih nato med seboj primerjali glede na spol. Iskali smo razlike med skupinami bolj in manj uspešnih moških in žensk. Preverili bomo tudi varianco z interakcijo, saj nas zanima, kako se učinki ene spremenljivke spreminjajo glede na nivo druge.

Ker pa odnos med nekaterimi spremenljivkami ni linearen in pregled grafov ne prikaže normalnosti porazdelitve, kar smo ugotovili s Shapiro-Wilkovim testom, ki je prikazan v Tabeli 15 (npr. asimetrija v levo pri uspešnosti na delovnem mestu) bomo nadalje pripravili tudi izračun Spearmanovih korelacijskih koeficientov. V primeru diskrepance statistične značilnosti obeh koeficientov bomo večjo težo pri interpretaciji namenili rho koeficientu, ki je bolj primeren tudi za interpretacijo krivuljne povezanosti.

Tabela 15

Rezultati Shapiro-Wilkovega testa normalnosti za različne spremenljivke

	Shapiro-Wilk			histogram
		N	p-vrednost	
Zmogljivost prijema	0,930	121	0,000	približno normalna
Uspešnost na delovnem mestu	0,950	121	0,000	asimetrija v levo
Počutje	0,979	121	0,055	približno normalna
Zadovoljstvo z življenjem	0,949	121	0,000	asimetrija v levo
Telesna dejavnost	0,863	121	0,000	asimetrija v desno
Ocena maksimalne porabe kisika	0,989	121	0,474	približno normalna
Hidracija	0,971	121	0,009	asimetrija v desno
Zadovoljstvo z delom	0,952	121	0,000	asimetrija v levo
Število zaznanih stresorjev	0,774	121	0,000	asimetrija v desno

Opomba. Tabela prikazuje odstopanja od normalne porazdelitve pri posameznih spremenljivkah. P-vrednosti manjše od 0,05 se štejejo za statistično značilne. V stolpcu histogram smo opisali zaznane porazdelitve.

Pri izračunu Spearmanovih korelacijskih koeficientov smo se osredotočali le na glavne odvisne in neodvisne spremenljivke. Najprej bomo prikazali rezultate Spearmanovih korelacijskih koeficientov vseh neodvisnih spremenljivk na odvisno, na to pa je prikazana še neodvisna spremenljivka zmogljivosti prijema posebej za moške in ženske.

Tabela 16

Spearmanovi korelacijski koeficienti povezave med uspešnostjo na delovnem mestu in počutja, hidracijo, telesno dejavnostjo, telesno zmogljivostjo ter oceno zadovoljstva z življenjem in na delovnem mestu

		Zmog. prijema	Počutje	Zad. z življ.	Tel. dej. (full)	Maks. poraba O ₂	Hid.	Zad. na delu
Uspešnost na delovnem mestu	Spearman rho p (rho)	-0,15	-0,06	0,24**	0,14	-0,121	0,11	0,35**
	p (rho)	0,09	0,55	0,01	0,12	0,19	0,25	0,00
	n	121	121	120	121	121	121	121

Opomba. rho-korelacijski koeficient, p (rho)- statistična značilnost korelacije, n – število respondentov. Zmog. prijema – zmogljivost prijema, Zad. z življ. – zadovoljstvo z življenjem, Tel. dej. (full) – skupna telesna dejavnosti, Maks. poraba O₂ – ocena maksimalne porabe kisika, Hid. – hidracija, Zad. na delu – zadovoljstvo na delu.

V Tabeli 16 so prikazane korelacije med uspešnostjo na delovnem mestu in počutja, hidracijo, telesno dejavnostjo, telesno zmogljivostjo ter oceno zadovoljstva z življenjem in na delovnem mestu. Uspešnost na delovnem mestu je bila statistično značilno povezana zgolj z zadovoljstvom z življenjem (pozitivna in nizka korelacija 0,24, p = 0,01) in z delom (pozitivna in nizka korelacija 0,35, p < 0,001). Boljša ocena zadovoljstva je bila povezana z boljšo uspešnostjo z življenjem in z delom.

Tabela 17

Spearmanovi korelacijski koeficienti povezave med uspešnostjo na delovnem mestu in zmogljivostjo prijema pri moških in ženskah

			Zmogljivost prijema
Ženske	Uspešnost	Spearmanov rho	-0,18
	na delovnem	p (rho)	0,15
	mestu	n	65
Moški	Uspešnost	Spearmanov rho	-0,14
	na delovnem	p (rho)	0,30
	mestu	n	57

Opomba. rho-korelacijski koeficient, p (rho)- statistična značilnost korelacije

V Tabeli 17 je prikazana korelacija med uspešnostjo na delovnem mestu in zmogljivost prijema pri moških in ženskah. Uspešnost na delovnem mestu ni bila statistično značilno povezana z zmogljivostjo prijema pri moških ($\rho = -0,18$; $p = 0,15$) in ženskah ($\rho = -0,15$; $p = 0,30$).

Ker Spearmanova korelacija za oceno maksimalne porabe kisika ravno tako kot zmogljivost prijema ni bila statistično značilna niti pri moških niti pri ženskah, je nismo posebej prikazovali v tabeli.

6.5 Interpretacija povezav med spremenljivkami

Pri analizi vpliva *telesne dejavnosti* na uspešnost zaposlenih smo opazili več povezav med različnimi dejavnostmi in uspešnostjo na delovnem mestu. Čeprav nekatere povezave niso dosegle visoke statistične pomembnosti, so še vedno pomembne za razumevanje dinamike med tema dvema spremenljivkama.

Pomembno je izpostaviti statistično značilno povezavo, kjer smo opazili negativen koeficient sedentarnosti v povezavi s telesno dejavnostjo na delovnem mestu (Pearsonov koeficient korelacije $r = -0,21$, $p < 0,05$). Ta rezultat nam kaže, da višja stopnja sedenja korelira z manjšo telesno dejavnostjo na delovnem mestu, in ta povezava je statistično potrjena.

Glede na spol smo opazili zanimive razlike pri vplivu telesne dejavnosti na dinamometrijo (meritev zmogljivosti prijema) in oceno maksimalne porabe kisika. Pri moških smo ugotovili, da je njihova zmogljivost prijema odvisna od ravni telesne dejavnosti na delovnem mestu (GPAQ_D), saj smo opazili pozitivno korelacijo (Pearsonov koeficient korelacije $r = 0,27$, $p < 0,05$), prav tako pa tudi pri rekreaciji (GPAQ_R), kjer je pozitivna

korelacija (Pearsonov koeficient korelacije $r=0,34$, $p<0,01$). Nasprotno pa pri ženskah nismo opazili takšnih povezav.

Vendar pa smo opazili povezavo pri obeh spolih med tistimi, ki se redno rekreirajo (GPAQ_R), in njihovo oceno maksimalne porabe kisika. Ta povezava je pozitivna in statistično značilna pri obeh spolih. Pri moških je koeficient korelacije (Pearsonov koeficient korelacije $r=0,45$, $p<0,05$), pri ženskah pa nekoliko manjši (Pearsonov koeficient korelacije $r=0,43$, $p<0,05$). To pomeni, da ima telesna dejavnost enako koristne učinke na oceno maksimalne porabe kisika pri obeh spolih.

Obratno pa smo opazili, da je statistično značilna le povezava pri ženskah med korelacijo časa sedenja (SEDI) in dinamometrijo (Pearsonov koeficient korelacije $r=0,33$, $p<0,01$). Na meji statistične značilnosti pa se pojavi še negativna povezava med časom sedenja in oceno maksimalne porabe kisika (Pearsonov koeficient korelacije $r=-0,28$, $p<0,05$).

Poleg tega smo ugotovili, da moški, ki imajo večjo zmogljivost prijema, manj zaznavajo različne stresne situacije. Ta povezava je negativna (Pearsonov koeficient korelacije $r=-0,27$, $p<0,05$, Spearmanov koeficient korelacije ni statistično značilen). V tem primeru je bolj primerno zavrniti hipotezo, saj ni statistično značilne korelacije, glede na to, da je rho koeficijent primernejša mera povezanosti glede na obstoječo porazdelitev podatkov. Lahko pa nizek, a statistično značilen r koeficient vseeno razumemo v smislu tega, da je obstoječi odnos smiselno še kako drugače v bodoče preveriti in raziskati.

Na osnovi zgoraj napisanega lahko hipotezo **H1**: Posameznik, ki skrbi za lastno telesno dejavnost in je telesno bolj zmogljiv, je uspešnejši na delovnem mestu – *zavrnamo*.

Skozi evalvacijo trditev, ki opisujejo simptome *hidriranosti* (NIJZ, 2016), ki smo jih postavili vprašanim, ne moremo statistično trditi, da je bila na našem vzorcu ugotovljena povezava med hidracijo in uspešnostjo na delovnem mestu. Čeprav so jo mnogi (Brown in Ryan, 2003; Wagh-Gumaste, 2022) potrdili.

Hidracija se pokaže komaj zaznano povezano (Pearsonov koeficient korelacije) s počutjem posameznika $r=0,18$, $p<0,01$, ki čeprav je koeficient pozitiven, predstavlja negativno korelacijo, saj je vprašalnik počutja (GHQ) zastavljen tako, da teži k minimalnemu številu točk, tako bi lahko rekli, da se slabše hidrirani zaposleni tudi slabše počutijo.

Pokazala se je še ena pozitivna korelacija in to je z zaznavanjem stresa, ki je (Pearsonov koeficient korelacije) $r=0,19$, $p<0,05$, kar pomeni, da tisti, ki so zaznali več stresa, so pri sebi prepoznali tudi več simptomov dehidracije. Spearmanov koeficient korelacije pa ni

statistično značilen. Ker je za naše podatke bolj primerno zaupati Spearmanovem koeficientu korelacije smo tudi to hipotezo zavrnil.

Hipotezo **H2**: Posameznik, ki se ustrezno hidrira, je uspešnejši na delovnem mestu – *zavrnilo*.

Počutje (GHQ) na sedečem delovnem mestu ne kaže povezave z uspešnostjo na delovnem mestu (EPT). Vprašalnik o počutju je imel presenetljivo naključne vrednosti. Sicer pa smo zaznali negativno povezavo (Pearsonov korelacijski koeficient) med počutjem in zadovoljstvom z življenjem (SWLS) $r = -0,30$, $p < 0,01$ ter zadovoljstvo z delom (JSQ) $r = -0,29$, $p < 0,01$. To pomeni, da tisti, ki so bolj zadovoljni (v službi in v življenju) se tudi bolje počutijo (pri GHQ smo težili k najmanjšim vrednostim).

Zaznamo pa še povezavo (Pearsonov korelacijski koeficient) s težavami v zadnjem mesecu $r = 0,19$, $p < 0,05$ in občutkom dehidracije $r = 0,18$, $p < 0,05$ kar lahko zaradi nizkih vrednosti to bolj opišemo kot izjemno nizek vpliva na spremenljivko.

Torej hipotezo **H3**: Posameznik, ki se na delovnem mestu dobro počuti, je uspešnejši na delovnem mestu – *zavrnilo*.

Povezava med odvisno spremenljivko uspešnosti na sedečem delovnem mestu (EPT) in stresom (STRES) je pozitivna in statistično značilna, vendar izjemno nizka, s Pearsonovim korelacijskim koeficientom $r = 0,17$, $p < 0,05$ ob tem, da Spearmanov korelacijski koeficient ne pokaže statistične značilnosti. Glede na odvisno spremenljivko stres (STRES) smo opazili le še eno nizko statistično značilno povezavo, in sicer s hidracijo (HIDR), s Pearsonovo korelacijo $r = 0,19$, $p < 0,05$). Vendar pa je tudi ta povezava izredno nizka. Hidracija ne kaže statistično značilne povezave z ostalimi spremenljivkami. Ti rezultati nam razkrivajo, da kljub statistični značilnosti nekaterih povezav, korelacijski koeficienti ostajajo izjemno nizki. To poudarja, da je povezanost med obravnavanimi spremenljivkami omejena.

Pri interpretaciji teh ugotovitev je bistvenega pomena upoštevati tako šibke vrednosti korelacijskih koeficientov kot tudi statistično značilnost, kar odraža potrebo po previdnosti pri sklepanju o povezavah med temi spremenljivkami.

Ker so statistične povezave tako nizke, hipoteze **H4**: Posameznik, ki uspešno obvladuje stresne obremenitve, je uspešnejši na delovnem mestu – *zavrnilo*.

Uspešnost na delovnem mestu (EPT) je glede na zgornjo tabelo korelacij najbolj povezana z *zadovoljstvom* na delu (JSQ), saj je vrednost koeficienta korelacije najvišja od vseh in je (Pearsonov koeficient korelacije $r=0,38$, $p<0,01$, Spearmanov koeficient korelacije $\rho=0,35$, $p<0,001$). Korelacijski koeficient 0,38 je zmerna pozitivna korelacija, kar pomeni, da so ljudje, ki so bolj uspešni na delu z delom tudi bolj zadovoljni. Kot statistično pomembna pozitivna povezava se je pokazal še drugi parameter zadovoljstva in to je zadovoljstvo z življenjem (SWLS), ki se je pokazal malo šibkeje, (Pearsonov koeficient korelacije $r=0,29$, $p<0,01$, Spearmanov koeficient korelacije $\rho=0,24$, $p<0,01$).

Ker je zadovoljstvo z življenjem razmeroma močno povezano na uspešnost na delovnem mestu, pogledjmo natančneje, kaj je povezano z njim. Z enako Pearsonovo korelacijo $r=0,31$, $p<0,01$ sta to zadovoljstvo z delom in počutje, v obratnem sorazmerju pa težave z zdravjem v zadnjih treh mesecih $r=-0,31$, $p<0,01$. Težave z zdravjem bi lahko glede na raziskave, ki so predstavljene v uvodnem delu, pripisali tudi telesni nedejavnosti respondentov.

Tako lahko **H5**: Posameznik, ki doživlja visoko stopnjo zadovoljstva z življenjem, je uspešnejši na delovnem mestu – *sprejmemo*.

Če na kratko povzamemo rezultate, je prva ugotovitev, da so zadovoljni zaposleni bolj uspešni pri delu. Zadovoljstvo, ne le z delom, pač pa tudi z življenjem je od vseh naših merjenih spremenljivk najbolj pozitivno povezano z uspešnostjo na delovnem mestu. Zadovoljstvo z življenjem pa je tudi pozitivno povezano z zadovoljstvom na delu in počutjem ter negativno z zaznavanjem težav. Posamezniki, ki so aktivni izven dela, so na delu bolj uspešni in imajo manj težav z zdravjem. Posledično lahko sklepamo, da imajo tudi manj bolniških odsotnosti in tudi več prispevajo k uspešnosti celotne organizacije.

Predstavljene rezultate je treba razumeti tudi v kontekstu sedečega delovnega mesta, kar pomeni, da verjetno tudi manj telesno dejavni zaposleni ali mogoče celo nezdravi, zadovoljivo (morda celo uspešno) opravljajo svoje delo. Poraja pa se seveda vprašanje, koliko to vpliva na njihovo zdravje, počutje in zadovoljstvo dolgoročno ali pa v situacijah, ko se jim delovno okolje spremeni. Če se ne bi osredotočali zgolj na sedeča delovna mesta, bi bil vpliv zagotovo drugačen.

6.6 Oblikovanje optimalnega modela - regresijska analiza

Na začetku prikazujemo teoretsko motiviran model, nato pa smo želeli še najti optimalni model spremenljivk, ki najbolj napovedujejo uspešnost na delovnem mestu.

V regresijskem modelu smo odvisno spremenljivko samoocena uspešnosti pri delu, (EPT) napovedovali z naslednjimi neodvisnimi spremenljivkami telesne dejavnosti in zmogljivosti, hidracije, stresa, zadovoljstva in počutja.

V regresijski analizi je statistična značilnost označena z zvezdicami na način: '****' $p < 0,001$; '**' $p < 0,01$; '*' $p < 0,05$

Pri interpretaciji podatkov se bomo osredotočali na R , ki nam pove, kako močna je povezava med odvisnimi spremenljivkami v primerjavi neodvisni spremenljivki. Vrednost R bomo uporabili tudi za izračun koeficienta determinacije R^2 , ki nam bo povedal, kolikšen delež variabilnosti odvisne spremenljivke je mogoče pojasniti z neodvisno spremenljivko ali spremenljivkami v modelu regresije. Vendar ima R^2 nekatere omejitve, ki jih lahko rešimo z uporabo popravljenega R^2 , saj se z vsako dodatno neodvisno spremenljivko v modelu R^2 poveča, tudi če ta spremenljivka ne prispeva k pojasnitvi variabilnosti odvisne spremenljivke. Glede na to, da imamo v našem modelu razmeroma veliko spremenljivk, je smiselno spremljati tudi popravljeni R^2 , saj to omejitev upošteva z vključitvijo kazalnika za kompleksnost modela (v našem primeru število neodvisnih spremenljivk).

Preverili smo kolinearnost med neodvisnimi spremenljivkami v podatkih z izračunom korelacijske matrike in faktorja napihovanja varianc. Po čiščenju podatkov je korelacijska matrika pokazala nizke korelacije med spremenljivkami, najvišja vrednost je bila 0,404 za spremenljivki zmogljivost prijema DINMAX in oceno maksimalne porabe kisika VO_{2max} . Vrednosti faktorja napihovanja varianc so bile vse pod 2, najvišja vrednost je bila 1,297 za spremenljivko ocene maksimalne porabe kisika VO_{2max} , najnižja pa 1,059 za spremenljivko stresorjev. To pomeni, da ni močne povezave med neodvisnimi spremenljivkami, kar zagotavlja ustrezno stabilne in zanesljive ocene koeficientov oziroma potrjuje, da smemo uporabljati linearno regresijsko analizo.

6.6.1 Regresijski model napovedovanja delovne uspešnosti

Zaradi bimodalnosti nekaterih spremenljivk (dinamometrija in maksimalna poraba kisika) smo v prvem delu pripravili regresijsko analizo posebej za ženske in posebej za moške.

Kljub temu, da bi zaradi vrednosti naših podatkov za našo raziskavo bila bolj primerna binarna logistična regresija, smo se iz razloga, da imamo pri napovedni spremenljivki neenakomerno razporejene respondente med uspešne (78,5%) in neuspešne (21,5) (Tabela 13) odločili za enostavno in multiplo linearno regresijo. Zaradi majhnega deleža respondentov v skupini neuspešnih, bi namreč lahko bili rezultati popačeni. Dodaten razlog za izbiro linearne regresije je tudi ta, da smo že v analizi povezanosti ugotovili linearno povezanost med uspešnostjo na delovnem mestu in zadovoljstvom z življenjem in delom.

Ker imamo veliko število spremenljivk smo zato, ker je za naš vzorec bolj primerno upoštevali samo skupno telesno dejavnost (GPAQ_FULL). V prvem in drugem modelu (za moške in ženske) smo uporabili vse spremenljivke, katere se navezujejo na naše hipoteze. Ker imamo v regresijskem modelu veliko spremenljivk za vzorec, ki smo ga imeli smo nadalje naredili tudi modele z manj spremenljivkami (1, 2, 4, 5 in 6), kjer smo se osredotočali na tiste, ki so se izkazale v analizi povezav za bolj statistično značilne. Naslednji dve pa sta prikazani le za okvirno razumevanje razlik med spoloma. Najprej bomo predstavili rezultate za ženske.

Tabela 18

Koeficienti spremenljivk regresijskega modela za ženske

	<i>Ocena</i>	<i>Std. napaka</i>	<i>t vrednost</i>	<i>p (t)</i>	
Konstanta	3,628	0,550	6,595	0,000	***
DINMAX	-0,005	0,008	-0,674	0,503	
GHQ	-0,014	0,107	-0,133	0,895	
SWLS	0,057	0,040	1,415	0,163	
GPAQ_FULL	0,000	6,69e-05	3,019	0,004	**
VO ₂ max	-0,006	0,005	-1,136	0,261	
HIDRACIJA	0,057	0,044	1,277	0,207	
JSQ	0,105	0,072	1,441	0,155	
STRES	0,001	0,008	1,286	0,204	

Opomba. DINMAX – zmogljivost prijema – dinamometrija. VO₂max – ocena maksimalne porabe kisika. SWLS – zadovoljstvo z življenjem. JSQ – zadovoljstva z delom. GHQ – počutje. DEHIDR – Hidracija. GPAQ_FULL – skupna telesna dejavnost. STRES – stresna obremenjenost. mesecih.

Pri ženskah imamo $R = 0,54$, ki nam pove, da obstaja zmerna pozitivna korelacija med neodvisno in odvisnimi spremenljivkami. Multipli R^2 (0,29) pojasni le 29 % variabilnosti

odvisne spremenljivke s pomočjo vseh štirinajstih neodvisnih spremenljivk. Preostalih 71 % variabilnosti ostaja nepojasnenih in lahko je posledica drugih dejavnikov, ki niso vključeni v model. Najmočnejše pa na uspešnost na delovnem mestu izmed vseh naših spremenljivk pri ženskah vpliva skupna telesna dejavnost (GPAQ_ FULL). Vrednost t naše spremenljivke znaša 3,019, s p-vrednostjo 0,004. Nizka vrednost p-vrednosti kaže, da so naše neodvisne spremenljivke statistično pomembne in prispevajo k razlagi variabilnosti odvisne spremenljivke.

Tabela 19

Koeficienti spremenljivk regresijskega modela za moške

	Ocena	Std, napaka	t vrednost	p (t)	
Konstanta	2,952	0,65	4,529	0,000	***
DINMAX	-0,01	0,01	-1,41	0,17	
GHQ	0,08	0,14	0,56	0,58	
SWLS	0,12	0,05	2,26	0,03	*
GPAQ_ FULL	-8,53e-05	7,65e-05	-1,12	0,27	
VO ₂ max	0,00	0,01	0,11	0,92	
HIDRACIJA	0,06	0,08	0,71	0,48	
JSQ	0,23	0,08	3,06	0,00	**
STRES	0,01	0,01	1,28	0,21	

Opomba. DINMAX – zmogljivost prijema – dinamometrija. VO₂max – ocena maksimalne porabe kisika. SWLS – zadovoljstvo z življenjem. JSQ – zadovoljstva z delom. GHQ – počutje. DEHIDR – Hidracija. GPAQ_ FULL – skupna telesna dejavnost. STRES – stresna obremenjenost.

V primeru moških, $R = 0,75$ pomeni, da obstaja zmerna pozitivna korelacija med neodvisnimi in odvisno spremenljivko. Multipli R^2 (0,331) pojasni 33,1 % variabilnosti odvisne spremenljivke s pomočjo vseh neodvisnih spremenljivk skupaj. To pomeni, da je model zmerno dobro prilagojen podatkom. F-statistika je 2,81 pri p-vrednost manjša od 0,05, torej je celoten regresijski model statistično značilen oziroma vsaj ena od neodvisnih spremenljivk pomembno prispeva k napovedovanju odvisne spremenljivke. Kot kaže sta dve spremenljivki zadovoljstva JSQ (zadovoljstvo z delom) 3,064, pri p vrednosti manjši od 0,01 in SWLS (zadovoljstvo z življenjem) 2,259 s p vrednostjo manjšo od 0,05.

Multipli R^2 pri ženskah (0,29) pojasni manj variabilnosti modela kot pri moških, le 29 % variabilnosti odvisne spremenljivke s pomočjo vseh neodvisnih spremenljivk skupaj, zato je moški model malo boljši pri napovedi.

Najmočnejše na napoved vpliva pri moških zadovoljstvo z delom (JSQ), pomembno vpliva tudi zadovoljstvo z življenjem (SWLS). Pri ženskah pa pomembno vpliva skupna telesna

dejavnost (GPAQ_FULL). Ugotovimo torej, da modela (tako pri ženskah kot pri moških) pojasnita manj kot tretjino variabilnosti, kar pomeni, da ostaja več kot dve tretjini variabilnosti nepojasnjene.

Obstoječi model predstavlja osnovno informacijo za definiranje celostnih vplivov prediktorjev na uspešnost pri delu. Zaradi vseh obstoječih omejitev podatkov v nadaljevanju predstavljam še 4., 5 in 6 prediktorski model, ki nam služi zgolj kot dopolnili podatki za lažjo interpretacijo pomena posameznih prediktorjev.

6.6.2 Modeli s 4, 5 in 6 spremenljivkami

Glede na to, da teoretsko zastavljeni model relativno slabo napoveduje odvisno spremenljivko, se zastavlja vprašanje, katere spremenljivke v danih podatkih najboljše pojasnijo samooceno uspešnosti pri delu. Da bi odgovorili na to vprašanje, smo med vsemi možnimi kombinacijami napovednih spremenljivk poiskali podmnožico, ki najboljše napoveduje samooceno uspešnosti pri delu.

Uporabili smo metodo koračnega izločanja, ki vključuje iterativni postopek dodajanja in odstranjevanja spremenljivk iz modela. Pri vsakem koraku smo preverjali, katere spremenljivke statistično značilno izboljšajo model, in jih obdržali, medtem ko smo manj pomembne spremenljivke odstranili t. i. naprej usmerjena selekcija ang. »*forward selection*«. Preverjali smo z vsemi spremenljivkami, ki smo jih v raziskavi zajeli. Kot kriterij za izbor najboljšega modela smo uporabili R^2 (koeficient determinacije) ki upošteva tako količino pojasnjene variance kot parasimoničnost modela (čim manjše število spremenljivk). Osredotočili smo se tudi na napovedno moč modela, ki smo jo preverili s pomočjo navzkrižne validacije.

