

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA POVEZAVE MED SEDENJEM IN
PRODUKTIVNOSTJO NA DELOVNEM MESTU**

Ljubljana, junij 2023

MATEJ FATUR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matej Fatur, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza povezave med sedenjem in produktivnostjo na delovnem mestu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Alenko Slavec Gomezel

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	PRODUKTIVNOST	3
2.1	Opredelitev produktivnosti	3
2.2	Produktivnost na delovnem mestu	6
2.3	Dejavniki produktivnosti na delovnem mestu	7
2.4	Merjenje produktivnosti na delovnem mestu	8
2.5	Pomembnost produktivnosti na delovnem mestu	12
3	ERGONOMIJA SEDENJA	13
3.1	Opredelitev ergonomije in sedenja	13
3.2	Ergonomija sedenja in pisarniškega dela	15
3.3	Vpliv sedenja na zdravje in počutje	16
3.4	Ukrepi za zmanjšanje sedenja in izboljšanje sedenja na delovnem mestu	18
3.5	Sedenje in produktivnost na delovnem mestu	22
3.6	Motivacija na delovnem mestu	22
3.7	Razvoj in postavitve hipotez	24
4	RAZISKAVA O SEDENJU IN PRODUKTIVNOSTI NA DELOVNEM MESTU	27
4.1	Predstavitev izbrane metodologije raziskovanja	28
4.1.1	Fokusna skupina	29
4.1.2	Vprašalnik	30
4.1.3	Intervjuji	32
4.2	Rezultati	34
4.2.1	Ugotovitve na podlagi rezultatov fokusne skupine	34
4.2.1.1	<i>Povezava količine sedenja z nastankom bolečin</i>	<i>34</i>
4.2.1.2	<i>Povezava med količino sedenja, motivacijo in produktivnostjo na delovnem mestu</i>	<i>34</i>
4.2.1.3	<i>Odnos do sprememb v smeri manj in kakovostnejšega sedenja na delovnem mestu</i>	<i>35</i>
4.2.1.4	<i>Zadovoljstvo s količino in kakovostjo sedenja</i>	<i>35</i>
4.2.1.5	<i>Seznanjenost s pravilnim sedenjem na delovnem mestu</i>	<i>36</i>

4.2.1.6	<i>Priporočila in metode za dvig produktivnosti na sedečih delovnih mestih</i>	36
4.2.2	Ugotovitve na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika	37
4.2.3	Ugotovitve na podlagi rezultatov intervjujev	46
4.2.3.1	<i>Povezanost količine in kakovosti sedenja na delovnem mestu s produktivnostjo</i>	46
4.2.3.2	<i>Vloga motivacije v povezavi med količino in kakovostjo sedenja ter produktivnostjo na delovnem mestu</i>	50
4.2.3.3	<i>Povezanost količine in kakovosti sedenja na odnos do sprememb delovnega okolja</i>	51
4.2.3.4	<i>Povezanost zadovoljstva s količino in kakovostjo sedenja na delovnem mestu s produktivnostjo na delovnem mestu?</i>	52
4.2.3.5	<i>Seznanjenost zaposlenih s pravilnim sedenjem na delovnem mestu</i>	54
4.2.3.6	<i>Uporaba metod za dvig produktivnosti sedečega poklica v organizacijah</i>	56
5	DISKUSIJA	58
5.1	Teoretične implikacije	58
5.2	Praktične implikacije	60
5.3	Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje	61
6	SKLEP	62
	LITERATURA IN VIRI	63
	PRILOGE	71

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Podatki o intervjuvancih	33
Tabela 2:	Stopnja izobrazbe	38
Tabela 3:	Panoga zaposlitve	38
Tabela 4:	Delovna doba in tedenski obseg dela	39
Tabela 5:	Lokacija opravljanja dela	40
Tabela 6:	Vpliv dolgotrajnega sedenja na pojavnost bolečin v hrbtenici	40
Tabela 7:	Povezava med količino sedenja na produktivnostjo na delovnem mestu	40
Tabela 8:	Povezava med kakovostjo sedenja in produktivnostjo na delovnem mestu	41
Tabela 9:	Povezava količine sedenja in motivacije na produktivnost	41
Tabela 10:	Direktna in indirektna povezava količine sedenja in motivacije na produktivnost	42

Tabela 11: Povezava kakovosti sedenja in motivacije na produktivnost.....	42
Tabela 12: Direktna in indirektna povezava kakovosti sedenja in motivacije na produktivnost	43
Tabela 13: Povezava količine sedenja na odnos do manj sedenja.....	43
Tabela 14: Povezava količine sedenja na odnos do kakovostnejšega sedenja.....	44
Tabela 15: Povezava kakovosti sedenja na odnos do kakovostnejšega sedenja	44
Tabela 16: Povezava kakovosti sedenja na odnos do manj sedenja.	45
Tabela 17: Povezava med zadovoljstvom s količino sedenja in produktivnostjo.....	45
Tabela 18: Povezava med zadovoljstvom s kakovostjo sedenja in produktivnostjo	46
Tabela 19: Priporočila intervjuvancev za dvig produktivnosti v sedečih poklicih	56

KAZALO SLIK

Slika 1: Pravilen položaj sedenja	16
Slika 2: Teoretični model povezav	27
Slika 3: Raziskovalni okvir	29

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa za magistrsko nalogo	1
Priloga 2: Protokol za fokusno skupino	10
Priloga 3: Protokol za intervju	26
Priloga 4: Transkript intervjuja – Strokovni sodelavec za izterjavo na sodnem oddelku...	28
Priloga 5: Transkript intervjuja - Radiloški inženir, Onkološki Inštitut	31
Priloga 6: Transkripcija intervjuja – Zdravstveni tehnik, ZD Laško	33
Priloga 7: Transkripcija intervjuja – Researcher, Technical University of Munich	36
Priloga 8: Transkripcija intervjuja - IT account manager, Asoft d.o.o.	39
Priloga 9: Transkripcija intervjuja - Promo leader in asistent v marketingu, Pernod Ricard Slovenija d.o.o.	42
Priloga 10: Transkripcija intervjuja - Učiteljica razrednega pouka (I. Triada).....	45
Priloga 11: Transkripcija intervjuja - Kemijska inženirka, Remonting d.o.o.	48
Priloga 12: Transkripcija intervjuja - Profesor športne vzgoje na športni tehnični srednji šoli.....	51
Priloga 13: Transkripcija intervjuja – Fizioterapevtka, ZD Grosuplje	54
Priloga 14: Transkripcija intervjuja – Kineziolog/osebni trener, s.p.	57
Priloga 15: Transkripcija intervjuja – Tehnolog, MOS Servis d.o.o.	60
Priloga 16: Pregled odgovorov in pojmov pri prvem raziskovalnem vprašanju	62
Priloga 17: Pregled odgovorov in pojmov pri drugem raziskovalnem vprašanju	75
Priloga 18: Pregled odgovorov in pojmov pri tretjem raziskovalnem vprašanju	80
Priloga 19: Pregled odgovorov in pojmov pri četrtem raziskovalnem vprašanju.....	85

Priloga 20: Pregled odgovorov in pojmov pri petem raziskovalnem vprašanju	89
Priloga 21: Pregled odgovorov in pojmov pri šestem raziskovalnem vprašanju	94

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

MFPMM – (angl. Multifactor Productivity Measurements Model); Večfaktorski model merjenja produktivnosti

NP/PMM – (angl. The normative Performance/Productivity Measurement Methodology); Metodologija merjenja normativne učinkovitosti/produktivnosti

MCP/PMT – (angl. Multi-Criteria Performance/Productivity Measurement Technique); Tehnika merjenja učinkovitosti/produktivnosti po več kriterijih

1 UVOD

Delovno mesto je osnovna enota organizacijske strukture in pripomore k doseganju namena organizacije kot celote ter ustreznemu zaposlovanju posameznih delavcev (Forum Media, strokovne informacije in izobraževanja d.o.o., 2018). V večini podjetij delovno mesto zaposlenih predstavlja delo v sedečem položaju. Pisarniški poklici, pri katerih ljudje sedijo dlje časa, povzročajo večje tveganje za neželene posledice, in sicer tako za fizično kot duševno zdravje (Tobin in drugi, 2016; Kilpatrick in drugi, 2013). Gilson in drugi (2011) so ugotovili, da delovni dan, ki traja več kot 6 ur, vključuje preveč sedenja. Thorp in drugi (2012) navajajo, da pisarniški delavci sedijo 77 % delovnega časa.

Nekatere raziskave se osredotočajo na povezavo med sedenjem in produktivnostjo na delovnem mestu. Produktivnost na delovnem mestu je pomembno ocenjevati, saj je le-ta lahko podlaga za prilagoditev plačila in delovnih pogojev, ki jih zasluži večja produktivnost delavca. Produktivnost je tako del dinamične strategije upravljanja za spreminjanje vedenja podjetja in sprejemanje jasno opredeljenih korakov za konkuriranje na trgu (Roy, 1993).

V literaturi je bilo ugotovljeno, da obstajajo v zvezi s sedenjem in produktivnostjo na delovnem mestu različni dokazi. Nekateri povezanost potrjujejo, npr. Thorp in drugi (2014) ter Mackenzie in drugi (2015), drugi ne, npr. Doroff in drugi (2019) ter Waongenngarm in drugi (2018). V magistrskem delu se bomo osredotočili na povezavo sedenja in produktivnosti na delovnem mestu v slovenskih podjetjih in ugotavljali, kakšen je odnos vodstva za zmanjšanje sedenja zaposlenih in za bolj ergonomičen delovni prostor. To bo prva tovrstna raziskava v slovenskem prostoru. Hkrati bomo v magistrskem delu preučevali sedenje z novega zornega kota, in sicer ne le skozi količino sedenja, temveč tudi skozi zadovoljstvo zaposlenih s količino in kakovostjo sedenja na delovnem mestu ter odnosom zaposlenih do sprememb delovnega okolja v smeri manj in kvalitetnejšega sedenja. Predvidevamo namreč, da je količina sedenja povezana tudi z odnosom zaposlenih do morebitnih sprememb v delovnem okolju, ki bi prinesle reorganizacijo delovnega mesta v smeri večje ergonomije, s čimer bi zmanjšali količino sedenja ali bi sedenje izboljšali. Sklepamo tudi, da produktivnost na delovnem mestu ni povezana samo s količino sedenja, temveč tudi s tem, ali so zaposleni zadovoljni s količino in kakovostjo sedenja na delovnem mestu. Nazadnje predvidevamo še, da je prav večje zadovoljstvo s količino in kakovostjo sedenja na delovnem mestu povezano s slabšim odnosom do sprememb delovnega okolja, ki bi zahtevalo ergonomske prilagoditve za manjšo količino sedenja ali za večjo kakovost sedenja. V literaturi do sedaj te povezave še niso bile raziskane, bi pa njihovo poznavanje doprineslo k boljšemu razumevanju povezanosti sedenja in produktivnosti na delovnem mestu.

Namen magistrskega dela je ugotoviti, kako sta sedenje in produktivnost na delovnem mestu povezana ter predlagati načine za izboljšanje kakovosti sedenja ter dviga produktivnosti na delovnem mestu kljub sedenju. Z raziskavo želimo prikazati ugotovitve, ki bodo v pomoč delovnim organizacijam, da dvignejo produktivnost zaposlenih kljub sedečemu delu ter poskrbijo za boljše počutje na delovnem mestu preko ergonomije sedenja.

Cilji magistrskega dela so: a) pregled strokovne in znanstvene literature s področja produktivnosti na delovnem mestu, sedenja na delovnem mestu ter povezave med njima, vpliv motivacije kot mediatorja na produktivnost na delovnem mestu, b) izvedba raziskave o sedenju in njegovih povezavah s produktivnostjo ter odnosom vodstvenega managementa do zmanjšanja sedenja in c) priprava predlogov za izboljšanje kvalitete sedenja in zmanjšanje količine sedenja na delovnem mestu.

Raziskovalna vprašanja so naslednja:

- Raziskovalno vprašanje št. 1: Kako sta količina in kakovost sedenja na delovnem mestu povezana s produktivnostjo na delovnem mestu?
- Raziskovalno vprašanje št. 2: Kakšen je mediacijski pomen motivacije v povezavi med količino in kakovostjo sedenja na eni strani ter produktivnostjo na delovnem mestu na drugi strani?
- Raziskovalno vprašanje št. 3: Kako sta količina in kakovost sedenja povezana z odnosom do sprememb v smeri manj in kvalitetnejšega sedenja?
- Raziskovalno vprašanje št. 4: Kako je zadovoljstvo s količino in kakovostjo sedenja na delovnem mestu povezano s produktivnostjo na delovnem mestu?
- Raziskovalno vprašanje št. 5: Kako so zaposleni seznanjeni s pravilnim sedenjem na delovnem mestu?
- Raziskovalno vprašanje št. 6: Katere metode za dvig produktivnosti sedečega poklica se v organizacijah uporabljajo in katere priporočati za prihodnje?

Znanstveni prispevek magistrskega dela bo v novih uvidih k literaturi o produktivnosti na delovnem mestu s poudarkom na povezavah med produktivnostjo na delovnem mestu in različnimi značilnostmi sedenja in ergonomije sedenja ter vmesnim mediatorjem t.j. motivacija. Z magistrskim delom želimo prispevati k boljšemu razumevanju povezav med ergonomijo sedenja in produktivnostjo na delovnem mestu s preučevanjem povezav, ki do sedaj še niso bile v središču obstoječih znanstvenih študij. Po končani raziskavi želimo pridobljene informacije uporabiti za izdelavo predlogov in smernic za manjšo količino in večjo kakovost sedenja na delovnem mestu. Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov; teoretičnega in empiričnega dela, kateremu sledita diskusija in povzetek. V prvem delu smo uporabili metodo raziskovanja, opisovanja in primerjanja ter širok in kritičen pregled svetovne znanstvene literature in do sedaj

pridobljenega znanja tekom študija na dodiplomski in podiplomski stopnji ter študija in dela v tujini.

Za namen naše raziskave smo uporabili tri različne metode zbiranja podatkov: fokusno skupino, anketni vprašalnik in intervju. Za pridobivanje kvalitativnih podatkov smo izvedli fokusno skupino, ki je vključevala zaposlene in upokojenke, torej ljudi različnih starosti in izkušenj. Namen fokusne skupine je bil pridobiti vpogled v njihove izkušnje, mnenja in stališča glede naše raziskovalne teme ter bolje razumeti njihove izzive in izzive njihovega delovnega okolja v zvezi s sedenjem na delovnem mestu. Pomembno je bilo, da smo v fokusno skupino vključili zaposlene iz različnih panog, saj se lahko izkušnje in izzivi glede sedenja in produktivnosti razlikujejo med različnimi poklici. S pomočjo fokusne skupine smo pridobili globlji vpogled v mnenja in stališča udeležencev ter pridobili prve kvalitativne podatke, ki so nam pomagali razumeti, kako zaposleni v različnih panogah dojemajo vpliv sedenja na njihovo produktivnost na delovnem mestu.

Poleg tega smo sestavili spletni vprašalnik, s katerim smo pridobivali kvantitativne podatke o navadah na delovnem mestu, motiviranosti za delo, količini in kakovosti sedenja, način transporta do delovnega mesta, odnosa do sprememb v smeri manj in kakovostnejšega sedenja ter demografska vprašanja anketirancev. Anketa je bila razdeljena med večje število zaposlenih, zato smo z njo lahko pridobili vpogled v raziskovalna vprašanja, ki so nas zanimala. Zbrane podatke smo analizirali s pomočjo statističnih metod, kot so deskriptivne statistike, frekvenčna analiza, korelacijska analiza in regresijska analiza, ki nam bodo pomagale identificirati morebitne povezave med sedenjem in produktivnostjo na delovnem mestu.

V zaključku smo izvedli še intervjuje s posamezniki v različnih panogah, izmed katerih je približno polovica zaposlenih iz javnega sektorja, druga iz zasebnega sektorja ter en intervjuvanec iz tujine. Na podlagi teh pogovorov smo dobili konkretne in poglobljene odgovore na naša raziskovalna vprašanja. Zbrane odgovore smo predstavili, kodirali in na njihovi podlagi sestavili priporočila, ki bi jih bilo smiselno uvesti v vsakem sedečem poklicu, z namenom povečanja dobrega počutja in posledično dviga produktivnosti zaposlenih na delovnem mestu.

2 PRODUKTIVNOST

2.1 Opredelitev produktivnosti

Produktivnost je rezultat ali vsota vseh naporov, potrebnih za dostavo izdelka ali storitve. Produktivnost je do neke mere mogoče izmeriti, saj gre za proizvodnjo, ki jo ustvari oseba, organizacija ali drug subjekt. Izmeri se jo lahko v številu proizvedenih enot ali predmetov in storitev, opravljenih v določenem časovnem okvirju. Tako je produktivnost ekonomska vrednost blaga in storitev. Produktivnost postane vrednost ali

rezultat cene izdelka ali storitve, od katere se odštejejo vsi stroški (zaloge, material, človeško delo itd., ki so pogosto denarni), ki so vključeni v nastanek izdelka ali storitve (Kaliski in drugi, 2001).

Produktivnost je merilo vrednosti, ki jo ustvari sistem za dano raven vložkov. Običajno je opredeljena in merjena kot razmerje med izložkom in vložkom faktorjev. Je tudi merilo, kako dobro država, panoga, organizacija, poslovna enota, oseba oz. stroj uporabljajo svoje vire oz. faktorje. Produktivnost podjetja je mogoče primerjati z drugim podjetjem ali s produktivnostjo podjetja skozi čas. Skupna factorska produktivnost pomeni produktivnost vseh faktorjev vključno z denarno enoto. Delna factorska produktivnost se meri v spremembah produktivnosti zaradi določenega faktorja. Na primer produktivnost dela se lahko izmeri kot enota na delovno uro. Delna factorska produktivnost je lahko zavajajoča, ker je lahko upad produktivnosti enega vložka posledica povečanja produktivnosti drugega vložka. Na primer: podjetje bi lahko izboljšalo produktivnost dela z zunanjim izvajanjem proizvodnje, vendar ugotovi, da so skupni stroški na enoto višji zaradi visokih stroškov upravljanja zunanjega partnerja (Hill, 2012).

Dejavniki, ki vstopajo v primerjalno analizo produktivnosti za organizacijo, vključujejo splošno delovanje, usposabljanje delavcev, tehnologijo, nenehno izboljševanje kakovosti ter filozofijo in strategijo upravljanja. Strategija upravljanja vključuje, kako in na kateri ravni poteka odločanje. Običajno se večja produktivnost doseže, ko je odločanje potisnjeno na najnižjo možno raven in je še vedno učinkovito. Učinkovitost organizacije je lahko prav tako odvisna od strategij najemanja in posojanja (npr. zahtevanje takojšnjega plačila za prodano blago, medtem ko se izvajajo odložena plačila upnikom), da se čim bolj poveča razpoložljivost virov, kot tudi od učinkovitega poslovanja in varnega okolja. Tako je v povečanje donosnosti naložbe vključenih veliko pomembnih dejavnikov, od katerih je večina odvisna od sprejemanja pravih odločitev ob pravem času. Kar je dobra odločitev za eno podjetje, je lahko za drugo slaba ali uničujoča (Kaliski in drugi, 2001).

Poznamo več vrst produktivnosti (Delery in Shaw, 2001; Lipsey in Nakamura, 2006; Njuki in Bravo-Ureta, 2019):

- Produktivnost posameznega faktorja (angl. single factor productivity), ki je opredeljena kot razmerje med mero izhodne količine in količino uporabljenega posameznega vložka. Tipične enofaktorske ukrepe produktivnosti je enostavno razumeti in razviti, vendar so zavajajoči, ker ignorirajo druge vložke, ki se uporabljajo v proizvodnem procesu. Izziv z enofaktorskimi merami produktivnosti (proizvodnja na delovno uro, proizvodnja na stroj ali proizvodnja na tono materiala) je v tem, da je enostavno povečati produktivnost enega faktorja tako, da ga nadomestimo z drugim. Delo, kapital in materiali so potencialni nadomestki drug

drugega. Učinkovito merjenje produktivnosti zahteva razvoj indeksa (angl. composite indicator), ki opredeljuje prispevek vsakega dejavnika proizvodnje ter jih nato spremlja in analizira.

- Produktivnost dela (angl. labor productivity), ki je opredeljena kot razmerje med mero izhodne količine in neko mero uporabljene količine dela, kot so skupno opravljene ure. Je ključni dejavnik uspešnosti delovne sile. Lahko pomaga ugotoviti, ali je vsak član ekipe dovolj produktiven. Ta vrsta produktivnosti je razmerje proizvodnje na osebo. Primerja vrednost izdelkov ekipe s časom, ki ga je ekipa potrebovala, da je izdelek dala na trg. Če ga želimo izračunati, delimo vrednost blaga in storitev podjetja s tem, koliko ur je celotna ekipa porabila za njihovo izdelavo od začetka do konca.
- Večfaktorska produktivnost (angl. multi-factor productivity) odraža vsesplošno učinkovitost, s katero se vložki dela in kapitala skupaj uporabljajo v proizvodnem procesu. Vključuje tudi slog vodenja, znanje in organizacijsko kulturo ter njen vpliv na rezultate. Če jo želimo izračunati, moramo določiti vse pomembne faktorje v procesu.
- Skupna faktorska produktivnost (angl. total factor productivity), ki je opredeljena kot razmerje med mero skupne količine proizvodnje in mero količine skupnega vložka.

Vrzel v produktivnosti ali zmogljivosti je razlika med tem, kar oseba zmore in tem, kar ta oseba dejansko počne. To pomeni, da ima vsak človek sposobnost doseči nekaj na določeni ravni. Če oseba ni motivirana in ne izkoristi potenciala, je vrzel v produktivnosti te osebe običajno precej velika. Enako načelo velja za delovno ekipo, organizacijo itd. Zaželeno je oceniti potencial (osebe, delovne enote, podjetja itd.), da ugotovimo, kje obstajajo vrzeli v produktivnosti (in kako velike so) in poiščemo načine za njihovo zapolnitev. Če pogledamo človekovo sposobnost v povezavi z drugimi motivacijskimi dejavniki, je mogoče oceniti potencial osebe (ali skupine) za doseganje želenih rezultatov. Ko vsi dejavniki delujejo optimalno, naj bi bila produktivnost na najvišji ravni – vrzel v produktivnosti je zapolnjena ali zmanjšana (Kaliski in drugi, 2001, str. 613).

Ko gre za upravljanje dela v pisarni, v resnici govorimo o učinkovitosti pisarne in vseh vidikih, ki vplivajo na učinkovito opravljanje pisarniškega dela. Upravljanje pisarne vključuje usklajevanje pisarniških dejavnosti in pomoč pri ohranjanju zadovoljstva zaposlenih. Ključni besedi pri tem sta učinkovitost in uspešnost – ko je podjetje pravilno vodeno, obstaja nadzor nad pisarniški dejavnostmi, stremi se k zniževanju stroškov podjetja, zaposleni so zadovoljni in dejavnosti podjetja so usklajene. Pisarniško vodenje vključuje načrtovanje in izvajanje dela v organizaciji in njenih pisarnah. To vključuje ustvarjanje osredotočenega delovnega okolja ter vodenje in usklajevanje dejavnosti pisarniškega osebja za doseganje poslovnih ciljev. Te dejavnosti

se ocenjujejo in prilagajajo za izboljšanje in ohranjanje učinkovitosti, uspešnosti in produktivnosti (Boyarsky, 2020).

Produktivnost je opredeljena kot merilo uspešnosti, ki kaže, kako učinkovito organizacija pretvarja svoje vire v želene izdelke ali storitve. To je relativno merilo, saj se uporablja za primerjavo učinkovitosti države, organizacije, oddelka ali posameznika s samim seboj skozi čas za isto operacijo ali z drugimi državami, organizacijami, oddelki ali posamezniki. S systemskega vidika produktivnost kaže, kako dobro organizacija svoje vložke pretvarja v izloške. Je neposredno povezana s tem, kako motivirana je oseba za opravljanje naloge ali dejavnosti. Mnoga podjetja namenjajo veliko časa in truda iskanju načinov za motiviranje zaposlenih.

Programi za izboljšanje produktivnosti delavcev (za posameznika, ekipo, podjetje itd.), ki temeljijo na načinih za spodbujanje delavcev (k samomotivaciji in dolgoročni motivaciji), lahko optimizirajo produktivnost. Organizacije, ki so najbolj uspešne pri motiviranju delavcev, ponujajo različne programe (formalne in neformalne poti znotraj in zunaj organizacije) za zadovoljevanje potreb svojih zaposlenih. Nekatere organizacije zaposlenim ponujajo športne in rekreacijske dejavnosti, fitnes in prostočasne dejavnosti ter družinsko usmerjene programe za lažje prilagajanje delovnega časa. Spodbujevalni programi so lahko popolnoma ločeni ali vključeni v sestanke delovne skupine, seminarje in programe izobraževanja/usposabljanja. Takšen celovit pristop k izboljšanju uspešnosti delavcev lahko izkoristi merila kakovosti in standarde uspešnosti ter vključujejo širok nabor osebnih in skupinskih nagrad in spodbud (Kaliski in drugi, 2001).

2.2 Produktivnost na delovnem mestu

Produktivnost dela meri urno proizvodnjo gospodarstva države. Natančneje, prikazuje količino realnega bruto domačega proizvoda (BDP), proizvedenega z uro dela. Rast produktivnosti dela je odvisna od treh glavnih dejavnikov: varčevanja in vlaganja v fizični kapital, nove tehnologije in človeškega kapitala. Produktivnost dela, znana tudi kot produktivnost delovne sile, je opredeljena kot dejanska ekonomska proizvodnja na delovno uro. Rast produktivnosti dela se meri s spremembo gospodarske proizvodnje na delovno uro v določenem obdobju. Produktivnost dela je neposredno povezana z izboljšanim življenjskim standardom v obliki višje potrošnje. Ko produktivnost dela raste, gospodarstvo proizvede več blaga in storitev za enako količino relativnega dela. To povečanje proizvodnje omogoča, da se porabi več blaga in storitev za vedno bolj razumno ceno. Produktivnosti dela ne smemo zamenjevati s produktivnostjo zaposlenih, ki je merilo produktivnosti posameznega delavca (Rasure, 2020).

Produktivnost na delovnem mestu je učinkovitost, s katero so v podjetju izpolnjene naloge in cilji. Z ustvarjanjem produktivnega delovnega mesta bodo koristi, kot sta

dobičkonosnost in morala zaposlenih, bolj opazne. Produktivnost je merilo skupne proizvodnje (blago in storitev) v primerjavi s skupnim vložkom (delo in stroški). Vsaka organizacija ima edinstven pristop k učinkovitosti na delovnem mestu in prilagojene meritve, ki opredeljujejo uspešnost. Razvijanje boljšega razumevanja dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost na delovnem mestu, je bistvenega pomena za vodstvo podjetja (Todd, 2022; Aternity, 2021).

2.3 Dejavniki produktivnosti na delovnem mestu

Različni dejavniki lahko na produktivnost vplivajo tako pozitivno kot negativno. Dejavniki, ki vplivajo na produktivnost na delovnem mestu, so (Kaliski in drugi, 2001; Naharuddin in Sadegi, 2013):

- fleksibilni delovni plan,
- pavze med delom,
- zadovoljstvo z delom,
- trening poslušanja,
- nagrajevanje za izpolnjevanje standarda, ki je višji od pričakovanega,
- izgled delovnega okolja,
- izbira pravilnega načina komunikacije,
- razvoj organizacije,
- motivacija,
- psihološko boljše počutje,
- pomoč pri delu,
- fizično delovno okolje.
- večkratno opravljanje iste naloge,
- dolgčas na delovnem mestu,
- slabi delovni pogoji,
- slabi odnosi na delovnem mestu,
- izgorelost,
- uporaba socialnih omrežij,
- razmerje med prostim časom in delovnim časom,
- konflikt družina/slужba.

Nyaribo in Munene (2018) so v študiji preučevali uporabo socialnih omrežij v službi in vpliv le-teh na produktivnost zaposlenih. Raziskava je pokazala tako negativno kot pozitivno povezavo med uporabo družbenih medijev in produktivnostjo zaposlenih. Zaposleni, ki večino svojega časa preživijo na družbenih omrežjih, krepijo osebna omrežja in jih uporabljajo za iskanje in pregledovanje splošnih informacij. Vendar se lahko socialna omrežja uporabljajo tudi v namene, ki niso namenjeni mreženju v službi ter iskanju informacij in so lahko distrakcija za zaposlenega. Družbeni mediji lahko zaposlenim omogočijo oblikovanje sodelovanja in skupnosti za ustvarjanje in deljenje

znanja, uporabljajo se lahko kot komunikacijski kanali, ki povečujejo produktivnost zaposlenih, ker je prenos informacij hitrejši. Zaposleni lahko na drugi strani na socialnih omrežjih preživijo preveč časa, kar vodi v odvisnost, ki moti uspešnost in vodi v manjšo produktivnost.

Anjum in drugi (2018) so analizirali delovno produktivnost v toksičnih delovnih okoljih in ugotovili, da imajo nevoščljivost, nadlegovanje in trpinčenje neposredne negativne učinke na delovno produktivnost. Med drugimi se je poklicna izgorelost pokazala kot pomemben posrednik med razsežnostmi toksičnega delovnega okolja in delovno produktivnostjo.

Roelofsen (2015) in Lan in drugi (2011) so ugotovili, da temperatura v delovnem prostoru igra pomembno vlogo pri produktivnosti delavcev. Nezadovoljstvo lahko vodi do nižje produktivnosti.

Haynes je v več raziskavah (Haynes, 2008; Haynes, 2007) ugotovil, da na produktivnost na delovnem mestu vplivajo tako fizične kot vedenjske komponente. Slednje imajo na produktivnost na delovnem mestu večji učinek. Definiral je sedem splošnih komponent, ki vplivajo na produktivnost dela v pisarni (angl. office productivity) (Haynes, 2008):

- motnje (prekinitve delovnega procesa, gneča, hrup, zasebnost, splošno vzdušje),
- okoljske storitve (prezračevanje, ogrevanje, naravna razsvetljava, umetna svetloba),
- postavitev pisarne (osebna shramba, splošno shranjevanje, delovni prostor, miza, splošna postavitev pisarne, položaj sodelavcev, cirkulacijski prostor),
- interakcija (socialna, delovna interakcija, fizična interakcija, varnost, ustvarjalno fizično okolje),
- določena območja (neformalna srečanja, prostori za uradna srečanja, tiha območja),
- udobje (dekoracija, čistoča, splošno udobje),
- neformalne interakcijske točke (položaj opreme, okrepčevalnice).

2.4 Merjenje produktivnosti na delovnem mestu

Produktivnost predstavlja kritično komponento enačbe uspešnosti, menedžerji pa se soočajo z nalogo, da razvijejo sisteme merjenja, vrednotenja, nadzora in izboljšanja za to merilo uspešnosti. Produktivnost je mogoče oceniti na ravni delovne skupine, funkcije, oddelka, obrata ali celega podjetja. Meriti jo je mogoče z namenom razlikovanja sprejemljivih in nesprejemljivih ravni uspešnosti. Za nadzor kakovosti je mogoče merjenje produktivnosti obravnavati kot napravo, s katero se spremlja preučevani sistem. Produktivnost se lahko meri tudi z namenom izboljšanja učinkovitosti sistema na bolj neposreden način. Za različne namene so na voljo različne tehnike merjenja produktivnosti. Nekatere so učinkovite na ravni skupine in so usmerjene predvsem v izboljšave, medtem ko so druge učinkovite na ravni obrata ali

podjetja in so predvsem usmerjene v nadzor. Merjenje produktivnosti je najprimernejše tam, kjer so cilji in poti do doseganja zastavljenih ciljev jasno določeni (Sink in drugi, 1984).

Sink in drugi (1984) so predlagali, da bi uspešnost organizacije lahko merili s pomočjo dimenzij in v več korakih te dimenzije merjenja produktivnosti so:

- uspešnost (kakovost, količina, izpolnjevanje ciljev),
- učinkovitost (razmerje med pričakovanimi in uporabljenimi viri),
- kakovost (subjektivno ali objektivno ocenjena lastnosti kakovosti),
- donosnost (razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi stroški),
- produktivnost (razmerje med količino izločka in vložkom v smislu vrednosti/stroška),
- kakovost delovnega življenja (psiho-socialni vidiki in družbeni odziv na podjetje),

Koraki merjenja produktivnosti po Naharuddin in Sadegi (2013) so:

- definiranje sistema ciljne organizacije, in sicer implementacija orodij in tehnologij za sprotni nadzor in optimizacijo procesov;
- določitev časovnega obdobja merjenja, in sicer določitev parametrov, ki se bodo merili v izbranem časovnem obdobju;
- izbira merilne tehnike z uporabo že obstoječih standardiziranih testov;
- merjenje produktivnosti, in sicer s povratno informacijo, analizo in interpretacijo pridobljenih rezultatov, sestavo ter implementacijo ukrepov za optimizacijo produktivnosti.

Oseland (1999) vzpostavlja tri različne pristope k merjenju produktivnosti:

- merjenje uspešnosti,
- samoocena produktivnosti,
- merjenje stroškov osebja in dobiček.

Hadi (1999) predlaga bolj celosten pogled na merjenje pisarniške produktivnosti, in sicer da je treba razpravljati o ukrepih produktivnosti in jih razdeliti na tri dele:

- merljivi in oprijemljivi ukrepi,
- posredni ukrepi, to je fluktuacija osebja itd.,
- organizacijski ukrepi, kot sta timsko delo in ustvarjalnost.

Sink in drugi (1984) so opredelili osnovne tehnike za merjenje produktivnosti, ki jih podrobno razlagamo v nadaljevanju:

- Večfaktorski model merjenja produktivnosti (angl. Multifactor Productivity Measurements Model, v nadaljevanju MFPM). Sorodni modeli so model skupne faktorske produktivnosti, model skupne produktivnosti in model skupne produktivnosti, usmerjen v izdelek;
- Metodologija merjenja normativne učinkovitosti/produktivnosti (angl. The normative Performance/Productivity Measurement Methodology, v nadaljevanju NP/PMM). Temelji na tehniki nominalne skupine;
- Tehnika merjenja učinkovitosti/produktivnosti po več kriterijih (angl. Multi-Criteria Performance/Productivity Measurement Technique, v nadaljevanju MCP/PMT). Imenuje se tudi matrika ciljev;
- »Nadomestni« pristopi: skupna kadrovska študija, merjenje dela, inženirsko-ekonomska analiza, analiza CosVBenefit, statistični nadzor kakovosti, nadzor proizvodnje, nadzor proračuna, kontrolni sezname, revizije itd., merila uspešnosti soglasja, ocena uspešnosti.

MFPM je dinamičen, agregiran, indeksiran in računalniško podprt pristop k merjenju produktivnosti. Uporablja se za merjenje spremembe produktivnosti dela, materialov, energije in kapitala. Meri tudi ustrezen učinek, ki ga ima vsak od njih na dobičkonosnost. Z enakimi računovodskimi podatki, ki se uporabljajo za sledenje prihodkov in stroškov, lahko MFPM zagotovi dodaten vpogled v posamezne dejavnike, ki najbolj vplivajo na dobiček. Podatki se pri tem načinu merjenja produktivnosti pridobivajo periodično in se med seboj primerjajo (Sink in drugi, 1984).

Osnovni razlog za uporabo »normativnega« oziroma participativnega pristopa je zagotavljanje ustrezne motivacije, zavzetosti in odgovornosti ključnih udeležencev za implementacijo in sprejemanje nastalega sistema merjenja produktivnosti. Metodologija merjenja normativne učinkovitosti/produktivnosti NP/PMM se opravlja v petih fazah:

- izvedba strukturiranega skupinskega procesa,
- načrtovanje sistema merjenja produktivnosti,
- seznanitev, pregled, razprava, morebitna revizija in odobritev osnutka operacijskega sistema za merjenje produktivnosti – v tej fazi se daje tudi povratna informacija udeležencem,
- integracija in implementacija sistema produktivnosti z obstoječimi sistemi merjenja uspešnosti znotraj organizacije,
- zaključna faza, ko so merski sistemi že implementirani (Sink in drugi, 1984).

Tehnika merjenja učinkovitosti/produktivnosti po več kriterijih MCP/PMT se uporablja, ko imamo veliko meril produktivnosti/uspešnosti, v skladu s katerimi poskuša

organizacija delovati. V ta namen se razvije skupna lestvica uspešnosti, ki pretvori različne mere v skupni imenovalac (Sink in drugi, 1984).

Produktivnost najbolj preprosto merimo s štirimi faktorji (Sink in drugi, 1984):

- Merjenje delovnega časa: če ekipa podjetja dela na daljavo, se bo morda zdelo težko slediti delu vsakega posameznika. Spremljanje delovnega časa ekipe – in kako ga porabijo – je lahko odlična rešitev. Za začetek podjetje potrebuje orodje za sledenje času, ki bo zelo podrobno ugotovilo, kako vsak član ekipe preživlja svoj čas. Na primer, Monitask, programska oprema za spremljanje zaposlenih, se brezhibno integrira s programom Fellow in beleži vnose časa, stopnje aktivnosti in uporabo interneta članov ekipe. Od tam si je možno ogledati povprečno količino časa, ki ga člani ekipe potrebujejo za svoje delo. Te številke se lahko uporabi kot osnovo za merjenje njihove ravni produktivnosti.
- Preprost izračun produktivnosti je najboljši za ocenjevanje osnovnih izdelkov ali storitev, ki so jih člani ekipe v nekem podjetju ustvarili. Za začetek je potrebno izbrati rezultat (na primer vrednost vsega, kar je ekipa ustvarila v prejšnjem tednu). Nato se sešteje število ur, ki jih ekipa vложи v ustvarjanje izdelka. Nato se vrednost izdelka ali storitve deli s številom ur, ki so bile potrebne za ustvarjanje izdelka ali storitve.
- Merjenje učinkovitosti: produktivnost glede na količino, učinkovitost pa na kakovost. Zato je merjenje učinkovitosti neizogibno. Potrebno je definirati število ur, ki jih podjetje potrebuje za pripravo nekega izdelka ali storitve. Nato je potrebno beležiti število ur, ki jih ekipa porabi za pripravo le-tega. Na koncu delovne ure delimo z dejansko opravljenimi urami. Rezultat se pomnoži s 100 in tako dobimo odstotek učinkovitosti ekipe.
- 360-degree feedback (360-stopinjska povratna informacija) je proces povratne informacije, pri katerem zaposlene ne ocenjujejo samo nadrejeni, ampak tudi kolegi in neposredni podrejeni ter včasih celo stranke. Članom ekipe je na začetku potrebno dati navodila za pravilno deljenje povratnih informacij o sodelavcih. Definirati je potrebno jasne dejavnike, ki se spremljajo (npr. upravljanje časa, prednostna razvrstitev nalog).

Meritve delne produktivnosti se uporabljajo za analizo dejavnosti v smislu enega samega vložka (npr. proizvedene enote na delavca, proizvedene enote na obrat, proizvedene enote na uro ali proizvedene enote na količino materiala). Merila večfaktorske produktivnosti upoštevajo izrabo več vložkov (npr. enote proizvodnje na vsoto dela, kapitala in energije ali enote proizvodnje na vsoto dela in materialov). Skupna mera produktivnosti izraža razmerje med vsemi proizvedenimi rezultati in vsemi uporabljenimi viri. Produktivnost posameznika se meri s potencialom te osebe, da doseže najvišjo možno raven produktivnosti. To pomeni, da ima oseba določene veščine, ki določajo njegovo raven sposobnosti (inženirske veščine, znanje bančnika

itd.). Posameznikove izkušnje in izobrazba običajno določajo njegovo ali njeno raven usposobljenosti glede določenega dela. K produktivnosti prispevajo tudi drugi dejavniki, kot so pozitivno okolje (delo z dobro ekipo, dober šef, všečno fizično okolje na delovnem mestu, biti cenjen itd.) in kako motiviran je posameznik za delo. Ko se več posameznikov združi in dela kot ekipa, je produktivnost ekipe večja (Kaliski in drugi, 2001).

Vsako merjenje produktivnosti je boljše, kot da produktivnosti sploh ne merimo. Ker je merjenje produktivnosti kompleksno, je Office of Real Property (1999) predlagal naslednje teme posrednega merjenja produktivnosti zaposlenih:

- promet (angl. turnover) – zadrževanje zaposlenih, stroški zadrževanja,
- odsotnost z dela (absentizem) – bolniška odsotnost in letni dopust,
- samoocenjevanje učinkov delovnega mesta na lastno produktivnost,
- naprave za spremljanje časa – dnevniki, nadure in projektne ure,
- povpraševanje strank po izdelkih ali storitvah,
- opaženi izpadi zaradi sprememb, pritožb in prekinitev,
- zaznavanje ljudi o primernosti delovnega mesta,
- stroški odтока – izpadi zaposlenih, stroški selitve prostora, čas za izvedbo selitve in ponovno vzpostavitev delovne sile osebe (telefon, računalnik itd.).

2.5 Pomembnost produktivnosti na delovnem mestu

Produktivnost je merilo učinkovitosti, s katero oseba, podjetje ali celotno gospodarstvo proizvaja blago in storitve. Je ključni pokazatelj gospodarske moči naroda. Na splošno se koncept produktivnosti nanaša na primerjavo rezultata proizvodnega procesa z enim ali več njegovimi vložki. Tako lahko produktivnost v različnih situacijah pomeni različne stvari (Kaliski in drugi, 2001).

Predhodno navedene ugotovitve kažejo na pomembnost razumevanja notranjega pisarniškega okolja in visoke ravni vpliva na produktivnost delavcev v pisarni, medtem ko je produktivnost lažje izmeriti v proizvodnji (tj. pri proizvodih) kot v storitvah. Izobraževanje in usposabljanje sta temelj za dvig ravni produktivnosti. Pridobitev strokovnega znanja z izobraževanjem in usposabljanjem, skupaj z najboljšo opremo in viri v učinkovitem in varnem okolju, je mogoče povečati z razvojem zaposlenih v ljudi, ki se želijo učiti, ki želijo delati na svojem potencialu in se želijo nenehno izboljševati. Te dejavnike je najlažje doseči, če je zaposleni motiviran oziroma ponosen na delo, ki ga opravlja. Motiviran zaposleni dodaja vrednost organizaciji in prispeva k splošni produktivnosti sebe, delovne skupine, organizacije in gospodarstva (Kaliski in drugi, 2001).

Z rastjo produktivnosti lahko gospodarstvo proizvede – in porabi – vedno več blaga in storitev za enako količino dela. Produktivnost je pomembna za posameznike (delavce in porabnike), vodje podjetij in analitike (kot so oblikovalci politik in vladni statistiki). (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2020).

Produktivnost posredno vpliva tudi na višino plače, zato je pomembna za posameznika v vlogi delavca in v vlogi porabnika. Ko se produktivnost poveča, se plače lahko zvišajo brez ustreznega povečanja stroškov dela. Podatke o produktivnosti uporabljajo korporacije in delovne skupine za pogajanja o plačah. Na drugi strani produktivnost vpliva na cene, kar je pomembno za posameznika kot porabnika. Povečanje produktivnosti izravna učinek povečanja urnega nadomestila na stroške dela na enoto, ki je ključna sestavina spremembe cen. Z zmanjšanjem povečanja stroškov dela na enoto proizvoda rast produktivnosti zmanjša inflacijski pritisk na cene (U.S Bureau of Labor Statistics, 2020).

Vodje podjetij uporabljajo merila produktivnosti za sledenje sprememb v učinkovitosti in učinkih tehnoloških izboljšav v svoji industriji. Vodje podjetij uporabljajo merila produktivnosti, da spremljajo svojo uspešnost in napovedujejo spremembe zaposlovanja in cen v svoji panogi in gospodarstvu. Produktivnost dela je glavni zvezni ekonomski kazalnik (Principal Federal Economic Indicator PFEI), skupaj z drugimi kazalniki, kot sta stopnja brezposelnosti in indeks cen življenjskih potrebščin. Ti ukrepi se uporabljajo za analizo in razumevanje tako nedavnih kot zgodovinskih sprememb v gospodarstvu (U.S Bureau of Labor Statistics, 2020).