Po izvedbi iterativnega postopka smo izbrali končni regresijski model, ki je vključeval tiste neodvisne spremenljivke, ki so imele najmočnejši in statistično značilen vpliv na odvisno spremenljivko. Interpretirali smo koeficiente končnega modela in ocenili njegovo napovedno moč. S tem postopkom smo zagotovili, da končni regresijski model temelji na najboljših možnih napovednih spremenljivkah, kar omogoča natančnejše napovedi odvisne spremenljivke. V nadaljevanju prikazujemo rezultate za najboljše modele s štirimi, petimi in šestimi spremenljivkami. Glede na to, da so se v modele, ki najboljše napovedujejo uspešnost uvrstile spremenljivke, ki nimajo bimodalnih vrednosti, smo jih analizirali enotno.

6.6.2.1 Model s štirimi napovednimi spremenljivkami

Če bi želeli napovedovati uspešnost na delovnem mestu s štirimi spremenljivkami, so statistično najprimernejše spremenljivke zadovoljstva tako na delovnem mestu (JSQ) kot z življenjem (SWLS), sposobnostjo obvladovanja stresa (STRES G) in obratno sorazmerno s časom sedenja (SEDI). Glede na to, da so v model vključene le spremenljivke, ki niso bimodalne, izračuna nismo delili na moške in ženske.

Tabela 20

Koeficienti modela štirih spremenljivk.

	Ocena (b)	Std. napaka	t vrednost	p (t)	
(Konstanta)	74,66	5,31	14,05	0	***
SWLS	1,33	0,65	2,06	0,042	*
JSQ	4,67	1,10	4,23	4,64e- 05	***
SEDI	-0,43	0,21	-2,02	0,05	*
STRES	1,34	0,61	2,19	0,03	*

Opomba. SWLS – zadovoljstvo z življenjem. JSQ – zadovoljstva z delom. STRES_ G– stresna obremenjenost. SEDI – ure sedenja.

Tako je korelacijski koeficient R enak 0,507, kar kaže na zmerno pozitivno korelacijo med neodvisno in odvisno spremenljivko. V primeru štirih spremenljivk je $R^2 = 0,26$ pomeni, kar da 26 % variabilnosti odvisne spremenljivke v podatkih lahko pojasnimo s pomočjo neodvisnih spremenljivk v modelu. Glede na majhno število spremenljivk popravljeni R^2 ni tako pomemben.

Že ta model z najmanj spremenljivkami ima skoraj enako napovedno moč kot poln teoretsko motiviran model, ($R^2 = 0,26$), če upoštevamo še preprostost modela, pa je njegova napovedna moč dosti višja (popravljeni $R^2 = 0,23$).

Od spremenljivk povezanih s telesno dejavnostjo statistično značilno ($p < 0,05$) prispeva k nižanju napovedi samoocene uspešnosti pri delu, povprečno število ur sedenja na dan. K napovedi ($p < 0,05$) prispeva tudi obremenjenost s stresom, vendar v nasprotju s pričakovanji, vpliv viša napoved samoocene uspešnosti pri delu.

6.6.2.2 Model s petimi napovednimi spremenljivkami

Štirim napovednim spremenljivkam iz prejšnjega modela smo dodali še spremenljivko

telesnega gibanja z namenom transporta (GPAQ_TR). Glede na to, da med spoloma ne zaznamo razlike pri možnostih transporta v in iz službe smo tu in v naslednji regresijski analizi obravnavali oba spola skupaj. To smo naredili tudi zato, ker ti modeli nimajo spremenljivk telesne zmogljivosti (zmogljivost stiska pesti in maksimalne porabe kisika) in je tudi glede na velikost vzorca primerneje.

Tabela 21

Koeficienti modela petih spremenljivk

	Ocena	Std. nap.	t vrednost	p (t)	
Konstanta	3,42	0,23	14,93	1,4E-28	***
SWLS	0,07	0,03	2,27	0,03	**
JSQ	0,15	0,05	2,95	0,00	***
STRES	0,01	0,01	1,63	0,10	
SEDI	-0,01	0,01	-1,66	0,09	
GPAQ_TR	-3E-05	0,00	-0,25	0,80	

Opomba. SWLS – zadovoljstvo z življenjem. JSQ – zadovoljstva z delom. STRES – stresna obremenjenost. SEDI – ure sedenja. GPAQ TR – telesna dejavnost v transportu,

Rezultati regresijske analize kažejo, da model pojasni približno 19,1% variabilnosti v odvisni spremenljivki (EPT), kar je izraženo z R-squared vrednostjo 0,191. Prilagojena vrednost R-squared (Adj. R-squared) je 0,156, kar upošteva število neodvisnih spremenljivk v modelu. F-statistika je 5,388 s pripadajočo p-vrednostjo 0,000, kar nakazuje, da je model kot celota statistično značilen.

Med neodvisnimi spremenljivkami sta SWLS (zadovoljstvo z življenjem) in JSQ (zaznana socialna podpora) statistično značilni, medtem ko stres, SEDI in GPAQ_TR niso statistično značilne pri napovedovanju EPT. Vključitev ocene gibanja v transportu v model ne poveča njegove napovedne moči. Ker vključujemo spremenljivko, ki nima statistično značilnega vpliva na odvisno spremenljivko, njena vključitev malo zmanjša prilaganje podatkom.

6.6.2.3 Model s šestimi napovednimi spremenljivkami

Najboljši model po popravljenem R^2 je model s šestimi spremenljivkami. Tu uspešnost na

delovnem mestu napovedujemo z zadovoljstvom na delovnem mestu (JSQ) in v življenju (SWLS), telesno dejavnostjo z namenom transporta (GPAQ TR), sedentarnostjo (SEDI), občutkom sposobnosti obvladovanja stresa (STRES) in zaznavanjem zdravstvenih težav (TEZAVE).

Tabela 22

Koeficienti spremenljivk modela šestih spremenljivk

	Ocena	Std. napaka	t vrednost	p (t)	
Konstanta	3,311798	0,24	13,79	5,78E-26	***
SWLS	0,08	0,03	2,58	0,01	**
JSQ	0,15	0,05	2,92	0,00	***
STRES	0,01	0,01	1,39	0,17	
SEDI	-0,01	0,01	-1,37	0,17	
GPAQ_TR	-1,9E-05	0,00	-0,16	0,88	
TEZAVE	0,04	0,03	1,45	0,15	

Opomba. SWLS – zadovoljstvo z življenjem. JSQ – zadovoljstva z delom. STRES– stresna obremenjenost. SEDI – ure sedenja. GPAQ TR – telesna dejavnost gibanja v transportu. TEZAVE – zaznane zdravstvene težave.

Rezultati regresijske analize za 6 spremenljivk kažejo, da model pojasni približno 20,6% variabilnosti v odvisni spremenljivki EPT, kar je izraženo z R-squared vrednostjo 0,206. Prilagojena vrednost R-squared (Adj. R-squared) je 0,164, kar upošteva število neodvisnih spremenljivk v modelu. F-statistika je 4,88 s pripadajočo p-vrednostjo 0,00, kar nakazuje, da je model kot celota statistično značilen. Med neodvisnimi spremenljivkami sta SWLS (zadovoljstvo z življenjem) in JSQ (zadovoljstvo z delom) statistično značilni, medtem ko STRES, SEDI, GPAQ_TR in TEZAVE niso statistično značilne pri napovedovanju EPT.

Zdravstvene težave (TEZAVE) rahlo višajo napoved samoocene uspešnosti pri delu glede na model s petimi spremenljivkami.

Torej, statistično najmočnejše povezave z uspešnostjo na delovnem mestu kaže model s štirimi spremenljivkami (popravljen R^2 je 0,23), temu sledita modela z vsemi spremenljivkami, ki smo jih razdelili po spolu. Model pri moških ima nekaj večjo napovedno moč (moški napoveduje 33%, medtem ko ženski 29%). Najmanj pa napovedujeta modela s petimi in s šestimi spremenljivkami, ki meta dokaj podobno napovedno moč.

Tabela 23

Primerjava R , R^2 in popravljenega R^2 med prikazanimi regresijskimi analizami

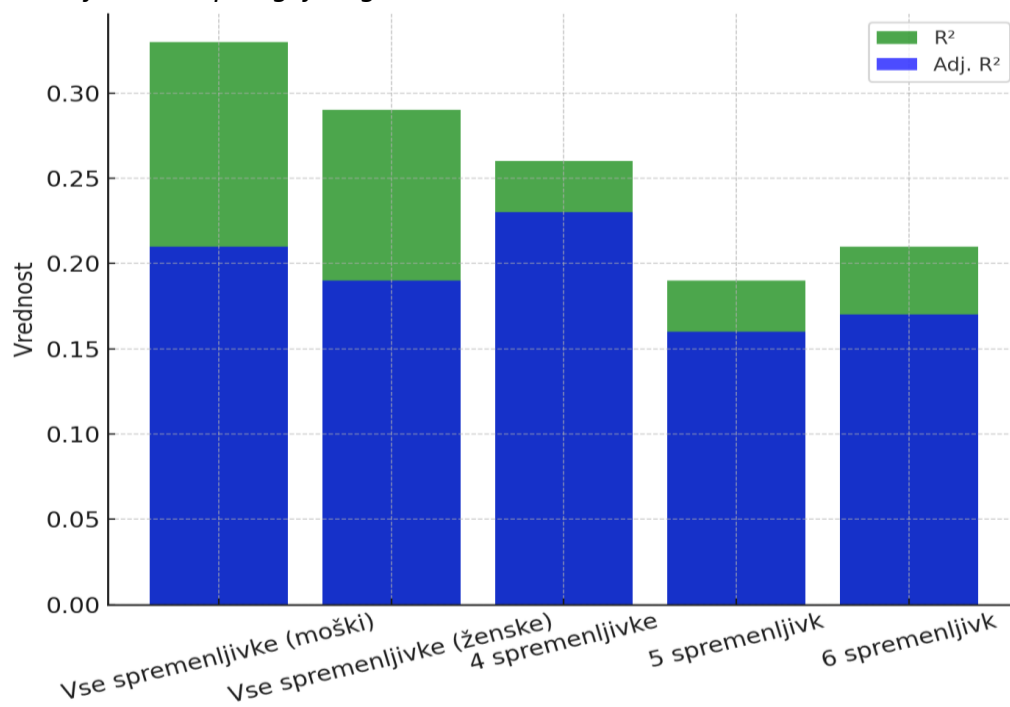
	Vse spremenljivke		4	5	6
	Moški	Ženske	Model, ki se najbolj prilega podatkom		
R	0,58	0,54	0,51	0,44	0,45
R ²	0,33	0,29	0,26	0,19	0,21
Popravljeni R ²	0,21	0,19	0,23	0,16	0,17

Opomba. Tabela prikazuje vrednosti R, R² in popravljeni R² v različnih regresijskih analizah.

Če primerjamo regresijski analizi, ki smo jih posebej naredili za moške in za ženske ugotovimo, da je v našem primeru najboljši R = 0,58, kjer so uvrščene vse spremenljivke in predstavljajo samo moške respondente. Tudi R² v tej regresijski analizi prikaže, da lahko neodvisna spremenljivka razloži 33 % variabilnosti odvisne spremenljivke. To ni rezultat, ki bi bil lahko dober napovedovalec za odvisno spremenljivko.

Slika 4

Primerjava R² in prilagojenega R² med modeli



Slika 4 prikazuje primerjavo pojasnjevalne moči različnih regresijskih modelov, ki vključujejo 4, 5 in 6 napovednih spremenljivk. Zeleni stolpci predstavljajo R², ki nakazuje skupno pojasnjevalno moč modela, medtem ko modri stolpci (prilagojeni R²) upoštevajo število spremenljivk v modelu.

Iz grafa je razvidno, da se R² povečuje s številom spremenljivk, medtem ko prilagojeni R² nekoliko upada, kar kaže na zmanjšano dodano vrednost novih spremenljivk. To nakazuje,

da dodatne spremenljivke prispevajo manj k pojasnjevanju variance, kar je pomembno pri oblikovanju praktično uporabnih modelov. Ti rezultati poudarjajo, da je treba izbrati optimalno število spremenljivk za ravnovesje med kompleksnostjo modela in njegovo učinkovitostjo.

Kljub temu, da smo domnevali, da bodo modeli, kjer pa je uvrščenih 4, 5 ali 6 spremenljivk bolje napovedovali uspešnost zaposlenega temu ni tako. S temi tremi regresijskimi analizami lahko razložimo 19-26 % variabilnosti odvisne spremenljivke. Ta je malo slabši rezultat od ženskega modela in še malo slabši od moškega. Ugotovimo torej, da neodvisna spremenljivka ne more popolnoma razložiti vse variabilnosti odvisne spremenljivke, ampak le dobro četrtino (pri ženskah) oz. tretjino (pri moških). Na ženske pa očitno močnejše vplivajo tudi druge spremenljivke, ki jih v našo raziskavo nismo uvrstili.

Glede na to, da smo ugotovili, da je za naše podatke bolj ustrezen Spearmanov korelacijski koeficient in ima ta statistično značilno povezavo med uspešnostjo na delovnem mestu in z zadovoljstvom (z življenjem ter tudi delom) smo pripravili tudi *enostavno in multiplo linearno regresijo*, kjer smo uporabili samo tisti dve spremenljivki, ki sta se pokazali kot statistično značilni, kar je za našo velikost vzorca tudi bolj ustrezno.

Izvedena je bila tudi *logistična regresija*, ki pa ni pokazala statistično značilnih rezultatov, zato je nismo vključili v prikaz rezultatov.

Tabela 24

Vpliv zadovoljstva z življenjem na uspešnost na delovnem mestu

Prilagojeni						
r	r ²	r ²	S.N.N.	F	p (f)	
0,303	0,092	0,084	8,502	12,07	0,001	
	Nestandardizirani		Standardizirani		t	p (t)
	koeficient		koeficient			
	Vrednost	S. N.	Beta			
Konstanta	86,023	3,438		25,02	0,000	
Zadovoljstvo z življenjem	0,481	0,138	0,303	3,474	0,001	

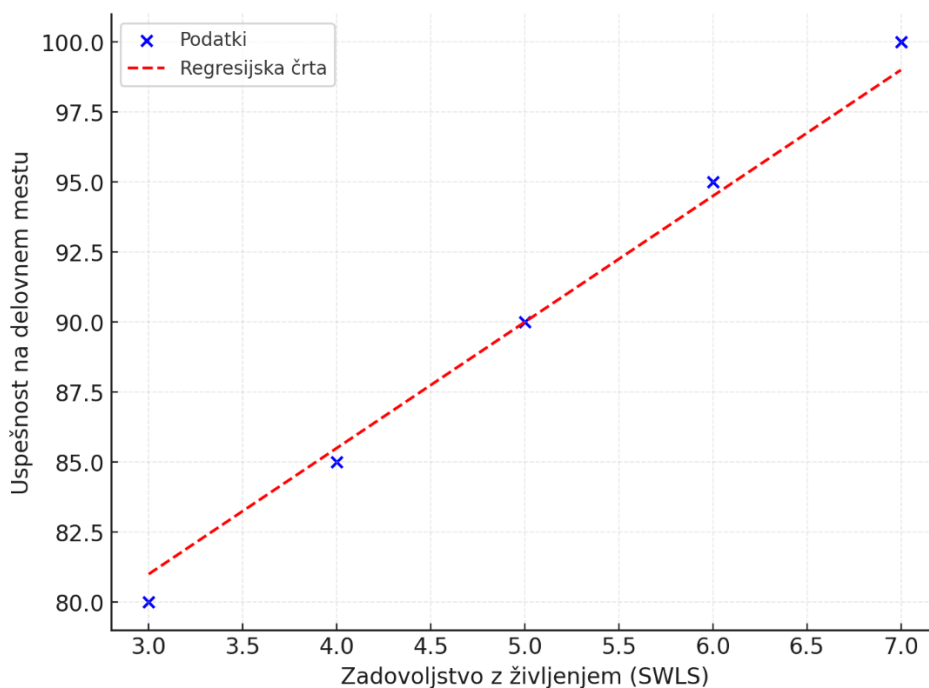
Opomba. r-korelacijski koeficient, r²- pojasnjena varianca, S.N.N. - standardna napaka napovedi; F-testna statistika, p (F/t) - statistična značilnost; S.N. - standardna napaka

V Tabeli 24 je prikazan vpliv zadovoljstva z življenjem na uspešnost na delovnem mestu. Vpliv zadovoljstva z življenjem je bil statistično značilen (p = 0,001) in iz njega smo lahko pojasnili 8,4 % variabilnosti uspešnosti na delovnem mestu. Za vsako dodatno točko ocene

zadovoljstva z življenjem se je uspešnost na delovnem mestu povečala za 0,481 točke (uspešnost na delovnem mestu = $86,023 + 0,481 \times \text{ocena zadovoljstva z življenjem}$).

Slika 5

Scatter plot prikaz odosa med zadovoljstvom z življenjem in uspešnostjo na delovnem mestu



Slika 5 prikazuje odnos med zadovoljstvom z življenjem (SWLS) in uspešnostjo na delovnem mestu. Regresijska črta (rdeča črta) kaže na pozitiven trend, kar pomeni, da z naraščanjem zadovoljstva z življenjem raste tudi uspešnost na delovnem mestu. Korelacija je pomembna, saj zadovoljstvo z življenjem pojasni del variance uspešnosti zaposlenih ($R^2 = 0,33$). Na podlagi grafa je razvidno, da so zaposleni z višjimi ocenami SWLS bolj uspešni. Ta ugotovitev potrjuje pomen intervencij, usmerjenih v izboljšanje življenjskega zadovoljstva zaposlenih.

Tabela 25

Vpliv zadovoljstva z delom na uspešnost na delovnem mestu

Prilagojeni						
r	r ²	r ²	S. N. N.	F	p (f)	
0,309	0,096	0,088	8,528	12,705	0,001	
	Nestandardizirani		Standardizirani		t	p (t)
	koeficient		koeficient			
	Vrednost	S.N.	Beta			
a	83,329	4,124		20,204	0,000	
Zadovoljstvo z delom	0,293	0,082	0,309	3,564	0,001	

Opomba. r-korelacijski koeficient, r²- pojasnjena varianca, S.N.N. -standardna napaka napovedi; F-testna statistika, p (F/t)- statistična značilnost; S.N.-standardna napaka

V Tabeli 25 je prikazan vpliv zadovoljstva z delom na uspešnost na delovnem mestu. Vpliv zadovoljstva z delom je bil statistično značilen ($p = 0,001$) in iz njega smo lahko pojasnili 8,8 % variabilnosti uspešnosti na delovnem mestu. Za vsako dodatno točko ocene zadovoljstva z delom se je uspešnost na delovnem mestu povečala za 0,293 točke (uspešnost na delovnem mestu = $83,329 + 0,293 \times \text{ocena zadovoljstva z delom}$).

Tabela 26

Vpliv zadovoljstva z življenjem in z delom na uspešnost na delovnem mestu

Prilagojeni					
r	r ²	r ²	S.N.N.	F	p (f)
0,374	0,140	0,125	8,279	9,498	0,000
Nestandardizirani			Standardizirani		
koeficient			koeficient		
	Vrednost	S. N.	Beta	t	p (t)
Konstanta	77,831	4,675		16,648	0,000
Zadovoljstvo z življenjem	0,400	0,140	0,254	2,862	0,005
Zadovoljstvo z delom	0,204	0,084	0,215	2,421	0,017

Opomba. r-korelacijski koeficient, r²- pojasnjena varianca, S.N.N. -standardna napaka napovedi; F-testna statistika, p (F/t)- statistična značilnost; S.N.-standardna napaka

V Tabeli 26 je prikazan vpliv zadovoljstva z življenjem in z delom na uspešnost na delovnem mestu. Povezanost med zadovoljstvom z življenjem zadovoljstvom z delom in uspešnostjo na delovnem mestu je bila pozitivna in nizka ($r = 0,374$). Vpliv zadovoljstva z življenjem in z delom je bil statistično značilen ($p < 0,001$) in iz njega smo lahko pojasnili 12,5 % variabilnosti uspešnosti na delovnem mestu. V regresijskem modelu sta zadovoljstvo z

življenjem ($\beta = 0,254$; $p = 0,005$) in zadovoljstvo z delom ($\beta = 0,215$; $p = 0,017$) statistično značilno vplivala na uspešnost na delovnem mestu.

Za vsako dodatno točko ocene zadovoljstva z življenjem se je uspešnost na delovnem mestu povečala za 0,400 točke in za vsako dodatno točko ocene zadovoljstva z deloma pa za 0,204 točke (uspešnost na delovnem mestu = $77,831 + 0,400 \times \text{ocena zadovoljstva z življenjem} + 0,204 \times \text{ocena zadovoljstva z delom}$). Med najbolj in najmanj zadovoljnim respondentom iz naše raziskave in vidimo, da uspešnost najbolj nezadovoljenega znaša 84,679, medtem, ko najbolj zadovoljenega pa 104,691.

Torej lahko hipotezo **H6**: S pomočjo izbranih spremenljivk, ki definirajo življenjski slog lahko statistično značilno napovedujemo posameznikovo uspešnost na delovnem mestu. – *zavrnamo*.

7. Razprava

Temeljni namen študije je bil opredeliti povezave med uspešnostjo na sedečem delovnem mestu in telesno dejavnostjo in zmogljivostjo, hidracijo, zadovoljstvom z delom in z življenjem, počutjem in zaznavanjem stresnih situacij. Nato pa pripraviti model, ki bi najbolje napovedoval uspešnost na delovnem mestu. To smo izpolnili z analizo rezultatov statistične značilne povezave med delovno uspešnostjo in določenimi analiziranimi (zadovoljstvom pri delu, zadovoljstvom z življenjem in delno tudi telesno dejavnostjo) dejavniki, ne pa vsemi. Povezava med počutjem, zaznavanjem stresa in hidracijo ter delovno uspešnostjo se v naši raziskavi v nasprotju z nekaterimi drugimi raziskavami (Edwardson, Gorely in Davies, 2012; Miller, Zivnuska in Kacmar, 2019; Ausat idr., 2023; Wu idr., 2020) ni izkazala za statistično pomembno povezano. Oblikovanje optimalnega modela za doseganje uspešnosti na delu je pokazal, da je smiselno le pri zadovoljstvu, tako z delom, kot z življenjem.

Sedeče delo je v digitalnem svetu postal o bistven zdravstveni problem (Munir idr., 2018; Lopez-Valenciano idr., 2020). V ospredje so prišli različni pristopi, namenjeni izvajanju večjega obsega telesne dejavnosti in stanja zaposlenih med delovnim časom (Meneguci idr., 2015; Yen idr., 2017; Choi idr. 2021; Lee idr., 2022; Hwang idr., 2022). Podobno se je v naši študiji izkazalo, da je transport na in iz dela vplival na uspešnost, medtem ko ostale oblike telesne dejavnosti ne izkazujejo statistično značilne povezanosti z uspešnostjo, zagotovo tudi zato, ker smo se osredotočali na sedeča delovna mesta.

V mednarodnem merilu je na področju tako zadovoljstva na delovnem mestu, kot uspešnosti povezanih z različnimi dejavniki veliko študij (Yen idr., 2017; Lopez-Valenciano idr., 2017; Munir idr., 2018, Lee idr., 2022; Rosenkranz idr., 2020; Patterson idr., 2018;), kar potrjuje dejstvo, da je zavedanje o pomenu raziskovalnega in praktičnega pomena tega področja res visoko. Tudi na področju sedečih delovnih mest je veliko raziskav (Ford in Caspersen, 2012; Edwardson idr., 2012, Thorp idr., 2010; Wilmot idr., 2012; Lynch, 2010; Chau idr., 2013; Pedisic idr., 2014; Zhai, Zhang in Zhang, 2014) o vplivih na kakovost življenja in storilnost (Rosenkranz idr., 2020) ter posledično uspešnost, kar je aktualna tematika tudi v naši družbi. Raziskati to tematiko na slovenskem vzorcu je bilo glavno vodilo naše študije.

Tako uvodoma ugotavljamo, da v slovenskem jeziku ni veliko poglobljenih raziskav, ki bi obravnavale slovensko populacijo. Zato mnogo raziskovalcev (Dodič Fikfak idr., 2006; Ministrstvo za zdravje RS, 2007; Strel idr., 2004; Strojnik, 2019) opozarja, da se bodo glede na trende življenjskih navad tudi v Sloveniji, zdravstveni, socialni in gospodarski stroški manj aktivnega prebivalstva vseh starosti, zaradi spremenjenih navad pri v delu, prevozu in v prostem času, kjer večino prebivalstva sedi, še povečali. To je ena ugotovitev tudi našega raziskovanja. Druga okoliščina, ki jo je potrebno vzeti v obzir pa je rekordno nizka

brezposelnost. V tretjem četrtletju 2023 je znašala 3,9 % (Osvald Zaletelj in Vratanar, 2023). Na to je trg odgovoril tudi s prilagajanjem delovnih nalog zaposlenim, tako da jim v večji meri namenja delo od doma (večinoma gre za sedeče delo) in skrbi za njihovo zdravje, zadovoljstvo in dobro počutje in ostale zaposlenim pomembne prvine (Šarotar Žižek in Mulej, 2023).

7.1 Povezave neodvisnih spremenljivk z delovno uspešnostjo

Za izvedbo presečne kohortne študije smo najprej potrebovali ustrezne podatke zaposlenih. V organizacijo izbire, oblikovanja in priprave vzorca in meritev je bilo usmerjeno veliko naporov, informiranj nagovorjenih na zagotavljanje etičnosti uporabe rezultatov raziskave. Glede na vključitvene kriterije, da v delovni organizaciji zaposleni, ki bodo preiskovani, sedijo vsaj 85 % svojega delovnega časa in v rezultatih ugotovili, da to drži, saj so bili v povprečju respondenti telesno dejavni 11% svojega delovnega časa.