Med dejavnike produktivnosti pa je smiselno umestiti tudi ergonomijo in količino sedenja. Dosedanje raziskave namreč nakazujejo na to, da sta količina in kakovost sedenja lahko povezana s produktivnostjo, še posebej v pisarniških delovnih mestih (Kaliski in drugi, 2001; Naharuddin in Sadegi (2013). V nadaljevanju bomo zato predstavili ergonomijo sedenja in jo povezali s produktivnostjo dela s posebnim poudarkom na pisarniških delovnih mestih, kjer je sedenja veliko.

3 ERGONOMIJA SEDENJA

3.1 Opredelitev ergonomije in sedenja

Sedenje opredeljujemo kot aktivno dejavnost, ki vključuje gibanje, ravnotežje, položaj, držo in nadzor. Ljudje za oporo sedenju uporabljajo sedeže. Najpogostejša oblika sedenja je sedenje na stolu. Sedeži so lahko tudi klopi, tabureji, gugalnice, blazine in žoge. Uporaba kakršnega koli sedeža, tudi zelo nastavljivega delovnega stola, ni naravna. Kompleksno sedenje pogosto zahteva usposabljanje. Ergonomija spodbuja delovna okolja, da so varna, olajšajo učinkovito delovanje in so enostavna za uporabo (Knoll, 2010).

Ergonomija je znanost o prilagajanju dela delavcu in prilagajanju delovnega okolja potrebam ljudi. Splošni cilj ergonomije je spodbujanje zdravja in varnosti ter optimizacija produktivnosti. Izraz ergonomija izhaja iz grških besed *ergon*, ki pomeni delo in zakoni, torej zakoni dela. Študija ergonomije kot načina za zmanjšanje človeških napak se je začela v vojski med korejsko vojno v letih 1950–1953. Na letalih, ki se uporabljajo za usposabljanje pilotov, je bil gumb za izmet slabo nameščen in piloti so se včasih po nesreči izvrgli sami – pogosto na prenizki višini, da bi se njihova padala lahko odprla. Lokacija gumba je bila spremenjena in izgubljenih je bilo manj življenj (Kaliski in drugi, 2001).

Ergonomija je znanost o vzpostavitvi idealnega ujemanja med delavcem, njegovim delovnim okoljem in nalogami, ki jih opravlja. Izdelek s slabo ergonomijo ne bo le neprimeren za opravljanje naloge, ampak lahko škodljivo vpliva na zdravje, varnost in/ali dobro počutje uporabnika. V pisarni je pomembno zagotoviti, da imajo zaposleni ustrezno pohištvo, opremo in delovne pogoje, da lahko svoje delo opravljajo učinkovito in udobno (CMD Ltd, 2022). Ergonomska delovna postaja je razvita in opremljena tako, da ustreza fizičnim in kognitivnim lastnostim delavcev. Zagotavlja idealno delovno okolje in omogoča najboljšo produktivnost delavca v varnem in zdravem okolju. Ščiti delavca pred izpostavljenostjo škodljivim delovnim pogojem in preprečuje nastanek mišično-skeletnih bolezni. Posledično ohranja zdravje delavca in odpravlja s tem povezane skrite stroške (COADAPT, 2020). Sprejemanje pravilnega sedečega položaja je bistvenega pomena za ohranjanje dobre drže ter zdravega hrbta in hrbtenice (Huizen, 2018).

Načela ergonomije so (Balantič in drugi, 2016):

- ohranjanje nevtralnega položaja,
- opravljanje dela v območju največjega udobja,
- omogočanje gibanja in raztezanja,
- zmanjševanje prekomernih obremenitev,
- zmanjševanje pojava neprimernih gibov,
- zmanjševanje točkovnih pritiskov na telo,
- zmanjševanje prekomernih vibracij,
- zagotavljanje ustrezne osvetlitve.

Načela ergonomije se uporabljajo pri oblikovanju številnih elementov vsakdanjega življenja, od avtomobilskih sedežev do vrtnega orodja. Poznavanje osnovnih ergonomskih načel je pomembno tako za delavce kot za delodajalce, saj si oboji delijo odgovornost za varno delovno okolje. Zlahka si lahko predstavljate potencialne nevarnosti v proizvodnih okoljih, kjer deluje oprema in se ravna s težkimi materiali, vendar nevarnosti obstajajo tudi v drugih okoljih. Prav tako je tehnologija (zlasti

uporaba računalnika) prinesla obsežne spremembe v načinu opravljanja dela. Pozornost k načelom ergonomije pomaga zmanjšati poškodbe in bolezni na delovnem mestu, ki povzročajo stroške odškodnin delavcev, zdravstvene zahtevke in izgubljen delovni čas. Številne motnje in poškodbe je mogoče preprečiti, če so delovni pogoji zasnovani za varnost in udobje ljudi. Zaposleni pa potrebujejo usposabljanje, kako prepoznati nevarnosti in varnostne težave ter kako nadzorovati svoje vedenje za maksimalno udobje in zdravje (Kaliski in drugi, 2001).

3.2 Ergonomija sedenja in pisarniškega dela

Pri pisarniškem delu, kjer se veliko sedi, je ergonomija sedenja toliko bolj pomembna. Eden od ključnih vidikov ergonomije je prilagodljivost fizičnih elementov. Ljudje prihajajo v vseh oblikah in velikostih, zato povprečna konfiguracija delovne postaje ne bo ustrezala vsem. Spremembe med delovnim dnevom v fizični nastavitvi opreme, kot je nastavitev višine stola, lahko ublažijo nelagodje in utrujenost. Delovne površine naj bodo na udobni višini glede na stol ali stoječi položaj. Oprema in pripadajoči predmeti morajo biti razporejeni na primeren način (Kaliski in drugi, 2001).

Ergonomsko oblikovana sedišča naj bi podpirala telo in pisarniško aktivnost, spodbujala gibanje, omogočala izvajanje, bila enostavna za uporabo in ne bi škodovala. Če povzamemo, bi moral stol narediti več kot le skladnost z merili dimenzij iz mednarodnih standardov. Prilegal naj bi se ljudem, ki sedijo na njem, in zagotavljal podporo za najrazličnejša telesa in vedenja, vključno z različnimi gibi in položaji (Knoll, 2010).

Dober položaj sedenja lahko dosežemo s sledečimi elementi (Cleveland Clinic, 2019; NHS, 2019):

- s pravilno podporo hrbta (predvsem spodnjega dela – lahko si pomagamo z brisačo ali manjšo blazino),
- z ergonomsko oblikovanimi pisarniški stoli,
- z enakomerno porazdelitvijo telesne teže na oba boka,
- z upogibanjem kolen pod pravim kotom, kolena naj bodo enakomerna ali nekoliko višja od višine bokov (če je potrebno, se uporabi naslon za noge ali stol),
- nog ne prekrivamo in jih imamo plosko na tleh,
 - prilagojeno višino stola in delovne postaje (postavitev zaslona na višino oči, tipkovnica pred telesom),
- računalniška miška naj bo med uporabo na isti višini kot tipkovnica in lahko dosegljiva, med njeno uporabo naj bo zapestje ravno,
- zgornji del zaslona naj bo v višini oči,
- komolci in roke so naslonjeni na stol ali mizo (da so ramena sproščena),
- pri vrtljivih stoli se med sedenjem ne zvijamo v pasu,

- predmeti naj bodo zlahka dosegljivi,
- izogibanju sedenja v istem položaju več kot 30 min (redni odmori),
- ko vstanemo iz sedečega položaja, se naprej premaknemo na sprednji del stola in vstanemo tako, da izravnamo noge,
- izogibamo se nagibanju naprej v pasu,
- hrbet raztegemo z 10 stoječimi upogibi nazaj.

Na sliki 1 je prikazan pravilen položaj sedenja, ki naj bi ga upoštevali pisarniški delavci. Najpomembnejši elementi so: zaslon v višini oči, kot hrbtenice in višina mize.

Slika 1: Pravilen položaj sedenja



Vir: prirejeno po VectorStock (2014).

3.3 Vpliv sedenja na zdravje in počutje

Sedenje predstavlja vse večjo skrb za javno zdravje, saj je le-to povezano s številnimi zdravstvenimi tveganji in večjo umrljivostjo. V primerjavi z manjšim obsegom sedenja (tj. <4 ure/dan) je velik obseg sedenja (npr. >8 ur/dan) povezan s škodljivimi zdravstvenimi izidi (Biswas in drugi, 2015; Clark in Sugiyama, 2015). Raziskave kažejo na povezavo med daljšim časom sedenja in večjim tveganjem za številne negativne zdravstvene posledice vključno s srčno-žilnimi boleznimi, sladkorno boleznijo tipa II, debelostjo, več vrstami raka, mišično-skeletnimi boleznimi in večjo smrtnostjo (Hamilton in drugi, 2007). Poleg vplivov sedenja na fizično zdravje je daljše sedeče vedenje povezano tudi s povečanim tveganjem za depresijo (Teychenne in drugi, 2010), utrujenostjo in demotivacijo (Gilson in drugi, 2011).

Biswas in drugi (2015) navajajo, da je dolgotrajno sedenje ne glede na nivo telesne aktivnosti povezano s škodljivimi zdravstvenimi rezultati, kot so smrtnost zaradi vseh vzrokov, umrljivost zaradi bolezni srca in ožilja, srčno-žilne bolezni, umrljivost zaradi raka in pojavnost raka ter diabetesa tipa 2.

Neprestano sedenje na delovnem mestu brez odmorov je povezano s povečanim tveganjem za slabo splošno zdravje in bolečine v hrbtu/vratu. V primerjavi z neprestanim sedenjem na delovnem mestu je sedenje manj kot 75 % časa pokazalo bistveno manjša tveganja za slabo splošno zdravje, sedenje med 25 % in 75 % časa pa je pokazalo bistveno manjša tveganja. Za udeležence, ki so poročali, da sedijo polovico svojega delovnega časa ali več, je občasna ali pogostejša prekinitev sedenja na delovnem mestu pokazala bistveno manjše bolečine v hrbtu/vratu (Kallings in drugi, 2021).

V več raziskavah (Martin-Gomez in drugi, 2012; Pavey in drugi, 2012) je bilo dokazano, da imajo posamezniki, ki sedijo manj kot 8 ur na dan, manjše tveganje za smrtnost zaradi vseh vzrokov v primerjavi z njihovimi sedeči vrstniki. Poleg tega imajo posamezniki, ki so telesno aktivni in manj sedeči (<8 ur/dan sedenja), manjše tveganje za smrtnost zaradi vseh vzrokov kot tisti, ki so neaktivni in sedeči. Celodnevno sedenje je povezano z bolečinami v kolenu, artritisom in splošnimi bolečinami v mišično-skeletnem sistemu (Dzakupas in drugi, 2021). Sedeči življenjski slog lahko spodbuja staranje celic, hitro celično smrt in vnetje, kar vodi do kroničnih zdravstvenih težav, kot sta sladkorna bolezen in demenca (Edwards in Loprinzi, 2017).

Sedeče vedenje lahko vpliva tudi na delovanje pljuč. Položaji delavcev lahko vplivajo na pljučno funkcijo z učinki gravitacije na diafragmo, kar ovira gibanje diafragme. Dolgotrajno sedenje prispeva k manjšemu volumnu pljuč med vdihom. Po izteku postane krčenje mišic manj učinkovito. Do oviranja pretoka zraka lahko pride zaradi delavčeve nezmožnosti globokega dihanja. Sedeče vedenje lahko prispeva tudi k togosti mišic z zmanjšano elastičnostjo in manjšim obsegom gibanja v trupu, kar lahko povzroči restriktivno bolezen dihalnih poti (Kang et al., 2016).

Sedeče vedenje je lahko dejavnik tveganja za povišan indeks telesne mase, prekomerno telesno težo/debelost in prekomerno maščobo pri ženskah ter tveganje za debelost pri moških (Gennuso in drugi, 2013; Gomez-Cabello in drugi, 2012). Čas sedenja lahko poveča tveganje za velik obseg pasu in trebušno debelost za 80 %. Sedenje je lahko povezano tudi z nastankom metaboličnega sindroma (Gardiner in drugi 2011, Gao in drugi, 2007), prekinitve sedečega vedenja preko dneva pa ščitijo pred njegovim nastankom (Bankoski in drugi, 2011).

Sedenje je škodljivo povezano s kardio-metabolnimi biomarkerji in vnetnim biomarkerjem C-reaktivnim proteinom, ki kaže na morebitne vnetne procese v telesu (Healy in drugi, 2011). C- reaktivni protein (CRP) je protein, ki ga proizvajajo jetra.

Raven CRP se poveča, ko je v telesu vnetje, lahko pa pomaga diagnosticirati tudi različne kronične bolezni, kot sta revmatoidni artritis ali lupus in pokaže tveganje za razvoj bolezni srca (MFMER, 2022). Odrasli, katerih čas sedenja je bil večinoma neprekinjen (dolgotrajno neprekinjeno sedenje), so imeli slabši kardiometabolični zdravstveni profil v primerjavi s tistimi, ki so prekinili sedenje ali so imeli pogostejše prekinitev sedenja (Healy in drugi, 2008). Opažene so bile pomembne koristne povezave s pogostimi prekinitvami sedečega časa, pri čemer so prekinitev sedečega časa ugodno povezane z obsegom pasu in C-reaktivnim proteinom. Razmerje med odmori med sedenjem in obsegom pasu so opazili tudi pri odraslih z na novo diagnosticirano sladkorno boleznijo tipa 2 (Cooper in drugi, 2012). Priporočeno je, da si ljudje, ki v službi skoraj ves čas sedijo, ob dolgotrajnem sedenju vzamejo odmore, redno telovadijo in zmanjšajo čas sedenja v prostem času. S tem lahko zmanjšajo tveganje za slabo zdravje (Kallings in drugi, 2021).

3.4 Ukrepi za zmanjšanje sedenja in izboljšanje sedenja na delovnem mestu

Sedenje je zelo razširjeno med pisarniškimi delavci, ki delajo za mizo, visoka stopnja sedečega vedenja pa je dejavnik tveganja za slabo zdravje. Zmanjševanje časa sedenja na delovnem mestu je zato pomembna preventivna strategija (Munir in drugi, 2018).

Raziskave so pokazale, da zmanjšanje sedenja v delovnem in družbenem okolju zahteva upoštevanje različnih dejavnikov. Med značilnostmi delovnega okolja se izpostavlja pisarniško delo, ki pogosto vključuje dolgotrajno sedenje za računalnikom. V tem kontekstu so ergonomski ukrepi, kot so nastavljivi stoli in mize ter uporaba stojšč, pomembni za spodbujanje gibanja med delovnim časom. Vendar pa so visoke delovne norme, ki zahtevajo povečano produktivnost in zahteve po dolгих urah sedenja, ovira za zmanjšanje sedenja. V takšnih primerih je pomembno, da se delovni pritiski uravnotežijo in se vključijo aktivnosti ter odmori za gibanje. Podpora sodelavcev in vodij ima ključno vlogo pri spodbujanju zmanjšanja sedenja. Če sodelavci podpirajo idejo o zmanjšanju sedenja in sami izvajajo te aktivnosti, se poveča verjetnost, da bodo tudi drugi sodelavci sledili temu vzoru. Poleg tega pa vodje igrajo pomembno vlogo pri ustvarjanju pozitivnega okolja za zmanjšanje sedenja. Če vodje sami prakticirajo gibanje med delovnim časom in spodbujajo svoje podrejene k temu, se lahko ustvari spodbudno delovno okolje, ki spodbuja manj sedenja (Hadgraft, 2018).

Shrestha in drugi (2018) so zbrali študije, ki so ovrednotile spremembe delovnega okolja, spremembe delovne politike, dajanje informacij in svetovanje ter multikomponentne intervencije. Intervencije z uporabo nastavljivih miz za sedenje ali stoječe delo, bodisi samostojno bodisi v kombinaciji z obveščanjem in svetovanjem, so skrajšale čas sedenja pri delu v povprečju za 100 minut na delovnik ob kratkoročnem spremljanju (do tri mesece) v primerjavi s sedečimi mizami. Kljub zgornji ugotovitvi niso potrdili učinka nastavljivih miz na zmanjšanje sedenja pri delu. Aktivne delovne

postaje, kot so mize na tekalni stezi ali kolesarske mize, so imele nejasne ali nedosledne učinke na čas sedenja. Kratki odmori (ena do dve minuti vsake pol ure) so v povprečju skrajšali čas sedenja na delovnem mestu za 40 minut na dan v primerjavi z dolgimi odmori (dva po 15 minut). Zagotavljanje informacij, povratnih informacij, svetovanja ali vsega naštetega ni povzročilo bistvenih sprememb v času, porabljenem za sedenje na delovnem mestu ob kratkoročnem spremljanju, zmanjšanje pa je bilo pomembno pri srednjeročnem spremljanju. Računalniški pozivi v kombinaciji z informacijami niso povzročili bistvenih sprememb v času sedenja pri delu pri kratkoročnem spremljanju, srednjeročno pa so povzročile znatno zmanjšanje sedenja na delovnem mestu, ki je trajalo več kot 30 minut.

Glede na negativne posledice za zdravje, povezane s poklicnim sedečim vedenjem, obstaja kritična potreba po raziskavi učinkovitosti intervencij, ki skrajšajo čas sedenja in povečajo telesno aktivnost tistih, ki delajo z računalnikom. Že znane strategije sedečestojčega dela kažejo vplive na manjše mišično-skeletno neugodje in utrujenost brez negativnega vpliva na produktivnost (Karakolis in Callaghan, 2014). Kar in Hedge (2021) sta ocenjevala vpliv nastavitve delovnih postaj na produktivnost delavcev, ki delajo za računalnikom. Produktivnost sta ocenjevala s hitrostjo tipkanja in številom napak, ki so jih med tipkanjem zaposleni naredili. Sodelovalo je 36 ljudi, nalogo so opravljali 60 minut. Nalogo so opravljali v dveh različnih namestitvah delovnih postaj. Ugotovili so večjo produktivnost pri namestitvi, kjer lahko zaposleni namestijo delovno postajo v sedeči ali stoječi položaj.

Neuhaus in drugi (2014) so z eksperimentom preučevali uporabo nastavljenih miz in čas sedenja na delovnem mestu z vpeljavo večkomponentne intervencije. Le-ta je vključevala namestitev delovnih postaj z nastavljenjo višino in elementov na organizacijski ravni (svetovanje z vodstvom, izobraževanje osebja, e-pošta vodje osebju) in na individualni ravni (izobraževanje iz oči v oči, telefonska podpora). Pred vpeljavo intervencij so izmerili, da delavci v povprečju sedijo 77 % delovnega časa. V skupini, kjer so bile vpeljane večkomponentne intervencije, se je čas sedenja zmanjšal za 89 minut/8-urni delovnik in 33 minut v skupini, v kateri so vpeljali samo nastavljive delovne postaje.

Tudi Mackenzie in drugi (2015) so raziskovali sprejemljivost in izvedljivost nizkocenovne, večkomponentne intervencije za zmanjšanje sedenja na delovnem mestu, ki je vsebovala e-poštna sporočila, ki so predlagala načine za manj sedenja (hoja, stoječi sestanki), brezplačno programsko opremo za opomnike, družbene medije za povečanje ozaveščenosti, podporo vodstva in opozorila pri dvigalih, ki spodbujajo uporabo stopnic. Izhodiščni čas sedenja na delovnem mestu je znašal v povprečju 440 minut/dan, po intervenciji pa se je povprečno skrajšal za 26 minut/dan. Podpora vodstva je bila zaznana kot zelo dobrodošla pri zmanjšanju časa sedenja na delovnem mestu. Tudi

Hadgraft in drugi (2017) so ugotovili, da je bila podpora vodstva zaznana kot pozitivni dejavnik za večje spremljanje delovnega položaja.

Munir in drugi (2018) navajajo, da so intervencije za zmanjšanje sedenja bolj učinkovite, če temeljijo na teoriji in znanstvenih dokazih. Opisujejo metodo SMArT Work (angl. Stand More AT Work), ki je ustvarjena na temeljih kolesa sprememb vedenja (angl. Behaviour Change Wheel) z namenom zmanjšati sedenje med pisarniškimi delavci v Angliji. Identificirali so 10 strategij za zmanjšanje sedenja, ki se dotikajo okoljske (npr. zagotavljanje nastavljivih miz), organizacijske (npr. podpora višjemu vodstvu, seminar) in individualne ravni (npr. osebno usposabljanje). Ugotovili so, da je model mogoče uspešno uporabiti v kontekstu oblikovanja intervencije na delovnem mestu za skrajšanje časa sedenja z več gibanja in dela v stoječem položaju.

Chau in drugi (2016) so v raziskavi v Avstraliji ugotavljali, kako vpeljava nastavljive mize vpliva na čas sedenja, stoječe delo in produktivnost delavcev klicnega centra. Ugotovili so, da so delavci po vpeljavi intervencije več časa preživeli stoje (73–90min/delovnik). V skupini, kjer so vpeljali nastavljive mize, se je zmanjšal skupni čas sedenja (64–100 min/delovnik). V nobeni skupini niso opazili sprememb rezultatov produktivnosti od izhodišča do spremljanja.

Thorp in drugi (2014) so preučevali, ali lahko uvedba občasnega stoječega dela z uporabo nastavljivih delovnih postaj izboljša subjektivno raven utrujenosti, mišično-skeletno nelagodje in produktivnost v primerjavi s sedečim delom. Produktivnost udeležencev raziskave je bila bistveno nižja, ko so sedeli v primerjavi z uporabo nastavljivih delovnih postaj. Prav tako se je z uporabo nastavljivih delovnih postaj znatno zmanjšalo mišično-skeletno nelagodje v spodnjem delu hrbta. Ugotovili so, da je koncentracija med sedečim delom bistveno višja. Pokazal se je tudi trend izboljšanja skupne produktivnosti v prid mešanice sedeče-stoječega dela.