K sodelovanju smo povabili 81 organizacij, 22 od teh (manj kot tretjina) jih je po podrobnejši obrazložitvi (pisno in telefonsko) študije in njenega namena privolilo k raziskavi v katero je bilo nato vključenih 122 respondentov. Ti so bili dokaj enakomerno izobrazbeno, po spolu in hierarhično razdeljeni. Ena od ugotovitev študije, ki je bila opaženo dokaj zgodaj v raziskavi je, da gre v razmerah slovenskega delovnega okolja za specifično organizacijsko kulturo - česar pa tuji raziskovalci ne izpostavljajo (Kosec idr., 2022). Ta se kaže skozi vidike negotovosti, dvomov in skrbi – da zbiranje podatkov ne bo vplivalo na njihov status v organizacijah, oceno njihove uspešnosti (in posledično izgubo bonusov), da do teh podatkov ne bi prišli njihovi nadrejeni in podobno. Nujno pa je poudariti tudi dejstvo, da so po drugi strani sodelovali zaposleni, ki so odgovorno sodelovali in jih je vsebina raziskave podrobneje zanimala (Kosec, 2024b).

7.1.2 Uspešnost na delovnem mestu

Uspešnosti na delovnem mestu je možno vrednotiti zelo specifično. Pri nas je bilo pomembno, da smo imeli vprašalnik, ki je bil primeren za raznolika delovna mesta in posameznike na različnih mestih v hierarhiji organizacije.

Vprašalnik o uspešnosti na delovnem mestu (EPT) in je zajemal samooceno uspešnosti na delovnem mestu. Le ta predvideva tudi drugi del, ki je namenjen periodičnemu sledenju postavljenih ciljev, kjer skozi tri odprta vprašanja, kjer se preveri, če so dosegli cilje, ki so si jih postavili v prejšnjem ocenjevanju (CAI, 2011). Ker izhodišč iz prejšnjega srečanja nismo imeli, in ker smo zaposlenim zagotavljali anonimnost, smo izpeljavo tega dela vprašalnika opustili. V

podjetjih pogosto tako vsebino vodje predelajo skozi t. i. letne razgovore. Tam si postavijo cilje za naslednje obdobje in na koncu lahko dodajo še vsebino, ki se jim zdi, da ni bila zajeta, pa je tudi relevantna za njihovo uspešnost na delovnem mestu. Mnogi avtorji predlagajo (Knight idr., 2017; Ausat idr., 2023), naj temu sledijo tudi vodilni v organizacijah, ki poskušajo pridobiti trajnostno konkurenčno prednost z izboljšanjem učinkovitosti intervencij za uspešno vključevanje v delo.

Pomembna značilnosti našega raziskovanja je dejstvo, da smo pri odvisni spremenljivki – samoocena uspešnosti na delovnem mestu – dobili zelo visoka povprečno vrednost (4,31). Visoke samoocene povezujemo z značilnostjo vzorca oz. delovno klimo in posredno s kulturo organizacije (Kosec idr., 2022). V našem raziskovanju so sodelovali posamezniki, za katere je značilno, da radi sodelujejo in da so zavzeti ter predani zaposleni. Ostali, ki pa so pogosto bolniško odsotni (morda so bili tudi tokrat, ko je raziskava bila pri njih) ali pa ne želijo, da bi bilo njihovo delo kakor koli ocenjevano, pa se te raziskave niso udeležili. Da bi odklone zmanjšali (Campion idr., 2011) bi bilo smiselno za nadaljnja raziskovanja uporabiti drugačno metodologijo ugotavljanja uspešnosti na delovnem mestu. Eno od možnosti je uporabiti podoben pristop kot nekateri drugi avtorji; npr. skupina Tušak, Dimec in Masten (2008b, str. 49–50), ki so uporabili pri ocenjevanju delovne učinkovitosti v slovenski vojski lasten vprašalnik s trditvami o uspešnosti na delovnem mestu, ki so ga sestavili skupaj z vodji respondentov. Na isti lestvici ocen kot mi (od 1 do 5) so dobili rezultat 3,59 (SD 0,7) v prvem modelu in 3,45 (SD 0,64). Zdi se, da bi bil podoben pristop ustrežnejši za nadaljnje analize. Pri nas se za to nismo odločili, saj je bilo bistveno, da je vprašalnik primeren za različne dejavnosti in različna delovna okolja in tudi delovna mesta (od operativnih delavcev do lastnikov organizacij) oni pa so imeli le en nivo v hierarhiji organizacije. Torej, tu bi bilo v prihodnje izbrati srednje poti. Za objektivizacijo uspešnosti na delovnem mestu bi lahko uporabili tudi kazalnike, ki bi jih ocenjevali z več vidikov. Takšna metoda je 360° (DeNisi in Kluger, 2000), kjer poleg samoocene posameznik dobi tudi oceno podrejenega, nadrejenega, sodelavca (hierarhično iz istega nivoja) in v nekaterih primerih se naredi ocena tudi nekoga izven delovnega okolja, kdor ocenjevano osebo dobro pozna. Povprečje vseh ocen je nato končna ocena uspešnosti posameznika.

7.1.3 Telesna dejavnost

V vzorec so bili vključeni zaposleni, ki imajo sedeče delo, zato nas ni presenetil rezultat, da dobra tretjina (36 %) respondentov med delom ni telesno dejavnih. Tudi ostale raziskave na sedečih delovnih mestih so podale podobne rezultate (Van Uffelen idr., 2010). Ob prvih rezultatih so nas deloma presenetili rezultati o vlogi telesne dejavnosti znotraj vseh spremenljivk. Glede na nekatere študije na slovenski populaciji (Tušak in Pori, 2008; Meh,

2017, Zupanič in Korošec, 2021) bi pričakovali povezavo med telesno dejavnostjo in delovno uspešnostjo. Verjetno gre naše rezultate razumeti v luči dejstva, da smo se osredotočali na sedeča delovna mesta in smo raziskavo izvajali v zimskem času, ko so ljudje manj telesno dejavni in tako hipoteze H1 nismo potrdili.

Glede na to, da za prepričljive pozitivne učinke na zdravje ni potrebna zelo intenzivna telesna dejavnost, zadostuje že zmerno gibanje (Kohl, 2001; Pišot, 2004; Kostanjevec in Torkar, 2005), ki pa ga je mogoče izvesti tudi v okolju sedečih delovnih mest je rezultat zaskrbljujoč iz vidika dolgoročnega skrbi za zdravje. Skupna telesna dejavnost (na delu, v transportu in pri rekreaciji) je najmočnejši vpliv na uspešnost na delovnem mestu pri ženskah v regresijskem modelu (t vrednost = 3,019; p -vrednost je 0,004), kar kaže na to, da kljub temu, da nismo našli statistično značilnih korelacij med posameznimi spremenljivkami telesne dejavnosti in uspešnostjo, vseeno ne smemo zanemariti vpliva skupne telesne dejavnosti, saj je napovedni delež skupne telesne dejavnosti bil edini statistično značilni napovednik uspešnosti na delu med vsemi prediktorji. To potrjujejo tudi druge raziskave, ki so podane v pregled literature (Grimani, 2019) in potrjujejo, da telesna dejavnost na delovnem mestu izboljšuje produktivnost, zmanjšuje odsotnost z dela in povečuje delovno sposobnost. Zanimivo, da tega vpliva nismo zaznali v regresijskem modelu za moške kjer je prediktor telesne dejavnosti statistično neznačilen.

Težko je kompetentno razpravljati o vzrokih, ker nam vsekakor primanjkuje empiričnih rezultatov za potrditev kakršnihkoli tez v zvezi s tem vendar se ponuja ena možna interpretacija tovrstnih rezultatov. Možno je, da za uspešnost na delovnem mestu potrebujemo neko relativno nizko telesno dejavnost, ki je predpogoj. Ko dosežemo to osnovno potrebno telesno dejavnost, od tu naprej večja telesna dejavnost ne prispeva več k dvigu uspešnosti na delovnem mestu. Rezultati primerjave telesna dejavnost med moškim in ženskami kažejo, da so v osnovi moški skupaj več telesno dejavni kot ženske. Zato se ponuja možna interpretacija da je obstoječa telesna dejavnost moških že dovolj za izpolnitev osnovnega pogoja biti uspešen, medtem ko pri ženskah, ki so v osnovi manj telesno dejavne pa je ravno ta skupna telesna dejavnost lahko dejavnik, ki napoveduje uspešnost na delovnem mestu. Tiste, ki več telesne dejavne skozi rekreacijo, transport in delo so bolj uspešne.

Ko smo nadalje podrobneje iskali povezave s telesno dejavnostjo, transportom na delo, smo ugotovili, da so statistično prenizke, saj so te v manjši meri povezane tudi s telesno dejavnostjo med delom in rekreacijo posameznika, kar lahko predvidevamo, da je v večji meri pričakovati, da zaposleni, ki so aktivni na enem področju, bodo tudi na drugem in obratno. Predvidevamo, da so bile statistično gledamo naše povezave nizke tudi zaradi zimskega časa, a pomembno se nam zdi poudariti, da neaktivnost za zdravje ljudi dolgoročno ni dobra (Ford in Caspersen, 2012; Edvardson idr., 2012; Pedisic idr., 2014; Blatnik idr., 2016; Zhai idr., 2014; Chau idr., 2013), in če takšno stanje traja dlje časa, je nujno spodbujati zaposlene k telesni dejavnosti. V

nasprotnem primeru je pričakovati več absentizma (Strojniki, 2019). Velja opozoriti, da ni nujno, da posamezniki sami razmišljajo dolgoročno. Zato naj jih k temu spodbuja delodajalec (Kosec in Sekulič, 2018).

7.1.4 Telesna zmogljivost

V raziskavi smo analizirali dve spremenljivki telesne zmogljivosti. Prva je bila ocena maksimalne porabe po Jacksonovi formuli, ki smo jo izračunali in druga je bila z dinamometrom izmerjena zmogljivost prijema – dinamometrija.

Povprečne vrednosti maksimalne porabe kisika (VO_2max) se med različnimi skupinami ljudi razlikujejo. Neaktivni odrasli moški imajo VO_2max približno 35-40 ml/min/kg, medtem ko je za neaktivne odrasle ženske ta vrednost približno 27-31 ml/min/kg. Zmerno aktivni moški imajo VO_2max okoli 42-46 ml/min/kg, zmerno aktivne ženske pa približno 32-36 ml/min/kg. Visoko trenirani vzdržljivostni športniki lahko dosežejo vrednosti nad 70 ml/min/kg, visoko trenirane vzdržljivostne športnice pa vrednosti nad 60 ml/min/kg (Kaminsky, Arena in Myers, 2015). Kar sovпада z našo raziskavo, kjer je bila povprečna zmogljivost maksimalne porabe kisika, pri sedečih 35,97 ml/min/kg (pri moških 40,86 ml/min/kg in pri ženskah 31,68 ml/min/kg.)

Povezave med uspešnostjo na delovnem mestu in vrednostjo maksimalne porabe kisika nismo zaznali. To je moč razlagati tudi s časom, preživetim v delovnem okolju, in izkušnjami, ki samooceno uspešnosti na eni strani povečujejo in starostjo na drugi strani, ki telesno moč zmanjšuje (Chodzko-Zajko idr., 2009; Berčič, 2015). Opravljene so bile tudi analize glede na bolj ali manj uspešne moške in ženske pri parametrih, ki so rezultat dejavnosti posameznika (zmogljivost prijema in ocen maksimalne porabe kisika). Opazimo lahko, da tako pri ženskah kot pri moških ni bistvene razlike glede na moč in njihovo samooceno uspešnosti. Čeprav neposrednih sorodnih raziskav nismo našli, pa velja omeniti raziskavo (Bautmans idr., 2007), ki pojasnjuje povezavo s samooceno moči in tudi stopnjo utrujenosti. Verjetno bi bilo tudi to posredno povezati z uspešnostjo na delovnem mestu, saj predvidevamo, da utrujenost nastopi po opravljenih (bolj ali manj) zahtevnih delovnih nalogah. Zagotovo bi interpretacijo rezultatov izboljšali še objektivni kazalniki, kot je na primer stopnja absentizma (odsotnosti z dela), ki ga žal nismo zajemali, bi pa bil zanimiv, saj smo opazili, da imajo respondenti različne zdravstvene težave. Posameznik lahko subjektivno oceni, da je uspešno opravil delo, vendar pa iz organizacijskega vidika ta ocena morda ne drži, če je oseba zaradi bolezni odsotna s svojega delovnega mesta. Aplikacija objektivnih meril uspešnosti bi verjetno pokazala drugačne vrednosti.

7.1.5 Hidracija

V nasprotju s ostalimi raziskavami (Beats in Schneider, 2008; Beats, Miller in Koubert, 2010; Podlogar 2016; Gradjean, 2007) ne moremo potrditi naše hipoteze H2, da bi hidracija vplivala na delovno uspešnost posameznika, čeprav smo zajemali podatke o znakih že blage dehidracije pri odraslih, kot so (NIJZ, 2015): žeja, suha usta, slabša napetost kože (turgor), utrujenost, glavobol, izločanje manjše količine urina kot sicer, urin je temnejši, in tudi znaki, ki nakazujejo na stopnjevanje dehidracije, kot so še višja frekvenca bitja srca in dihanja, nižanje krvnega tlaka, krči, slabost, suha koža, vrtoglavica, zmedenost, omedlevica, motnje vida in smrt.

Objektivno gledano so zaposleni na sedečih delovnih mestih v coni termalnega ugodja. Prostori so v večini klimatizirani, njihova temperatura se ne spreminja, saj niso telesno dejavni, posledično so te povezave v naši raziskavi statistično neznailne, vendar poudarimo, kar so potrdili mnogi do sedaj (Tewari in Vinay, 2022; Grandjean in Grandjean, 2007; Baker idr., 2007; McMorris idr., 2006), da dehidracija že v manjših deležih negativno vpliva na mentalne sposobnosti posameznika, saj vemo, da razmerje izgube energije za delo proti odstotku dehidracije ostaja relativna konstanta, dokler ne pridemo v območje nezmožnosti. Vzrok za to, da nismo zaznali statistično značilne povezanosti je po vsej verjetnosti tudi v dejstvu, da smo se osredotočali na sedeča delovna mesta in kot omejitveni element izpostavili visoko temperaturo.

7.1.6 Počutje

Za dobro počutje zaposlenih danes v Sloveniji vidimo različne poslovne prakse iji (NLB s svojim programom Zdrava banka, Novartis s inicitivo Polni življenja, AMZS, Ikea, Microsoft, OTP ...), kjer v večini sledijo praksam večjih multinacionalk in oblikujejo različne korporativne velnes programe. Za počutje v organizacijah skrbijo tako, da vključujejo vsebine, ki povečujejo prisotnost pozitivnih čustev in razpoloženja (npr. zadovoljstvo) ter tudi za odsotnost negativnih čustev (npr. depresija, anksioznost) (Eubanks idr., 2020). Zadovoljstvo z življenjem, izpolnjenost in pozitivno delovanje ter občutek polnega življenja je prioriteta generacije, ki vstopa na trg dela (Wo idr., 2020; Clark idr., 2020; Rugger idr., 2020). Dobro počutje je bilo opredeljeno kot kombinacija dobrega počutja in tudi dobrega delovanja; doživljanje pozitivnih čustev, kot sta sreča in zadovoljstvo, kot tudi razvoj posameznikovega potenciala, (nekaj) nadzora nad lastnim življenjem, občutek namena in doživljanje pozitivnih odnosov (Huang idr., 2021; Wo idr., 2020).

Zahteva sodobne družbe in še posebej generacij, ki prihajajo se kažejo v velikem razvoju ekonomije subjektivnega dobrega počutja, ki se odraža v velikem številu objavljenih raziskav, ki poročajo o kakovosti življenja in njegovih dejavnikih (Diener in Seligman, 2004; Spagnoli idr., 2020; Hupert, 2014; Ausat idr., 2023; Huang idr., 2021; Abdin idr., 2018; Landry idr., 2017; Diener, 2018; Šarotar Žižek, 2012). Med sestavnimi komponentami subjektivnega dobrega počutja je bilo zadovoljstvo z življenjem prepoznano kot poseben konstrukt, ki predstavlja samooceno kakovosti posameznikovega življenja kot celote (Ruggeri idr., 2020).

Zadovoljstvo z življenjem je samoocena splošne kakovosti posameznikovega življenja (Huang idr., 2021) in je eden od več prekrivajočih se vidikov subjektivnega dobrega počutja (Diener idr., 2018). Nakazuje se, da je za našo uspešnost na delovnem mestu najbolj pomembno, da imamo svoje delo radi, saj je v vprašalniku GHQ trditev, ki je imela največjo oceno, potrjevala, da posameznik uživa v vsakdanjih dejavnostih. V naši raziskavi se počutje ni pokazalo, kot statistično značilno povezano z uspešnostjo na delovnem mestu in hipoteze H3 nismo potrdili. Rezultati vprašalnika o počutju (GHQ) so imeli presenetljivo naključne vrednosti. V naši raziskavi je bila povezava ravno pod mejo statistične značilnosti, čeprav je več drugih študij (Ruggeri idr., 2020; Huppert, 2014; Wu idr., 2020; Clark idr., 2020 Diener idr., 2016) to povezavo potrdilo. Vzrok bi tudi tu lahko bil v visoki samooceni odvisne spremenljivke.

7.1.7 Stres

Iz praktičnega vidika so zanimivi rezultati o stresni obremenjenosti; saj je v kumulativni odgovorov odlično, prav dobro in dobro bilo zajetega skoraj 82 % vzorca. Ker smo imeli vzorec posameznikov, ki so dokaj nizko zaznavali stres, lahko razumemo tudi, zakaj se ta pri korelacijah ni pokazal kot povezan z uspešnostjo na delu in hipoteze H4 nismo potrdili. Verjetno gre to pripisati prostovoljnemu pristopu k raziskavi, saj so zaposleni vnaprej poznali vsebino raziskave in tisti, ki se glede tega niso dobro počutili, predvidevamo, da k raziskavi niso pristopili (Kosec idr. 2022).

Vpliv stresne obremenjenosti na samooceno uspešnosti nismo potrdili. To izključuje intuitivni interpretaciji, da so posamezniki, ki so bolj stresno obremenjeni, manj uspešni pri delu, ali da so ljudje, ki so manj uspešni pri delu, zaradi različnih pritiskov iz okolja bolj stresno obremenjeni. Razlogov za to bi lahko bilo več, a izpostavljamo le nekatere. V prvi vrsti gre pa po vsej verjetnosti za tako imenovan eustres ali pozitivni stres, ki ga opisuje tudi Tušak (Tušak, 2008). Velja razmišljati tudi v smeri, da se morajo bolj uspešni pri delu za to več truditi in so zato bolj stresno obremenjeni, ali pa gre za samotolažbo v smislu, da so sicer bolj stresno obremenjeni, so pa zato bolj uspešni pri delu. Zato je smiselno pripravljati ustrezna usposabljanja, ki zaposlene pri tem opolnomočijo, saj kot je pokazala raziskava (Meško idr., 2013, Šarotar Žižek in Mulej, 2023), so vodje, ki uporabljajo strategije obvladovanja stresa z

osredotočenostjo na situacijo, bistveno manj odsotni z dela in doživljajo nižje stopnje stresa kot vodje, ki uporabljajo strategije obvladovanja stresa, osredotočene na njihova čustva.

7.1.8 Zadovoljstvo

Pri neodvisni spremenljivki zadovoljstva (tako z življenjem kot z delom) naša raziskava najbolj sovпада z ostalimi raziskavami na tem področju, saj smo ugotovili povezavo (Spearmanov in Pearsonov korelacijski koeficient) med uspešnostjo na delovnem mestu, tako z zadovoljstvom z delom kot z zadovoljstvom z življenjem, zato smo hipotezo H5 potrdili. V naši raziskavi na samooceno uspešnosti pri delu vplivata obe oceni zadovoljstva (z delom in življenjem) pričakovano pozitivno. Prav tako je pričakovan negativen vpliv ocene števila ur sedenja dnevno kot splošnega kazalca telesne neaktivnosti. Zadovoljstvo z življenjem je povezano s samozaznavanjem (Miller idr., 2019) in je pomemben napovednik produktivnosti zaposlenih pri sedečih delovnih mestih (Rosenkranz idr., 2020; Yen idr., 2017; Lee idr., 2022; Choi idr., 2021). Vendar pa ob tem avtorji omenjajo tudi nekatere metodološke dileme, kot so različne merske lestvice (Acerman idr., 2018) in empirične validacije (Rabindra in Lalatendu, 2017), ter izračun različnih porazdelitev z dopolnjevanjem podatkov (Evans idr., 2021) kot tudi različne variacije vprašalnikov o zadovoljstvu (Smith, 2020).

Korelacije med zadovoljstvom pri delu (Diener in Salingerman, 2004; Spagnoli idr., 2020), zadovoljstvom z življenjem (Chu idr., 2016; Choi idr., 2021) in delovno uspešnostjo so že dokazane v več državah ter tudi pri nas (Tušak idr., 2008, Aristovnik, Ravšelj in Murko, 2024). Tako kot pri nas je bilo ugotovljeno tudi, da sedeče vedenje negativno korelira z aktivnim življenjskim slogom (Choi idr., 2021) in z manj učinkovito delovno uspešnostjo (Diener in Salingerman, 2004; Ackerman, 2018), kar prav tako podpirajo tudi naši zaključki, zato smo to hipotezo H5 potrdili.

Zanimivo je, da pri zadovoljstvu na delu izstopata trditvi, ki se nanašata na odnose, prva s strankami (*»Če je stranka nezadovoljna, navadno popravim kar je treba, in se potrudim, da je zadovoljna«.*), in druga s sodelavci (*Razumem, zakaj je pomembno za organizacijo, da so v njej različni ljudje (po spolu, starosti, rasi)*).

7.1.9 Modeli za optimalno uspešnost

Model za uspešnost na delovnem mestu je bil pogosto predmet raziskav (Gamberger, Fajfar in Kožman, 2005; Cajnko, 2015; Veingerl Čič, 2017) in je vključeval različne ali podobne spremenljivke, kot smo jih mi. Različni modeli (Campbell in Wiernik, 2015) so dobra osnova za

vpogled v širino vpliva na delovno uspešno. Naš model uspešnosti pri ženskah kaže zmerno pozitivno korelacijo med neodvisno in odvisnimi spremenljivkami. R je 0,54, multipli R^2 pa pojasni 29 % variabilnosti odvisne spremenljivke s pomočjo vseh štirinajstih neodvisnih spremenljivk. Najmočnejše pa na uspešnost na delovnem mestu, izmed vseh naših spremenljivk, pri ženskah vpliva zadovoljstvo z delom (JSQ). V primeru moških pa je $R = 0,58$, kar pomeni, da obstaja pozitivna korelacija med skupino neodvisnih spremenljivk in odvisno spremenljivko. Multipli R^2 pojasni 33,1 % modela variabilnosti odvisne spremenljivke torej pri moških z intervencijami za dvig zadovoljstva pri delu lahko dokaj močno vplivamo na njihovo uspešnost na delu. Torej, tudi v modelu, ki pojasni največ odvisne spremenljivke uspešnosti na delovnem mestu ostane 66,9% nepojasnjene, zato zadnje hipoteze H6 nismo potrdili.

V enostavni linearni regresijski analizi smo izračunali tudi, da zadovoljstvo z življenjem vpliva na uspešnost na delovnem mestu in lahko pojasnili 8,4 % variabilnosti uspešnosti na delovnem mestu. Za pomoč organizacijam za praktično razumevanje izračuna smo pripravili tudi enačbo, ki napove uspešnost na sedečem delovnem mestu glede na oceno zadovoljstva z življenjem in zadovoljstva z delom. Ko pa obe zadovoljstvi združimo v multipli linearni regresiji, kar smo v raziskavi tudi v osnovi zasnovali, ugotovimo, da je vpliv zadovoljstva z življenjem in z delom, smo iz njega lahko pojasnili 12,5 % variabilnosti uspešnosti na sedečem delovnem mestu. Uspešnost med najbolj in najmanj zadovoljnim respondentom iz naše raziskave se močno razlikuje in znaša za najmanj zadovoljenega 84,679, medtem, ko najbolj zadovoljenega pa 104,691.

7.2 Ugotovitve

Na pričujočo znanstveno monografijo je potrebno gledati kot na pionirsko delo na tem področju pri nas iz katerega se lahko veliko naučimo za prihodnje. Zagotovo je najpomembnejše to, da se izbere pravilne merske instrumente, ki ustrezno merijo še posebej odvisno spremenljivko. Takoj za tem pa tudi to, da je potrebno vztrajati pri vključevanju tako vseh izbranih organizacij in tudi posameznikov v raziskavo, ter najti pot tudi do zaposlenih, ki so bolniško ali drugače odsotni.

Ko pa pogledamo rezultate, se vidi, da je v analizi korelacij (tako Spermanovi, kot Pearsonovi) zadovoljstvo tako z delom kot z življenjem od vseh merjenih spremenljivk najbolj povezano z uspešnostjo na delovnem mestu. Zadovoljstvo z življenjem pa je povezano z zadovoljstvom na delu, počutjem in zdravjem. Ravno tako v regresijski analizi samooceno uspešnosti pri delu najbolje napovemo na podlagi spremenljivk zadovoljstva (na delu in z življenjem), kar ustrezno sovпада z ostalimi raziskavami (Donaldson in Donaldson, 2020; Miller idr., 2019; Kosec idr., 2022; Šarotar Žižek, 2012; Diener in Saltingman, 2004; Bon in Kosec, 2016). Dodatno prispeva pa k napovedi te samoocene upoštevanje ure sedenja. Stresna obremenjenost, ki pa zanimivo viša njeno napoved. Torej lahko sklepamo, da ljudje, ki ob svojem delu čutijo večje obremenitve (več stresa), potem ko ga premagajo, dobijo tudi občutek večje uspešnosti pri svojem delu. V tem delu naša raziskava sovпада z ostalimi raziskavami (Diener in Saltingman, 2004; Tušak idr., 2008; Donaldson in Donaldson, 2021; Šarotar Žižek, 2012) s tega področja, ki so ravno tako to povezavo potrdile.

Uspešnost organizacij s poudarkom na skrbi za dobro počutje in splošno za kadre zasledimo v raziskavah: Šarotar Žižek (2012) povezanost s subjektivnim dobrim počutje (Richard idr., 2009), vpliv strategije in organizacijske klime (Milfelner, 2008), vpliv inovativnih pristopov (Peljko idr., 2017), povezanost z motoričnimi sposobnostmi vojakov (Tušak idr., 2008) ter Lahovnik (2008), ki jo povezuje z družbeno odgovornostjo ter prehod med različnimi sistemi (Jurše in Mulej, 2011; Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003; Tidd, Besant in Pavitt, 2001). Nekateri pa prikazujejo tudi povezanost s tehnološkimi spremembami (Pušnik, 2008) in predstavlja razvojno usmerjenost podjetij (Pompe in Bilderbeek, 2005) pa sta celo napovedovala možnost bankrota pri izbranih organizacijah. Ko pa primerjamo dejstva z našo raziskavo, ki je šla korak dlje in preučevala posameznika znotraj te organizacije, ugotovimo, kam je potrebno usmerjati največ dejavnosti (zadovoljstvo, obvladovanje stresa in telesno dejavnost), da bi ta bila najvišja pri posamezniku in posledično seveda tudi pri organizaciji.

Uspešnost organizacij in posameznikov znotraj teh je treba postaviti tudi v širši kontekst, saj jo poleg notranjih npr. motivacija (Kharub idr., 2023) determinirajo tudi številni zunanji dejavniki (vojna stanja v bližini, dostop do potrebnih materialov, število in moč konkurentov,

kupna moč in ambicije ter potrebe prebivalstva, zdravstvena situacija, devizni tečaji, carinski in drugi predpisi, sankcije na nacionalnih in mednarodnih ravneh, cene energentov, surovin, opreme in kadrov, moč in zahteve sindikatov, razmere na trgu dela v domači in drugih državah itn.).

Kako močno ti dejavniki vplivajo, se še posebej kaže v času gospodarskih kriz (npr. gospodarska kriza, ki se je začela 2009) ali posebnih epidemioloških stanj v družbi, kot je bil 2020–2022 čas koronavirusa. Kasneje se je, brez oddiha, ta vpliv nadaljeval z vojnim stanjem v Ukrajini, Gazi in drugod ter je preko cen in dostopnosti energentov in ostalih virov drastično vplival na uspešnost organizacij. Ne smemo pozabiti niti na priliv delovne sile, ki je bil po letu 2016 izrazit z množičnim preseljevanjem migrantov in se je nadaljeval v času vojne v Ukrajini.

Nekateri dejavniki vplivajo na nekatere organizacije, a na druge ne oz. lahko na druge celo spodbujevalno, npr. industrija medicinskih pripomočkov in prehranska industrija v času koronavirusa. Zagotovo pa vse zapisano organizacije lažje prebrodijo, če so notranje trdne in njihovi zaposleni aktivno pristopajo tako k življenju kot k delu, so zadovoljni in z aktivnim pristopom rešujejo situacije, ki jim pridejo na pot.

7.3 Praktična uporaba rezultatov

Glede na rezultate opravljanje raziskave in dolgoletne praktične izkušnje na področju HRM-ja bi za izboljševanje uspešnosti na delovnem mestu svetovali enega od treh programov, ki so sestavljeni v skladu z rezultati regresijske analize in oblikovanimi modeli s štirimi, petimi in šestimi napovednimi spremenljivkami.

(1) Za **manjše organizacije**, ki se še niso poglobljeno lotevale različnih usposabljanj ali ne skrbijo sistematično za svoje zaposlene v okviru promocije zdravja na delovnem mestu, pa želijo program, ki bi bil kratek in bi pripomogel k uspešnosti njihovim zaposlenim, predlagamo usposabljanje po prvem modelu s štirimi različnimi parametri (zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo z življenjem, sedentarnost, obvladovanje stresa). Za ta program je značilno, da ni zahteven niti časovno niti finančno. Iz tega naslova je priporočljiv za vse v organizaciji.

(2) Če se delodajalec zaveda, da so njegovi zaposleni največji kapital, a kot se v praksi pokaže pogosto, so kadrovski menedžerji **omejeni časovno** (težko izvzamejo zaposlenega iz procesa dela), **in finančno** se priporoča model s petimi spremenljivkami. V tem primeru priporočamo vsebine, ki izboljšujejo zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo z življenjem, sedentarnost, obvladovanje stresa in podpirajo telesno dejavnost, kot je transport na ali z dela.

(3) Kadar pa govorimo o **zaposlenih, ki so posebej obremenjeni, imajo zahtevne delovne naloge** in odgovorna delovna mesta, takrat je skrb za zaposlene nujna v širšem in seveda tudi sistematičnem pristopu. To še posebej velja, kadar je za uspešnost in predstavo organizacije na trgu pomembno, kakšni ljudje so t. i. »obrazi organizacije«. Navadno so to vodilni ali zaposleni, ki se (vsakodnevno) srečujejo s strankami in je od njih močno odvisna uspešnost vašega podjetja. V to skupino spadajo storitvene dejavnosti; sodoben trend gre v to, da je danes skorajda vsaka dejavnost (višjega cenovnega razreda) na trgu vsaj malo tudi svetovalna oz. storitvena. V teh primerih se glede na rezultate raziskave priporoča model s šestimi spremenljivkami, saj statistično najmočnejše napoveduje uspešnost zaposlenih (zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo z življenjem, sedentarnost, obvladovanje stresa, telesna dejavnost in preventivna skrb za zdravje).

Nekaj splošnih usmeritev za oblikovanje programa po modelu napovednih spremenljivk z namenom izboljševanja uspešnosti na delovnem mestu. Opozorili bi, da je to osnova za oblikovanje in da je treba za implementacijo v realnem okolju tega še prilagoditi oziroma individualizirati na potrebe in možnosti organizacije ter želje in potrebe zaposlenih.

(1) **Zadovoljstvo z življenjem** – čeprav se zavedamo, da imajo delodajalci omejene možnosti na vplivanje na zasebno življenje svojih zaposlenih, kadar gre to vplivanje v pozitivno smer,

navadno nismo tako zaskrbljeni. Predlagamo zaposlene vprašati, kaj si želijo, kot je rekla Mishelle Howking (2016) iz Googla na Global wellness summit v Kitzbühelu, kaj bi njihovo življenje naredilo res polno. Pogledamo lahko tudi, ali lahko kako izboljšamo pogoje zaposlenih, jim olajšamo pot na delo na primer, da jih premestimo v drugo njim bližjo poslovno enoto. Vprašamo lahko tudi zaposlene, katere stvari so jim pomembne in potem se potrudimo jim dati podporo na izpostavljenih področjih. Svetlo prihodnost lahko v tem kontekstu pripišemo vsem vsebinam, ki prodirajo na trg in podpirajo tako imenovani »flourishing« (Compton in Hoffman, 2019; Kosec, 2024).

(2) **Zadovoljstvo na delu** – med veliko preučeni vsebinami o zadovoljstvu na delu je ena izstopala na poseben način, in pravi: »Ne sprašujte svojih zaposlenih o zadovoljstvu na delovnem mestu, potem pa ne naredite ničesar. S tem dejansko poslabšate zadovoljstvo!« Za zadovoljstvo na delu lahko pripomorete tako, da svoje vodje naučite spodbujati ljudi, da jih nagovarjate, da se spodbujajo tudi med seboj, da jim čim bolj v realnem času dajete povratne informacije o njihovi uspešnosti (tudi respondenti so kot pogoj za uspešnost najbolj izpostavili (ne)dostop do informacij), jim zagotovite potrebne vire, da lahko svoje delo opravijo dobro, da imajo dostop do informacij in možnosti, da se jim ponudi možnost se pokazati v svojih veščinah, talentih in interesih. Pomembno je tudi, da poznate vrednote zaposlenih, saj jih tako lahko nagovarjate na njim pomemben način (Kosec, 2022).

(3) **Sedentarnost** – v pravi vrsti je tu prav gotovo učenje pravilnega sedenja in ustrezna postavitve delovnih pripomočkov, vendar ko smo pred desetletji govorili o ergonomiji delovnega mesta, smo stremeli k temu, da človeku olajšamo delo in da ima vse »pri roki«. Danes ugotavljamo, da dolgi delavniki sedenja in prisilne drže izjemno negativno vplivajo na počutje in zdravje človeka, zato delovne pripomočke oddaljujemo. Tiskalnik je samo še na hodniku za celoten oddelek skupaj, ravno tako koš za smeti (seveda za ločevanje odpadkov). V nekaterih delovnih okoljih gredo lahko še korak dlje, in tudi spenjač, luknjač in podoben pisarniški pribor postavite k tiskalniku. Tako bo vsak zaposleni moral večkrat na dan vstati in narediti nekaj korakov do delovnih pripomočkov. V podjetjih, ki so to že uvedli, so ugotovili, da to pozitivno vpliva tudi na odnose med zaposlenimi, saj se pogosteje vidijo, izmenjajo kakšno besedo in si pomagajo. Priporoča se tudi, da se sestanki čim bolj enakomerno razporedijo čez celoten dan, ne zgolj zjutraj, kot imajo mnogi v navadi. Tako ohranjamo dinamiko čez cel dan.

(4) **Stres** – pomembno je, da v prvi vrsti razumemo, kaj je stres in zakaj se naše telo v stresni situaciji odzove na določen način. Zato bi bilo priporočljivo pripraviti edukacijo o vplivu stresa na človeka, nadaljevali bi z osvajanjem tehnik za obvladovanje stresa, udeležencem pripravljali domače naloge, da bi vsebino lahko vadili tudi doma. Priporočeno je tudi, da se po zaključku usposabljanja ohranja podporni skupina za medsebojno izmenjavo izkušenj, ki jo vodi usposobljen terapevt.

(5) **Telesna dejavnost – transport.** Telesna dejavnost, ki ga posameznik vloži v transport na delo in z njega, je večkratno zaželeno. V prvem delu pričujočega dela smo ugotovili, da je telesna dejavnost zdrava za človeka, vemo tudi, da se s kolesom ali peš izognemo gneči in stresu, ki nam jo lahko ta povzroči, zmanjšamo si stroške prevoza (gorivo, avtobusna vozovnica ...), varujemo okolje. Kaj lahko tu naredi delodajalec, da to spodbuja: omogoči varno shranjevanje koles v času službe, uredi ustrezne toaletne prostore za osvežitev, spodbuja kolesarjenje s skupinskimi kolesarskimi izleti, subvencionira prijavnine na kolesarska tekmovanja. Poleg tega je še zanimivo dejstvo, da posameznik, ki se s kolesom pripelje na delo, je navadno aktiven tudi med delom in po delu, kar ima večplasten pozitiven učinek na zdravje dotičnega zaposlenega.

(6) **Težave** – ljudje, ki nimajo težav z zdravjem, lahko (uspešneje) opravljajo svoje delo. Zato je nujno skrbeti za preventivo. To je mogoče na več načinov. Merjenje bolniških odsotnosti je osnovni kazalnik, kako in katera preventivna skrb za zaposlene je ustrezna. Upoštevati velja starost zaposlenih, spol in njihove že izvedene dejavnosti za ohranjanje zdravja. Zavedati se moramo, da danes ljudje na trg dela vstopajo starejši, kot so generacijo pred nami, na delovnem mestu so dlje in upokojevali se bodo starejši. Iz tega naslova je skrb za zdravje zaposlenih nujna. Tu velja izpostaviti več projektov Evropskega socialnega sklada, ki spodbuja skrb za zdravje, počutje in kompetentnost zaposlenih. Pomembno pa je, da organizacije nadaljujejo s to prakso tudi, ko se projekti zaključijo.

Organizacije, ki želijo biti uspešne na dolgi rok, je pomembno navedene dejavnosti segmentirati v strategije upravljanja s kadri skozi sistematično pripravljena področja (Kosec, 2024):

- a. načrtovanje razvoja zaposlenih,
- b. pridobivanje, izbor in zaposlovanje,
- c. motiviranje in nagrajevanje,
- d. ocenjevanje dela in rezultatov,
- e. timsko delo in ustvarjalnost,
- f. medgeneracijsko sodelovanje,
- g. medsebojne odnose,
- h. zdravje in varnost,
- i. korporativni velnes in
- j. angažiranost zaposlenih in druge.

Glede na nizko stopnjo brezposelnosti v zadnjih letih in vrednote novih generacij, ki v ospredje postavljajo lastno dobro počutje in zdravje, se bo organizacijam nujno osredotočati na izbrane vsebine. Le te pa izvajati po eni strani sistematično ter po drugi, se prilagajati individualnosti časa in stanju zaposlenih. Kjer tega ne bo, bodo morali ponuditi višje plače od ostalih ali pa bodo ostali s kadrom, ki v konkurenčnejših organizacijah ni dobil priložnosti.

Tabela 27

Splošna razporeditev vsebin kadrovskih dejavnosti po mesecih

JANUAR	FEBRUAR	MAREC	APRIL	MAJ	JUNIJ	JULIJ AVGUST	SEPTEMBER	OKTOBER	NOVEMBER	DECEMBER	
Pripravite načrte, da podpirate novoletne zaobljube	Vzdržujte delovni tempo	Zadnji rok za pričetek projektov, ki jih želite zaključiti do poletja Povabite k sodelovanju	Vzdrževanje fizične kondicije	Ohranjanje koncentracije	Vzpodbujajte k uspešnemu zaključevanju	DOPUST	Izrabite kreativnost in delovno vnemo sodelavcev	Razširite projekte	Vzdržujte visoko delovno vnemo	Evalvacije	
	Iščite pomoč za učinkovitost		Krepite socialne stike Skrbite za pripadnost podjetju	Delo oblikujte V sproščenem vzdušju			Vzpodbujeajte med sodelavci	Začnite z novimi projekti		Uvedba sprememb	Vzpodbujajte sodelovanje
Ohranjanje +++ Posvečajte se sodelavcem	Motivirajte Vzpodbujajte				Podpirajte Novosti				Upravljajte skupinsko dinamiko		Načrtovanje

Pomembno je tudi, da vsaj okvirno vemo, kdaj je smiselno izvajati določene vsebine. V Tabeli 27 podajamo primer koledarja s splošnimi dejavnostmi, ki bi jih bilo priporočljivo izvajati v organizacijah v izbranem obdobju. Vsaka organizacija je drugačna in ima svoje specifične, zato le-to upoštevajte pri načrtovanju vaših aktivnosti na smiseln način. Priporočamo vam tudi, da sodelavce seznanite z vašim koledarjem.

Za kadrovice in vodje, ki načrtujete vsebine za organizacije vam predstavljamo koledar, ki naslavlja najpogostejše potrebe v organizacijah v izbranem obdobju.

Ta primer koledarja s splošnimi dejavnostmi, ki bi jih bilo priporočljivo izvajati v organizacijah v določenem obdobju naj vam bo navdih in iztočnica za razmišljanje o vaši organizaciji. Vsaka organizacija je namreč drugačna in ima svoje specifične, zato le-to upoštevajte pri načrtovanju vaših aktivnosti. Priporočamo vam tudi, da sodelavce vključite v pripravo in umestitev vsebin v koledar.

Januar

Navadno po novem letu mnogo ljudi sprejme odločitve o bolj zdravem načinu življenja. Organizacija je tu tisti deležnik, ki lahko tu bistveno prispeva s tem, da podpira in omogoča te odločitve. Sledite sodelavcem v njihovih odločitvah, nikakor ne predlagajte, da gre pa januarja cela organizacija na primer na hujšanje.

Tretji ponedeljek v januarju je po statistikah najbolj depresiven dan v letu. Načrtujte (za ta dan) nekaj veselega, zanimivega ali dinamičnega, da preženete takšne občutke v kolektivu.

Februar

Vzdržujte delovni tempo, saj so mnogi že malo siti zime in mraza in jim to predstavlja obremenitev. Ob tem lahko nudite pomoč za učinkovitost in motivirate ter vzpodbujajte sodelavce.

Marec

Je najboljši čas za pričetek projektov, ki jih želite v miru zaključiti do poletja in z novim projektom navadno tudi dvignemo delovno klimo v organizaciji. Še lažje bo šlo, če boste sodelavce povabili k sodelovanju.

April

Je mesec, ko se začnejo videvati učinki zime – predvsem na naše telo, zato vzdržujte fizično kondicijo – kopalke niso več tako daleč. Obenem pa krepite socialne stike, da bo predaja poslov poleti med dopusti tekla gladko. Skrbite tudi za pripadnost podjetju, saj tako kot se prebujajo pomlad se tudi zaposleni in dovolite jim, da to prebujenje lahko izražajo v vaši organizaciji.

Maj

Maj nas že lepo vabi v naravo zato je včasih težje ohranjati koncentracijo na delo. Dajte podporo temu segmentu dela. Delo oblikujte v sproščenem vzdušju in prinesite nekaj naravnega »flourishing-a« v vaše okolje.

Junij

Vzpodbujajte k uspešnemu zaključevanju projektov, saj navadno tisti, ki se ne zaključijo junija počakajo september. Krepite tudi zaupanje med sodelavci, da bo zdržalo tudi čez poletne odsotnosti.

Julij/avgust – dopusti

September

Izrabite kreativnost in delovno vnemo sodelavcev, ki so spočiti prišli iz dopusta in začnite z novimi projekti. September je v celotnem koledarskem letu tudi najboljši mesec za uvajanje sprememb.

Oktober

To je mesec, ki je znan po izjemni produktivnosti, zato razširite projekte, ki ste si jih zastavili. Vzpodbujajte sodelovanje in podpirajte novosti, ki jih predlagajo ali jih postavljanjem izzivov predlagajte vi.

November

Vzdržujte visoko delovno vnemo, da boste lahko uspešno izvedli zastavljene projekte in cilje. Upravljajte skupinsko dinamiko in začnite se z letnimi razgovori pripravljati na načrtovanje naslednjega leta.

December

Izvedite evalvacije leta in pripravite ugotovitve. Nato pričnite z načrtovanjem naslednjega leta. V drugi polovici meseca se posvetite zaposlenim in poslovnim partnerjem in si izmenjate zahvale za sodelovanje v iztekajočem se letu.

Ko boste to delali eno leto, vam bo naslednje leto lažje, saj boste videli, kje so bile vsebine ustrezno umeščene in tudi, kje bi jih lahko umestili bolje.

7.4 Prednosti raziskave

Glavna prednost raziskave je, da glede na družbeno situacijo in močno digitalizacijo obravnava družbeno izjemno aktualen, lahko bi celo rekli pereč problem, saj se nam z dneva v dan število sedečih zaposlenih in ljudi na splošno povečuje.

Podatke smo zbirali v organizacijah, ki delujejo na raznolikih področjih: računovodstvo, bančništvo, geodetske storitve, izobraževanje, turizem, trgovina, sindikati, storitveni sektor, javni sektor, finance in kadrovske agencije. Tako smo dobili širši pogled, kako delujejo slovenski sedeči zaposleni.

Pri zajemanju podatkov in izbiranju organizacij, ki smo jih prosili za sodelovanje, smo se trudili, da smo zajeli podatke, ki imajo kar se da enakovredno zastopane demografske parametre, kot sta spol in starost. Pozorni smo tudi bili, da smo pridobili v raziskavo posameznike iz vseh stopenj organigrama (od direktorjev do operativnih delavcev), z raznoliko stopnjo izobrazbe in iz različno velikih organizacij. Dobiti najvišje po organigramu je bilo še posebej težko, saj jih je malo (vsaka organizacija ima le enega direktorja) in tudi časovno so izjemno zasedeni. Zajemali smo podatke v skoraj vseh regijah Slovenije (10 od 12).

Neodvisne spremenljivke so bile izbrane na način, da jih je mogoče z minimalnimi viri vpeljati v najširši krog organizacij. Še posebej je to ustrezno za organizacije, kjer se s skrbjo za svoje zaposlene (sistematično) srečujejo prvič.

Predstavljene so različne praktične rešitve (za različne velikosti organizacij in nivo organiziranja skrbi za zaposlene), ki se lahko hitro implementirajo v praksi od vsebin za določeno velikost organizacij, do vsebin, ki so primerne za določeno časovno obdobje (mesec).

V okviru študije je bilo opravljeno mnogo različnih statističnih analiz. Statistično značilne so prikazane v monografiji. Tiste, ki statistične značilnosti niso dosegle pa v dodatku doktorske disertacije z naslovom: Uspešnost na delovnem mestu v povezavi s stresom, telesno aktivnostjo, hidracijo, počutjem in zadovoljstvom na delovnem mestu. Tako dodajamo raziskovalcem tudi dodaten vpogled, ki morda za širšo družbo na prvi pogled ni tako zanimiv.

7.5 Omejitve raziskave in uvid v prihodnja raziskovanja

Omejitev je bilo v času načrtovanja in v času zbiranja podatkov ogromno. Navedene omejitve so se stopnjevale pri analizi podatkov in ugotavljanju statistično pomembnih povezav in seveda nadalje pri zaključnih ugotovitvah. Na osnovi tega se je pojavilo ogromno uvidov v prihodnja raziskovanja. Glede na veliko aktualnost globalnega preučevanja uspešnosti na delovnem mestu in povezanih dejavnikov smo tovrstno raziskovanje načrtovali in izpeljali tudi v slovenskem prostoru.

Tako organizacije kot zaposleni so se samostojno in prostovoljno odločali za pristop k raziskavi. Glede na to, da smo dobili visoke samoocene uspešnosti pri delu, predvidevamo, da so se za pristop k takšni raziskavi odločile organizacije in posamezniki, ki se na tem področju čutijo močni in tudi drugače delujejo na teh področjih. Tako smo največjo omejite v imeli v visoki samooceni (4,31/5) odvisne spremenljivke uspešnosti na delovnem mestu.

Raziskovali smo zaposlene na sedečih delovnih mestih, kar je ena glavnih značilnosti delovnih mest v sodobni družbi (razvoji novih tehnologij). Smo se pa pri načrtovanju srečevali z mnogimi izzivi, kar je na nek način značilnost vsakega pionirskega delovanja. Kot navajamo, ena glavnih ugotovitev je, da zaposleni na trenutni stopnji organizacijske kulture ne sodelujejo radi oz. pri analiziranju rezultatov se je izkazalo, da so sodelovali tisti, ki so že v osnovi kompetentni, zavzeti zaposleni in kot taki so se tudi ocenjevali. Tako smo dobili zelo visoke ocene uspešnosti, kar je nadalje vplivalo na celotno statistično obdelavo in na rezultate. Ob tem se seveda pojavlja vprašanje odločitve za samo ocenjevanje, ki je prav tako povezano z nadaljnjimi omejitvami raziskave. Na tej ravni ni bilo mogoče izpeljati še ostale možnosti ocenjevanja (metoda 360°, merjenje produktivnosti zaposlenih in podobno); kajti tudi pri vodstvenem kadru je bilo mogoče zaznati določeno raven zadržkov do izpeljave raziskave v njihovi organizaciji oz. oddelku. Tako smo se res morali zadovoljiti že s tem, da so v raziskavi (sploh) sodelovali.

Dejstvo je, da je omejitev raziskave majhen vzorec, še posebej za tako veliko število spremenljivk. Čeprav da smo nagovorili 81 organizacij, jih je odgovorilo manj kot tretjina, kar nam je zelo otežilo zbiranje podatkov. Gre izpostaviti, da je bilo izjemno težko pridobiti zaposlene k sodelovanju, saj v mnogo organizacijah klima ni naklonjena merjenju uspešnosti zaposlenih. Med njimi vlada strah, da se bodo zbrani podatki uporabili proti njim ali v smislu (ne)plačila ali pa povečanja obsega dela.

Za osredotočanje na sedeča delovna mesta smo se odločili zaradi povezave med sedečim delovnim mestom in višjo stopnjo izobrazbe. Iz prakse pa vemo, da posamezniki, ki so dlje časa v izobraževalnem procesu, to navadno bolj osvojijo in jo želijo ohraniti tudi po zaključku

formalnega študija. Ker je bil naš cilj oblikovati model za usposabljanje, smo želeli v analizo zajeti posameznike, ki se bodo teh usposabljanj tudi udeleževali.

Omeniti velja še, da smo raziskavo izvedli v zimskem času. Če bi jo v poletnem, bi bili najbrž zajeti podatki o telesni dejavnosti višji, vendar to ne gre jemati kot močnejšo omejitev, saj smo zajemali tudi podatke telesne zmogljivosti na katero pa letni čas ni tako bistven.