Hadgraft in drugi (2017) so ugotavljali sprejemljivost multikomponentne intervencije za zmanjšanje sedenja na delovnem mestu. Vsebovala je stoječe delovne postaje, individualni zdravstveni coaching in organizacijske podporne strategije. Udeleženci na splošno niso menili, da bi uporaba nastavljivih delovnih postaj kakor koli vplivala na njihovo produktivnost, ne pozitivno ne negativno. Nekateri so menili, da je morda pozitivno vplivala na njihovo delovno uspešnost zaradi zaznanega izboljšanja budnosti in koncentracije. Stoječi položaj dela je udeležencem včasih oteževal izvedbo nekaterih delovnih nalog. Nekateri so poročali, da so se pri nekaterih nalogah odločili sedeti, da bi povečali svojo zvočno in vizualno zasebnost, na primer pri zahtevnejših telefonskih klicih s strankami ali pri obravnavi občutljivih informacij na računalnikih. Nekateri so bili mnenja, da bi lahko zagotavljanje nastavljivih delovnih postaj dolgoročno koristilo produktivnosti organizacije zaradi zmanjšane odsotnosti zaposlenih od dela.

Doroff in drugi (2019) so ugotavljali vpliv različnih stolov (za aktivno in neaktivno sedenje) na produktivnost pri tipkanju in branju. Produktivnost pri branju je bila pri uporabi pisarniškega stola večja kot pri uporabi žoge za sedenje in aktivnega stola za sedenje. Produktivnost pri tipkanju je bila pri uporabi aktivnega stola za sedenje nižja kot pri uporabi žoge za sedenje in pisarniškega stola. Stalne manjše prilagoditve drže, ki so potrebne na stabilizacijski žogi, lahko povečajo osredotočenost na pozornost, kar lahko poveča produktivnost (Schilling in drugi, 2003).

Waongenngarm in drugi (2018) so na Tajskem raziskovali vpliv odmorov na bolečine v spodnjem delu hrbta, neudobje in delovno produktivnost. S pregledom literature so ugotovili, da odmori do neke mere vplivajo na zmanjšanje bolečine v spodnjem delu hrbta in na zmanjšanje neudobja med delavci. Niso našli povezave med odmori in vplivom le-teh na produktivnost pisarniških delavcev.

Nevala in Choi (2013) so primerjali ergonomičnost elektronsko nastavljive delovne površine v primerjavi s tradicionalno delovno površino. Izvedli so eksperimentalno študijo med dvanajstimi ženskami. Ugotovili so, da so bili mišična aktivnost desnega trapeza in iztegovalk levega zapestja, izteg desnega in levega zapestja ter zaznana obremenitev rok manjši, produktivnost pa večja, če so delavci na sedečem delovnem mestu uporabljali nizko sedečo, visoko sedečo ali stoječo držo kot pri uporabi nizko sedeče drže na običajnem delovnem mestu. Delo v sedečem in stoječem položaju je bilo produktivnejše in je povzročalo manjšo obremenitev zgornjih okončin delavcev kot delo samo v sedečem položaju. Električno nastavljiva delovna postaja s sedečim stališčem ponuja možnost za zmanjšanje sedečega vedenja in neaktivnosti pri delu.

V Kanadi so Brown in drugi (2010) raziskovali, kako nove delovne stavbe vplivajo na uporabniško izkušnjo delavcev, ki v njih delajo. Pisarniške delavce so iz starejše stavbe preselili v novo "zeleno" stavbo, usmerjeno v interakcijo z zdravjem in fitness napravami. Delavci so menili, da se je njihovo zdravje po selitvi izboljšalo, kot razlog pa so navedli telovadnico na delovnem mestu in večji poudarek na dobrem počutju. Poročali so tudi o izboljšanju udobja in produktivnosti, kar je bilo večinoma povezano z boljšimi okolijskimi pogoji. Podobno so v Avstraliji raziskovali Engelen in drugi (2016), ki so ugotovili, da se je z aktivnim oblikovanjem stavb zmanjšal čas sedenja zaposlenih (povprečno 1,2 h manj sedenja) in bolečin v hrbtu, vpliva na produktivnost pa niso zaznali.

Kadar so stresni dejavniki pri delu visoki, so se delovne postaje, ki spodbujajo aktivnost, izkazale za pomembne pri optimizaciji produktivnosti na podlagi uravnavanja kortizola in optimizacije vzburjenosti (Gilson in drugi, 2017).

3.5 Sedenje in produktivnost na delovnem mestu

Pisarniški delavci poročajo o visoki stopnji sedenja na delovnem mestu (več kot 78 %). Čas sedenja v raziskavi Rosenkranz in sodelavcev (2020) ni bil povezan s produktivnostjo na delovnem mestu. S produktivnostjo pa sta bila povezana zadovoljstvo (pozitivna povezava) in utrujenost (negativna povezava). Tisti, ki sedijo največ časa (več kot 91 %), so poročali o manjšem zadovoljstvu pri delu in večji utrujenosti v primerjavi s tistimi, ki sedijo najmanj (manj kot 75 %).

Lin in drugi (2017) so ugotavljali učinkovitost intervencije Manj sedenja, več hoje (angl. Sit Less, Walk More – SLWM). Intervencijska skupina je bila deležna mesečnih novic, motivacijskih orodij, izziva s pedometrom, okolijskih pozivov in poti hoje. Primerjalna skupina je prejela samo mesečne novice. V intervencijski skupini je bila vidna izguba telesne teže in obsega pasu, nižji diastolični krvni tlak, več so hodili, bili bolj zmerno fizično aktivni in več skupno telesno aktivni. V obeh skupinah so opazili znatno izboljšanje izgubljene produktivnosti.

Tudi Puig-Ribera in drugi (2015) niso ugotovili povezave med sedenjem na delovnem mestu in produktivnostjo, so pa ugotovili, da je bil večji obseg telesne aktivnosti povezan s krajšim časom sedenja na delovnem mestu. Več sedenja izven delovnega časa (tj. med vikendi) je bilo povezano z manjšo delovno produktivnostjo. V nasprotju so Ishii in drugi (2018) ugotovili, da so zaposleni, stari od 20 do 39 let, ki so na delovnem mestu več sedeli, poročali o manjši učinkovitosti kot tisti, ki so na delovnem mestu manj sedeli.

Ovire za manj sedenja v pisarni vključujejo nedostopna stopnišča, izgubljenost glede izgube produktivnosti in koncentracije ter kultura na delovnem mestu, kjer se odsotnost od pisalne mize lahko obravnava negativno (Gilson in drugi, 2011).

Zmanjševanje sedečega vedenja na delovnem mestu je postala pomembna prednostna naloga javnega zdravja, vendar so nekateri delodajalci izrazili zaskrbljenost zaradi možnosti zmanjšanja produktivnosti, če zaposleni med delom ne sedijo. Povečano sedenje na delovnem mestu je lahko povezano z nizko delovno angažiranostjo (Munir in drugi, 2015). Chau in drugi (2016) ter Healy in drugi (2013) so ugotovili, da uporaba nastavljivih miz pri delu ne vpliva na produktivnost delavcev. V nasprotju so Ben-Ner in drugi (2014), Thorp in drugi (2014) in Pronk in drugi, (2012) ugotovili, da manj sedenja na delovnem mestu pozitivno vpliva na izboljšanje delovne produktivnosti. Prav tako lahko zmanjšanje sedenja izboljša splošno počutje ter zmanjša bolečine v vratu in hrbtenici.

3.6 Motivacija na delovnem mestu

Motivacija je posledica medsebojnega delovanja zavednih in nezavednih dejavnikov, kot so intenzivnost želje ali potrebe, spodbujevalna ali nagradna vrednost cilja ter pričakovanja posameznika in njegovih vrstnikov. Ti dejavniki so razlogi, ki posameznika vodijo k določenemu vedenju. Večina zaposlenih potrebuje motivacijo, da bi se dobro počutili pri svojem delu in delali optimalno. Nekatere zaposlene motivira denar, druge priznanja in nagrade. Raven motivacije na delovnem mestu neposredno vpliva na produktivnost zaposlenih. Delavci, ki so motivirani in navdušeni nad svojim delom, opravljajo svoje naloge po svojih najboljših močeh (Ganta, 2014).

Vinay (2014) pravi, da je motivacija zaposlenih zelo pomembna za uspešno delovanje podjetja, saj je povezana s produktivnostjo na delovnem mestu, kakovostjo opravljenega dela in zadrževanjem zaposlenih v podjetju (majhna fluktuacija). Številne teorije so bile razvite za razumevanje motivacije na delovnem mestu, najbolj znana pa je Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije. Ta teorija opisuje dejavnike, ki vodijo do zadovoljstva zaposlenih. Temelji na predpostavki, da obstajata dva ločena dejavnika, ki vplivata na motivacijo zaposlenih: dejavniki zadovoljstva in dejavniki nezadovoljstva.

Dejavniki zadovoljstva vključujejo priložnost za napredovanje, priznanje, pohvalo, odgovornost, udobno delovno okolje in samostojnost pri delu in odločitvah. Dejavniki nezadovoljstva vključujejo slabo vodenje, slabo plačilo, nejasne zahteve in pomanjkanje priložnosti za napredovanje.

Herzbergova teorija predpostavlja, da lahko odprava dejavnikov nezadovoljstva povzroči le kratkotrajno izboljšanje motivacije zaposlenih, vendar dolgoročno ne bo vodila do povečanja zadovoljstva zaposlenih. Za povečanje dolgoročne motivacije se je potrebno osredotočiti na dejavnike zadovoljstva. Avtor trdi, da je ključnega pomena, da zaposleni dobijo priložnosti za razvoj in napredovanje, ter da imajo občutek, da so njihovi dosežki priznani, cenjeni in opaženi. Herzbergovo teorijo motivacije se ta deli na dva vidika, in sicer so to higieniki in motivatorji.

Higienski faktorji so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, čeprav ne prispevajo k njihovi motivaciji. Po Rejec (2012) so to:

- plača,
- delovni pogoji,
- odnosi z nadrejenimi,
- politika podjetja,
- delovna varnost.

Motivacijski faktorji vplivajo na motivacijo zaposlenih in doseganje ciljev. Po Rejec (2012) so to:

- priložnosti za napredovanje,
- odgovornost,
- priznanje dela,
- izzivi in rast.

Herzberg je verjel, da motivacijski faktorji pozitivno vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih na delovnem mestu, medtem ko higienski faktorji lahko zgolj zmanjšajo nezadovoljstvo, vendar ne povečajo zadovoljstva.

Herzbergova teorija motivacije je bila temelj za mnoge druge teorije, ki poskušajo pojasniti, kako lahko delodajalci spodbudijo zaposlene k boljšim rezultatom. Na primer, teorija samodoločitve pravi, da imajo zaposleni večji občutek zadovoljstva in motivacije, ko imajo nadzor nad svojim delom, in ko so njihovi cilji usklajeni s cilji organizacije.

Aadahl in drugi (2014) so raziskovali vpliv individualiziranega osebnega motivacijskega svetovanja na zmanjšanje časa sedenja na delovnem mestu. Izvedli so randomizirano kontrolirano slepo študijo, v kateri je sodelovalo 166 odraslih, ki so bili naključno razvrščeni v dve skupini. Intervencijska skupina je bila deležna motivacijskega sodelovanja. V tej skupini se je povprečni čas sedenja zmanjšal za 0,27 ure/dan (2,9 %). Kljub temu da med skupinama v spremembi časa sedenja niso ugotovili statistično pomembne razlike, so pomembne razlike med intervencijsko in kontrolno skupino bile v spremembi serumskega inzulina na tešče, inzulinske rezistence in obsega pasu, vse v prid intervencijske skupine. Čeprav opaženo skrajšanje časa sedenja ni bilo pomembno, je lahko skupnostni, individualno prilagojen in na teoriji temelječ intervencijski program, namenjen skrajšanju časa sedenja, učinkovit za povečanje stoječega položaja in izboljšanje kardiometabolnega zdravja pri odraslih, ki imajo sedeče delo.

3.7 Razvoj in postavitve hipotez

Četudi nekatere raziskave niso ugotovile povezave med količino sedenja in produktivnostjo na delovnem mestu, jih večina potrjuje, da je večja količina sedenja povezana z manjšo produktivnostjo (Ben-Ner in drugi, 2014; Gilson in drugi, 2011; Lin in drugi, 2017; Thorp in drugi, 2012), zato na podlagi pregledane literature postavljamo naslednji hipotezi:

H1a: Večja količina sedenja je negativno povezana s produktivnostjo na delovnem mestu.

H1b: Večja kakovost sedenja je pozitivno povezana s produktivnostjo na delovnem mestu.

Med procesom raziskovanja smo ugotovili, da na produktivnost na delovnem mestu vpliva veliko spremenljivk, ena izmed najpomembnejših je motivacija. Vinay (2014), pravi, da je motivacija zelo pomembna za produktivnost in kakovost opravljenega dela na delovnem mestu. Ker se vedenje (v našem primeru je to produktivnost) sproži z motivacijo, smo v teoretični model vključili tudi motivacijo kot mediator med količino/kakovostjo sedenja in produktivnostjo. Izhajali smo iz Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije, ki proučuje faktorje zadovoljstva in nezadovoljstva, običajno jih rečemo tudi higieniki in motivatorji. Zato na podlagi pregledane literature postavljamo naslednji hipotezi:

H2a: Motivacija na delovnem mestu mediira negativno povezavo med količino sedenja in produktivnostjo na delovnem mestu.

H2b: Motivacija na delovnem mestu mediira pozitivno povezavo med kakovostjo sedenja in produktivnostjo na delovnem mestu.

Na podlagi pregledane literature tudi sklepamo, da bo večja količina sedenja pozitivno povezana z odnosom do sprememb delovnega okolja, ki bi prineslo manj sedenja in večjo kvaliteto sedenja. Lin in drugi (2017) so v intervenciji s petimi komponentami spodbujali zaposlene k manj sedenja. Uporabili so mesečne novice o promociji gibanja, o tem, da je sedenje slabo za zdravje in koliko fizične aktivnosti je priporočeno, motivacijska orodja – plakate s pozitivnimi (npr. spodbude) ali negativnimi (npr. opozorila) sporočili so bili prikazani po celotnem delovnem mestu, kjer so se zaposleni odločali ali kjer so bili vidni. Plakati s pozivi so bili tudi naloženi na pisarniške računalnike udeležencev, da bi jih spomnili, naj si vzamejo odmor za 1 minuto vsako 1 uro.

Plakati s pozivi so bili zanimivi in so se spreminjali vsaka dva tedna, da bi pritegnili pozornost udeležencev. Intervencija je bila uspešna, kljub temu da so v kontrolni skupini zaposleni bili deležni samo mesečnih novic. So pa sporočila pozitivno vplivala na motivacijo zaposlenih. Intervencije, kot je uvedba delovnih postaj, kjer lahko zaposleni med delom sedijo ali stojijo in pripomorejo k skrajšanju časa sedenja, koristijo k večji delovni angažiranosti in produktivnosti na delovnem mestu (Buckley in drugi, 2015).

Munir in drugi (2015) namreč navajajo, da so delavci, ki sedijo manj ali so po intervenciji sprememb delovnega mesta sedeli manj, bolj angažirani in motivirani, zato lahko pričakujemo, da bodo delavci, ki veliko sedijo, pozitivno sprejemali napovedane prilagoditve delovnih mest, ki bi po eni strani razbremenile količino sedenja, po drugi strani pa bi sedenje naredile bolj kakovostno, ergonomično in pravilno. Za povečanje telesne dejavnosti pri pisarniških delavcih se je treba osredotočiti na priložnosti za

povečanje naključnega gibanja, kar lahko poveča telesno aktivnost skozi delovni dan (Michalchuk in drugi, 2022).

Zaposleni v pisarnah izbirajo različne strategije, s katerimi zmanjšajo čas sedenja. Pri tem se zdita tako izbira strategije kot količina strategije pomembna za izboljšanje vedenja. Pristop za spodbujanje spremembe količine sedenja in aktivnosti na delovnem mestu mora biti pragmatičen in prilagojen delovni organizaciji (Stephens in drugi, 2018). Izkazalo se je, da raziskovanje ovir in dejavnikov, ki omogočajo manj sedenja na delovnem mestu, podpira razvoj učinkovitejših intervencij. Da bi obravnavali te ovire in dejavnike med razvojem in izvajanjem intervencij manj sedenja na delovnem mestu, je pomembno razumeti, kako se lahko razlikujejo v različnih vrstah organizacij (Mackenzie in drugi, 2019). Na podlagi te diskusije postavljamo naslednje hipoteze:

H3a: Večja količina sedenja je pozitivno povezana z boljšim odnosom do sprememb delovnega okolja v smeri manj sedenja.

H3b: Večja količina sedenja je pozitivno povezana z boljšim odnosom do sprememb delovnega okolja v smeri kvalitetnejšega sedenja.

H3c: Večja kakovost sedenja je pozitivno povezana z boljšim odnosom do sprememb delovnega okolja v smeri kvalitetnejšega sedenja.

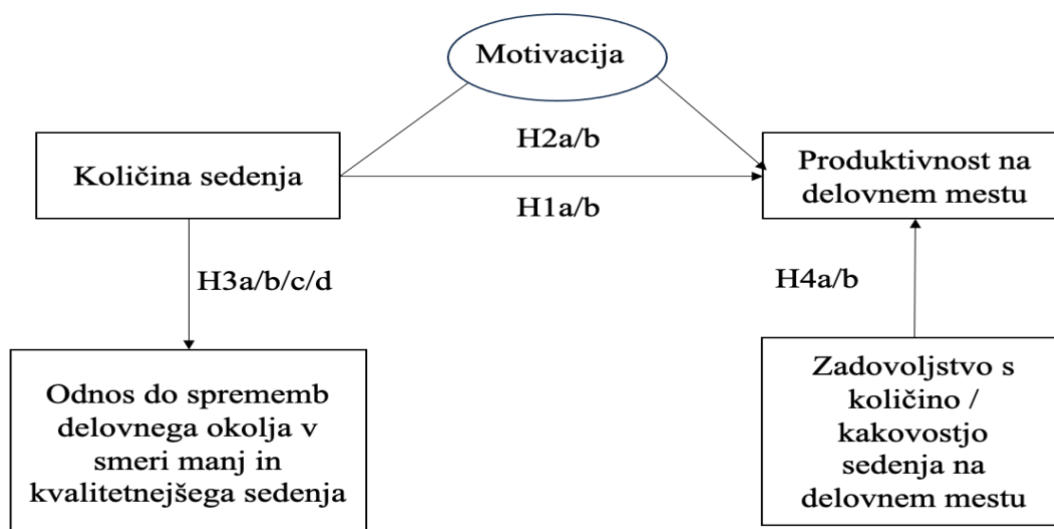
H3d: Večja kakovost sedenja je pozitivno povezana z boljšim odnosom do sprememb delovnega okolja v smeri manj sedenja.

H4a: Zadovoljstvo s količino sedenja na delovnem mestu je pozitivno povezano s produktivnostjo na delovnem mestu.

H4b: Zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu je pozitivno povezano s produktivnostjo na delovnem mestu.

Predlagane hipoteze za lažjo predstavo prikazujemo na sliki 2, kjer predstavljamo teoretični model povezav količine in kakovosti sedenja na delovnem mestu, produktivnosti na delovnem mestu, odnosa do sprememb delovnega okolja v smeri manj in kvalitetnejšega sedenja, zadovoljstvo s količino in kakovostjo sedenja na delovnem mestu ter motivacijo v vlogi mediatorja med količino sedenja in produktivnostjo na delovnem mestu.

Slika 2: Teoretični model povezav



Vir: lastno delo.

4 RAZISKAVA O SEDENJU IN PRODUKTIVNOSTI NA DELOVNEM MESTU

Na tej točki lahko izpostavimo, da je o sedenju in produktivnosti na delovnem mestu po do sedaj pregledani literaturi premalo raziskanega na tem področju. Čeprav sedimo vsak dan, se je izkazalo, da je interes v podjetjih dovolj velik, da bi se gradilo na zadovoljstvu zaposlenih tudi na tem področju. Glede na to da 8-urni delovnik predstavlja kar 33 % dneva pod predpostavko, da 8 ur na dan spimo, nam ostane zgolj še nekaj ur prostega časa, da počnemo druge stvari. Kot diplomant športnega treniranja na Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani bi izpostavil pomembnost gibanja in promocijo zdravja na delovnem mestu, ki se v večjih podjetjih bolj izvaja kot v manjših.

Takšne raziskave v Sloveniji do sedaj še ni bilo, zato bo magistrsko delo predstavljalo pomemben doprinos k znanosti na obravnavanem področju, saj ponuja poglobljeno razumevanje o konceptih ter pomembnosti ergonomije na delovnem mestu in kvaliteti ter kvantiteti opravljenega dela na delovnem mestu. Poglavje predstavlja namen in cilj te raziskave, sledijo vnaprej postavljene hipoteze, v nadaljevanju pa je predstavljena metodologija dela s predstavitvijo izvedbe raziskave po mešani metodi, kjer smo zaradi specifičnosti vključili kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih metod raziskovanja, in sicer fokusno skupino, spletni anketni vprašalnik in poglobljene intervjuje.

Sledili smo principu od širšega proti ožjemu, zato smo v fokusni skupini testirali, kako si v širšem smislu ljudje tolmačijo določene izraze in koliko poznajo najnovejša

priporočila zdravstvene stroke za priporočen tedenski odmerek telesne aktivnosti ter kako so seznanjeni s pravilno tehniko sedenja. V vprašalniku smo povzeli vso teorijo in prve praktične implikacije ter na vzorcu 150 zaposlenih posameznikov merili spremenljivke. Na podlagi rezultatov fokusne skupine in vprašalnika smo postavili vprašanja za intervjuje, kjer smo želeli čimbolj specifično izpostaviti problematiko in skušali iz odgovorov dobiti najboljše rezultate in povzetke za izvedbo priporočil o pomembnosti sedenja.

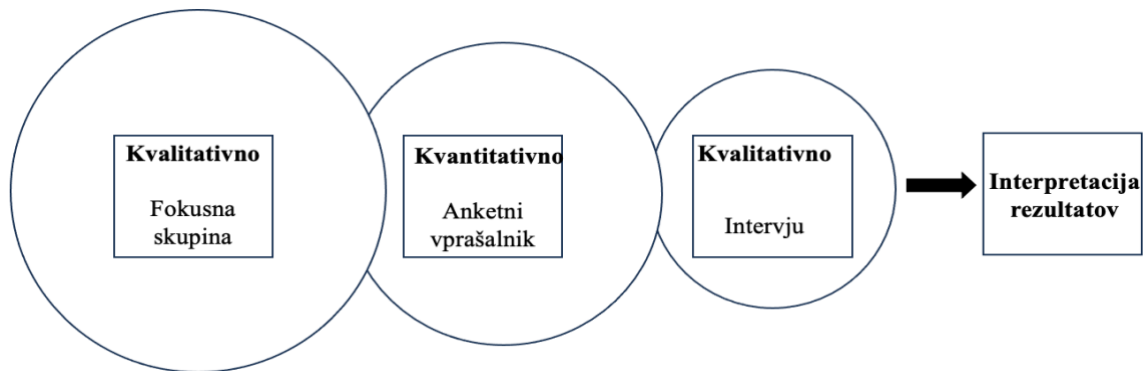
4.1 Predstavitev izbrane metodologije raziskovanja

Ker je o obravnavani tematiki še premalo raziskav, smo se v empiričnem delu odločili za raziskovalni okvir z mešano metodo (ang. mixed-method research design), kjer smo izvedli tako kvantitativno kot kvalitativno raziskavo. V prvem koraku smo skozi fokusno skupino poskušali ugotoviti širino problema in kako na sedenje gledajo posamezniki, ki so zaposleni v različnih panogah, ter kako to po njihovem mnenju vpliva preko zadovoljstva in motivacije na njihovo produktivnost na delovnem mestu.

Z metodo anketiranja v drugem koraku smo poskušali ugotoviti, kako se zaposleni in njihovi nadrejeni srečujejo s sedenjem in kako nanj gledajo. Zanimalo nas je predvsem koliko in kako se s sedenjem na delovnem mestu srečujejo in poskušali dobiti čimbolj objektivne podatke. V tretjem delu smo izvedli intervjuje posameznikov zaposlenih v gospodarstvu in javni upravi. Zanimala nas je predvsem globina izziva sedenja na delovnem mestu, ki smo jo lahko dosegli z daljšim pogovorom in po že pridobljenih podatkih iz anketnega vprašalnika.

Na sliki 3 je predstavljen raziskovalni okvir, ki smo ga uporabili v magistrskem delu. Za izhodišče smo uporabili model po Creswellu (2015). Sledili smo principu od širšega proti ožjemu, kjer smo uporabljali kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih metod raziskovanja. Faze so si časovno sledile tako, kot je prikazano na sliki 3 od leve proti desni.

Slika 3: Raziskovalni okvir



Vir: lastno delo.

4.1.1 Fokusna skupina

Namen fokusne skupine je bil v zbiranju podatkov za razumevanje povezav med predlaganimi koncepti v teoretičnem delu (slika 2), pripravi na kvantitativno študijo in testiranju anketnega vprašalnika. Protokol in transkripcija fokusne skupine skupaj s kodiranjem je v prilogi 2.

Fokusna skupina je metoda kvalitativnega raziskovanja, ki se uporablja za pridobitev podrobnih informacij o stališčih in mnenjih udeležencev o določeni temi. Fokusno skupino smo izvedli v petih korakih po priporočilih Creswella (2007) in Banjac (2020):

- V prvem koraku smo naredili uvod, pozdravili udeležence in predstavili sebe ter namen fokusne skupine. Predstavili smo tudi raziskovalno nalogo, ki je osnova za izvedbo fokusne skupine.
- V drugem koraku smo razložili potek aktivnosti tekom fokusne skupine. V tem koraku smo obvestili udeležence o snemanju pogovora, vsi so se morali s tem strinjati, zagotovili smo anonimnost podatkov, ki bodo uporabljeni le za namen raziskovalne naloge in ne bodo posredovani naprej. Predstavili smo vlogo zapisnikarja in opazovalca.
- Tretji korak smo odprli z uvodnimi vprašanji, ki so nam pomagali pri prebijanju ledu in sprostitev udeležencev pred začetkom glavne diskusije. Uporabili smo zabavna vprašanja, povedali nekaj zanimivih dejstev in udeležence vprašali po počutju. Prav tako smo v tem koraku izvedli kratko predstavitev vsakega udeleženca, povprašali smo jih od kod prihajajo, s čim se ukvarjajo, in če bi z nami delili kakšno zanimivost o njih.
- V četrtem koraku smo izvedli glavno diskusijo, ki je trajala približno 25 minut. V tem času smo poskušali pridobiti čim več informacij o obravnavani temi, kot so

mnenja, stališča in izkušnje. Sami v pogovoru nismo sodelovali, ampak ga zgolj moderirali oz. vodili, namreč poslušali in motivirali smo udeležence, da vsi prispevajo svoje mnenje in da povedo čim več, pri čemer napačnih odgovorov ni.

- V petem koraku smo naredili zaključek, kjer smo povzeli ključne ugotovitve ter se zahvalili udeležencem za njihov čas in prispevek. Udeležence smo nato povabili k izpolnitvi krajšega vprašalnika, skozi katerega smo šli skupaj, da bi preverili, ali so vprašanja jasna, in ali se kje pojavlja kakšna nejasnost.

Teme za diskusijo so bile negativni vpliv sedenja na zdravje, preveč sedenja dnevno, zmanjšanje količine sedenja na delovnem mestu, kakovost stola, sedenje in bolečine v hrbtenici, vpliv sedenja na produktivnost na delovnem mestu, zadovoljstvo s količino in kakovostjo sedenja na delovnem mestu, produktivnost, povečanje produktivnosti na delovnem mestu, motivacija, motivacija na delovnem mestu, prilagoditve delovnega mesta v smeri manj in bolj kakovostnega sedenja.

Podatke iz fokusne skupine smo obdelali tako, da smo najprej naredil transkript pogovora, pregledali zapisnik in pogovor kodirali (priloga 2). Nato smo podatke analizirali po povezavah v raziskovalnih vprašanjih in interpretirali po povezavah.

4.1.2 Vprašalnik

Vprašalnik, ki se nahaja v prilogi 1, smo vnesli v spletno orodje 1ka.si in ga posredovali po elektronski pošti podjetnikom, obrtnikom, trgovcem, zagonskim podjetjem in posameznikom, zaposlenim v javnih in zasebnih podjetjih. Uporabili smo namensko vzorčenje, saj je bila za nas pomembna določena skupina ljudi, tj. sedeči oz. pisarniški poklici. Prav zato vsak član populacije ni imel enakih možnosti biti izbran v vzorec, iz česar pa sledi, da vzorec ni nujno reprezentativen Pahor (2020). Poslali smo 913 elektronskih sporočil, kjer smo v nagovoru predstavili namen in cilj naše raziskovalne naloge. Z nekaterimi podjetji smo bili že vnaprej dogovorjeni za sodelovanje, z drugimi smo v stik stopili preko elektronskih pošt, ki so jih imeli navedene na njihovi spletni strani.

Za obrtnike in lastnike manjših trgovin smo uporabili aplikacijo Google Earth, ki je pripomogla k temu, da smo lahko na območju Slovenije hitro našli kontakte. Za kontaktiranje zagonskih podjetij smo uporabili spletno stran Ljubljanskega Univerzitetnega Inkubatorja, nekaj pa smo jih tudi osebno poznali. Pomagali smo si tudi z AJ PES-om. Anketo je v celoti dokončalo 239 posameznikov, kar predstavlja 26.2 % vseh poslanih prošenj za izpolnitev. Za statistično obdelavo je bilo primernih 150 odgovor.

Vprašalnik je bil sestavljen iz 34 vprašanj, skozi katera smo želeli ugotoviti povezave v našem raziskovalnem modelu (slika 2). V prvem sklopu smo skozi 6-stopenjsko tabelo

spraševali po motivaciji po Herzbergovem modelu, kjer so anketiranci odgovarjali na trditve, preko katerih so izražali strinjanje od 1 (sploh ne vpliva) do 6 (popolnoma vpliva). S temi odgovori smo dobili t. i. motivatorje. V drugem delu smo enak 6-stopenjski model strinjanja uporabili za pridobitev podatkov o pomembnosti t.i. higienikov po Herzbergovi teoriji dvofaktorske motivacije. V tretjem sklopu smo udeležence spraševali po produktivnosti in njihovi notranji motivaciji z opravljanjem njihovega dela, na 5-stopenjski lestvici kjer je 1 (se sploh ne strinjam) in 5 (popolnoma se strinjam).

V četrtem sklopu nas je zanimalo, ali so udeleženci zaposleni v javni upravi ali gospodarstvu ter naziv delovnega mesta in industrija, v kateri delajo. V petem sklopu nas je zanimala količina in kakovost sedenja na delovnem mestu, doma in na poti v službo, zato smo s kombinacijo različnih vprašanj poskusili pridobiti čimveč informacij o tem, koliko ur na dan sedijo ter kakšne pogoje imajo za opravljanje sedečega dela. V šestem sklopu nas je zanimalo, koliko se spoznajo na ergonomijo, in če uprabljajo kakršne koli pripomočke ali tehnike, ki pripomorejo k bolj pravilni telesni drži med sedenjem. V sedmem sklopu nas je zanimal vpliv na zdravje; kako se zaposleni počutijo in kakšne so po njihovem mnenju dolgoročne posledice povečane količine sedenja na zdravje in pojav bolečin.

V zadnjem sklopu smo vprašali po demografskih podatkih, kot so starost, spol, najvišja do sedaj pridobljena izobrazba, število let delovne dobe, ter kako delodajalec ozavešča o pomenu zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu. Na samem koncu smo pustili še prazen okvirček, kamor so lahko napisali karkoli v zvezi z anketo in prejeli predvsem pohvale za zanimivo tematiko in spodbudna sporočila. V elektronski pošti smo izpostavili, da če želijo po opravljeni raziskavi videti rezultate, naj v zadnjem okencu pustijo svoj kontakt, da jim bomo lahko posredovali ugotovitve in izdelana priporočila za bolj optimalno sedenje na delovnem mestu.

V anketi nas je zanimalo predvsem, koliko časa v povprečju sedijo posamezniki, zaposleni v različnih panogah, kakšno je njihovo zadovoljstvo s količino in kakovostjo sedenja, kako so motivirani in produktivni na delovnem mestu ter kakšne metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu že poznajo. Ko smo pridobili podatke, smo najprej pregledali manjkajoče vrednosti: vse ankete, ki so imele več kot 50 % manjkajočih odgovorov na vprašanjih, ki niso demografske narave, smo izločili.

Po sprejetju odločitev glede ohranjanja podatkov smo v programu SPSS naredili frekvenčne analize in demografske statistike ter preverili ekstremne vrednosti. Sledile so regresije, pri čemer smo naredili tri ločene manjše modele, glede na naše hipoteze. Pri mediacijskih hipotezah smo uporabili vtičnik za SPSS Hayes Process Makro Model 4, Hayes (2017).

4.1.3 Intervjuji

Zadnjo fazo zbiranja podatkov so predstavljali intervjuji, kjer nas je zanimala globina in konkretni kvalitativni odgovori glede nekaterih povezav in rezultatov iz predhodne kvantitativne študije. Le-ta nam je pomagala pri interpretaciji rezultatov študije ter nam v zaključku magistrskega dela služila tudi pri oblikovanju priporočil za dvig produktivnosti v sedečih poklicih skozi različne pripovedi o dobrih praksah v različnih podjetjih in tujini. Intervjuvali smo tako dolgo, dokler nismo dosegli saturacije oz. dokler nismo dobili več nobenih novih uvidov v tematiko. To je bilo prvič opaziti pri desetem pogovoru, vendar smo zaradi večje gotovosti izvedli še dva, skupaj torej dvanajst intervjujev. Intervjuji so bili zvočno posneti in kasneje prepisani ter kodirani glede na raziskovalna vprašanja in hipoteze.

Intervjuji so bili izvedeni po opravljeni analizi rezultatov anketnega vprašalnika, saj smo s tem načinom že prišli do kvantitativne obdelave rezultatov in izsledkov, s katerimi smo lahko zelo ozko obravnavali pogovore z intervjuvanci ter jih spraševali zelo konkretno na podlagi postavljenih raziskovalnih vprašanj in hipotez. Uporabljali smo vprašanja odprtega tipa. Na podlagi ugotovitev iz fokusne skupine in vprašalnika, smo v intervjuju uporabili vnaprej pripravljena oporna vprašanja (ta se nahajajo v Prilogi 3). V točki 3.6.3 se nahajajo analize intervjujev, celotni transkripti intervjujev pa so priloženi v Prilogah 4–16.

Odločili smo se, da intervjuvamo zaposlene v zasebnem in javnem sektorju. Velikost vzorca pri kvalitativnem raziskovanju ni pogoj, da je reprezentativen, je pa pomembno, da so udeleženci izbrani tako, da je možna pridobitev podatkov, s katerimi bomo lahko odgovarjali na raziskovalna vprašanja, in da verodostojno zastopajo določeno populacijo (Engel & Schutt, 2005).

Vsi intervjuji so bili opravljeni preko video klica (Zoom) in posneti s programom Vioce Memos (iOS) ter so bili kasneje prepisani in kodirani. Vsi udeleženci so odobrili snemanje pogovora. Opomnik za intervju je bil preko elektronske pošte vnaprej posredovan izbranim posameznikom z vprašanji, da so lahko razmislili in se pripravili na pogovor. Intervjuji so trajali od 31–39 minut, kjer smo jim na začetku razložil namen in cilje raziskave ter nekatere pojme iz literature. V naši raziskavi smo se odločili za deduktivni pristop, saj smo na podlagi empiričnega dela z predhodnim pregledom literature že postavili raziskovalna vprašanja in hipoteze. Vse informacije o izbranih posameznikih in njihovih delovnih mestih so prikazane v tabeli 1.

Tabela 1: Podatki o intervjuvancih

Zaporedna številka intervjuvanca	Delovno mesto	Podatki o intervjuju
Intervjuvanec 1	Strokovni sodelavec za izterjavo na sodnem oddelku	14.5.2023 ob 17:00, 38 minut
Intervjuvanec 2	Radiološki inženir, Onkološki Inštitut	15.5.2023 ob 16:00, 33 minut
Intervjuvanec 3	Zdravstveni tehnik, ZD Laško	16.5.2023 ob 15:20, 31 minut
Intervjuvanec 4	Raziskovalec, Technical University of Munich	17.5.2023 ob 21:00, 34 minut
Intervjuvanec 5	IT account manager, Asoft d.o.o.	17.5.2023 ob 12:30, 31 minut
Intervjuvanec 6	Promo leader in asistent v marketingu, Pernod Ricard Slovenija d.o.o.	18.5.2023 ob 15:00, 30 minut
Intervjuvanec 7	Učiteljica razrednega pouka (I. Triada), OŠ	19.5.2023 ob 15:00, 36 minut
Intervjuvanec 8	Kemijska inženirka, Remonting d.o.o.	20.5.2023 ob 16:20, 34 minut
Intervjuvanec 9	Profesor športne vzgoje na športni tehnični srednji šoli	21.5.2023 ob 14:00, 32 minut
Intervjuvanec 10	Fizioterapevtka, ZD Grosuplje	21.5.2023 ob 19:00, 39 minut
Intervjuvanec 11	Kineziolog/osebni trener, s.p.	21.5.2023 ob 20:30, 38 minut
Intervjuvanec 12	Tehnolog, MOS servis d.o.o.	22.5.2023 ob 16:15, 32 minut

Vir: lastno delo.

4.2 Rezultati

4.2.1 Ugotovitve na podlagi rezultatov fokusne skupine

Na podlagi raziskovalnih vprašanj, ki smo jih postavili po pregledu literature, bomo v nadaljevanju podrobneje predstavili rezultate analize fokusne skupine, ki je sestavljena iz šestih sklopov, ki se navezujejo na vsa raziskovalna vprašanja. Pri vsakem sklopu so izpostavljene bistvene ugotovitve. Pri kodiranju fokusne skupine smo udeležence poimenovali z O1 (oseba 1) do O12, da bi se izognili večkratnemu navajanju enakih oseb. Transkript odgovorov se nahaja v Prilogi 1.

4.2.1.1 Povezava količine sedenja z nastankom bolečin

Najprej smo se z udeleženci pogovorili o njihovem mnenju, ali povečana količina sedenja negativno vpliva na njihovo zdravje, koliko je po njihovem mnenju preveč sedenja na dnevni bazi ter kako bi zmanjšali količino sedenja. Vsi udeleženci fokusne skupine so se strinjali, da povečana količina sedenja negativno vpliva na zdravje. Pojasnili so, da človeško telo ni naravno prilagojeno dolgotrajnemu sedenju in da sodobni način življenja, ki vključuje veliko sedečega dela, vodi v pomanjkanje telesne aktivnosti. Poudarili so, da povečana količina sedenja prispeva k razvoju srčnih bolezni, težavam s pritiskom ter bolečinami v hrbtu. Glede količine sedenja na delovnem mestu je mnenje udeležencev razpršeno. Nekateri menijo, da je optimalno število ur sedenja na dan odvisno od vrste stola, fizične pripravljenosti in dnevnih aktivnosti. Udeleženec O7 je izpostavil: »Premalo smo telesno aktivni, v kombinaciji s predolgim sedenjem lahko to vpliva na razvoj veliko srčnih bolezni.«

Udeleženci so soglašali, da kakovost sedenja vpliva na njihovo produktivnost na delovnem mestu. Poudarili so, da dober in udoben stol omogoča boljše počutje, večjo osredotočenost in hitrejšo opravljanje dela. Nasprotno pa slaba kakovost stola povzroča neudobje, bolečine v hrbtu ter večje število prekinitev dela. Udeleženec O4 je izjavil: »Če preveč sedim me začne bolet in se moram vstat, naredit malo raztezanja in nazaj sedet in delat.«

4.2.1.2 Povezava med količino sedenja, motivacijo in produktivnostjo na delovnem mestu

Udeležence smo prosili, da navedejo 3 najbolj pomembne stvari, ki jih motivirajo na delovnem mestu. Zanimala nas je povezava med količino sedenja, motivacijo in produktivnostjo na delovnem mestu. Motivacija igra ključno vlogo pri razumevanju povezave med količino in kakovostjo sedenja ter produktivnostjo na delovnem mestu. Udeleženci fokusne skupine so primerjali sedenje z novo obliko kajenja ter opozorili, da prekomerno sedenje lahko vodi v razvoj srčnih bolezni in drugih zdravstvenih težav.

Udeleženci so tudi izpostavili, da je preveč sedenja odvisno od različnih dejavnikov, vključno z vrsto stola in osebno telesno pripravljenostjo. Nekateri so izpostavili potrebo po več gibanja med delovnim časom ter vstajanje in sprehode kot načine zmanjševanja količine sedenja. Kot 3 najpomembnejše motivacijske dejavnike so izpostavili odnose, delovno okolje in plačo.

Glede kakovosti sedenja so udeleženci izrazili soglasje o pomembnosti dobrega in udobnega stola. Poudarili so, da slab stol neposredno vpliva na nastanek bolečin v hrbtu. Izpostavili so tudi vpliv nepravilne tehnike sedenja, ki lahko privede do različnih težav, vključno z bolečinami v hrbtenici. Udeleženci so se strinjali, da povečana količina sedenja lahko vpliva na produktivnost na delovnem mestu. Omenili so zmanjšano zbranost, bolečine in omejeno sposobnost ohranjanja pozornosti na delo. Prav tako so poudarili, da kakovost sedenja vpliva na produktivnost. Udobno in pravilno sedenje naj bi izboljšalo počutje ter omogočilo boljše opravljanje dela. Udeleženec O1 pravi: "Brez dobrih odnosov ne moreš dobro delati".

4.2.1.3 Odnos do sprememb v smeri manj in kakovostnejšega sedenja na delovnem mestu

Udeležence smo povprašali o njihovem odnosu do sprememb delovnega okolja v smeri manj in kakovostnejšega sedenja. Rezultati kažejo, da je večina udeležencev pripravljena prilagoditi svoje delovno mesto v smeri manj sedenja, vendar so odvisni od različnih dejavnikov. Nekateri so izrazili pripravljenost prilagoditi svoje delo, če jim to njihov poklic omogoča, medtem ko drugi poudarjajo, da je odvisno od specifičnosti poklica ali vrste dela, ki ga opravljajo. Prilagoditve, ki so bile omenjene, vključujejo stoječe delovne postaje ali dvižne mize, ki bi omogočale večjo mobilnost med delom. Udeleženca O2 in O11 sta izpostavila: "Ja, tako da bi večkrat vstali." "Stoječa delovna postaja ali dvižna miza".

Glede prilagajanja delovnega mesta v smeri bolj kakovostnega sedenja na delovnem mestu so udeleženci izrazili željo po večji vključenosti nadrejenih ali uprave pri izboljšanju kakovosti sedenja. Nekateri so opozorili, da imajo omejene možnosti vpliva, in da lahko le opozarjajo svoje nadrejene na pomen kakovostnega sedenja in njegovem neposrednem vplivu na produktivnost in počutje. Izrazili so pozitiven odnos do sprememb in so bili pripravljeni podpirati prizadevanja za izboljšanje kakovosti sedenja na delovnem mestu. Predlagali so tudi, da bi se informacije o pomembnosti kakovostnega sedenja posredovale nadrejenim, in da bi jim bilo na voljo več ergonomskih stolov za udobnejše in zdravju prijaznejše sedenje med opravljanjem dela.

4.2.1.4 Zadovoljstvo s količino in kakovostjo sedenja

Udeležence smo povprašali po njihovem zadovoljstvu s količino in kakovostjo sedenja na delovnem mestu. Na podlagi rezultatov smo ugotovili, da večina udeležencev ni zadovoljna s količino sedenja na delovnem mestu. Opisali so različne težave, kot so bolečine v križu, prekomerno sedenje in željo po večji aktivnosti med delovnim časom. Izpostavili so tudi, da imajo včasih omejene možnosti za vstajanje zaradi specifičnosti svojega dela. Zato so izkazali željo po manj sedenja in več aktivnosti med delovnim časom. Udeleženec O8 je povedal: "Če nam ni udobno, se ves čas prestavljamo in naredimo manj ali pa rabimo več časa, da opravimo delo."