Omejitve so bile tudi medikamentozna zdravljenja, ki lahko vplivajo na spremenljivke. Glede omejitev za analizo hidracije (visoka temperatura, medikamentozno zdravljenje z zdravili, ki imajo diuretični učinek) smo izločili enega, ki je navedel visoko temperaturo na delovnem mestu in dva, ki sta navedla zdravila (prva oseba: Coupet, Premcssu; druga oseba: Byol, Prenevel, Pradaxa). Pri analizi počutja in zadovoljstva pa smo izločili posameznika, ki je navedel, da uživa zdravilo Apaurin. Drugi, ki so navajali zdravila (Claritine, Aspirin, Nalgesin, Medrol, Relval, Nexium, Sibbila aerius, Etrirox, Zoming, antialergike) smo obravnavali kot običajno.

7.6 Možnosti nadaljnjih raziskav

Velja poudariti, da je ena od glavnih vrednosti našega dela prav to, da je naše raziskovanje odprlo ogromno vprašanj in raziskovalnih izzivov. Kot glavnega gre izpostaviti možnosti nadaljnjih raziskovanj v povezavi s telesno dejavnostjo in sedečimi delovnimi mesti ter uspešnostjo na delovnem mestu. Smiselno bi bilo preveriti vplive načrtovane in vodene telesne dejavnosti med delovnim časom. Uveljavlja se tudi preoblikovanje delovnega mesta, ki v procesu dela zahteva večkratno vstajanje in hojo (odmik delovnih pripomočkov, kot so tiskalnik, koš za smeti, poseben prostor za telefonske klice). Svetovali bi tudi uvedbo strokovnjaka za dobro počutje, predvsem z vidika telesnih dejavnosti in zagotavljanja zadovoljstva. Verjetno bi to vlogo lahko odigrali kineziologi kot novejši definiran poklic. Obsežna raziskava bi lahko dala odgovore ali je delovna uspešnost toliko povečana, da bi bilo smiselno razmišljati o sistematizaciji delovnega mesta znotraj podjetij.

Kor prvo bi bilo smiselno v raziskavo vključiti objektivne kazalnike uspešnosti na delovnem mestu, saj je odvisna spremenljivka temeljila na subjektivni samooceni uspešnosti na delovnem mestu. Smiselno bi bilo dodati objektivne indikatorje, npr. absentizem (saj smo zaznali, da imajo respondenti tudi različne težave z zdravjem). Tako sicer posameznik lahko ocenjuje, da je uspešno opravil svoje delo, vendar iz organizacijskega vidika, pa v primeru, da je bolniško odsoten delo ni opravljeno in bi objektivizacija uspešnosti najbrž pokazala drugačen rezultat.

Nadalje, kot je navedeno v predhodnih poglavjih je možnosti tudi drugih nadaljnjih raziskovanj veliko; večina jih izhaja iz omejitev pričujoče raziskave, vezanih na težave pri zbiranju podatkov in spoznanj, vezanih na organizacijsko kulturo v organizacijah, ki smo jih merili. V nadaljnjih raziskovanjih bi bilo treba še več pozornosti nameniti pripravi zaposlenih, da bi sodelovanje pri raziskavi doživljali kot nekaj kar ima lahko pozitivne učinke tudi na njihovo počutje in uspešnost na delovnem mestu.

Nadaljnje raziskave bi bile smiselne tudi v smer točke preloma med sedentarnostjo in delovno uspešnostjo. Nadaljnja raziskovanja bi lahko odgovorila na vprašanja, koliko ur sedenja (dela) delovno uspešnost dviguje in kdaj se ta začne poslabševati. Ta spoznanja bi bilo moč umeščati v navodila delodajalcem o (aktivnih) odmorih in po potrebi skrajšanih delovnih časih. Iz prakse namreč poznamo primere delodajalcev, ki so delovni čas iz osemurnega skrajšali na sedemurnega ali šesturnega in zaposleni so v tem času opravili isto količino delovnih nalog, vendar so se dolgoročno naveličali »hitenja« in so nekateri kasneje sami prešli nazaj na osemurni delovnik. Ta praktična spoznanja bi bilo primerno znanstveno utemeljiti v nadaljnjih raziskavah. Veliko možnosti je tudi v ugotavljanju vpliva specifičnih telesnih dejavnosti na uspešnost glede na razlike med javnim in zasebnim sektorjem.

7.7 Izvirni doprinos znanosti

Osnovni del izvirnega doprinosa znanosti predstavlja dejstvo, da je prvič v zgodovini zasnovana in izpeljana multidisciplinarna študija z ugotavljanjem povezanosti med delovno uspešnostjo in nekaterimi dejavniki življenjskega sloga zaposlenih na sedečih delovnih mestih v Sloveniji. Nadalje izvirni doprinos znanosti pričujoče znanstvene monografije predstavljajo novo oblikovani trije modeli (s štirimi, petimi in šestimi napovednimi spremenljivkami) napovedovanja uspešnosti na delovnem mestu. Do zdaj so bile izvedene le raziskave vsakega napovednika posebej. Posebej bi poudarili, da je bil uporabljen vzorec zgolj zaposlenih *na sedečih delovnih mestih v Sloveniji*.

Specifični doprinos k znanosti je tudi način vključitve raznolikih dejavnikov (kinezioloških, psiholoških in medicinskih) v ugotavljanje uspešnosti zaposlenih. Zajeli smo v naših razmerah optimalen nabor podatkov o telesni dejavnosti in zmogljivosti z uporabo raznolikih merilnih pripomočkov (vprašalniki, izračuni ocen maksimalne porabe kisika ter merjenje zmogljivosti prijema). Ti podatki so bili nato posamezno analizirani, kjer smo dinamometrijo in oceno maksimalne porabe kisika tudi primerjali s kriterijem samoocene uspešnosti na delovnem mestu tudi glede na spol.

Čeprav v naši raziskavi nismo identificirali statistično pomembnih povezav med vsemi obravnavanimi spremenljivkami, smo kljub temu odprli več pomembnih vprašanj na tem področju. Naši rezultati nakazujejo na potrebo po nadaljnjih raziskavah in raziskovalnem delu v tej smeri, ki bi lahko prispevale k bolj celovitemu razumevanju interakcij med telesno dejavnostjo, zmogljivostjo in samooceno uspešnosti na delovnem mestu.

Ključni znanstveni doprinos na področju kineziologije vidimo v definiciji potrebne telesne dejavnosti zaposlenih za doseganje uspeha na delovnem mestu. Empirični rezultati regresijske analize kažejo, da je pri ženskah najpomembnejši značilen prediktor uspeha na delovnem mestu skupna telesna dejavnost. Vendar zanimivi rezultati na moški populaciji zaposlenih tega niso potrdili. Tam telesna dejavnost ni igrala pomembne vloge. Zato se ponuja možna interpretacija da je obstoječa telesna dejavnost moških že dovolj za izpolnitev osnovnega pogoja biti uspešen na sedečih delovnih mestih, medtem ko pri ženskah, ki so v osnovi manj telesno dejavne, pa je ravno ta skupna telesna dejavnost lahko dejavnik, ki napoveduje uspešnost na sedečem delovnem mestu. Tiste, ki so bolj telesne dejavne skozi rekreacijo, transport in delo, so hkrati tudi bolj uspešne. Še posebej je potrebno te rezultate razumeti v kontekstu razumevanja sedečih delovnih mest, kjer je seveda telesna dejavnost zaposlenih manj pomembna kot pri delovnih mestih, kjer je potrebna večja telesna zmogljivost in pripravljenost (tam bi morda našli statistično značilno napovedno vrednost telesne dejavnosti tudi pri moških). Se pa na tem mestu odpira novo

vprašanje definicije nujno potrebne telesne dejavnosti zaposlenih na sedečih delovnih mestih. Ne smemo pa zanemariti da je v naših regresijskih modelih kot pomemben napovedni dejavnik uspeha na sedečih delovnih mestih bilo zadovoljstvu pri delu in z življenjem tako pri moških kot pri ženskah.

8. Sklep

Raziskava je uspešno dosegla svoj osnovni namen – preučitev povezave med delovno uspešnostjo posameznika in njegovimi življenjskimi navadami, kot so telesna dejavnost, telesna zmogljivost, hidracija, zadovoljstvo, sposobnost obvladovanja stresa ter počutje na delovnem mestu. Ključen cilj je bil oblikovati celovit model usposabljanja in napovedovanja uspešnosti zaposlenih, z osredotočenjem na izzive sedečih delovnih mest. Analiza rezultatov je pokazala, da sta zadovoljstvo z delom in življenjem ključna napovednika delovne uspešnosti zaposlenih na sedečih delovnih mestih, pri čemer sta ta dejavnika tudi statistično pomembna.

Izvirni znanstveni doprinos raziskave je v njeni interdisciplinarni naravi – prvič je bila izvedena študija v Sloveniji, ki povezuje delovno uspešnost z izbranimi dejavniki življenjskega sloga zaposlenih na sedečih delovnih mestih. Raziskava je zajela optimalen nabor podatkov o telesni dejavnosti in zmogljivosti z uporabo različnih merilnih pripomočkov, ki so prilagojeni za potencialno praktično uporabo v delovnih okoljih. Ob tem pa so merjeni tudi psihološki parametri kot so (zadovoljstvo, počutje in zaznavanje stresa).

Raziskava je pokazala tudi, da so takšne študije v slovenskem delovnem okolju zahtevne in kompleksne. Vodstveni kader in zaposleni pogosto zadržano ali celo s strahom pristopajo k dejavnostim, ki bi lahko hkrati prispevale k znanosti ter izboljšale delovne razmere in povečale uspešnost. Rezultati kažejo, da pri takšnih raziskavah večinoma sodelujejo najbolj zavzeti zaposleni, ki že sami sebe visoko ocenjujejo kot uspešne in zadovolj(e)ne. Ključna ugotovitev je potreba po spremembi organizacijske kulture, ki bi zaposlene spodbudila k raziskovanju in iskanju rešitev za večjo uspešnost na delovnem mestu.

Ugotovitve, kako zaposleni prihajajo na delo in iz dela pripomorejo k dodatnemu razumevanju pomena telesne dejavnosti v delovnih okoljih sedečih delovnih mest. Verjeti je, da je za zaposlene na sedečih delovnih mestih še toliko bolj pomembno, da pridejo peš ali s kolesom na in z dela. Nenazadnje je prav, da razmišljamo tudi o trajnostnih vidikih transporta na in z dela. Trajnost vključuje skrb za okolje in za lastno telo, s čimer zaposleni ohranjajo zdravje in prispevajo k dolgoročni uspešnosti. Prihod na delo in odhodi iz njega peš ali s kolesom povezuje telesno dejavnost in trajnost in nakazuje na odgovoren življenjski slog (do lastnega zdravja, dela in okolja).

V sodobni družbi v pokovidnem obdobju, ko se je povečuje obseg dela od doma, kateri načeloma skoraj vedno pomeni sedeče delovna mesta, se zdi obravnavana tematika še pomembnejše. Za implementacijo v realno okolje je nujna individualizacija programov, ki naj vključujejo tako potrebe in zmožnosti organizacije kot tudi potrebe in želje zaposlenih.

V preseku vseh treh entitet (raziskava, delodajalec, zaposlen) je mogoče tudi na ravni zaključkov našega raziskovanja pripraviti ustrezne in kakovostne programe, usklajene z izbranim organizacijam.

9. Slovar pojmov

Absentizem – Odsotnost z delovnega mesta zaradi bolezni, stresa ali drugih dejavnikov, ki vplivajo na delovno uspešnost.

Dehidracija – Stanje pomanjkanja tekočin v telesu, ki zmanjšuje fizične in kognitivne sposobnosti.

Delovna produktivnost – Količina in kakovost dela, ki ga zaposleni opravi v določenem času.

Delovna uspešnost – Sposobnost dosegati zastavljene cilje in pričakovane rezultate na delovnem mestu.

Delovno okolje – Določa fizične, psihološke in socialne značilnosti okolja, kjer posameznik opravlja delo.

Dinamometrija – Zmogljivost prijema - metoda za merjenje mišične moči, pogosto uporabljena pri oceni fizične zmogljivosti.

Distres – Negativni stres, ki zmanjšuje učinkovitost in povzroča psihološke težave.

Eustres – Pozitivni stres, ki spodbuja produktivnost in ustvarjalnost.

Ergonomija – Prilagoditev delovnega okolja za povečanje produktivnosti in zmanjšanje tveganja poškodb.

Fizična aktivacija – Povečan nivo telesne aktivnosti, ki izboljšuje delovanje telesa in uma.

Fizična zmogljivost – Sposobnost telesa za izvajanje nalog, merjena z VO₂max in močjo prijema.

Flourishing – Označuje stanje, v katerem posameznik v polnosti uresničuje svoje potenciale, pri čemer ima možnost hitro in intenzivno napredovati na izbranem področju. Gre za optimalno osebno in profesionalno rast, ki jo podpira harmonično ravnovesje med notranjimi sposobnostmi in zunanji priložnostmi.

Flow – Stanje, kjer se posameznik tako poglobi v vsebino, da pozabi vse ostalo.

Fluktuacija – Spremembe v številu zaposlenih zaradi odhodov ali prihoda novih delavcev.

Human Resource Management (HRM) – Upravljanje človeških virov za doseganje organizacijskih ciljev.

Hidracija – Ravnotežje vnosa in izgube vode v telesu, ki vpliva na fizično in kognitivno zmogljivost.

Interdisciplinarnost – Uporaba znanj iz več znanstvenih disciplin za reševanje kompleksnih problemov.

Izziv – Zahteven cilj ali situacija, ki zahteva prilagoditev in doseganje uspeha.

Kadrovna funkcija – Odgovornost znotraj organizacije za zaposlovanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih.

Keizen – Japonski pristop, osredotočen na stalne izboljšave in optimizacijo procesov.

Kognitivne funkcije – Miselni procesi zaposlenega, kot so spomin, pozornost in odločanje, ki vplivajo na delovno uspešnost.

Komunikacija – Proces izmenjave informacij in idej med posamezniki ali skupinami.

Korelacija – Merilo povezanosti med dvema spremenljivkama, ki kaže moč in smer odnosa.

Korporativni velnes – Programi, namenjeni izboljšanju zdravja in dobrega počutja zaposlenih znotraj organizacije.

Lokus kontrole – Psihološki koncept, ki označuje, ali posameznik pripisuje nadzor nad svojim življenjem notranjim ali zunanjim dejavnikom.

Menedžment – Proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja za doseganje ciljev.

Mobing – Psihološko nasilje (npr. trpinčenje) na delovnem mestu, ki negativno vpliva na posameznike in organizacijo.

Modeli napovedovanja – Statistični modeli za napovedovanje delovne uspešnosti na osnovi več dejavnikov – spremenljivk.

Motivacija za delo – Notranji ali zunanji dejavniki, ki posameznika spodbujajo k doseganju ciljev.

Odnos – Medosebne povezave, ki vplivajo na delovno okolje in sodelovanje.

Organizacijska klima – Splošno zaznavanje kulture in delovnih pogojev v organizaciji.

Organizacijska kultura – Način vedenja, ki je v organizaciji sprejet kot ustrezen.

Počutje (well-being) – Splošna ocena posameznikovega fizičnega, čustvenega in psihološkega stanja.

Pogoji dela – Okoljski, socialni in organizacijski dejavniki, ki vplivajo na delovne izkušnje posameznika.

Prilagojeni R^2 – Modifikacija R^2 , ki upošteva število uporabljenih spremenljivk in preprečuje prenatanko prilagajanje.

Psihološka odpornost (*ang. resilience*) – Sposobnost posameznika, da se prilagodi stresnim okoliščinam in okreva po težavah.

Povratna informacija – Podatki ali ocene, ki jih prejme posameznik za izboljšanje ali potrjevanje svojega dela.

R² (Koefficient determinacije) – Delež variance, ki ga pojasnijo neodvisne spremenljivke v modelu.

Regresijska analiza – Statistična metoda za analizo odnosov med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami.

Samopodoba – Posameznikova percepcija svojih lastnih sposobnosti in vrednosti.

Samozavest – Prepričanje o svoje sposobnosti za uspešno izvajanje nalog.

Sedentarnost – Dolgotrajno sedenje, povezano z nizko porabo energije in povečanjem zdravstvenih tveganj.

Sedentarno vedenje – Nizka stopnja telesne aktivnosti zaradi dolgotrajnega sedenja.

Sreča – Subjektivno stanje zadovoljstva in čustvene izpolnjenosti.

Stanje dehidracije – Pomanjkanje tekočin v telesu, ki zmanjšuje fizične in mentalne sposobnosti.

Stanje hidracije – Stanje telesa glede na zadosten vnos tekočin za ohranjanje funkcionalnosti.

Stres – Odziv telesa na zunanje ali notranje pritiske; lahko je pozitiven (eustres) ali negativen (distres).

Stresorji – Dejavniki, ki povzročajo stres, npr. delovno okolje, obremenitve ali konflikti.

Subjektivno dobro počutje – Kombinacija zadovoljstva z življenjem in pozitivnih čustvenih stanj.

Subjektivno zadovoljstvo – Posameznikova ocena svojega zadovoljstva, ki ni nujno odraz zunanjih pogojev.

Telesna dejavnost – Vsaka oblika gibanja, ki prispeva k izboljšanju telesnega in duševnega zdravja (na delu, v prometu, pri domačih opravilih ali skozi rekreacijo).

Telesno nedejavni zaposleni – Zaposleni, ki ne dosegajo priporočil za telesno dejavnost.

Trening – Proces učenja in izboljševanja veščin za povečanje učinkovitosti in produktivnosti.

Učinkovitost – Doseganje želenih rezultatov z optimalno uporabo razpoložljivih virov.

Uspešnost organizacije – Raven, na kateri organizacija dosega svoje cilje in ustvarja vrednost.

Usposabljanje zaposlenih – Načrtovan proces izboljševanja znanj in veščin za boljše opravljanje delovnih nalog.

Velnes – Celovit pristop k dobremu počutju, ki vključuje fizične, duševne in socialne dimenzije.

Vodstvo – Proces vodenja in usmerjanja posameznikov ali skupin k doseganju ciljev.

VO₂max – Maksimalna količina kisika, ki ga telo lahko porabi med telesno dejavnostjo.

Vrednote – Temeljna prepričanja in usmeritve, ki vodijo vedenje posameznika ali organizacije.

Zadovoljstvo – Notranje stanje posameznika, kjer le ta začuti, da je dal vložek ustrezen rezultat.

Zadovoljstvo z delom – Pozitivna ocena posameznikovega delovnega okolja in izkušenj.

Zadovoljstvo z življenjem – Subjektivna ocena kakovosti posameznikovega življenja kot celote.

Zdravje – Stanje fizičnega, duševnega in socialnega blagostanja.

10. Stvarno kazalo

A

Absentizem – 70, 99

D

Dehidracija – 22, 59, 60, 73, 77, 78, 86, 95, 96

Delovna uspešnost – 1, 40, 50, 69, 87, 89

Delovno okolje – 32, 74, 96, 97

Dinamometrija – 45, 49, 66, 68, 77

F

Flourishing – 24

Fluktuacija – 5

H

Hidracija – 20, 45, 49, 59, 63, 68, 72, 78, 87, 95

Human Resource Management – 1, 5

I

Izziv – 4, 50, 51, 53

K

Kadrovska funkcija – 28, 38, 87, 89

Komunikacija – 20, 24, 30, 51, 91

Korporativni velnes – 22, 27, 34

L

Letni razgovori – 91

Lokus kontrole – 8

M

Maksimalna poraba kisika (VO_2 max) – 13, 49, 59, 66, 68, 77, 97, 99

Menedžment – 2, 4, 7, 27

Mobing – 5

Motivacija – 5, 27, 61

O

Odnosi – 26, 30, 31, 33, 52, 91, 92

Organizacijska klima – 24, 25, 92

P

Počutje – 22-30, 61, 74, 77, 81, 86, 89, 93, 95, 97

Povratna informacija – 97

Pogoji dela – 6, 10, 40, 50, 51, 66

S

Sedentarnost – 14, 37, 41, 49, 71, 97

Sreča – 91, 93

Stres – 44, 73, 86-89, 92, 94, 98

T

Telesna dejavnost – 49, 54, 66, 68, 71, 77, 78, 82, 87, 97, 98

Trening – 12, 55

U

Učinkovitost – 2, 3, 16, 17, 20, 22, 24, 25, 27, 32, 35, 92, 94, 96

Uspešnost – 1-4, 6, 8, 50-52, 69-70, 86, 89, 91

Uspešnost organizacije – 8, 25, 28, 89

Uspešnost zaposlenih – 75, 86, 91, 98

Usposabljanje zaposlenih – 24, 25, 28, 30, 34, 35, 86, 87

V

Velnes – 22, 25, 32

Vodstvo – 25, 38, 62, 89

Vrednote – 94

Z

Zadovoljstvo – 31-33, 44, 61, 70, 74, 77, 81, 86, 89, 92-95

Zdravje – 13, 23, 25, 30, 32, 72, 74, 90, 97

11. Viri in literatura

- Abd, H. A., Rahmah I. in Zulridah, M. N. (2010). Training Impact on Employee's Job Performance: A Self Evaluation, *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, 23(4), 78–90, doi: 10.1080/1331677X.2010.11517434
- Abdin, S., Welch, R. K., Byron-Daniel, J. in Meyrick, J. (2018). The effectiveness of physical activity interventions in improving well-being across office-based workplace settings: a systematic review. *Public Health*, 160(7), 70–76.
- Ackerman, C. E., Warren, M. A., in Donaldson, S. I. (2018). Scaling the heights of positive psychology: A systematic review of measurement scales. *International Journal of Wellbeing*, 8(2), 121. doi:10.5502/ijw.v8i2.734
- Adan, A. (2012) Cognitive Performance and Dehydration, *Journal of the American College of Nutrition*, 31(2), 71-78, doi: 10.1080/07315724.2012.10720011
- Ahmad, K. Z. B., Jasimuddin, S. M. in Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: Do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56(2), 421–440. doi:10.1108/MD-10-2016-0713
- Andayani, D. R. in Fakhruddin, A. (2023). The Effect of Work Stress and Compensation on the Performance of AVSEC Unit Officers at Sultan Muhammad Salahuddin Bima Airport. *QISTINA: Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 2(1), 428-436.
- Anjum, A., Zhao, Y. in Faraz, N. (2023). An Empirical Study Analyzing the Moderating Effect of Supervisor Support and Mediating Effect of Presenteeism among Eustress, Distress, and Innovative Behavior. *Behavioral Sciences*, 13(3), 219.
- Anwar, K., Maruf, N., Arifani, Y., & Mansour, M. (2023). Affective factors and eustress-distress of nursing English students: A comparison analysis. *JEES. Journal of English Educators Society*, 8(1). doi: <https://doi.org/10.21070/jees.v8i1.1711>
- Aristovnik, A., Ravšelj, D., & Murko, E. (2024). Decoding the Digital Landscape: An Empirically Validated Model for Assessing Digitalisation across Public Administration Levels. *Administrative Sciences*, 14(3), 41.
- Armstrong, M. in Baron, A. (2005). *Managing performance: performance management in action*. London, Velika Britanija: CIPD publishing.
- Armstrong, M., (2006). *Strategic Human Resource Management – A guide to action*. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, T. in Bull, F. (2006). Development of the World Health Organization Global Physical Activity Questionnaire (GPAQ). *Journal of Public Health*. 14(2), 66–70. doi: 10.1007/s10389-006-0024-x
- Ausat, A. M. A., Purnomo, Y. J., Munir, A. R. in Suherlan, S. (2023). Do Motivation, Compensation, and Work Environment Improve Employee Performance: A Literature Review. *International Journal Of Artificial Intelligence Research*, 6(1.2).
- Babstite, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*. 46(2), 248–309.
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*. 29(1), 118-130 doi: 10.1080/1331677X.2016.1163946
- Balešentis, T., Balešentis, B. in Brauers W. K. M. (2011). Multi-Objective Optimization of Well-Being in the

- European Union Member STATES, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 24(4), 1–15. doi:10.1080/1331677X.2011.11517485
- Barnston, A. G. (1992). Correspondence among the correlation, RMSE, and Heidke forecast verification measures; refinement of the Heidke score. *Weather and Forecasting*, 7(4), 699–709.
- Bates, G. P. in Schneider, J. (2008). Hydration status and physiological workload of UAE construction workers: A prospective longitudinal observational study. *Journal of occupational medicine and toxicology*, 3(1), 110.
- Bautmans, I., Gorus, E., Njemini, R. in Mets, T. (2007). Handgrip performance in relation to self-perceived fatigue, physical functioning and circulating IL-6 in elderly persons without inflammation. *BMC geriatrics*, 7(1), 1-8.
- Berčič, H. (2015). *Redna telesna in raznolika gibalno/športna dejavnost naj bosta temeljni sestavini kakovostnega staranja*. Kongres šport za vse, 31.
- Benelam, B., in Wyness, L. (2010). Hydration and health: a review. *Nutrition Bulletin*, 35(1), 3-25.
- Benesty, J., Chen, J., Huang, Y. in Cohen, I. (2009). Pearson correlation coefficient. V *Noise reduction in speech processing*. Berlin, Nemčija: Heidelberg.
- BHFNC. (2012). Sedentary behaviour: evidence briefing. *British Heart Foundation National Centre for Physical Activity and Health*, Loughborough University. Pridobljeno 15. 10. 2022 iz <https://www.yumpu.com/en/document/read/31548043/sedentary-behaviour-evidence-briefing-bhf-national-centre>
- Bijek, L. (2019). Odnosi, komunikacija, motivacija in nagrajevanje kot dejavniki uspešnega tima in organizacije. *Revija za univerzalno odličnost, junij*, 179–192.
- Booth, F. W., Roberts, C. K. in Laye, M. J. (2012). Lack of exercise is a major cause of chronic diseases. *Comprehensive physiology*, 2(2), 1143.
- Bon, M. in Kosec, Z. (2016). Uporaba elementov korporativnega velnesa v športu. *Šport 64* (3/4), str. 77-80.
- Boštjančič, E. (2001). *Osebnostne značilnosti uspešnih managerjev*. Magistrska naloga, Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Boštjančič, E. (2007). *Vpliv vedenja in motivov vodje na pripadnost, delovno učinkovitost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih*. Doktorska disertacija, Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Brief, A. P. in Weiss, H. M. (2002). Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279–307.
- 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.
- Brown, K. W. in Ryan, R. M. (2004). Perils and promise in defining and measuring mindfulness: Observations from experience. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 242–248.
- Brownlee, J. (2016). K-Nearest Neighbors for Machine Learning. *Machine Learning Algorithms*. Pridobljeno 12. 3. 2022 iz: <https://machinelearningmastery.com/k-nearest-neighbors-for-machine-learning/>
- Buendía Martínez, J. (2022). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en la Institución Educativa Fray Armando Bonifaz*, Abancay.
- Cajnko, P. (2015). *Managementski model svetovalnega mentorstva in vpliv njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja*. Univerza v Mariboru (Slovenia).
- Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M. in Odman, R.B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Pers. Psychol.* 2(1).