Glede zadovoljstva s kakovostjo sedenja na delovnem mestu so se večinoma strinjali, da ima neposreden vpliv na produktivnost. Nekateri udeleženci so izrazili zadovoljstvo s svojimi stoli, medtem ko so drugi opozorili, da bi lahko bila kakovost sedenja še boljša, in da bi si želeli bolj udobnih in ergonomsko pravih stolov. Nekateri udeleženci so izpostavili, da večinoma stojijo med delom ali pa imajo na voljo neudobne sedeže, kot je lesena klop za čas malice.

Udeleženci so opisali produktivnost kot dosežek vseh nalog, izpolnjevanje pričakovanj, doseganje ciljev ter občutek dobrega počutja pri delu. Poudarili so tudi vlogo zmanjševanja stresa in vzpostavitev dobre delovne klime pri povečanju produktivnosti. Med predlogi za povečanje produktivnosti na delovnem mestu so bili izpostavljeni dejavniki, kot so uvedba gibanja in razgibavanja med delom, zmanjšanje stresa, psihična razbremenitev, motivacija, ustrezna komunikacija in redni sestanki z nadrejenimi. Zato lahko potrdimo, da obstaja neposredna povezava med zadovoljstvom, količino, kakovostjo ter produktivnostjo na delovnem mestu.

4.2.1.5 Seznanjenost s pravilnim sedenjem na delovnem mestu

Zanimalo nas je tudi, kakšno mnenje imajo udeleženci fokusne skupine glede seznanjenosti in ozaveščanja delodajalca o pravilnem sedenju. Vsi so izpostavili pomembnost kvalitetnega stola, saj se zavedajo, kako je pomemben za njihovo produktivnost in počutje na delovnem mestu. Večina pa pogreša več informacij o pravilnem sedenju s strani nadrejenih. Primer dobre prakse bi lahko bil plakat v skupnih prostorih, kjer so navedeni pravilni položaji sedenja in raztezne vaje za ključne mišične skupine. Iz tega sledi, da so udeleženci fokusne skupine dokaj slabo seznanjeni o pravilni tehniki sedenja, prav tako ni nikakršnega ozaveščanja o pomembnosti le-tega. Udeleženec O4 je izpostavil: "Lahko bi vi (o.p. Matej) seznanili naše šefe, kako pomembno je kakovostno sedenje in bodo morda upoštevali nasvet."

4.2.1.6 Priporočila in metode za dvig produktivnosti na sedečih delovnih mestih

Na koncu me je zanimalo, kako bi po mnenju udeležencev dvignili produktivnost in boljše počutje na delovnem mestu. Na podlagi rezultatov fokusne skupine sem izpostavil naslednje metode za dvig produktivnosti sedečih poklicev:

- Prva metoda je uvedba gibanja in razgibavanja. Redno vstajanje in kratke fizične aktivnosti med delovnim časom lahko pripomorejo k preprečevanju negativnih učinkov dolgotrajnega sedenja. S tem se izboljša krvni obtok, preprečujejo se bolečine in utrujenost ter spodbuja produktivnost.
- Druga metoda je zmanjšanje stresa na delovnem mestu. S stresom se zaposleni težje osredotočijo na delo in njihova produktivnost lahko trpi. Organizacije bi se morale osredotočiti na vzpostavitev podpornega delovnega okolja, kjer se spodbuja dobro počutje, sprostitev in ravnotežje med delom ter zasebnim življenjem.
- Tretja metoda je dobra delovna klima, ki je ključnega pomena za povečanje produktivnosti. Sodelovanje, pozitivno vzdušje, podpora sodelavcev in zadovoljstvo zaposlenih so ključni dejavniki. Organizacije bi se morale osredotočiti na ustvarjanje okolja, kjer se zaposleni počutijo cenjeni, imajo možnosti za razvoj, izmenjavo idej in sodelovanje z drugimi.
- Četrta metoda so stimulacije in dodatki, ki so lahko učinkoviti motivacijski dejavniki za dvig produktivnosti. To lahko vključuje finančne spodbude, nagrade, priznanja dosežkov ali druge ugodnosti, ki zaposlene spodbujajo k večji angažiranosti in boljšim rezultatom.
- Peta metoda so redni sestanki in pogovori z nadrejenimi, ki so pomembni za vzpostavitev jasnega komunikacijskega kanala med vodstvom in zaposlenimi. Sestanki omogočajo preglednost pričakovanj, reševanje morebitnih težav ter usklajevanje ciljev in nalog, da je v vsakem trenutku jasno, kaj se od koga pričakuje.

4.2.2 Ugotovitve na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika

Za analizo anketnih vprašalnikov smo uporabili v celoti rešene anketne vprašalnike 150-ih posameznikov. Statistično analizo podatkov smo izvedli v programu IBM SPSS 25 (SPSS Inc., Armonk, NY, ZDA). Opisne spremenljivke so prikazane s frekvenčno porazdelitvijo. Ordinalne opisne spremenljivke (Likertova lestvica) in številske spremenljivke smo prikazali s povprečjem in standardnim odklonom. Pred izvedbo analiz glede na zastavljene hipoteze in z njimi povezane regresijske modele, smo preverili predpostavko o linearnostni povezanosti in homoskedastičnosti (razsevni grafikon) ter normalnost porazdelitve (Shapiro-Wilkov test).

Posamezne vplive izbranih neodvisnih spremenljivk (količina sedenja, kakovost sedenja, zadovoljstvo s količino sedenja na delovnem mestu in zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu) na izbrane odvisne spremenljivke (produktivnost na delovnem mestu, odnos do sprememb delovnega okolja v smeri manj sedenja in odnos do sprememb delovnega okolja v smeri kvalitetnejšega sedenja) smo

kombinirali z mediacijsko spremenljivko (motivacijo). Izvedli smo modele linearne univariatne ali multivariantne regresije pri stopnji značilnosti 5 %. Rezultate povezanosti spremenljivk v regresijskem modelu smo interpretirali kot neznatne ($\rho < \pm 0,2$), nizke ($\pm 0,2 < \rho < \pm 0,4$), zmerne ($\pm 0,4 < \rho < \pm 0,7$), visoke ($\pm 0,7 < \rho < \pm 0,9$) ali zelo visoke ($\pm 0,9 < \rho < \pm 1$) (Leskošek, 2017).

4.2.2.1 Analiza vzorca anketirancev

Na podlagi analize rezultatov 150-ih anketirancev smo ugotovili, da so bili v povprečju stari 29 let (standardni odklon ± 7 let). V tabeli 2 je prikazana stopnja izobrazbe anketirancev. Skoraj polovica anketirancev je dokončala visoko šolo oz. ima univerzitetno izobrazbo (46,9 %), temu sledijo tisti z zaključenim magisterijem (24,49 %) ali srednjo šolo (21,77 %).

Tabela 2: Stopnja izobrazbe

		f	f (%)
Stopnja izobrazbe	srednja šola	32	21,77
	višja šola	6	4,08
	visoka šola/univerzitetna izobrazba	69	46,94
	Magisterij	36	24,49
	doktorat znanosti	4	2,72
	Skupno	147	100s,00

Vir: lastno delo.

74.07 % anketirancev je bilo zaposlenih v zasebnem sektorju. Poleg razvrstitve anketirancev v javni in zasebni sektor nas je zanimalo, v kateri industriji so zaposleni. V tabeli 3 je navedenih 8 najbolj pogostih panog. Ugotovili smo, da največ anketirancev delo opravlja v panogah, ki jih v anketnem vprašalniku nismo podali (42,95 %). Najbolj zastopane panoge, ki smo jih podali, so bile zdravstvo (16,78 %), informacijske tehnologije (11,41 %) in izobraževanje (10,74 %).

Tabela 3: Panoga zaposlitve

		f	f (%)
Področje dela	zdravstvo	25	16,78
	izobraževanje	16	10,74
	farmacija	6	4,03
	kultura	6	4,03

se nadaljuje

		f	f (%)
Področje dela	kmetijstvo	2	1,34
	strojništvo	6	4,03
	gradbeništvo	7	4,70
	informacijska tehnologija	17	11,41
	drugo	64	42,95
	skupno	149	100,00

Vir: lastno delo.

V tabeli 4 je prikazana povprečna delovna doba (v letih) in tedenski obseg dela (v urah na teden). Delovna doba anketirancev je v povprečju znašala 5 let (standardni odklon +/-6) , na teden pa so v povprečju opravili 39 delovnih ur (standardni odklon +/-10). Več kot polovica anketirancev mesečno opravlja nadure (52,35 %). Na mesec v povprečju naredijo 16 nadur.

Tabela 4: Delovna doba in tedenski obseg dela

	n	M	SD
Delovna doba	149	5,08	6,38
Tedenski obseg dela	149	38,56	10,34
Število nadur na mesec	84	15,79	11,28
Tedenski obseg dela na sedežu podjetja	136	31,52	13,98
Tedenski obseg dela od doma	128	10,31	15,06
M-povprečje, SD-standardni odklon			

Vir: lastno delo.

V tabeli 5 je prikazana lokacija opravljanja dela. Več kot polovica anketirancev je delala na sedežu podjetja (57,64 %) ali pa deloma na sedežu podjetja, deloma od doma (34,72 %). Na sedežu podjetja so delali 32 ur (standardni odklon +/-14), od doma pa 10 ur (standardni odklon +/-15) (tabela 4). Zgolj 44 anketirancev (30,14 %), ki so delali od doma, so doma imeli urejeno pisarno.

Tabela 5: Lokacija opravljanja dela

		f	f (%)
Lokacija opravljanja dela	v pisarni na sedežu podjetja	83	57,64
	delam od doma	11	7,64
	oboje	50	34,72
	skupno	144	100,00

Vir: lastno delo.

V tabeli 6 je prikazana statistika odgovor na vprašanje, ali anketiranci menijo, da dolgotrajno sedenje vpliva na pojav bolečin v hrbtenici, pri čemer se jih je 72,73 % strinjalo s trditvijo.

Tabela 6: Vpliv dolgotrajnega sedenja na pojavnost bolečin v hrbtenici

		f	f (%)
Vpliv dolgotrajnega sedenja na pojavnost bolečin v hrbtenici	da	104	72,73
	ne	39	27,27
	skupno	143	100,00

Vir: lastno delo.

4.2.2.2 Povezava med količino in kakovostjo sedenja na produktivnost

Hipoteza H1a je predpostavila negativno povezavo med količino sedenja in produktivnostjo na delovnem mestu. V tabeli 7 je prikazana povezava količine sedenja in produktivnostjo na delovnem mestu. Povezanost med količino sedenja in produktivnostjo je bila negativna in neznatna ($r = -0,126$, $p = 0,126$). Iz količine sedenja na delovnem mestu smo lahko pojasnili zgolj 1,6 % variabilnosti produktivnosti na delovnem mestu. Na podlagi vzorčnih podatkov tako hipoteze H1a ne moremo potrditi.

Tabela 7: Povezava med količino sedenja na produktivnostjo na delovnem mestu

	Nestandard. koeficienti		Standard. koeficienti	t	p	95% int. zaupanja	
	Vrednost	S.N.	Beta			sp. meja	zg. meja
A	3,888	0,121		32,096	0,000	3,648	4,127
Qsedenja v službi	-0,032	0,021	-0,126	-1,538	0,126	-0,073	0,009
Opomba. a-konstanta, S.N.-standardna napaka, t-testna statistika, p-statistična značilnost							

Vir: lastno delo.

V tabeli 8 je prikazana povezava kakovosti sedenja in produktivnostjo na delovnem mestu, saj je hipoteza H1b predpostavila pozitivno povezavo med kakovostjo in produktivnostjo na delovnem mestu. Povezanost med kakovostjo in produktivnostjo je bila negativna in nizka ($r = -0,031$, $p = 0,570$). S kakovostjo sedenja na delovnem mestu smo lahko pojasnili 0,5 % variabilnosti produktivnosti na delovnem mestu. Na podlagi vzorčnih podatkov tudi hipoteze H1b ne morem potrditi.

Tabela 8: Povezava med kakovostjo sedenja in produktivnostjo na delovnem mestu

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	95% Interval zaupanja	
	Vrednost	S.N.	Beta			sp. meja	zg. meja
A	3,829	0,191		20,012	0,000	3,451	4,207
Kakovost sedenja	-0,031	0,054	-0,047	-0,570	0,570	-0,137	0,076
Opomba. a-konstanta, S.N.-standardna napaka, t-testna statistika, p-statistična značilnost							

Vir: lastno delo.

Povezava količine/kakovosti sedenja in motivacije na produktivnost na delovnem mestu

Hipoteza H2a je predpostavila mediacijski učinek motivacije med količino sedenja in produktivnostjo na delovnem mestu. V tabeli 9 je prikazana povezava količine sedenja, motivacije in produktivnosti na delovnem mestu. Regresijski model je bil glede na Hayesov model 4 statistično značilen ($p < 0,001$). Povezanost količine sedenja, motivacije in produktivnosti je bila visoka ($r = 0,768$). S količino sedenja in motivacijo smo lahko pojasnili 58,9 % variabilnosti produktivnosti. V modelu je zgolj motivacija statistično značilno vplivala na produktivnost ($p < 0,001$), medtem ko količina sedenja ni vplivala ($p = 0,278$). Na podlagi vzorčnih podatkov hipoteze H2a ne morem potrditi.

Tabela 9: Povezava količine sedenja in motivacije na produktivnost

R	R ²	S.E.E	F	sp1	sp2	p
0,768	0,589	0,212	104,005	2	145	0,000
	vrednost	Se	t	p	sp. meja	zg. meja
Konstanta	0,865	0,227	3,819	0,000	0,417	1,313
Q sedenja	-0,015	0,014	-1,089	0,278	-0,041	0,012
Motivacija	0,789	0,055	14,226	0,000	0,679	0,898
Opomba. r-korelacijski koeficient, r ² - pojasnjena varianca, Se-standardna napaka napovedi, F-testna statistika, sp-stopnje prostosti, p-statistična značilnost						

Vir: lastno delo.

V tabeli 10 so prikazane posredne in neposredne povezave količine sedenja in motivacije na produktivnost, ki nakazujejo na statistično značilno mediacijo motivacije v povezavi med količino sedenja in produktivnostjo na delovnem mestu. Vrednost regresijskega koeficienta posrednega vpliva je namreč $r = -0,172$. Vrednost 0 je zajeta med spodnjim in zgornjim intervalom zaupanja, kar nakazuje na to, da mediacija ni prisotna. Na podlagi vzorčnih podatkov hipoteze H2a ne morem potrditi.

Tabela 10: direktna in indirektna povezava količine sedenja in motivacije na produktivnost

Odnos	skupni vpliv (p)	direktni vpliv (p)	indirektni vpliv	interval zaupanja	
				sp.meja	zg.meja
Zgornja meja intervala zaupanja	-0,073	-0,014	-0,05		
Spodnja meja intervala zaupanja	0,009	0,012	0,014		
čas sedenja - motivacija - produktivnost	-0,032 (0,126)	-0,015 (0,278)	-0,017	-0,050	0,014
Opomba. p-statistična značilnost					

Vir: lastno delo.

Hipoteza H2b je predpostavila mediacijski učinek motivacije med kakovostjo sedenja in produktivnostjo na delovnem mestu. V tabeli 11 je prikazana povezava kakovosti sedenja, motivacije in produktivnosti na delovnem mestu. Regresijski model je bil statistično značilen ($p = 0,000$). Povezanost količine sedenja, motivacije in produktivnosti je bila visoka ($r = 0,764$). S kakovostjo sedenja in motivacijo smo lahko pojasnili 58,4 % variabilnosti produktivnosti. V modelu je zgolj motivacija statistično značilno vplivala na produktivnost ($p < 0,001$), medtem ko količina sedenja ni imela značilnega vpliva ($p = 0,464$). Na podlagi vzorčnih podatkov tako ne moremo potrditi hipoteze H2b.

Tabela 11: Povezava kakovosti sedenja in motivacije na produktivnost

R	R ²	Se	F	sp1	sp2	p
0,764	0,584	0,213	102,566	2	146	0,000
	vrednost	Se	t	p	sp.meja	zg.meja
Konstanta	0,871	0,241	3,615	0,004	0,395	1,348
kakovost sedenja	-0,025	0,039	-0,734	0,464	-0,094	0,043
Motivacija	0,789	0,055	14,295	0,000	0,680	0,898
Opomba. r-korelacijski koeficient, r ² - pojasnjena varianca, Se-standardna napaka napovedi, F-testna statistika, sp-stopnje prostosti, p-statistična značilnost						

Vir: lastno delo.

V tabeli 12 so prikazane posredne in neposredne povezave kakovosti sedenja in motivacije na produktivnost, ki ne nakazujejo na statistično značilno mediacijo motivacije v povezavi med kakovostjo sedenja in produktivnostjo na delovnem mestu. Vrednost regresijskega koeficienta posrednega vpliva je namreč $r = -0,005$. Vrednost 0 je zajeta med spodnjim in zgornjim intervalom zaupanja, kar nakazuje na to, da mediacija ni prisotna. Na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo potrditi hipoteze H2b.

Tabela 12: direktna in indirektna povezava kakovosti sedenja in motivacije na produktivnost

Odnos	skupni vpliv (p)	direktni vpliv (p)	indirektni vpliv	interval zaupanja	
				sp.meja	zg.meja
Zgornja meja intervala zaupanja	-0,137	-0,095	-0,098		
Spodnja meja intervala zaupanja	0,076	0,043	0,084		
kakovost sedenja - motivacija – produktivnost	-0,031 (0,570)	-0,026 (0,464)	-0,005	-0,098	0,084
Opomba. p-statistična značilnost					

Vir: lastno delo.

4.2.2.3 Povezava količine/kakovosti sedenja na boljši odnos do sprememb v smeri manj in kakovostnejšega sedenja

V naslednjih štirih hipotezah (H3a, H3b, H3c in H3d) sem preverjal povezavo med količino in kakovostjo sedenja na odnos do sprememb v smeri manj in kvalitetnejšega sedenja. Pri Hipotezi H3a sem preverjal, če je večja količina sedenja pozitivno povezana z boljšim odnosom do sprememb delovnega okolja v smeri manj sedenja. V tabeli 13 je prikazana povezava med količino sedenja in odnosom do sprememb delovnega okolja v smeri manj sedenja na delovnem mestu. Na podlagi vzorčnih podatkov je ta model statistično značilen ($r = 0,186$, $p = 0,024$), saj se za vsako dodatno minuto sedenja odnos do manj sedenja izboljša za 0,071. Hipotezo H3a lahko potrdimo.

Tabela 13: Povezava količine sedenja na odnos do manj sedenja

	Nestand. koeficienti		Standard.koeficienti	t	p	95% Interval zaupanja	
	Vrednost	S.N.	Beta			sp. meja	zg. meja
a	3,016	0,183		16,495	0,000	2,654	3,377
Q sedenja	0,071	0,031	0,186	2,289	0,024	0,010	0,133
Opomba. a-konstanta, S.N.-standardna napaka, t-testna statistika, p-statistična značilnost							

Vir: lastno delo.

Pri Hipotezi H3b sem preverjal, ali je večja količina sedenja pozitivno povezana z boljšim odnosom do sprememb delovnega okolja v smeri kvalitetnejšega sedenja. V tabeli 14 je prikazana povezava med količino sedenja in odnosom do sprememb delovnega okolja v smeri kakovostnejšega sedenja na delovnem mestu. Na podlagi vzorčnih podatkov je ta model statistično značilen ($r = 0,216$, $p = 0,036$), saj se za vsako dodatno minuto sedenja odnos do manj sedenja izboljša za 0,093. Tudi hipotezo H3b tako posledično lahko potrdimo.

Tabela 14: Povezava količine sedenja na odnos do kakovostnejšega sedenja

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	95% Interval zaupanja	
	Vrednost	S.N.	Beta			sp. meja	zg. meja
a	3,872	0,241		20,383	0,000	2,951	3,627
Q sedenja	0,093	0,011	0,216	3,141	0,036	0,021	0,262
Opomba. a-konstanta, S.N.-standardna napaka, t-testna statistika, p-statistična značilnost							

Vir: lastno delo.

Pri Hipotezi H3c sem preverjal, če je večja kakovost sedenja pozitivno povezana z boljšim odnosom do sprememb delovnega okolja v smeri kakovostnejšega sedenja. V tabeli 15 je prikazana povezava med kakovostjo sedenja in odnosom do kakovostnejšega sedenja. Povezanost je bila negativna in nizka ($r = -0,178$). Regresijski model ni bil statistično značilen ($p = 0,141$). Na podlagi vzorčnih podatkov lahko hipoteze H3c ne moremo potrditi.

Tabela 15: Povezava kakovosti sedenja na odnos do kakovostnejšega sedenja

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	95% Interval zaupanja	
	Vrednost	S.N.	Beta			sp. meja	zg. meja
a	3,567	0,178		20,021	0,000	3,215	3,919
kakovost sedenja	-0,089	0,030	-0,178	-3,263	0,141	-0,159	-0,039
Opomba. a-konstanta, S.N.-standardna napaka, t-testna statistika, p-statistična značilnost							

Vir: lastno delo.

Pri Hipotezi H3d smo preverjali, ali je večja kakovost sedenja pozitivno povezana z boljšim odnosom do sprememb delovnega okolja v smeri manj sedenja. V tabeli 16 je prikazana povezava med kakovostjo sedenja in odnosom do manj sedenja. Povezanost

je bila negativna in nizka ($r = -0,098$). Regresijski model ni bil statistično značilen ($p = 0,183$). Na podlagi vzorčnih podatkov hipoteze H3d ne morem potrditi.

Tabela 16: Povezava kakovosti sedenja na odnos do manj sedenja.

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	95% Interval zaupanja	
	Vrednost	S.N.	Beta			sp. meja	zg. meja
A	3,237	0,267		19,243	0,000	3,194	3,721
kakovost sedenja	-0,189	0,051	-0,098	-3,133	0,183	-0,109	-0,062
Opomba. a-konstanta, S.N.-standardna napaka, t-testna statistika, p-statistična značilnost							

Vir: lastno delo.

4.2.2.4 Povezava med zadovoljstvom s količino/kakovostjo sedenja in produktivnostjo

V zadnjem sklopu hipotez smo preverjali, ali je zadovoljstvo s količino sedenja povezana s produktivnostjo na delovnem mestu (hipoteza H4a) ter ali je zadovoljstvo s kakovostjo sedenja povezana s produktivnostjo na delovnem mestu (hipoteza H4b). V tabeli 17 je prikazana povezava med zadovoljstvom s količino sedenja in produktivnostjo na delovnem mestu. Povezanost med zadovoljstvom s sedenjem in produktivnostjo je bila pozitivna in nizka ($r = 0,296$). Regresijski model je bil statistično značilen ($p < 0,001$). Za vsako dodano točko boljšega zadovoljstva s sedenjem se je produktivnost povečala za 0,195 ocene. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko hipotezo H4a potrdimo.

Tabela 17: Povezava med zadovoljstvom s količino sedenja in produktivnostjo

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	95% Interval zaupanja	
	Vrednost	S.N.	Beta			sp. meja	zg. meja
A	3,127	0,169		18,551	0,000	2,794	3,460
Zadovoljstvo s Q sedenja	0,195	0,052	0,296	3,759	0,000	0,092	0,297
Opomba. a-konstanta, S.N.-standardna napaka, t-testna statistika, p-statistična značilnost							

Vir: lastno delo.

V tabeli 18 je prikazana pozitivna povezava med zadovoljstvom s količino sedenja in produktivnostjo na delovnem mestu. Povezanost med zadovoljstvom s sedenjem in produktivnostjo je bila negativna in nizka ($r = -0,260$). Regresijski model je bil

statistično značilen ($p < 0,001$). Za vsako dodano točko boljšega zadovoljstva s kakovostjo sedenja se je produktivnost zmanjšala za 0,099 ocene. Na podlagi vzorčnih podatkov tako lahko potrdimo H4b.

Tabela 18: Povezava med zadovoljstvom s kakovostjo sedenja in produktivnostjo

	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	95% Interval zaupanja	
	Vrednost	S.N.	Beta			sp. meja	zg. meja
a	3,567	0,178		20,021	0,000	3,215	3,919
Zadovoljstvo s kakovostjo sedenja	-0,099	0,030	-0,260	-3,263	0,001	-0,159	-0,039
Opomba. a-konstanta, S.N.-standardna napaka, t-testna statistika, p-statistična značilnost							

Vir: lastno delo.

4.2.3 Ugotovitve na podlagi rezultatov intervjujev

Na podlagi rezultatov iz vprašalnika smo želeli poglobiti razumevanje o povezavah, ki smo jih ugotovili. Intervjuji so bili strukturirani in rudimentalni. V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili rezultate analize intervjujev, ki je sestavljena iz šestih sklopov, ki se navezujejo na vsa raziskovalna vprašanja. Pri vsakem sklopu so izpostavljene bistvene ugotovitve. Protokol za intervju z opornimi vprašanji in transkripti intervjujev se nahajajo v prilogi 4–16.

4.2.3.1 Povezanost količine in kakovosti sedenja na delovnem mestu s produktivnostjo

Kot je bilo zgoraj omenjeno, smo opravili intervjuje z 12 zaposlenimi v različnih poklicih – podatke o njihovih delovnih mestih lahko najdete v tabeli 1. Pri prvem raziskovalnem vprašanju nas je zanimala povezava med količino in kakovostjo sedenja ter produktivnostjo na delovnem mestu. Z intervjuji smo skušali ugotoviti, kako količina in kakovost vplivata na opravljanje dela.

Intervjuvance sem naprej povprašal o oceni njihove produktivnosti na delovnem mestu. Intervjuvanci so pogosto izpostavili več dejavnikov, ki vplivajo na njihovo produktivnost. I1 je poudaril: "Veliko je odvisno od dela, ki ga imam, atmosfere v pisarni, splošnega počutja in tudi vremenskih vplivov na moje počutje." I2 je opozoril na pomen delovnih razmer in sodelavcev, saj je dejal: "Odvisno je predvsem od okolice oziroma od delovnih razmer, sodelavcev." I3 je izpostavil visoko pričakovano produktivnost v povezavi s povečanim obsegom dela in pomanjkanjem kadra: "Dela praktično ne zmanjka, saj imamo v večini primerov povečan obseg dela in pomanjkanje kadra, posledično tudi produktivnost sama mora biti na visoki ravni." I4 je pa omejitve

pri produktivnosti povezal z opremo: "Večja bi bila na račun tega, če bi vedno vse delalo, kar se opreme tiče."

Poleg tega so intervjuvanci izpostavili variabilnost produktivnosti. I5 je dejal: "Nekatere dni več, druge manj, a v povprečju 8/10." Motnje zaradi drugih ljudi so prav tako vplivale na produktivnost, kot je opozoril I6: "Srednje, zaradi tega ker je veliko dela z ljudmi in ti skos nekdo uletava v pisarno in je težje se fokusirat dlje časa, če nimam svojega miru in fokusa." Poklicne zahteve so pomembno vplivale na oceno produktivnosti. I7, učiteljica, je izjavila: "Glede na to, da sem učiteljica, je moja raven produktivnosti vedno vsaj 90 %." I8 je izrazila svoje prizadevanje za produktivnost: "Jaz bi rekla da sem produktivna, se trudim. Od 1–10 bi ocenila z 9." I9 pa je izpostavil kakovost učenja: "Se mi zdi, da učence veliko naučim in čimbolj kakovostno."

I10 je izpostavil omejitve zaradi pomanjkanja prostora in nezadostnega števila zaposlenih: "Se mi ne zdi najbolj produktivno, saj se mi zdi, da bi lahko dosti več naredili kot naredimo, ker je kapaciteta prostorov premajhna na pram količini pacientov. Ker je preveč nezaposlenih, veliko časa presedimo in gledamo v telefon." I11 je ocenil produktivnost kot 8 in izrazil potrebo po izboljšavah: "Je dobro, še je prostor za izboljšave." I12 je komentiral svojo produktivnost tako: "Glede na to, da ne kadim, bi rekel 80–90 % efektive, pavz si ne jemljem veliko, edino zjutraj traja, da se dobro prebudim." Iz intervjujev smo ugotovili, da na produktivnost najbolj vpliva delovno okolje in kapaciteta ter omejitve prostora.

Intervjuvance smo nato povprašali o količini sedenja na delovnem mestu. Intervjuvanci so pogosto izpostavili visoke količine sedenja na delovnem mestu. Nekateri so poročali o sedečem delu vse do 90 % časa, pri čemer so večinoma opravljali delo za računalnikom. Ta kategorija količine sedenja je bila potrjena s strinjanjem več intervjuvancev, ki so prav tako navedli visok delež sedenja med delovnim časom. I1: "Pri mojem delu gre za stalno delo za računalnikom, zato je količina sedenja velika. Če opredelim količino v procentih, svoje delo opravljam sede v kar 90 % časa." I12: "Večino časa sedim, saj delam za računalnikom. Približno 6–7 ur na dan." I8: "Skoraj ves čas sedim pred računalnikom, razen ko grem na kavo ali kosilo. Približno 7 ur od 8."

Nekateri intervjuvanci so izpostavili tudi kombinacijo sedenja in vstajanja pri opravljanju svojih delovnih nalog. To je bilo zlasti značilno za tiste, ki so imeli delo s pacienti ali so opravljali delo na aparatih. Ti intervjuvanci so poročali o približno 4–5 urah sedenja med delovnim časom, vendar so se morali zaradi narave dela tudi pogosto dvigovati in premikati. I2: "Na delovnem mestu večino časa presedimo. Če ocenjujem, je to približno 4–5 ur. Vstati je potrebno približno 40-krat, ker opravljamo delo s pacienti in delo za aparatom." Prav tako je bila izpostavljena količina sedenja pri administrativnih delih. Ti intervjuvanci so poročali o visokem odstotku sedenja med

delovnim časom, kar je bilo približno 75 %. I3: "Zelo velik del delovnega dneva presedim, saj je veliko administrativnega dela preko računalnika. V tem primeru se težko izognem sedenju, ki zavzame vsaj 75 % delovnega časa."

Količina sedenja je bila zaznana kot odvisna od specifičnih delovnih nalog in delovnega okolja. Nekateri intervjuvanci so omenjali, da imajo občasno možnost vstajanja ali izvajanja stoječega dela, vendar je večinoma prevladovala sedeča aktivnost. I4: "Večino časa bi rekel, da je 60 % nesedenja in 40 % sedenja. Na povprečni delovni dan preživim 3–4 ure v laboratoriju, od tega je dve in pol ure stanja in uro in pol sedenja." I5: "Je kar razlika, če delam od doma ali na lokaciji. V povprečju je približno 80 % sedenja, kar pomeni 6–7 ur." I6: "Skoraj ves čas sedim, če sem v pisarni. Približno 7 od 8 ur preživim sede." I7: "Na mojem delovnem mestu sem večino časa na nogah in hodim naokoli po razredu. Sedim mogoče približno 30 % delovnega časa."

Intervjuvanci so pogosto izpostavili njihovo naravo dela, kar je povezano s količino sedenja. I9: "Nekje 30 % delovnega časa preživim sede. Za eno šolsko uro imam eno uro priprav, kjer sedim v kabinetu in pripravim učni načrt za tisto uro. To je približno 90 minut sedenja na dan v povprečju." I10: "Sedenja je kar veliko, saj opravljamo delo s pacienti, ki jih priklapljamo na magnete in laserje. Med čakanjem, ko aparat opravlja svoje, večinoma sedim. Sicer je nekaj stoječega dela, vendar večina časa preživim sedeče, približno 5 ur od 8." I11: "Ta količina je blizu nič, saj se ukvarjam z osebnimi treningi oz. kineziološkimi obravnavami. Na delovnem mestu je količina sedenja skoraj nična. Sedim le takrat, ko pišem programe in analiziram podatke." Iz intervjujev smo tako udotovili, da je količina sedenja najbolj odvisna od narave dela.

Intervjuvance smo povprašali še o njihovi percepciji kakovosti sedenja na delovnem mestu. Intervjuvanci so pogosto izpostavljali slabe stole kot razlog za neakovostno sedenje. Nekateri so izpostavljali zavedanje o slabi kakovosti sedenja. Tako je I1 izpostavil: "Menim oziroma se zavedam, da je kakovost sedenja na mojem delovnem mestu zelo slaba". Intervjuvanec 2 je slabo kakovost sedenja ponazoril z zelo slabimi stoli in nedelujočimi ročkami za nastavitve višine. I3 je mnenja: "Sama kakovost sedenja ni na najvišji ravni, velikokrat se opomnem na pravilno držo in na nastavitve opore sedeža, a vendarle premalokrat, saj dostikrat za to tudi težko najdem čas oziroma se premalokrat opomnem o pravilni drži in pravi nastavitvi sedeža."

Intervjuvanec 4 pa je svoje sedenje definiral kot poljudno sedenje, saj stoli niso specializirani. Ker dela v laboratoriju, je tam delovno okolje namenjeno zbiranju podatkov. I5 je dobro podučen in ima izjemen stol, izpostavil pa je sledeče: "Jaz imam doma izjemen ergonomski stol, tudi v službi imamo bolj kakovostne stole. Ker sem bil na Fakulteti za šport, se tega dosti držim in tudi sem imel enkrat predavanje sodelavcem o

pravilnem sedenju."

I6 pravi, da sploh ne dojema kakovosti sedenja, pravi, da zanj to ni pomembno. V službi imajo navadne pisarniške stole, zaradi katerih ga sicer včasih boli hrbet. I7 je mnenja, da je njegova kakovost povprečna innavaja občasne bolečine v hrbtu kot posledico nepravilne drže.

I8 je svoje zadovoljstvo izrazil z besedami: "Mislim, da je dobro, saj imamo dobre stole. Bi rekla, da je sedenje dobro." Enakega mnenja je I9: "Se mi zdi kar v redu, imam dober ergonomski stol v kabinetu, ki mi res odgovarja". I10 misli, da sedenje ni najbolj optimalno, saj uporabljajo običajne pisarniške stole, katere uporabljajo vsi in pravi: "Definitivno tehnika sedenja ni pravilna." I11 je težko odgovoril na to vprašanje, saj ne sedi skoraj nič, razen ko piše programe za stranke. Zadnji intervjuvanec je izrazil zadovoljstvo: "Imamo dobre stole, boljšega še nisem imel."

Intervjuvance smo nato povprašali, če po njihovem mnenju količina sedenja na delovnem mestu vpliva na njihovo produktivnost. Intervjuvanci so pogosto izpostavili vpliv sedenja na njihovo produktivnost. I1 je omenil, da težko ostane zbran pri delu na dolgi rok, in da med zahtevnejšimi nalogami večkrat vstane ter se sprehodi, da bi ohranil koncentracijo. I2 je poudaril, da je vpliv sedenja odvisen od dneva in splošnega počutja, saj mu včasih ustreza, včasih pa je obremenjujoče. I3 je izrazil, da dolgotrajno sedenje vpliva na padec koncentracije, in da je težje razmišljati, če telo ni dovolj aktivno.

Intervjuvanec 4 je opozoril na pozitivne vidike sedenja, saj mu omogoča krajši odmor za preverjanje rezultatov in branje, kar pozitivno vpliva na njegovo produktivnost. I5 je izpostavil, da fizična aktivnost pred delom ali med delovnim dnem prebuja telo in daje večji zagon, opozoril pa je tudi na negativne posledice prekomernega sedenja, kot so zakrčenost in možen razvoj kroničnih nenalezljivih bolezni. I6 meni, da količina sedenja nima vpliva na njegovo produktivnost, in da bi bil enako produktiven tudi pri stoječi mizi. I7 je izrazil mnenje, da njegova produktivnost vpliva na količino sedenja, ne pa obratno. I8 je razmišljal o koristnosti vstajanja in razgibanja med delom ter o možnem pozitivnem vplivu na produktivnost.

Intervjuvanec 9 je navedel, da pri njem količina sedenja ne vpliva na produktivnost, saj ne sedi veliko. I10 je opozoril na bolečine v križu, kar kaže na prekomerno sedenje in negativni vpliv na kakovost dela. I11 je omenil, da med samim delom ne sedi, ampak med pavzami, in da mu sedenje med pavzami pomaga ohranjati koncentracijo. I12 pa meni, da količina sedenja ne vpliva na njegovo delo, ker delo, ki ga opravlja, ni odvisno od tega dejavnika. Iz intervjujev je tako mogoče ugotoviti, da količina sedenja lahko vpliva na produktivnost posameznika. Nekateri intervjuvanci so izpostavili, da se zaradi

dolgotrajnega sedenja težje osredotočijo, in da imajo večjo koncentracijo, če se med delom premikajo ali izvajajo fizične aktivnosti.

4.2.3.2 Vloga motivacije v povezavi med količino in kakovostjo sedenja ter produktivnostjo na delovnem mestu

V raziskavi smo ugotovili, da motivacija neposredno vpliva na produktivnost na delovnem mestu (Vinay, 2014). Pri drugem raziskovalnem vprašanju nas je zanimal mediacijski pomen motivacije med količino in kakovostjo sedenja na eni strani in produktivnostjo na drugi strani. S poglobljenimi intervjuji smo iskali to povezavo in ugotovili, da se vsi intervjuvanci strinjajo, da motivacija vpliva na njihovo produktivnost.

Intervjuvance sem najprej povprašal o njihovi ravni motivacije na delovnem mestu. Izpostavljali so različne vidike, a v povprečju so dokaj motivirani za opravljanje njihovega dela. Intervjuvanec 1 je izpostavil, da je dobro motiviran, razlog temu pripisuje dobrim odnosom na delovnem mestu in jasnost ciljev. I2 pa je povedal: "V našem poklicu (zdravstvo oz. javna uprava) je motivacija v veliki meri odvisna od situacije na političnem parketu; razni ukrepi, negotovosti, »grožnje«, zmanjšanje števila dni dopusta, zamrznjena napredovanja v smislu varčevanja, zmanjšujejo raven motivacije. Motivacija je tudi zelo odvisna od plače."

I3 je izpostavil, da glede na to, da dela z ljudmi, so mu v večini primerov oni motivacija, saj ne potrebuje drugega kot njihovo hvaležnost. I4 pravi: "Je visoka, verjetno bi bila še višja, če bi bil jaz glavni Project Manager, saj bi mogu cele zadeve speljat." Tukaj se vidi povezava med odgovornostjo in motivacijo. I5 pravi, da je to zelo odvisno od dneva. I6 pa pove, da je v povprečju motiviran z 8 od 10. I7 pravi: "Na delovnem mestu sem večino časa precej motivirana, saj si želim delo opraviti najboljše, kar se da." I8 je izpostavil: "Zelo visoko, od 1–10 bi rekla tudi 9, sem malo motivirana s strahom, saj se želim dokazati." Tukaj vidimo povezavo med strahom in motivacijo.

Intervjuvanec 10 je bil edini z zelo nizko motivacijo. Povedal je: "Od 1–10 je 2; zelo nizko, saj sem bila navajena iz prejšnje službe v privat sektorju, kjer sem bila ves čas v pogonu in se je dejansko delalo, kar mi je bolj ustrezalo, saj sem naredila več in sem se tudi bolje počutila. Tukaj v javnem sektorju pa je manj pestro, zato je tudi motivacija posledično nižja." I11, je kot edini izpostavil, da sta disciplina in konsistenca bolj pomembni od motivacije. I12 pa pravi: "Sem precej motiviran, 9/10 v povprečju. Sem zelo samoiniciativen in vem, kaj je potrebno narediti, ne čakam na druge." Izkazalo se je, da je medsebojna povezava med motivacijo in produktivnostjo, ter da se produktivnost povečuje, ko so zaposleni bolj motivirani. Nasprotno zmanjšanje motivacije lahko vodi do nižje produktivnosti.

Intervjuvance smo v nadaljevanju vprašali o njihovem mnenju, ali motivacija vpliva na njihovo produktivnost. Intervjuvanec 1 je to ponazoril: "Motivacija definitivno vpliva na mojo produktivnost. Kot primer lahko podam spremljanje KPI-jev (key performance indicator), ki mi omogočajo spremljanje svojih dosežkov, kar me motivira oziroma spodbuja k višji produktivnosti. Od slednjega je odvisen tudi variabilni del plače." I2 se je strinjal s povezavo in izpostavil, da vsi delamo za denar, da preživimo. I3 je izpostavil: "Da. Lažje je ob podpori motivacije opravljati takšno delo. Najverjetneje vpliva pozitivno na mene, da še bolj profesionalno in empatično opravljam svoje delo, posledično so tudi sami rezultati vidni na zadovoljnih pacientih."

Tudi I4 je prepričan, da motivacija vpliva na njegovo produktivnost. Poudarja visok nivo motivacije; kadar začne delati na novem projektu, takrat motivacija pri njem izhaja iz neznanega. I5 pravi, da je pri njem povezava zgolj delna, saj ne bo nihče namesto njega opravil tistega dela in poudarja, da so tudi dnevi, ko se mu ljubi več. I6 potrjuje povezavo in pojasnjuje: "Seveda, ker če si motiviran, si prizadevaš, da boš čimbolj produktiven in dosegeš ta cilj. Se mi zdi, da sta ta dva dejavnika dosti povezana, če ni motivacije ni niti produktivnosti." Tudi I7 potrjuje povezavo in poudarja, da je bolj kreativna, kadar je nivo motivacije višji.

Intervjuvanec 11 je kot edini opozoril, da je v njegovem poklicu bolj pomemben proces kot rezultat, zato pojasnjuje, da sta disciplina in konsistenca zanj bolj pomembni kot motivacija. Pojasnjuje, da če bi bil rezultat tisti, ki bi bil bolj pomemben, bi bila motivacija na glavni motor. Iz intervjujev sem ugotovil, da je motivacija zelo pomemben dejavnik pri opravljanju dela. I12 je to potrdil z besedami: "Bolj sem motiviran, bolj sem produktiven."

4.2.3.3 Povezanost količine in kakovosti sedenja na odnos do sprememb delovnega okolja

Intervjuvance smo najprej povprašali o tem, kako bi se odzvali na spremembe delovnega okolja, ki bi zmanjšale količino sedenja. Odgovori so bili kar pričakovani, saj so si tisti, ki so sedeli preveč, želeli sprememb, tisti, ki pa so sedeli manj, so bili s tem že dokaj zadovoljni in ne bi bili pripravljeni še dodatno zmanjšati količine sedenja, saj bi jih to po njihovem mnenju zgolj dodatno utrudilo. Iz citatov intervjuvancev je razvidno, da obstaja raznolikost stališč glede sprememb v smeri manj in kvalitetnejšega sedenja. Nekateri izražajo pozitiven odnos in verjamejo v koristi takšnih sprememb.

Intervjuvanec 1 je tako izjavil: "Definitivno bi pozdravil spremembe, ki bi zmanjšale sedenje na delovnem mestu (kot npr. dvižna miza). Menim, da bi v mojem primeru (težava z zbranostjo) to pripomoglo k manj napakam pri delu." Podobno je I3 dejal: "Definitivno sem osredotočen k temu, da v prihodnosti najdem delovno mesto, ki bo bolj razgibano oziroma bo vključevalo manj sedenja. Tako da se na to odzivam

predvsem pozitivno in je to eden izmed ciljev v prihodnosti profesionalne kariere." I10 je rekel: "Zelo pozitivno, mislim, da to manjka in bi bilo veliko manj bolečin in težav ter večja bi bila motivacija in produktivnost, če bi se nekaj naredilo v tej smeri. Ker že samo, če si bolj aktiven na delovnem mestu, ti to izboljša prekrvavitev, voljo in posledično tudi kvaliteto dela." Tudi I12 je izpostavil: "Pozitivno, saj sem včasih že cel zakrčen po službi od količine sedenja."