- Capital Associated Industries, Inc. (CAI). (2011). *Top 10 Reasons Employees Stay with an Organization*. California, ZDA: SurveyMonkey.
- Caputo, E. L. in Reichert, F. F. (2020). Studies of Physical Activity and COVID-19 During the Pandemic: A Scoping Review, *Journal of Physical Activity and Health*, 17(12), 1275–1284.
- Caspersen, C. J., Powell, K. E. in Christenson, G. M. (1985). Physical activity, exercise, and physical fitness. *Public Health Report*, 100(2), 125–131.
- Cavill, N., Kahlmeier, S. in Racioppi, F. (2006). *Physical activity and health in Europe: evidence for action*. Copenhagen, Danska: World Health Organisation - Regional Office for Europe.
- Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile - ASI 2017-2022. (2017). *Katalog ukrepov*. Ljubljana: Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad RS.
- Chan, F. K., Thong, J. Y., Venkatesh, V., Brown, S. A., Hu, P. J. in Tam, K. Y. (2010). Modeling citizen satisfaction with mandatory adoption of an e-government technology. *Journal of the association for information systems*, 11(10), 519–549.
- Chau, J. Y., Grunseit, A. C., Chey, T., Stamatakis, E., Brown, W. J., Matthews, C. E. in van der Ploeg, H. P. (2013). Daily sitting time and all-cause mortality: a meta-analysis. *PLoS One*, 8(11). e80000. doi: 10.1371/journal.pone.0080000
- Cheah, J. H., Ng, S. I., Ting, H., Memon, M. A. in Loo, S. C. S. (2019). Customer orientation and office space performance: Assessing the moderating effect of building grade using PLS-MGA. *International Journal of Strategic Property Management*, 23(2), 117–129. doi: 10.3846/ijspm.2019.7437
- Chodzko-Zajko in drugi (2009). Successful Aging: The role of Physical activity. *American Journal of Lifestyle Medicine* 3(1), 20 – 28
- Chu, A. H., Ng, S. H., Tan, C. S., Win, A. M., Koh, D. in Müller-Riemenschneider, F. (2016). A systematic review and meta-analysis of workplace intervention strategies to reduce sedentary time in white-collar workers. *Obesity Reviews*, 17(5), 467–481.
- Clark, B., Chatterjee, K., Martin, A. in Davis, A. (2020) How commuting affects subjective well-being. *Transportation*. 47(6), 2777–2805. doi:10.1007/s11116-019-09983-9
- Cleland, C. L., Hunter, R. F., Kee, F., Cupples, M. E., Sallis, J. F. in Tully, M. A. (2014). Validity of the Global Physical Activity Questionnaire (GPAQ) in assessing levels and change in moderate-vigorous physical activity and sedentary behaviour. *BioMed Central*, 14(1). 1255.
- Cohen, J. (2013). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences; *Academic Press*: Cambridge, Velika Britanija.
- Compton, W. C. in Hoffman, E. (2019). *Positive psychology: The science of happiness and flourishing*. Kalifornija, ZDA: Sage Publications.
- Cundiff, J. M., Smith, T. W., Baron, C. E. in Uchino, B. N. (2016). Hierarchy and health: Physiological effects of interpersonal experiences associated with socioeconomic position. *Health Psychology*, 35(4), 356–365. doi:10.1037/hea0000227
- Černetič, M. (2005). Biti tukaj in zdaj: Čuječnost, njena uporabnost in mehanizmi delovanja. *Psihološka obzorja*, 14(2), 73–92.
- Černetič, M. (2011). Kjer je bil id, tam naj bo... čuječnost–Nepresojajoče zavedanje in psihoterapija. *Kairos–Slovenska revija za psihoterapijo*, 5(3/4), 37–48.
- Črnivec, T. (2009). *Vpliv nagrajevanja na delovno storilnost*. (Zaključna projektna naloga.) Pridobljeno 13. 4. 2020 s http://www.ediplome.fm-kp.si/Crnivec_Tanja_20090901.pdf.
- Daily, C. M. in Near, J. P. (2000). CEO satisfaction and firm performance in family firms: Divergence

- between theory and practice. *Social indicators research*, 51(2), 125–170.
- DeNisi, A. in Kluger A. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-appraisals be improved?. *Acad. Manag. Perspect.* 14(1), 129–139.
- Database Consortium, T. N. I. M. S. N. (1996). Muscular weakness assessment: use of normal isometric strength data. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 77(12), 1251-1255.
- de Melo Costa, A. C. S., Santos, G. C. G. R., de Azevedo Marques, J., Matos, M. D. L. S., Felix, I. T., de Melo Neto, U. F. in Sousa, D. S. (2022). Muscular strength, flexibility and balance analysis in women practicing ballet pilates. *Research, Society and Development*, 11(15), doi: 10.33448/rsd-v11i15.35063
- Diener, E. (1984). Subjective Well-being, *Psychological Bulletin*, 95, 542–575.
- Diener, E. in Seligman E. P. (2004). Beyond money – Toward an Economy of well-being. *Psychological science in the public interest*. V(1), 1–13.
- Diener, E. in Seligman, M. E. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*, 13(1), 81– 84. doi:10.1111/1467-9280.00415
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. in Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.
- Diener, E., Oishi, S. in Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253–260.
- Djomba, J. K., (2014). Telesna dejavnost, v: Tomšič, S., Kofol Bric, T., Korošec, A. in Maučec Zakotnik, J., *Izzivi v izboljšanju vedenjskega sloga in zdravja – Desetletje CINDI raziskav v Sloveniji*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
- Dodič Fikfak, M., Jug, A., Močnik Bončina, U., Sučić Vuković, M., Štrumbelj, I. in Švab, V. (2006). Analiza zdravja delavcev. E. Stergar in T. Urdih Lazar (ur.), *Priročnik za svetovalce za promocijo zdravja pri delu*. Ljubljana: Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa.
- Do Lee, C., Folsom, A. R. in Blair, S. N. (2003). Physical activity and stroke risk a meta-analysis. *Stroke*, 34(10), 2475–2481.
- Donaldson, S. I., Heshmati, S., Lee, J. Y. in Donaldson, S. I. (2021). Examining building blocks of well-being beyond PERMA and self-report bias. *The Journal of Positive Psychology*, 16(6), 811–818.
- Donaldson, Sc. in Donaldson, S. I. (2021). Examining PERMA+4 and work role performance beyond self-report bias: insights from multitrait-multimethod analyses, *The Journal of Positive Psychology*, doi:10.1080/17439760.2021.1975160
- Drev, A. (2009). Sedeč življenjski slog. IVZ. Ljubljana.
- Dunn, H. L. (1959). High-level wellness for man and society. *American Journal of Public Health*, 49(6), 786–792. Pridobljeno 20. 8. 2022 iz <https://ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/pmc1372807>
- Dunn, H. L. (1961). *High-Level Wellness*. Arlington, ZDA: Beatty Press.
- Edwardson, C. L., Gorely, T., Davies, M. J., Gray, L. J., Khunti, K., Wilmot, E. G. in Biddle, S. J. (2012). Association of sedentary behaviour with metabolic syndrome: a meta-analysis. *PLoS One*, 7(4).
- Eid, M. in Diener, E. (2004). Global judgments of subjective well-being: Situational variability and long-term stability. *Social indicators research*, 65(3), 245–277.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B. in Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human resource development quarterly*, 13(1), 5–22.
- Estiri, M., Dahooie, J. H., Vanaki, A. S., Banaitis, A. in Binkyte-Vėlienė, A. (2021). A multi-attribute

- framework for the selection of high-performance work systems: the hybrid DEMATEL-MABAC model. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 970–997.
- Eubanks, A. D., Reece, A. G., Liebscher, A., Ruscio, A. M., Baumeister, R. in Seligman, M. (2022). Pragmatic Prospection is linked with positive life and workplace outcomes. *Journal of positive psychology*, 17(6), [doi: 10.31234/osf.io/af9hj](https://doi.org/10.31234/osf.io/af9hj)
- Falck, R. S., Davis, J. C., Khan, K. M., Handy, T. C. in Liu-Ambrose, T. (2023). A wrinkle in measuring time use for cognitive health: how should we measure physical activity, sedentary behaviour and sleep?. *American Journal of Lifestyle Medicine*, 17(2), 258-275.
- Faller, G. (2021). Future Challenges for Work-Related Health Promotion in Europe: A Data-Based Theoretical Reflection. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10996.
- Fikfak, M., Jug, A., Močnik Bončina, U., Sučić Vuković, M., Štrumbelj, I. in Švab, V. idr. (2006). Zvezek 2. *Analiza zdravja delavcev*. V Stergar, E., in Urdih Lazar, T. Priročnik za svetovalce za promocijo zdravja pri delu. Ljubljana: Klinični center Ljubljana, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa. 69–96.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. London, ZK: Sage.
- Filosa, L. in Alessandri, G. (2023). Dynamics of global and organizational self-esteem at work. *Identity*, 23(1), 91-107.
- Fleche, S., Smith, C. in Sorsa, P. (2012). *Exploring determinants of subjective wellbeing in OECD countries: evidence from the World Value Survey*.
- Ford, E. S. in Caspersen, C. J. (2012). Sedentary behaviour and cardiovascular disease: a review of prospective studies. *International Journal of Epidemiology*, 41(5), 1338–1353.
- Foster, C. (2000). *Guidelines for health enhancing physical activity promotion programmes*. The UKK Institute for Health Promotion Research.
- Franko, P. in Gorenc, S. (2023). Vpliv voditeljstva na poslovno uspešnost v proizvodni organizaciji. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 12(1), 59-69.
- Fras, Z. (2002). Predpisovanje telesne aktivnosti za preprečevanje bolezni srca in ožilja. *Zdravstveno Varstvo*, 41(1-2), 27–34.
- Fredrickson, B. L. in Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological science*, 13(2), 172–175. doi:10.1111/1467-9280.00431
- Gamberger, P., Fajfar, P. in Kožman, M. (2005). Model merjenja uspešnosti v javni upravi. *Institut za projektni management in informacijsko tehnologijo*. Ministrstvo za javno upravo. Ljubljana.
- Germer, C. K. (2005). Mindfulness – What is it? What does it matter? V Germer, C. K., Siegel, R. D. in. Fulton, P. R. *Mindfulness and psychotherapy* 1(2), 3–27. New York: Guilford Press.
- Gojčič, S. (2014). *Velens in velneška dejavnost*. Ljubljana, Višja šola za kozmetiko in velnes.
- Goldberg, D. P. (1972). *The detection of psychiatric illness by questionnaire: a technique for the identification and assessment of non-psychotic psychiatric illness*. London, Velika Britanija: Oxford University Press. doi:10.1177/070674377301800421
- Grandjean, A. C. in Grandjean, N. R. (2007). Dehydration and cognitive performance. *Journal of the American College of Nutrition*, 26 (5), 549–554.
- Granero-Jiménez, J., López-Rodríguez, M. M., Dobarrío-Sanz, I. in Cortés-Rodríguez, A. E. (2022). Influence of physical exercise on psychological well-being of young adults: a quantitative study. *International journal of environmental research and public health*, 19(7), 4282.

- Grant, N., Wardle, J. in Steptoe, A. (2009). The relationship between life satisfaction and health behavior: a cross-cultural analysis of young adults. *International journal of behavioral medicine*, 16(3), 259–268.
- Gregson, O. in Looker, T. (1994). The biological basis of stress management. *British Journal of Guidance and Counselling*, 22(1), 13–26.
- Grimani, A., Aboagye, E. in Kwak, L. (2019) The effectiveness of workplace nutrition and physical activity interventions in improving productivity, work performance and workability: a systematic review. *BMC Public Health* 19, 1676. doi:10.1186/s12889-019-8033-1
- Gspan, P., Srna, M. in Jurjavčič, M. (2002). *Ocenjevanje fizikalnih in kemičnih dejavnikov na delovnih mestih*. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Urad RS za varnost in zdravje pri delu.
- Guest, D. in Conway, N. (2004). *Employee well-being and the psychological contract : a report for the CIPD*. Pridobljeno 22. 3 2020 iz [https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/en/publications/employee-wellbeing-and-the-psychological-contract--a-report-for-the-cipd\(60cabfb5-6c29-4bd1-8e2b-a26626ab269f\)/export.html](https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/en/publications/employee-wellbeing-and-the-psychological-contract--a-report-for-the-cipd(60cabfb5-6c29-4bd1-8e2b-a26626ab269f)/export.html)
- Harakiewicz, J. M., Pintrich, P. R., Barron, K. E., Elliot, A. J. in Trash, T. M. (2002). Revision of achievement goal theory: Necessary and illuminating. *Journal of Educational Psychology*, 94(3), 638–645. doi: 10.1037/0022-0663.94.3.638
- Hemphill, J. F. (2003). Interpreting the magnitudes of correlation coefficients. *American Psychologist*, 58(1), 78–79. doi:10.1037/0003-066X.58.1.78
- Herrmann, S. D., Heumann, K. J., Der Ananian, C. A. in Ainsworth, B. E. (2013). Validity and reliability of the global physical activity questionnaire (GPAQ). *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 17(3), 221–235.
- High Court of Justice of England and Wales. (2001). Queen's Bench Division (Divisional Court), *Case C-408/98*. Velika Britanija.
- Huang, C., Xie, X., Cheung, S. P., Zhou, Y. in Ying, G. (2021). Job Demands, Resources, and Burnout in Social Workers in China: Mediation Effect of Mindfulness. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18(19), 10526. doi:10.3390/ijerph181910526
- Ivanuša-Bezjak, M., Kosec, Z. in Kolenc, T. (2024). *Spreminjajoči se svet dela : trije zobniki uspeha: tehnologija, vrednote in mentorstvo v sodobnem delovnem okolju*. 1. izd. Ljubljana: KOTA 92, 2024. ISBN 978-961-95219-5-3. [COBISS.SI-ID 206411779]
- IVZ. (2009). Trendi zdravstvenih kazalnikov SZO za Slovenijo. s.l.:Inštitut za varovanje zdravja RS.
- Jackson, A. S., Blair, S. N., Mahar, M. T., Wier, L. T., Rossand, R. M. in Stuteville, J. E. (1990). Prediction of functional aerobic capacity without exercise testing. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 22(6), 863–870.
- Jamšek, F. (1998). Ocenjevanje delovnih dosežkov. V Možina in drugi, *Management kadrovskih virov*, 213–244. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jha, S., Balaji, M. S., Yavas, U. in Babakus, E. (2017). Effects of frontline employee role overload on customer responses and sales performance: Moderator and mediators. *European Journal of Marketing*, 51(2), 282–303. doi:10.1108/EJM-01-2015-0009
- Johnson, E. C., Peronnet, F., Jansen, L.T., Capitan-Jimenez, C., Adams, J.D., Guelinckx, I., Jimenez, L., Mauromoustakos, A. in Kavouras, S. A. (2017). Validation testing demonstrates efficacy of a 7-day fluid record to estimate daily water intake in adult men and women when compared with total body water turnover measurement. *J Nutr* 147(10). 2001–2007. doi: 10.3945/jn.117.253377

- Jurše, M., in Mulej, M. (2011). *The complexities of business school alignment with the emerging globalisation of business education*. Kybernetes. doi: 10.1108/03684921111169477
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. New York: Dell Publishing.
- Kalra, N. in Newman, M. (2009). *The relation between obesity and sedentary behaviour, A Systematic Map of Research*. Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London.
- Kambič, T., Šarabon, N., Hadžić, V. in Lainscak, M. (2023). Physical activity and sedentary behaviour following combined aerobic and resistance training in coronary artery disease patients: A randomised controlled trial. *International Journal of Cardiology*, 370, 75-79.
- Kaminsky, L. A., Arena, R. in Myers, J. (2015, November). Reference standards for cardiorespiratory fitness measured with cardiopulmonary exercise testing: data from the Fitness Registry and the Importance of Exercise National Database. *Mayo Clinic Proceedings*, 90(11), 1515-1523.
- Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (2000). *Having trouble with your strategy? Then map it. Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49(5), 167–176.
- [Katzmarzyk, P. T.](#), [Church, T. S.](#), [Craig, C. L.](#), [Bouchard, C.](#) (2009). Sitting time and mortality from all causes, cardiovascular disease, and cancer. *Med Sci Sports Exerc.*, 5, 998–1005.
- Keating, X. D., Zhou, K., Liu, X., Hodges, M., Liu, J., Guan, J., in Phelps, A. (2018). Reliability and Concurrent Validity of Global Physical Activity Questionnaire (GPAQ): A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(21), 4128. doi:10.3390/ijerph16214128
- Kern Pipan, K. (2012). *Vpliv TQM in modelov odličnosti na učinkovitost poslovanja v javnem sektorju in širše*, XIX. Dnevi slovenske uprave 2012, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Kern Pipan, K. in Leon, L. (2012). Vpliv vodenja, TQM in modela odličnosti EFQM na učinkovitost poslovanja in kakovosti življenja. *Zbornik referatov 21. strokovne konference Slovenskega združenja za kakovost in odličnost (SZKO)*. Portorož.
- Kharub, M., Gupta, H., Rana, S., & McDermott, O. (2023). Employee's performance and Kaizen events' success: does supervisor behaviour play a moderating role?. *The TQM Journal*, (še v tisku).
- Kim, E. S., Smith, J. in Kubzansky, L. D. (2014). Prospective study of the association between dispositional optimism and incident heart failure. *Circulation: Heart Failure*, 7(3), 394–400.
- Kohl, H. W. III. (2001). Physical activity and cardiovascular disease; evidence for a dose response. *Med Sci Sports Ex*; 33(6), 472 – 483. doi: 10.1097/00005768-200106001-00017
- Kolarič, F. (2014). *Kakovostna telesna priprava nogometašev, s poudarkom na vzdržljivosti*. Doktorska disertacija. Fakulteta za šport.
- Kooij, D. T., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. in Dikkers, J. S. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18–35.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B. de Vet Henrica, C.W. in van der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 53(8). 856– 866. doi:10.1097/JOM.0b013e318226a763
- Koprivnikar, H. (2005). Telesna dejavnost pri mladih v Sloveniji in svetu. V S. Kostanjevec, in G. Torkar (ur.), *Zdrav življenjski slog srednješolcev. Priročnik za učitelje*, 54–64. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS.
- Kosec, Z. (2016). Dobro počutje posameznika v digitalni družbi je ključno za njegovo kakovost in odličnost.

- Zbornik referatov 2. strokovne konference Slovenskega združenja za kakovost in odličnost (SZKO).*
Portorož: Slovensko združenje za kakovost in odličnost.
- Kosec, Z. (2017). Vpliv hidracije na dobro počutje na delovnem mestu, *Zbornik referatov 1.velnes kongres*. Ljubljana: Višja šola za kozmetiko in velnes.
- Kosec, Z. (2020). *Svetovanje za dobro počutje*. Ljubljana: Višja šola za kozmetiko in velnes.
- Kosec, Z. (2022). *Katere pa so vaše vrednote?* Domžale: Akademija Akcija.
- Kosec, Z. in Sekulić, S. (2020). *Zdravi zaposleni - vrednota uspešne organizacije*: strokovna monografija (1. natis). Akademija Akcija, zavod za aktivni razvoj.
- Kosec, Z. (2021). Duševni velnes zaposlenih kot del velnes programa v času epidemije covid-19. Zbornik: Duševni velnes kot izbira za dobro duševno počutje. Ljubljana: Višja šola za kozmetiko in velnes.
- Kosec, Z., Sekulić, S., Wilson-Gahan, S., Rostohar, K., Tušak, M., in Bon, M. (2022). Correlation between Employee Performance, Well-Being, Job Satisfaction, and Life Satisfaction in Sedentary Jobs in Slovenian Enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10427.
- Kosec, Z. (2024a). *Kako lažje preživeti vsak dan 8 ur v službi?*. Domžale: Akademija Akcija.
- Kosec, Z. (2024b). *Uspešnost na delovnem mestu v povezavi s stresom, telesno aktivnostjo, hidracijo, počutjem in zadovoljstvom na delovnem mestu*. Doktorska disertacija. UL Fakulteta za šport.
- Košnik, M., Mrevlje, F., Štajer, D., Koželj, M., in Černelč, P. (2011). *Interna medicina*. Ljubljana: Založba Littera picta.
- Kozjek, N. (2004). *Prehrana, regeneracija, deHidracija*. Ljubljana: Onkološki inštitut.
- Kroje, V. (2007). *Povezanost gibalne/športne aktivnosti otrok z izbranimi dejavniki zdravega načina življenja*. Ljubljana, Fakulteta za šport.
- Kuruüzüm, A., Ipekçi Çetin, E. in Irmak, S. (2009). Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry, *Tourism Review*, 64(1), 4–16, doi:10.1108/16605370910948821
- Lakdawalla, D. in Philipson, T. (2009). The growth of obesity and technological change. *Economics and Human Biology*, 7(3), 283–293.
- Landry, A. T., Gagné, M., Forest, J., Guerrero, S., Séguin, M. in Papachristopoulos, K. (2017). The relation between financial incentives, motivation, and performance. *Journal of personnel Psychology*, 16(2), doi:10.1027/1866-5888/a000182
- Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Cambridge: Perseus Books.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. in Wilk, P. (2004). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5). 260 –272.
- Lazarus, R. S. in Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal in coping*. New york: Springer verlag.
- Lefcourt, H. M. (2014). *Locus of control: Current trends in theory and research*. Psychology Press.
- Lenasi, H. (2011). Assessment of human skin microcirculation and its endothelial function using laser Doppler flowmetry. *Science, Technology and Medicine open access conten*, 13, 271-296.
- Lenasi, H. (2014). Physical exercise and skin microcirculation. *Periodicum biologorum*, 116(1), 21-28.
- Lenasi, H. in Šijanec, J. (2023). The Physiology of Thermoregulation in Exercise: A Brief Review. *Southeastern European Medical Journal: SEEMEDJ*, 7(1), 13-27.
- Lenasi, H. in Štrucl, M. (2010). Regular physical activity alters the postocclusive reactive hyperemia of the cutaneous microcirculation. *Clinical hemorheology and microcirculation*, 45(2-4), 365-374.

- Leong, D. P., Teo, K. K., Rangarajan, S., Lopez-Jaramillo, P., Avezum, A., Orlandini, A. ... in Yusuf, S. (2015). Prognostic value of grip strength: findings from the Prospective Urban Rural Epidemiology (PURE) study. *The Lancet*, 386(9990), 266–273.
- Leskošek, B. (2017). Korelacija: predmet/modul „*Informatika in statistika v športu - Statistika v športu*“ na prvostopenjskem študijskem programu Fakultete za šport. Ljubljana: Fakulteta za šport. <https://moodle.fsp.uni-lj.si/course/view.php?id=24>
- Lin, T. C., Courtney, T. K., Lombardi, D. A. in Verma, S. K. (2015). Association between sedentary work and BMI in a US national longitudinal survey. *American journal of preventive medicine*, 49(6), 117–123.
- Linehan, M. M. (1993). *Cognitive-behavioral treatment of borderline personality disorder*. New York: Guilford Press.
- Lipičnik, B. in Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- López-Valenciano, A., Mayo, X., Liguori, G., Copeland, R. J., Lamb, M. in Jimenez, A. (2020). Changes in sedentary behaviour in European Union adults between 2002 and 2017. *BMC Public Health*, 20(1), 1–10.
- Lucas, R. E., Diener, E. in Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of personality and social psychology*, 71(3), 616.
- Lynch, B. M. (2010). Sedentary behavior and cancer: a systematic review of the literature and proposed biological mechanisms. *Cancer Epidemiology Biomarkers Prevention*, 19 (11), 2691–2709.
- Lyubomirsky, S., King, L. in Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological bulletin*, 131(6), 803–855.
- Mafini, C. in Poole, D. R. (2013). The relationship between employee satisfaction and organisational performance: Evidence from a South African government department. *SA Journal of Industrial psychology*, 39(1), 1–9.
- Magill, R. A. (2011). Motor learning and control. *Concepts and applications*. New York: McGraw-Hill.
- Makovec Brenčič, M., in Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. GV založba, Ljubljana.
- Mansur, M. in Djaelani, A. K. (2023). Business Strategy Approach to Informal Small Businesses in Increasing Productivity and Competitiveness. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 3(1), 01-19.
- Margolis, S., Schwitzgebel, E., Ozer, D. J. in Lyubomirsky, S. (2019). A new measure of life satisfaction: The Riverside Life Satisfaction Scale. *Journal of personality assessment*, 101(6), 621–630.
- Marks, G. N. in Fleming, N. (1999). *Social Indicators Research*, 46(3). 301– 323. [doi:10.1023/A:1006928507272](https://doi.org/10.1023/A:1006928507272)
- Mazareanu, E. (2019). *Market size of the global workplace training industry from 2007 to 2018*. Pridobljeno 10. 4. 2022 s: <https://www.statista.com/statistics/738399/size-of-the-global-workplace-training-market/>
- Meh, K. (2017). *Kako gibanje vpliva na zaposlene*, Ljubljana: Psihologija dela.
- Meško, M., Erenda, I., Videmšek, M., Karpljuk, D., Štihec, J. i Roblek, V. (2013). Relationship between stress coping strategies and absenteeism among middle-level managers. *Management*, 18 (1), 45-57. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/104237>
- Meško, M., Podbregar, I. in Karpljuk, D. (2011). *Stres na delovnem mestu: visokošolski učbenik z recenzijo*. Zavod za varnostne strategije, Maribor: Univerza v Mariboru.
- Meyer, J., McDowell, C., Lansing, J., Brower, C., Smith, L., Tully, M. in Herring, M. (2020). Changes in physical activity and sedentary behavior in response to COVID-19 and their associations with mental

- health in 3052 US adults. *International journal of environmental research and public health*, 17(18), 6469. doi:10.3390/ijerph17186469
- Michigan State University (2013). *Job Effectiveness*. Pridobljeno 10. 4. 2022 s: <http://www.hr.msu.edu/performance/supportstaff/JobEffect.htm>.
- Milfelner, B. in Šarotar Žižek, S. (2014). *Vpliv managementa človeških virov na uspešnost organizacij*. Maribor: IRDO.
- Miller, B. K., Zivnuska, S. in Kacmar, K. M. (2019). Self-perception and life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 139(3), 321–325. doi: 10.1016/j.paid.2018. 12.003
- Ministerstvo za javno upravo Republike Slovenije. (2020). *CAF 2020: priročnik za uporabo modela CAF 2020*. Pridobljeno 12. 10. 2022 na https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Kakovost-in-inovativnost-v-javni-upravi/CAF/CAF-prirocnik_A4_WEB.pdf
- Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije (2018). *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: Kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo*. Pridobljeno 10. 4. 2020 s https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/Kakovost-in-inovativnost-v-javni-upravi/Publikacije-model-CAF/Prirocnik-modela-CAF_2013.pdf
- MIT. (2020). *Reading and Using STATA Output*. Massachusetts Institute of Technology. Pridobljeno 11. 4. 2020 na <http://web.mit.edu/course/17/17.846/OldFiles/www/Readout.html>
- Modic, D. (2008). Corporate social responsibility and the role of the State. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 1(3), 7–42, doi:10.12959/issn.1855-0541.IIASS-2008-no3-art01
- Mohr, A. T. in Puck, J. F. (2007). Role conflict, general manager job satisfaction and stress and the performance of IJVs. *European Management Journal*, 25(1), 25–35.
- Moore, D. S., Notz, W. I. in Flinger, M. A. (2013). *Scatterplots and Correlation. The basic practice of statistics*. New York: WH Freeman and Company.
- Moreira, S., Criado, M. B., Ferreira, M. S., Machado, J., Gonçalves, C., Mesquita, C., ... in Santos, P. C. (2022). The Effects of COVID-19 Lockdown on the Perception of Physical Activity and on the Perception of Musculoskeletal Symptoms in Computer Workers: Comparative Longitudinal Study Design. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 7311. doi: [10.3390/ijerph19127311](https://doi.org/10.3390/ijerph19127311)
- Možina, S. (2002). Učeca se organizacija – učeči se management. *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Munir, F., Biddle, S. J., Davies, M. J., Dunstan, D., Esliger, D., Gray, L. J., ... in Edwardson, C. L. (2018). Stand More AT Work (SMARt Work): using the behaviour change wheel to develop an intervention to reduce sitting time in the workplace. *BMC public health*, 18(1), 1–15.
- Murray, B. (2007). Hydration and physical performance. *Journal of the American College of Nutrition*, 26(5), 542 – 548.
- Musek, J. (2002). *Dimenzije in meje osebnosti*. Pridobljeno 1. 6. 2022 na: <http://musek.si/Teksti/Dimenzije%20in%20meje%20osebnosti.pdf>
- Musek, J. in Avsec, A. (2002). Pozitivna psihologija: subjektivni (emocionalni) blagor in zadovoljstvo z življenjem. *Anthropos*, 34(1/3).
- Musek, J. in Maravič, K. (2004). Vrednote in duhovna inteligentnost. *Anthropos* 34 (1/4), 271 – 289.
- Nadiri, H. in Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33–41.

- Nazarov, A. A. (2015): *Activ wather for helth and longlife; Composite High Speed Craft*. Practical Design Approaches.
- Nel, T., Stander, M. W. in Latif, J. (2015). Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1–13.
- NIJZ. (2014). Resolucija o nacionalnem programu o prehrani in telesni dejavnosti za zdravje 2015 – 2025. Ljubljana, *Uradni list št. 58/2015 z dne 3. 8. 2015*. 6871.
- NIJZ. (2015). *Človeško telo in voda*. Pridobljeno 3. 1. 2023 na: <https://nijz.si/moje-okolje/pitna-voda/clovesko-telo-in-voda/>
- NIJZ. (2016). *Za dobro fizično in psihično delovanje telesa je potreben zadosten vnos tekočin*. Ljubljana. Pridobljeno, 3. 1. 2023 na: <https://nijz.si/moje-okolje/pitna-voda/za-dobro-fizicno-in-psihicno-delovanje-telesa-je-potreben-zadosten-vnos-tekocin/>
- Nileshkumar, S., Ekambaram, G., Pandaya, J., Vara, A., Khandhedia, R. N. in Nagooran, S. (2022). Assessment of VO₂Max among Female Workers of Cotton Textile Industry at Visnagar, North Gujarat Region: A Cross-sectional Study. *Journal of Clinical & Diagnostic Research*, 16(11).
- Nobari, S. M., Yousefi, V., Mehrabanfar, E., Hossein Jahanikia A. in Khadivi, A. M. (2019). Development of a complementary fuzzy decision support system for employees' performance evaluation, *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, 32(1), 492–509, doi: 10.1080/1331677X.2018.1556106
- Novak, I. (2022). *Vpliv osebnosti in osebne učinkovitosti na timsko uspešnost*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Nummenmaa, L., Glerean, E., Hari, R. in Hietanen, J. K. (2014). Bodily maps of emotions. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(2), 646–651.
- Obradovič, N. (2014): *DeHidracija*. Združenje zdravnikov družinske medicine, Ljubljana.
- Øgaard, T., Marnburg, E. in Larsen, S. (2008). Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism management*, 29(4), 661–671.
- Oksuzyan, A., Demakakos, P., Shkolnikova, M., Thinggaard, M., Vaupel, J. W., Christensen, K. in Shkolnikov, V. M. (2017). Handgrip strength and its prognostic value for mortality in Moscow, Denmark, and England. *PloS one*, 12(9), e0182684.
- Osvald Zaletelj, T. in Vratinar, H. (2023). Novo v podatkovni bazi SiStat: Aktivno in neaktivno prebivalstvo v 3. četrtletju 2023. Statistični urad RS.
- Paska, J. (2009). *Dobro počutje in zadosvoljstvo zaposlenih pri delu*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Pate, R. R., Pratt, M., Blair, S. N., Haskell, W. L., Macera, C. A., Bouchard, C., ... in Wilmore, J. H. (1995). Physical activity and public health: a recommendation from the Centers for Disease Control and Prevention and the American College of Sports Medicine. *Jama*, 273(5), 402–407.
- Patterson, R., McNamara, E., Tainio, M., de Sá T. H., Smith, A. D., Sharp, S. J., Edwards, P., Woodcock, J., Brage, S. in Wijndaele, K. (2018). Sedentary behaviour and risk of all-cause, cardiovascular and cancer mortality, and incident type 2 diabetes: a systematic review and dose response meta-analysis. *European Journal of Epidemiology*, 33(9), 811–829. doi:10.1007/s10654-018-0380-1
- Pavot, W. in Diener, E. (2009). *Review of the satisfaction with life scale*. In *Assessing well-being*, 101–117. Springer, Dordrecht.
- Pedisic, Z., Grunseit, A., Ding, D., Chau, J. Y., Banks, E., Stamatakis, E. in Bauman, A. E. (2014). High sitting

- time or obesity: Which came first? Bidirectional association in a longitudinal study of 31,787 Australian adults. *Obesity (Silver Spring)*, 22(10). 2126–2130. doi: 10.1002/oby.20817
- Peljko, Ž., Jeraj, M., Săvoiu, G. in Marič, M. (2016). An Empirical Study of the Relationship between Entrepreneurial Curiosity and Innovativeness. *Organizacija*, 49(3) 172–182. doi:10.1515/orga-2016-0016
- Pendal Mikuž, R. (2009). *Primer prehrane in pitje na delovnem mestu – vir moči, Preprečimo, da nas stres stres na delovnem mestu*. Zbornik predavanj, Ljubljana, Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov. 67–73.
- Perrier, E. T., Armstrong, L. E., Daudon, M., Kavouras, S., Lafontan, M., Lang, F., Peronnet, F., Stookey, J. D., Tack, I. in Klein, A. (2014). From state to process: defining hydration. *Obes Facts* 7 2). 6–12. doi: 10.1159/000360611
- Perrier, E. T., Vergne, S., Klein, A., Poupin, M., Rondeau, P., Le Bellego, L., Armstrong, L. E., Lang, F., Stookey, J. in Tack, I. (2013). Hydration biomarkers in free-living adults with different levels of habitual fluid consumption. *Br J Nutr* 109(9). 1678–1687. doi: 10.1017/S0007114512003601
- Pham, H. C., Phan, T. T. H., Le, Q. H., Bui, V. H., Dang, T. T. G. in Tran, M. D. (2022). The Influence of Physical Activities on Job Satisfaction: Mediating Role of Self-efficacy, Self-esteem and Moderating Role of Stress Management. *American Journal of Health Behavior*, 46(6), 794–808.
- Pistotnik, B., Sila, B. in Majerič, M. (2011). *Osnove gibanja v športu: osnove gibalne izobrazbe*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Pišot, R. (2004). Vloga in pomen gibalne/športne dejavnosti v šolskem obdobju. *Zdrava šola*, 1, 24–27.
- Pišot, R. in Planinšec, J. (2005). *Struktura motorike v zgodnjem otroštvu. Motorične sposobnosti v zgodnjem otroštvu v interakciji z ostalimi dimenzijami psihosomatičnega statusa otroka*. Koper: Založba Annales.
- Plevnik, M. (2017). Hidracija med telesno vadbo in treningom. *Zbornik referatov 1.velnes kongresa*, Ljubljana: Višja šola za kozmetiko in velnes.
- Podlogar, T. (2016). Pregled literature: Kako se hidrirati, da preprečimo padec zmogljivosti in nastanek z vadbo povezane hiponatremije. *Sport: Revija za teoretična in praktična vprašanja športa*, 64(3/4), 68 – 74.
- Porteous, M. (1997). *Occupational psychology*. London: Prentice Hall.
- Potočan, V. in Mulej, M. (2003). Globalization and entrepreneurship: Transition of entrepreneurs ethics for sustainable development, *Proceedings of the 10th Interdisciplinary Information Management Talks*. 465–474.
- Prevc, P. in Tomažin, K. (2016). *Testi za oceno telesne pripravljenosti odraslih oseb*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Rabindra, K. P. in Lalatendu, K. J. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. K. J. Somaiya Institute of Management Studies and Research. *Business Perspectives and Research* 5(1), 1–17. doi: 10.1177/ 2278533716671630.
- Rezende, L. F. M. D., Rodrigues Lopes, M., Rey-López, J. P., Matsudo, V. K. R. in Luiz, O. D. C. (2014). Sedentary behavior and health outcomes: an overview of systematic reviews. *PloS one*, 9(8), e105620.
- Roberts, C. H., Denison, J. H., Martin, J. H., Patel, P. H., Syddall, H., Cooper, C. in Sayer, A. A. (2011). A review of the measurement of grip strength in clinical and epidemiological studies: towards a standardised approach. *Age Ageing* 40(4), 423–429.

- Ronkainen, N. (2023). "Sport creates value" Sport activities as part of a meaningful life?. *Current Issues in Sport Science (CISS)*, 8(2), 004-004.
- Rožman, M. in Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 775–806, doi:10.1080/1331677X.2020.1804967
- Rubin, D. B. (1987). The calculation of posterior distributions by data augmentation: Comment: A noniterative sampling/importance resampling alternative to the data augmentation algorithm for creating a few imputations when fractions of missing information are modest: The SIR algorithm. *Journal of the American Statistical Association*, 82(398), 543–546. doi: 10.2307/2289460
- Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á., Matz, S. in Huppert, F. A. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and quality of life outcomes*, 18(1), 1–16
- Ryff, C. D., Friedman, E. M., Morozink, J. A. in Tsenkova, V. (2012). Psychological resilience in adulthood and later life: Implications for health. *Annual review of gerontology and geriatrics*, 32(1), 73–92.
- Sathish, T. in Mathews, E. (2023). Development of a Modified Global Physical Activity Questionnaire and Its Construct Validity among Adults in Kerala, India. *Diabetology*, 4(2), 235-242
- Schatz, V. J. (2022). 'Crawling Jurisdiction': Revisiting the Scope and Significance of the Definition of Sedentary Species. *Ocean Yearbook Online*, 36(1), 188-236
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli, W. in Salanova, M. (2007). Work engagement. Managing social and ethical issues in organizations, *Journal of Happiness studies*, 135(1), 177.
- Schimmack, U., Oishi, S. in Diener, E. (2002). Cultural influences on the relation between pleasant emotions and unpleasant emotions: Asian dialectic philosophies or individualism-collectivism? *Cognition and Emotion*, 16(6), 705–719.
- Schober, P., Boer, C. in Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: appropriate use and interpretation. *Anesthesia in Analgesia*, 126(5), 1763–1768.
- Segal, Z. V., Williams, J. M. G. in Teasdale, J. D. (2002). *Mindfulness-based cognitive therapy for depression: A new approach to preventing relapse*. New York: Guilford Press.
- Selberger, C. (1985). *Stres in tesnoba*. Ljubljana: Tiskarna Jože Moškrič.
- Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill.
- Sharma, A. (1986). *Management And Job Performance*. Indija, New Delhi: Gyan Publishing House.
- Shkedi, A. (2005). *Multiple Case Narrative - A qualitative approach to studying multiple populations*. The Hebrew University of Jerusalem.
- Shuck, B., Adelson, J. L. in Reio Jr, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953–977.
- Simon, B. (2016). *Free Employee Performance Review Templates*. Smartsheet Inc. Pridobljeno 17. 8. 2022 na: <https://www.smartsheet.com/free-employee-performance-review-templates>
- Singh, A. in Purohit, B. (2011). Evaluation of Global Physical Activity Questionnaire (GPAQ) among Healthy and Obese Health Professionals in Central India. *Balistic Journal of Health and Physical Activity*, 3(1), 34–43.

- Skopp, N. A., Smolenski, D. J., Bush, N. E., Beech, E. H., Workman, D. E., Edwards-Stewart, A. in Belsher, B. E. (2023). Caring contacts for suicide prevention: A systematic review and meta-analysis. *Psychological services*, 20(1), 74.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. (2015) Ljubljana: Slovneska akademija znanosti in umetnosti.
- Smith, S. (2018). *Employee Satisfaction Surveys: 3 Sample Templates with Questions*. Pridobljeno 22. 4. 2020 s: www.qualtrics.com/blog/employee-satisfaction-survey.
- Soares, A., Ferreira, C. L., Glaviano, N. R., dos Anjos Rabelo, N. D. in Lucareli, P. R. G. (2022). Is there a correlation between isometric muscle strength and the kinematics of the pelvis, hip and knee during functional tasks in women with patellofemoral pain?. *Physical Therapy in Sport*, 57(1), 33-39.
- Sroka, W. in Szántó, R. (2018). Corporate social responsibility and business ethics in controversial sectors: Analysis of research results. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 14(3), 111–126. doi:10.7341/20181435
- Steinke, C., Dastmalchian, A. in Baniyadi, Y. (2015). Exploring aspects of workplace climates in Canada: Implications for the human resources of health-care. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 415–431. doi: 10.1111/1744-7941.12082.
- Straker, L., Coenen, P., Dunstan, D., Gilson, N. in Healy, G. (2016), *Sedentary Work – Evidence on an Emergent Work Health and Safety Issue – Final Report*, Canberra: Safe Work Australia.
- Strel J., (2017). *Telesna zmogljivost za boljše zdravje; interdisciplinarni pristop k zdravstveni preventive*. XVII. Kokaljevi dnevi. Zavod za razvoj družinske medicine.
- Strojn, V. in Gabrovec, B. (2019). Management of frailty at individual level: narrative review of physical activity from the European perspective of joint action on frailty–JA advantage. *Slovenian Journal of Public Health*, 58(2), 84–90.
- Sušec, V. (2016). *Šport za vse*. Ljubljana: Olimpijski komite Slovenije.
- Svetlik, I. (1991). *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Center za družbeno blago: skupina za delo in zaposlene. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
- Šarotar Žižek, S. (2012). *Vpliv psihičnega dobrega počutja na temelju zadostne in potrebne osebne celovitosti zaposlenega na uspešnost organizacije*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Šarotar Žižek, S. v Nedelko, Z. (ur.) (2022). *6th FEB International Scientific Conference: challenges in economics and business in the post-COVID times*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. doi:10.18690/um.epf.5.2022
- Šarotar Žižek, S., Potočnik, A. in Vaner, M. (2012). Employees well-being based on integrative and innovative model of HRM. *Analele stiintifice ale Universitatii*, 59(2), 231–250.
- Šarotar Žižek, S. in Mulej M. (2023). *Agilnost in zavzetost zaposlenih, čuječnost vodij in zaposlenih, organizacijska energija, delovna sreča, psihično dobro počutje zaposlenih*. Ljubljana: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
- Šelb, J. in Lenasi, H. (2017). Dietary Supplements and Sport Performance-A Comprehensive Review. *Southeastern European Medical Journal: SEEMEDJ*, 1(2), 33-45.
- Taber, K. S. (2018) The use of cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. [doi:10.1007/s11165-016-9602-21](https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-21)
- Tawse, A., in Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123-132.

- Tehrani, N., Humpage, S., Willmott, B. in Haslam, I. (2007). *What's happening with well-being at work. Change Agenda*. London: Chartered Institute of Personnel Development.
- Tehreem, H. in Parveen, F. (2023). A Study on the Work Stress and Performance of Employees in Organizations with Interfering Effect of Social Support. *Journal of Social Sciences Review*, 3(1), 543-551.
- Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V Možina (ur.) (2002). *Management – nova znanja za uspeh organizacij*. Ljubljana: Didakta.
- Thorp, A. A., Healy, G. N., Owen, N., Salmon, J., Ball, K., Shaw, J. E., ... in Dunstan, D. W. (2010). Deleterious associations of sitting time and television viewing time with cardiometabolic risk biomarkers: Australian Diabetes, Obesity and Lifestyle (AusDiab) study 2004–2005. *Diabetes care*, 33(2), 327–334.
- Tidd, J., Besant, J., in Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation; integrating technology, market and organizational change*, John Wiley & Sons Ltd. Westsussex, England.
- Tomšič, S., Kofol, B., Korošec, A. in Maučec Zakotnik, J. (2014): *Izzivi v izboljševanju vedenjskega sloga in zdravja*. Ljubljana: NIJZ.
- Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S. in Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: a systematic review of the literature. *Psychotherapy and psychosomatics*, 84(3), 167–176. doi:10.1159/000376585
- Tremblay, M. S., Aubert, S., Barnes, J. D., Saunders, T. J., Carson, V., Latimer-Cheung AE, et al. (2017) Sedentary behavior research network (SBRN) - terminology consensus project process and outcome. *Int J Behav Nutr Phys*, 14(1), 1–17.
- Tušak, M., Corrado, D. D., Coco, M., Tušak, M., Žilavec, I., in Masten, R. (2022). Dynamic interactive model of sport motivation. *International journal of environmental research and public health*, 19(7), 4202.
- Tušak, M. in Kovač, E. (2014). *Mind and life style*. V: IHAN, Alojz (ur.). *Zdrav življenjski slog med mitom in resničnostjo* (ang. Healthy life style between myth and reality). 2. mednarodni znanstveni simpozij: zbornik prispevkov z recenzijo. Žalec: RC IKTS.
- Tušak, M. in Masten, R., (2008). *Stres in zdravje*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Tušak, M., Dimec, T. in Mastern, R. (2008). *Ocena delovne učinkovitosti v slovenski vojski*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Tušak, M., Pori, M. in VanaInt Velepec, A. (2008). *Povezanost motoričnih sposobnosti in osebnostnih lastnosti*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Tušak, Mat., Masten, R., Tušak, Mak., Svetina, M., Lončar, M., Žibert, V., Dimec, T. in Korenjak, J. (2007). *Človeški viri in vojska*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela 2: Motivacija - uspešnost - Plača* (osebni dohodek). Kranj: Moderna organizacija. 49–65.
- Vandenabeele, W. V. in Ban, C. (2009). *The impact of public service motivation in an international organization: job satisfaction and organizational commitment in the European Commission*. V. International Public Service Motivation Conference. Belgija: Public Management Institute.
- Van Uffelen, J. G., Wong, J., Chau, J. Y., Van Der Ploeg, H. P., Riphagen, I., Gilson, N. D., ... in Brown, W. J. (2010). Occupational sitting and health risks: a systematic review. *American journal of preventive medicine*, 39(4), 379-388.
- Veingerl Čič, Ž. (2017). *Model upravljanja individualne uspešnosti zaposlenih s poudarkom na celovitih metodah razvoja zaposlenih in njegov vpliv na psihično dobro počutje v podjetjih storitvene*

- dejavnosti*. Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Vinko, M., Kofol-Bric, T., Korošec, A., Tomšič, S. in Vrdelja, M. (Ur.). (2018). *Kako skrbimo za zdravje?: z zdravjem povezan vedenjski slog prebivalcev Slovenije 2016*. Nacionalni inštitut za javno zdravje.
- Vodopivec, K. (2008). Education in the narcissistic society : an analysis of the situation in some selected Slovenian primary schools. *Anthropological notebooks*, 14(1), 103–117.
- Wagh-Gumaste, S. (2022). Influence of Hindu Spiritual Teachers on Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) of John Kabat-Zinn: Focusing on the Teachings of Sri Nisargadatta Maharaj and Sri Ramana Maharshi. *International Journal of South Asian Studies*, 12(1), 1–18.
- Wang, Q., in Cao, Z. (2019). Definition and quantification of hydration water in aqueous solutions. *Acta Physica Sinica*, 68(1): 015101. doi:10.7498/aps.68.20181742.
- WHO. (1998). *Well-being measures in primary health care/the DepCare*. Stockholm. Pridobljeno 25. 4. 2020 iz <https://www.gl-assessment.co.uk/products/general-health-questionnaire-ghq/>
- WHO. (2008). *2008 - 2013 Action Plan for the Global Strategy for the Prevention and Control of Noncommunicable diseases*. Ženeva: WHO Document Production Services.
- WHO. (2008a). *Preventing noncommunicable diseases in the workplace through diet and physical activity*. Ženeva: WHO Document Production Services.
- WHO. (2009). *Physical Inactivity: A Global Public Health Problem*. Ženva: WHO Press.
- WHO. (2010). *Global Recommendations on Physical Activity for Health*. Ženeva: WHO press. Pridobljeno 13. 4. 2020 s https://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_inactivity/en/
- WHO. (2010a). *Global status report on noncommunicable diseases 2010*. Ženeva: WHO press.
- WHO. (2023). *Global Physical Activity Questionnaire (GPAQ) Analysis Guide*. Ženeva: WHO. Pridobljeno 29. 10. 2023 s https://cdn.who.int/media/docs/default-source/ncds/ncd-surveillance/gpaq-analysis-guide.pdf?sfvrsn=1e83d571_2
- Wick, K., Faude, O., Schwager, S., Zahner, L. in Donath, L. (2016). Deviation between self-reported and measured occupational physical activity levels in office employees: effects of age and body composition. *International archives of occupational and environmental health*, 89(4), 575–582.
- Wijngaards, I., Burger, M. in van Exel, J. (2020). Unpacking the quantifying and qualifying potential of semi-open job satisfaction questions through computer-aided sentiment analysis. *Journal of Well-Being Assessment*, 4(3), 391–417.
- Wilmot, E. G., Edwardson, C. L., Achana, F. A., Davies, M. J., Gorely, T., Gray, L. J. in Biddle, S. J. (2012). Sedentary time in adults and the association with diabetes, cardiovascular disease and death: systematic review and meta-analysis. *Diabetologia*, 55(11), 2895–2905.
- Wright, J. in Hutchison, A. (2009). Cardiovascular disease in patients with chronic kidney disease. *Vascular health and risk management*, 5(1), 713. doi: 10.2147/vhrm.s6206
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come. *J. Organizational Behavior*, 24(4). 437–442. doi:[10.1002/job.197](https://doi.org/10.1002/job.197)
- Wright, T. A. in Cropanzano, R. (2004). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology* 5(1), 84–94.
- Wright, T. A. in Wefald, J. (2009). Happy Employees Are Critical For an Organization's Success. *Science Daily journal*, 2(1) 437–442.
- Wright, T. A., Cropanzano, R. in Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health*

- Psychology*, 12(2), 93–104. doi:10.1037/1076-8998.12.2.93
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Bonett, D. G. in Diamond, W. J. (2009). The role of employee psychological well-being in cardiovascular health: When the twain shall meet. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 193–208. doi:10.1002/job.592
- Wu, T.-J., Wang, L.-Y., Gao, J.-Y. in Wei, A. P. (2020). Social Support and Well-Being of Chinese Special Education Teachers—An Emotional Labor Perspective. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17, 6884. doi:10.3390/ijerph17186884
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1): (neuradno prečiščeno besedilo), 538 (2021). *Uradni list RS*, št. 65/09.
- Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2024). Stopnja registrirane brezposelnosti: podrobnejši podatki. Pridobljeno 4. decembra 2024 s <https://www.ess.gov.si>
- Zaletel, M., Vardič, D., in Hladnik, M. (2022). Zdravstveni Statistični Letopis Slovenije 2020. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
- Zhai, L., Zhang, Y. in Zhang, D. (2015). Sedentary behaviour and the risk of depression: a meta-analysis. *British Journal of Sports Medicine*, 49(11), 705–709.
- Zupanič, T. in Korošec, A. (2021). *Z zdravjem povezan vedenjski slog*, Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje. Pridobljeno 20. 10. 2022 na: https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/uploaded/podatki/podatkovne_zbirke_raziskave/CINDI/cindi2020_prva_objava.pdf
- Žezlina, J. (2010). Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu: *Human resource management magazine*, 8(34), 60-67.
- ZVZD-1. (2011). Zakon o varnosti in zdravju pri delu (*Uradni list RS*, št. 43/2011).

Avtorica: dr. Zinka Kosec, spec. org. – manag.

Recenzentka: dr. Stella Sekulić Kelhar, dr. stom., spec.

Recenzent: doc. dr. Matej Plevnik, univ. dipl. prof. šv.

Lektura: mag. Jasmina Spahalić, prof. slov.

Založba: Akademija Akcija, zavod za aktivni razvoj

Tehnični predom: dr. Zinka Kosec, spec. org. – manag.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 223157251

ISBN 978-961-94109-7-4 (PDF)

12. Priloge

12.1 Priloga 1 – Vprašalnik

Spoštovani,

hvala, ker ste se odločili sodelovati v raziskavi o vplivu gibanja, obvladovanja stresa, hidracije, zadovoljstva in dobrega počutja na uspešnost na delovnem mestu. Pred vami je nekaj vprašanj na katera prosim odgovorite po lastni presoji. Vprašalnik je anonimne narave.

Rezultat **stiska pesti** (upošteva se najboljši rezultat, prosimo, če ga obkrožite)

Testirana je dominantna roka: Leva / Desna

Spol: M Ž

Pri naslednjih vprašanjih vas prosimo, da pozorno preberete vprašanja in odgovarjate na lestvici od 1 do 5, kjer 1 predstavlja vrednost, da to za vas ne velja in 5 pa to za vas popolnoma velja.

TRDITEV:-	1	2	3	4	5
SE VAM ZDI VAŠE DELO ZA VAS IZZIV?					
IMATE MOŽNOSTI, DA SKOZI DELO PRIDOBITE NOVO ZANJE IN VEŠČINE?					
IMATE NA DELOVNEM MESTU NALOGE PRI KATERIH LAHKO POKAŽETE VSE SVOJE ZNANJE?					
KAKŠEN JE VAŠ DOSTOP DO INFORMACIJ NA VAŠEM DELOVNE MESTU?					
V KAKŠNEM STANJU JE VAŠA DELOVNA ORGANIZACIJA?					
KAKŠNO VREDNOST PRIPISUJETE VODSTVU VAŠE DELOVNE ORGANIZACIJE?					
KAŠNI SE VAM ZDIJO CILJI VODSTVA?					
IMATE DOSTOP DO SPECIFIČNIH INFORMACIJ O USPEŠNOSTI VAŠE ORGANIZACIJE?					
DOBITE NATANČNE INFORMACIJE KATERE STVARI NAREDITE DOBRO?					
DOBITE NATANČNE INFORMACIJE O STVAREH, KI JIH LAHKO IZBOLJŠATE?					
STE DELEŽNI NAMIGOV, KAKO REŠITI NASTALE TEŽAVE?					
IMATE ČAS, DA OPRAVITE POTREBNA ADMINISTRATIVNA					

DELA?	
IMATE DOVOLJ ČASA, DA NAREDITE VSE, KAR OD VAS ZAHTEVA DELOVNO MESTO?	
IMATE MOŽNOST POMOČI, ČE JO POTREBUJETE?	

Prosimo, da pozorno preberete trditve in odgovarjate na lestvici od 1 do 5, kjer 1 predstavlja vrednost, da to za vas ne velja in 5 pa to za vas popolnoma velja.

TRDITEV:	1	2	3	4	5
NAVAJEN SEM, DA OHRANJAM VISOKE STANDARDE DELA SKOZI CELOTNI DELOVNI PROCES.					
SPOSOBEN SEM OPRAVLJATI SVOJE NALOGE BREZ VEČJEGA NADZORA.					
DO MOJEGA DELA SEM STRASTEN.					
VEM, DA LAHKO OPRAVIM TUDI VEČ OPRAVIL, Z NAMENOM DOSEGA CILJA ORGANIZACIJE.					
NAVADNO ZAKLJUČIM SVOJE DELO DO DOGOVORJENEGA ROKA.					
KOLEGI ME VIDIJO KOT USPEŠNEGA V NAŠI ORGANIZACIJI.					
SPOSOBEN SEM UPORABITI VSE SVOJE ZNANJE ZA USPEŠNO TIMSKO DELO.					
SPOSOBEN SEM SPREJETI SPREMEMBE NA MOJEM DELOVNEM MESTU, KADARKOLI OD MENE TO SITUACIJA ZAHTEVA.					
SPOSOBEN SEM VODITI SVOJE KOLEGE SKOZI FAZE SPREMEMB.					
VERJAMEM, DA SKUPNO RAZUMEVANJE SITUACIJE PONUJAJO MOŽNOSTI ZA DOBRE REZULTATE.					
VČASIH SEM ZGUBIL ŽIVCE, ČE SO ME KOLEGI KRITIZIRALI. (R)					
NA DELOVNEM MESTU SEM ZELO PRILAGODLJIV.					
NAVADNO SE DOBRO ZNAJDEM, KADAR IMAMO V ORGANIZACIJI KAKŠNE SPREMEMBE.					
POMAGAM SODELAVCEM, ČE ME VPRAŠAJO ALI JO POTREBUJEJO.					
VESEL SEM, ČE DOBIM DODATNO ODGOVORNOST.					
SOČUTEN IN RAZUMEVAJOČ SEM DO SODELAVCEV, KI POTREBUJEJO POMOČ.					
SEM AKTIVEN KADAR V SKUPINI DEBATIRAMO O DELOVNIH IZZIVIH.					
CENIM SODELAVCE ZARADI NJIHOVEGA DOBREGA DELA.					
V ZADOVOLJSTVO MI JE, KO POMAGAM OSTALIM V					

ORGANIZACIJI.	
IMAM NAVADNO, DA DELIM SVOJE ZNANJE IN IDEJE MED SVOJE SODELAVCE.	
TRUDIM SE, DA USKLAJUJEM SODELAVCE IN DELO.	
VČASIH POVABIM SODELAVCE, DA VIDIJO VSEBINO IZ DRUGEGA ZORNEGA KOTA.	
VEDNO SE POGOVARJAM S SVOJIMI SODELAVCI, KO IŠČEM REŠITVE IN SPREJEMAM ODLOČITVE.	

Pri naslednjih vprašanjih vas prosimo, da pozorno preberete vprašanja in odgovarjate na lestvici od tega, da to zaznate veliko manj kot običajno do veliko več kot običajno.

Ali ste (se) v zadnjem času...	Veliko manj kot običajno	Enako kot običajno	Več kot običajno	Veliko več kot običajno
1. ...bili sposobni skoncentrirati na to, kar ste delali?	3	2	1	0
2. ...slabo spali zaradi skrbi?	0	1	2	3
3. ...čutili koristni pri svojem delu?	3	2	1	0
4. ...čutili sposobni sprejemati odločitve?	3	2	1	0
5. ...imeli občutek, da ste pod pritiskom?	0	1	2	3
6. ...čutili, da ne morete premagati vaših težav?	0	1	2	3
7. ...bili sposobni uživati v vaših vsakodnevnih dejavnostih?	3	2	1	0
8. ...bili sposobni soočiti se z vašimi problemi?	3	2	1	0
9. ...čutili nesrečni in depresivni?	0	1	2	3
10. ...izgubili zaupanje vase in v svoje sposobnosti?	0	1	2	3
11. ...razmišljali o sebi kot o nekoristni/odvečni osebi?	0	1	2	3
12. ...počutili srečno glede na vse okoliščine?	3	2	1	0

Pri naslednjih vprašanjih vas prosimo, da pozorno preberete trditve odgovarjate na lestvici od 1 do 7, kjer 1 predstavlja vrednost, da to za vas ne velja in 7 pa to za vas popolnoma velja.

TRDITEV	1	2	3	4	5	6	7
V VEČINI POGLEDOV JE MOJE ŽIVLJENJE BLIZU IDEALNEMU.							
MOJI ŽIVLJENJSKI POGOJI (RAZMERE) SO IZVRSTNI.							
ZADOVOLJEN SEM S SVOJIM ŽIVLJENJEM.							
DO SEDAJ SEM DOSEGAL (DOBIL) POMEMBNE STVARI, KI SI JIH V ŽIVLJENJU ŽELIM.							
ČE BI ŠE ENKRAT ŽIVEL, NE BI HOTEL SKORAJ NIČESAR SPREMENITI.							

Zanima nas telesna dejavnost (gibalna/športna aktivnost), ki je del vašega vsakdana. Spraševali vas bomo o času, ki ste ga preživeli telesno dejavni v **tipičnem dnevu ali tednu**. Prosimo vas, če lahko odgovorite na vsako vprašanje, tudi če sami sebe ne vidite kot telesno dejavne. Razmislite o aktivnostih, ki so del vaših opravil doma, na vrtu, del vaše rekreacije oz. športne vadbe (npr. nordijska hoja, kolesarjenje, balinanje). Vprašanja se nanašajo na izvajanje tovrstne aktivnosti, na število dni v tednu, ko jo izvajate in na trajanje v dnevu.

Visoko intenzivna telesna dejavnost se nanaša na aktivnosti, ki zahtevajo večji telesni napor, ob katerem se oznojite in ob katerem se pospeši bitje srca in ob katerem dihate precej težje kot normalno (npr. da ste dvigovali težka bremena, kopali v vrtu, hitro tekli, intenzivno kolesarili). Pomislite samo na tako telesno dejavnost, ki ste jo izvajali vsaj 10 minut neprekinjeno.

Zmerno intenzivna telesna dejavnost se nanaša na aktivnosti, ki zahtevajo zmerni napor, ob katerem občutite po telesu toploto in dihate nekoliko težje kot normalno (npr. da ste prenašali lažja bremena, kolesarili v zmernem tempu, tekli v zmernem tempu, zmerno telovadili itd...). V to dejavnost ne vključujte hoje. Pomislite samo na tako telesno

dejavnost, ki ste jo izvajali vsaj 10 minut neprekinjeno.

D1 Telesna aktivnost pri delu oz. vsakdanjih opravilih

1. Ali so vaše delo oz. opravila zahtevala visoko intenzivno telesno dejavnost (npr. da ste dvigovali težka bremena, kopali ali gradili itd.), vsaj več kot 10 minut neprekinjeno? Obkrožite pravilni odgovor.

Da. Ne. (Nadaljujte z vprašanjem 5.)

Q2 2. Koliko dni v tipičnem tednu ste izvajali visoko intenzivno telesno dejavnost kot del svojega dela?

Q3 3. Koliko časa (minut) ste izvajali visoko intenzivno telesno dejavnost v tipičnem dnevu?

Q4 4. Navedite katero je bilo to delo ali visoko intenzivna telesna dejavnost, ki je najdlje trajala oz. ste jo v tipičnem tednu izvajali (npr. sekanje drv...).

Q5 5. Ali je vaše delo zahtevalo zmerno intenzivno telesno dejavnost (npr. da ste prenašali lažja bremena, izvajali lažja opravila na vrtu, v stanovanju) vsaj 10 minut neprekinjeno. V to dejavnost ne vključujte hoje? Obkrožite pravilni odgovor.

Da. Ne (nadaljujte z vprašanjem št. 9).

Q6 6. Koliko dni v tipičnem tednu ste izvajali zmerno intenzivno telesno dejavnost kot del svojega dela?

Q7 7. Koliko časa (minut) ste izvajali zmerno intenzivno telesno dejavnost v tipičnem dnevu

Q8 8. Navedite najdlje trajajočo oz. najpogostejšo zmerno intenzivno telesno dejavnost, ki ste jo v tipičnem tednu izvajali (npr. vrtnarjenje).

Q9 D2 Aktivni transport

9. Ali hodite peš ali s kolesom vsaj 10 minut neprekinjeno, da pridete do zelenega kraja (trgovine, pošte, banke, cerkve)?

Da. Ne (nadaljujte z vprašanjem 13.)

Q10 10. Koliko dni v tipičnem tednu ste hodili ali kolesarili za namenom prevoza vsaj 10 minut neprekinjeno? _____

Q11 11. Koliko časa (minut) ste namenili hoji ali kolesarjenju z namenom transporta v tipičnem dnevu?

Q12 12. Navedite katero vrsto aktivnega transporta ste uporabili in kam (npr. v trgovino) ste najpogosteje odšli v običajnem tednu (npr. hoja..).

Q13 D3 Rekreatijske dejavnosti (Gibalno –športne aktivnosti)

13. Ali ste izvajali kakšno obliko visoko intenzivne telesne dejavnosti (šport, vadba, rekreacijska aktivnost (npr. hiter tek, nogomet, tenis, gorsko kolesarjenje, fitnes)), ki povzroči pospešeno bitje srca in ob katerem dihate precej težje, vsaj 10 minut neprekinjeno? Obkrožite pravilni odgovor.

Da. Ne (Nadaljujte z vprašanjem 17)

Q14 14. Koliko dni v tipičnem tednu ste izvajali visoko intenzivno telesno dejavnost kot del svoje rekreacije (gibalno/ športne aktivnosti, npr. hiter tek)?

Q15 15. Koliko časa (minut) ste izvajali visoko intenzivno telesno dejavnost v tipičnem dnevu?

Q16 16. Navedite najdlje trajajočo oz. najpogostejšo visoko intenzivno telesno dejavnost, ki ste jo z namenom rekreativne gibalne/športne aktivnosti izvajali v tipičnem tednu (npr. tenis..)

Q17 17. Ali ste v tipičnem tednu izvajali kakšno obliko zmerno intenzivne telesne dejavnosti (šport, vadba, rekreacijska aktivnost, ki povzroči rahlo povišan srčni utrip in dihanje (npr. hitra hoja, kolesarjenje, plavanje, odbojka) vsaj 10 minut neprekinjeno? Obkrožite pravilni odgovor.

Da. Ne (nadaljujte z vprašanjem 21.).

Q18 18. Koliko dni v tipičnem tednu ste izvajali zmerno intenzivno telesno dejavnost kot rekreativno oz. gibalno/športno dejavnost? _____

Q19 19. Koliko časa (minut) ste izvajali zmerno intenzivno telesno dejavnost v tipičnem

dnevu?

Q20 20. Navedite najdlje trajajočo oz. najpogostejšo zmerno intenzivno telesno dejavnost, ki ste jo z namenom rekreativne gibalne/športne aktivnosti izvajali v tipičnem tednu (npr. hitra hoja).

Q21 Sedentarne navade (sedenje)

21. Koliko časa (ur) v običajnem dnevu sedite (vključujoč vse naštete oblike sedenja) ?

Telesna višina: _____ (cm)

Telesna teža: _____ (kg)

Starost: _____ let

PAR (physical activity rating) - Obkrožite številko pred trditvijo, ki najbolj opisuje vaše fizične aktivnosti v zadnjega pol leta.

0 Izogibal sem se hoji ali vadbi (vedno uporabi dvigalo, vedno se vozim z avtom namesto, da bi pešal)

1 Hodim, kadar se mi zljubi, po navadi uporabim stopnice, včasih tudi telovadim toliko, da se zadimam

2 10-60 min na teden lahke vadbe (rekreacija)

3 Več kot uro na teden lahke vadbe (rekreacija)

4 Intenzivnejša oblika vadbe (do 30 min/teden)

5 Intenzivnejša oblika vadbe (do 30-60 min/teden)

6 Intenzivnejša oblika vadbe (od 1 do 3 ure/teden)

7 Intenzivnejša oblika vadbe (več kot 3 ure/teden)

V preteklem mesecu:

a) Sem imel zdravstvene težave.

b) Nisem imel zdravstvenih težav.

V **preteklem mesecu** sem imel težave s/z (Možnih je več odgovorov):

a) zgornjimi dihal (nahod, prehlad)

b) spodnjimi dihal (bronhitis, pljučnica)

c) prebavili (zgaga, driska, bruhanje ...)

d) srčno-žilnim sistemom (npr. pretirano razbijanje srca)

e) sečili (npr. vnetje mehurja)

- f) spolovili in/ali rodili (npr. boleča menstruacija)
- g) s kožo (izpuščajo, ekcemi ...)
- h) s krvnim sistemom (npr. anemija)
- i) nevrološkega sistema (npr. vrtoglavice)
- j) z imunskim sistemom (npr. alergije)
- k) na duševnem (psihiatričnem) nivoju (npr. depresivnost, napadi anksioznosti)
- l) zobovjem (bolečine)
- m) očesi (npr. motnje vida)
- n) Drugo: _____

Najbolj pogosti simptomi, ki sem jih čutil v zadnjem mesecu so (Možnih je več odgovorov):

- a) vročina
- b) bolečina
- c) driska/bruhanje
- d) občutek težkega dihanja/kašelj
- e) Drugo: _____

Ali zaznavate bolečine (kjer je bolečina prisotna označite z x)?

DEL TELESA	TREUTNO	V ZADNJEM MESECU
GLEŽENJ		
KOLENO		
KOLK		
LEDVENI DEL HRBTENICE (KRIŽ)		
VRATNI DEL HRBTENICE		
RAMA		

Pri naslednjih vprašanjih vas prosimo, da natančno preberete vprašanja in odgovarjate na lestvici od 1 do 5, kjer 1 predstavlja vrednost, da se nikoli ne počutite tako in 5 da se vedno počutite tako.

VPRAŠANJA	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

STE KDAJ MED DELOM ZAČUTILI ZARADI POMANJKANJA VODE V TELESU (DEHIDRACIJE) ZMANJŠANA ZBRANOST, POZORNOST IN SLABŠE SPOMINSKE FUNKCIJE?	
STE KDAJ NA DELOVNEM MESTU ZAČUTILI ŽEJO, SUHA USTA, OPAZILI, DA IMATE SLABŠA NAPETOST KOŽE?	
SE VAM DOGAJA, DA ZARADI DEHIDRACIJE ČUTITE UTRUJENOST ALI GLAVOBOL?	
STE KDAJ OPAZILI, DA IZLOČATE MANJŠE KOLIČINE URINA KOT SICER, DA JE URIN JE TEMNEJŠI IN INTENZIVNEJŠEGA VONJA?	
SE VAM KDAJ ZARADI DEHIDRACIJE POJAVIJO KRČI, SLABOST, VRTOGLAVICA?	
SE VAM KDAJ ZARADI DEHIDRACIJE POJAVI ZMEDENOST, OMEDLEVICA, MOTNJE VIDA?	
SE VAM DOGAJA, DA NE OBČUTITE ŽEJE, ČEPRAV VESTE, DA ŽE DOLGO NISTE ZAUŽILI TEKOČINE?	

Pri naslednjih vprašanjih vas prosimo, da natančno preberete trditve odgovarjate na lestvici od 1 do 5, kjer 1 predstavlja vrednost, da to za vas ne velja in 5 pa to za vas popolnoma velja.

TRDITVE:	1	2	3	4	5
ČUTIM VZPODBUDO, DA POVEM NOVE IN BOLJŠE NAČINE IZVAJANJA OPRAVIL.					
MOJE DELO MI DAJE OBČUTEK OSEBNEGA DOSEŽKA.					
IMAM ORODJA IN VIRE, DA NAREDIM SVOJE DELO DOBRO.					
NA DELU IMAM NATANČNO DOLOČENE STANDARDE KVALITETE.					
ORGANIZACIJA JE ODLIČNA V TEM KAKO INFORMIRA ZAPOSLENE O STVAREH, KI SE DOTIKAJO VSEH NAS.					
ČE JE STRANKA NEZADOVOLJNA NAVADNO POPRAVIM KAR JE POTREBNO IN SE POTRUDIM, DA JE ZADOVOLJNA.					
RAZUMEM ZAKAJ JE POMEMBNO ZA ORGANIZACIJO, DA SO V NJEJ RAZLIČNI LJUDJE (PO SPOLU, STAROSTI, RASI...).					
NA SVOJEM DELU LAHKO POKAŽEM SVOJE VEŠČINE IN SPOSOBNOSTI.					
NADREJENI VEDNO TUDI SAMI SLEDIJO ZAHTEVANEM NIVOJU KAKOVOSTI.					
KAKO STE ZADOVOLJNI Z INFORMACIJAMI, KI STE JIH DOBILI OD NADREJENIH O DELOVANJU VAŠEGA ODDELKA?					
KAKO STE NA SPLOŠNO ZADOVOLJNI Z SVOJIM DELOM?					
KAKO STE ZADOVOLJNI Z INFORMACIJAMI, KI STE JIH DOBILI					

OD VODSTVA O DOGAJANJU V ORGANIZACIJI?	
KAKO ZADOVOLJNI STE Z MOŽNOSTMI, DA BI ZNOTRAJ ORGANIZACIJE DOBILI BOLJŠE DELOVNO MESTO?	

Natančno preberite listo stresnih situacij. Med vsemi obkrožite tiste dogodke, ki za vas predstavljajo ogrožajoč, negativen dogodek. Obkrožite le tiste stresorje, ki ste jim izpostavljeni ali ste jim bili v zadnjih 12 mesecih in za katere lahko rečete, da jih doživljate kot ogrožajoče.

STRESOR		STRESOR	
1.	Stroga politika v podjetju	22.	Nejasni delovni cilji
2.	Časovna stiska	23.	Menjava sodelavcev ali teama
3.	Dolgočasje	24.	Velika odgovornost
4.	Slabi medosebni odnosi	25.	Menjava delovnega mesta
5.	Denarne težave in skrbi	26.	Varčevalni ukrepi
6.	Strah pred izgubo dela	27.	Slabi delovni pogoji
7.	Pomanjkanje prostega časa	28.	Neugodni delovni pogoji
8.	Spremenjen ritem spanja	29.	Slabo vodstvo
9.	Težave s spanjem	30.	Težave z otroci
10.	Pistransko ocenjevanje delovne uspešnosti	31.	Težave s partnerjem
12.	Nadurno delo	32.	Ločitveni postopek
13.	Nočno delo ali učenje	33.	Odhod otrok od doma
14.	Nezadovoljstvo s finančno situacijo	34.	Bolezen v družini
15.	Nadlegovanje na delovnem mestu	35.	Smrt v ožji družini
16.	Občutek nekompetentnosti za določeno delo	36.	Smrt med prijatelji
17.	Omejevanje pravic na delovnem mestu	37.	Bolezen
18.	Močan delovni pritisk	38.	Težave z zdravjem
19.	Močna konkurenca in tekmovalnost	39.	Težave v zasebnem življenju
20.	Natrpan delovni urnik	40.	Slabi življenjski pogoji
21.	Nerealna pričakovanja in zahteve	41.	V prihajajočem obdobju me čaka pomemben stresen dogodek (izpiti, javni nastopi, razgovori, preverjanja...)
42.	Drugo: _____		

Moje delovno mesto predstavlja (obkrožite številko pred izbranim odgovorom):

1. Operativno delo (delam s končnimi produkti oz. s strankami)
2. Vodja oddelka (npr. izmenovodja)
3. Vodja sektorja (HRM, finance, IT, ...)
4. Direktor organizacije
5. Lastnik
6. Eno osebna organizacija (samozaposlen, nosilec dejavnosti...)

Stopnja izobrazbe

1. Osnovna šola
2. Srednja šola
3. Višja ali visoka šola (uni.)
4. Magisterij, specializacija
5. Doktorat

Organizacija v kateri sem zaposlen spada med:

1. Mikro podjetje (do 10 zaposlenih)
2. Malo podjetje (od 11 do 50 zaposlenih)
3. Srednje podjetje (od 51 do 250 zaposlenih)
4. Veliko podjetje (več kot 250 zaposlenih)

Prosimo, obkrožite pravilni odgovor. Ali uživate kakšna zdravila? NE DA

Če ste pri prejšnjem odgovoru obkrožili da, napišite katera?

Prosimo, obkrožite pravilni odgovor. Ali ste na delovnem mestu izpostavljeni kakšnim posebnim delovnim pogojem (ekstremno visoka/nizka temperatura): DA NE

Če ste pri prejšnjem odgovoru obkrožili da, napišite katera?

Bi želeli še kaj dodati?

Najlepša hvala za vaše sodelovanje.

Pripomogli ste, da bomo lahko kvalitetneje skrbeli za zaposlene.