Vendar smo med intervjuji zaznali tudi nasprotujoča si stališča. Nekateri intervjuvanci menijo, da so spremembe težko izvedljive ali bi imele negativne posledice. Na primer, kot je povedal Intervjuvanec 2: "Teh sprememb na našem delovnem mestu ne bo oz. jih je težko uvesti." Poleg tega je tudi Intervjuvanec 7 izrazil pomisleke glede zmanjšane količine sedenja: "Glede na to, da je količina sedenja v mojem delovnem času že tako kar nizka, bi me zmanjšana količina sedenja verjetno bolj utrudila in mi to ne bi bilo tako všeč."

Nekateri intervjuvanci so izpostavili, da so že sami prevzeli pobudo za manj sedenja in več gibanja na delovnem mestu. Na primer Intervjuvanec 5 je dejal: "Načeloma sem odprt za njih, ker tudi sam si občasno vzamem mizico, kjer lahko delam stoje. Na lokaciji imamo pisarne v eni stavbi in laboratorije v drugi, se javim, da grem peš do tja, kamor je treba; z namenom, da se malo sprehodim." Iz rezultatov intervjujev smo ugotovili, da je zelo pomembno zavedanje in samoiniciativa pri količini dnevnega sedenja. Pri vsakem posamezniku je optimalno razmerje med sedenjem in stanjem drugačno, zato bi se reševanja tega problema morali lotiti zelo individualno.

4.2.3.4 Povezanost zadovoljstva s količino in kakovostjo sedenja na delovnem mestu s produktivnostjo na delovnem mestu?

Intervjuvance smo povprašali po njihovem zadovoljstvu s količino sedenja na delovnem mestu. Izpostavljali so zadovoljstvo, nezadovoljstvo in nevtralnost pri količini sedenja na delovnem mestu, mnenja pa so se razlikovala glede na njihov poklic in naravo delovnega okolja. Najprej bomo predstavili nezadovoljstvo, ki ga je izrazil I1: "S količino sedenja na delovnem mestu nisem zadovoljen. Sam sem bolj navdušen nad delom, ki je aktivno in razgibano." Podobnega mnenja je I3: "Sama količina je definitivno v prevelikem obsegu, zato tudi posledično nisem najbolj zadovoljen, a žal sam na to nimam velika vpliva, saj me samo delo prisili v to in dejansko nimam izbire, če želim ustrezno opravljati svoje delo."

Nezadovoljen je tudi I5, ki pravi: "Bi se raje več gibal, ampak žal je treba moje delo opravljati sede ali stoje; bi bilo boljše, da bi manj sedel, zato nisem ravno navdušen." Enako je izpostavila I8: "Nisem zadovoljna, bi si želela bolj raznoliko in razgibano delo." Zelo nezadovoljna s količino sedenja je I10, saj je mnenja, da to vpliva na njeno počutje: "Nisem zadovoljna niti malo, saj imam težave s hrbtenico in to najbolj čutim,

že ena ura sedenja vpliva na moje dobro počutje, zato bi težila k delovnem mestu, kjer je čim manj sedenja." V povprečju je 5 ur sedenja tista meja, ki predstavlja za te posameznike preveč sedenja na dnevni ravni, zato so posledično nezadovoljni s količino sedenja.

Pri intervjuvancih, ki so zadovoljni s količino sedenja, so si le-ti lahko sami diktirali količino sedenja glede na njihove potrebe, kar je tudi pogojeno z delovnim mestom in naravo njihovega dela. I2 je izpostavil: "Kot omenjeno, pogojeno z našim načinom dela, ki ga avtomatsko človek sprejme. Pogojeno je tudi z razpoloženjem v danem dnevu." Zadovoljen je tudi I4, ki je izpostavil, da je v povprečju zadovoljen. Zelo zadovoljna je I7, ki pravi: "S količino sedenja v mojem delovnem času sem čisto zadovoljna." Zadovoljen je I9, ki si sam prilagaja količino glede na potrebe. Zelo zadovoljen je tudi I11, ki je izpostavil: "Zadovoljen sem zelo s tem, da skoraj ne sedim, saj delam individualno z ljudmi, ki so stari okoli 30 let in imajo sedeč poklic ter imajo ogromne težave in bolečine. Jaz moram potrkati in sem zelo zadovoljen s tem, kar se tiče gibalne motorike."

Neopredeljeni intervjuvanci so kot razlog za njihovo nevtralnost izpostavili, da zaenkrat še nimajo zdravstvenih težav, se pa zavedajo dolgoročnih negativnih posledic dolgotrajnega sedenja. I6 je izpostavil: "Se zavedam, da sedim preveč, ampak takšen je moj poklic. Nisem niti zadovoljen niti nezadovoljen s tem." Podobnega mnenja je I12, ki pravi: "Zaenkrat še nimam težav, zato bi rekel, da sem nevtralen." Iz intervjujev smo ugotovili, da je pomembno dodatno ozaveščanje o negativnih posledicah dolgotrajnega sedenja na zdravje in na razvoj nenalezljivih kroničnih bolezni, ki lahko s tem nastanejo.

Intervjuvance smo nato povprašali o njihovem zadovoljstvu s kakovostjo sedenja na delovnem mestu. Tudi tukaj smo dobili različne odgovore. Nekateri so bili zadovoljni, spet drugi nezadovoljni. Razlog za zadovoljstvo je bilo zavedanje, da imajo dobro in udobno delovno okolje, ki jim omogoča dolgotrajno opravljanje dela sede, in sicer po visokih standardih. Razlog za nezadovoljstvo pa so nekakovostni stoli oz. želja po boljših stolih, ki bi omogočali pravilnejšo držo. Izpostavili so, da je za to odgovoren delodajalec, ki bi moral bolj poskrbeti za kakovost sedenja na delovnem mestu.

I5 je izpostavil: "Mislim, da imamo sedeže kar v redu, imam prilagojeno delovno okolje po pravilih (višina ekrana, mize, stol); sem zadovoljen. I8 je izpostavila, da zaradi svojih mlajših let, še ne občuti posledic dolgotrajnega sedenja, pravi pa, da bi bilo verjetno drugače, če bi imela 50 let. Podobnega mnenja je I9, ki pravi, da je zelo zadovoljen. I11 je izpostavil: "Jaz sem zadovoljen; tudi zato, ker sem v taki stroki, tudi če sedim kdaj na slabem stolu, si ga prilagodim, da je najboljše glede na dano situacijo. Zato sem zelo zadovoljen, vsekakor." I12 pa pravi, da je zadovoljen, ampak da so še možnosti za izboljšave.

Intervjuvanci, ki so bili nezadovoljni s kakovostjo sedenja, so bili nezadovoljni tudi s kakovostjo sedenja. Tukaj smo spoznali povezavo, katere prej nismo predvideli. I1 je izpostavil: "Pri delu nimam opreme, ki bi izboljšala kakovost sedenja na mojem delovnem mestu. Tu vidim še veliko priložnosti za izboljšave." Podobnega mnenja je I2, ki pravi: "Nezadovoljna. Stoli bi lahko bili kvalitetnejši." Podobno meni tudi I7, ki je izpostavil: "Kakovost sedenja na delovnem mestu bi lahko bila boljša. Lahko bi imeli boljše stole, ki bi nudili več opore in omogočali boljšo držo." Veliko nezadovoljstvo je izrazila I10, ki pravi: "Nisem zadovoljna, ker je zelo slabo. Imamo 10 različnih stolov, noben ni primeren, nimamo neke pisarne ali svojega prostora, enostavno se usedemo tja, kamor je prostor, vse smo sključene in definitivno je kvaliteta na nuli."

4.2.3.5 Seznanjenost zaposlenih s pravilnim sedenjem na delovnem mestu

Intervjuvance smo nato povprašali, kako dojemajo informacije o pravilnem sedenju na delovnem mestu ter kako se te informacije odražajo v njihovem delovnem okolju. Intervjuvanci so izpostavljali dva vidika, in sicer da informacije so, drugi pa, da na delovnem mestu sploh ni informacij o pravilnem sedenju.

Intervjuvanec 12 je to ponazoril z besedami: "Na delovnem mestu nimamo nobenih informacij o pravilnem sedenju." Podobno je dejal I10: "Na delovnem mestu se to odraža tako, da nihče ne sedi pravilno, ni nobenih smernic ali informacij, ki bi koristile. V ZD bi to pričakovala." Tudi I7 je izpostavil podobno: "V mojem delovnem okolju ni nobenega poudarka na pravilnem sedenju. Teh informacij ne podaja nihče iz vodstva ali drugih sodelavcev." Tudi I4 pravi enako: "Bi rekel, da ni nobenih informacij in ozaveščanja o pravilnem sedenju." I1 je izpostavil, da imajo različna predavanja, vendar se slednja ne odražajo na njegovem delovnem mestu. I3 je izpostavil: "Te informacije velikokrat pridejo do nas in jih skušam uporabljati v največji možni meri, saj mi vsaj deloma olajšajo delo in ob sedenju ne čutim takšnih posledic, kot bi jih sicer, če se ne bi držal teh smernic o pravilnem sedenju."

Intervjuvanci, ki so bolj zavedni, so izpostavili, da se tega držijo, kar pomeni, da se zavedajo vpliva dolgotrajnega sedenja na zdravje. I5 je izpostavil: "Jaz se tega dosti držim, tudi opominjam sodelavce, da imajo raven hrbet, se vzravnavajo. Na našem oddelku sem to jaz –zadolžen za to, obstajajo pa tudi plakati z osnovnimi razteznimi vajami. V prejšnji pisarni smo imeli ribstol, da si se lahko malo raztegni. Se mi zdi, da če pokažeš interes, dobiš informacije, sami od sebe pa je to bolj malo. Tista delavnica, ki sem jo jaz izvedel, je bila tudi samoiniciativna z moje strani. S strani nadrejenih ni pretiranega ozaveščanja, šef včasih reče, da gremo na malico v menzo, ki je dlje, z namenom, da se bolj sprehodimo."

I9 je poudaril: "Jaz praktično te informacije učim in jih kot strokovnjak na področju športa posredujem med učence. Nas je 5 profesorjev športne v kabinetu, pri predmetu

preventiva v športu, bi lahko te metode in pomembnost posredovali učencem, ki pa jih vsaj zaenkrat ne, saj se bolj osredotočamo na športni »performance«.

Podobno je dejal I11: "Zelo dobro sprejemam te informacije, saj sem tudi sam eden tistih, ki jih daje v svet. Ko imam kdaj kakšno stranko, ki pride k meni zaradi preveč sedenja, ji dam informacije, ki ji rešijo ta problem, ampak se jih držijo tako dolgo, dokler jih neha križ bolet. Če teh informacij ni v delovnem okolju v nadaljevanju, bo spet začel po svoje sedet in čez dva meseca se bo zopet vrnil k meni z bolečinami in problemi. Mislim, da v delovnih okoljih informacij ni dovolj ali niso pravilno predstavljene. Zato je res pomembno to ozaveščanje, saj se, ko bodo stari 60 let, ne bodo mogli igrati s svojimi vnuki in narditi počepa, ampak bodo jih spremljali iz vozička." Iz intervjujev sem ugotovil, da je ozaveščanje zelo pomembno.

Intervjuvance sem nato povprašal še, kako se njihova produktivnost spreminja glede na njihovo znanje o pravilnem sedenju na delovnem mestu. Opazil sem pozitivno povezavo, I3 pravi: "Sigurno, odkar spremljam te smernice pravilnega sedenja, se to odraža tudi na produktivnosti, saj mi je lažje skozi delovni dan, ki zajema veliko sedenja. Včasih se tudi pojavijo težave ob sedenju, kar vpliva na samo produktivnost, a sam skušam le-te odpraviti." Preventivo je izpostavil I5, ki pravi: "Definitivno. Več znanja, ki ga imaš, in če ga tudi upoštevaš, ima pozitiven vpliv. Če te že ob sedenju skos nekaj boli, je bolje delati preventivno kot kurativno." I8 je izpostavila: "Če bi imela več informacij o pravilnem sedenju, bi to vplivalo na mojo produktivnost, se mi zdi."

Intervjuvanci, ki nimajo nobenih informacij o pravilnem sedenju, so po večini dejali, da niso zaznali sprememb pri produktivnosti, se jim pa zdi, da v kolikor bi te informacije imeli, da bi to zagotovo vsaj malo vplivalo nanje. I4 je izpostavil: "Glede na to, da ni nič ozaveščanja, ne morem dejati, da se moje znanje o tem izboljšuje. Kot strokovnjak na področju kineziologije, bi rekel, da če bi bila možnost vsakega posameznika zmerit in prilagoditi delovno mesto zanj, ima to ogromen potencial. Bi rekel, da je jedro problema, ko se ljudje vedno znova vračajo v napačne vzorce sedenja, kar jim povzroča bolečine; takrat so pozorni in delajo na tem, v trenutku, ko pa bolečina mine, se zopet pojavi star vzorec sedenja in nepravile drže, zato menim, da je to res velik problem, ki se krožno ponavlja."

Intervjuvanec 1 je izpostavil: "Povezanosti med produktivnostjo in znanjem o pravilnem sedenju za zdaj še ne opažam. Predvidevam, da gre pri tem za nepoznavanje omenjene povezanosti in morebiti tudi starosti (28 let) pri kateri telo prenese več." Sprememb ni zaznal tudi I12, ki je izpostavil: "Nisem zaznal spremembe, saj imam ves čas iste pogoje in znanje. Nas nihče od nadrejenih se ne izobražuje." Iz intervjujev smo ugotovili tudi to, da je pomembno pri ljudeh spremeniti navade in njihove vzorce, da bi se lahko spremenilo na bolje, zato bi priporočali redna predavanja, sestanke in opominjanje sodelavcev, kadar kdo sedi sključeno, da se med seboj opozarjajo na pokončno držo.

4.2.3.6 Uporaba metod za dvig produktivnosti sedečega poklica v organizacijah

Intervjuvance smo povprašali po načinih prilagoditve delovnih mest, da bi manj sedeli in bili pri delu bolj produktivni. V tabeli 11 predstavljamo metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu, ki so jih izpostavili intervjuvanci in so nam bile v pomoč pri pripravi priporočil za zmanjšanje količine sedenja pri pisarniških poklicih.

Tabela 19: Priporočila intervjuvancev za dvig produktivnosti v sedečih poklicih

Zaporedna št. intervjuvanca	Priporočene metode za dvig produktivnosti v sedečih poklicih
Intervjuvanec 1	<i>Zase vem, da name najbolj vplivajo kratki, nekaj minutni odmori, pri katerih vstanem od mize in se sprehodim.</i>
Intervjuvanec 2	<i>Več gibanja, več krajših pavz ali telovadba med pavzami.</i>
Intervjuvanec 3	<i>Mogoče kakšna stoječa delovna postaja ali opomniki, ki te spomnijo, davstaneš, recimo na vsakih 30 minut.</i>
Intervjuvanec 4	<i>Jaz osebno bi vsakemu predlagal dvižno mizo, ali vsaj več kot en zaslon. Mogoče ne imeti najbolj udobnega stola, ko se zlekneš vanj kot v kavč. V Münchnu lahko vidim, da ljudje ugotavljajo, da lahko računalniško delo opravljajo tudi stoje.</i>
Intervjuvanec 5	<i>Vsekakor kot prvo predlagam vsem, da imajo urejeno delovno mesto (ekran, stol, miza) plus, če podjetje to omogoča, da imajo dvignjeno mizo. Podloga za prenosni računalnik. Podjetja, ki si to lahko privoščijo na dnevni bazi 10–15 minutne odmore, da si raztegnejo mišice, ki so zategnjene, ponudba vadbe v sklopu službe. Najbolj pomembne se mi zdijo malenkosti, kot so, da vstaneš vsake toliko časa.</i>
Intervjuvanec 6	<i>Jaz bi svojim zaposlenim plačal karto za fitnes ali neko rekreacijo po želji (badminton, tenis,...). Dobro se mi zdijo tudi pametne ure, ki te opomnijo da se vstaneš.</i>
Intervjuvanec 7	<i>Priporočila bi kakšna izobraževanja o pravilnem sedenju, o raztezni vajah in metodah, s katerimi bi si lahko olajšali morebitne bolečine zaradi nepravilnega sedenja.</i>
Intervjuvanec 8	<i>Definitivno takšne stvari, kot so pametne ure, ki te vsake 45min opomnejo, da narediš kakšno aktivnost, bodisi počepi, poskoke, raztezne vaje. Da se izobraža ljudi v tudi te druge metode, kot so miške, ekrani, stoli. Definitivno bi si jaz želela, da bi večkrat prišli kakšni kineziologi, ki znajo predavat ljudem in prineset neke ideje, ki bi ljudem odstranili to neprijetnost izvajanja vaj. Tudi, da se vadi izven delovnega časa, mogoče sofinanciranje fitnes kart, kar se mi zdi dobra iztočnica tudi za druženje izven delovnega časa, namesto da greš na pivo, greš v fitnes.</i>

se nadaljuje

Zaporedna št. intervjuvanca	Priporočene metode za dvig produktivnosti v sedečih poklicih
Intervjuvanec 9	<i>Redni aktivni odmori, po mojem mnenju na najmanj 60 minut, optimalno pa bi bilo 30 minut. Vsekakor kvaliteten stol, ekran v višini oči, da lepo gledamo naravnost in smo vzravnani.</i>
Intervjuvanec 10	<i>Sigurno bi vključila v delovni urnik neko aktivnost ali aktivne odmore (30 minut). Obvezno za vsa delovna mesta, saj se mi zdi, da bi sigurno dvignila produktivnost in rezultati podjetja. Da se mogoče vključi neke stoječe mize, ki bi omogočale, da malo sedi, malo stojiš in zagotovo stole, ki ti omogočajo pravilno tehniko sedenja.</i>
Intervjuvanec 11	<i>Dejansko bi priporočal definitivno ergonomske stole, mize. Da ima vsako podjetje visoke standarde za postavitev delovnega okolja. Druga stvar je to, da se kolektivno na vsake toliko časa dajejo aktivni odmori, da se res to gibanje proba vključiti. Zelo dobra tehnika bi bila tudi to, da podjetje sofinancira fitness karto, da bi več ljudi šlo v fitness, kot da si sami plačajo celo karto. Da se ljudi ves čas ozavešča, kakšne so posledice dolgotrajnega sedenja, kako se jim izognemo in nenazadnje če govorimo o metodi, bi ljudem vpičil v glavo ta strah, saj če sedi celo življenje, boš prej šel na drug svet kakor človek, ki se giblje.</i>
Intervjuvanec 12	<i>Redni aktivni odmori se mi zdijo najbolj učinkoviti, saj spremeniš držo telesa in poženeš kri po telesu.</i>

Vir: lastno delo.

Priporočene metode za dvig produktivnosti v sedečih poklicih, ki so jih izpostavili intervjuvanci, vključujejo različne pristope. Prvi je redno jemanje kratkih, nekaj minutnih odmorov, med katerimi zaposleni vstanejo in se sprehodijo. Spodbujajo več gibanja med samim delovnim časom, saj so nekateri izpostavili željo po telovadbi, drugje je to že stalna dobra praksa v podjetjih. Druga možnost je uporaba stoječe delovne postaje ali dvižne mize, kjer si lahko zaposleni sami prilagajajo višino delovne površine. Poleg tega nekateri predlagajo uporabo več kot enega zaslona v višini oči, saj se tako spodbuja večja aktivnost med delom.

Poleg fizičnih prilagoditev delovnega mesta, kot so pravilna ergonomska postavitev ekrana, stola in mize, se spodbujajo tudi aktivnosti izven delovnega časa. Mnogi so predlagali primer dobre prakse, kot je sofinanciranje karte za fitness ali drugih rekreativnih dejavnosti po želji zaposlenih. To ne bi spodbujalo samo gibanje, ampak tudi druženje in povezovanje zaposlenih v ekipo. Izobraževanja o pravilnem sedenju, razteznih in krepilnih vajah za ključne mišične skupine so prav tako priporočena. Poudarjena je pomembnost ozaveščanja s strani nadrejenih o posledicah dolgotrajnega sedenja in spodbujanje strahu pred temi posledicami, da bi se spodbudila sprememba njihovega vedenja.

Redni aktivni odmori so bili izpostavljeni največkrat in to metodo mnogi uporabljajo že sedaj, saj je najpreprotejša, najcenejša in ena izmed najbolj učinkovitih metod za prekinitev dolgotrajnega sedenja. Posameznikom omogoča spremembo telesne drže, izboljšanje krvnega obtoka in odmor, kjer se lahko spočijejo in svoje misli za nekaj trenutkov preusmerijo drugam. Skupaj z ergonomskimi prilagoditvami delovnega mesta imajo te metode velik potencial za dvig produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu.

5 DISKUSIJA

Gledano v celoti se rezultati po večini ujemajo z ugotovitvami, ki smo jih izpostavili v teoretičnem delu magistrskega dela. Nekateri rezultati glede povečane količine sedenja v pisarniških poklicih so bili pričakovani, smo pa dobili nove uvide pri delno sedečih poklicih, kjer je količina sedenja lahko premajhna, kar ima podoben vpliv na produktivnost kot preveč sedenja. Osrednja tematika tega magistrskega dela je analiza primerjave med sedenjem in količino sedenja na delovnem mestu – dokaj novo področje, ki je v zahodnem svetu bolj aktualno in po mnenju mnogih počasi prihaja do nas.

Široko zastavljena raziskava z uporabo treh različnih raziskovalnih metod (fokusna skupina, anketiranje in intervjuji) nam je z načinom mešanja metod po Creswellu (2015) prinesla povsem nove uvide v proučevano tematiko, kakršnih v preteklosti še ni bilo. To nam je v nadaljevanju omogočilo, da smo skozi proces raziskave pridobili nove, edinstvene informacije, s katerimi bomo pripravili priporočila v obliki zloženke za vsa delovna mesta, kjer je tudi v najmanjši meri prisotno sedenje. Priporočila bi se lahko uporabljala tudi za splošno javnost, saj je bilo ugotovljeno, da se na delovnem mestu v pisarniških poklicih v povprečju sedi 5, 15 ur na dan, zato je pomembno, da je to sedenje kar se da kakovostno.

5.1 Teoretične implikacije

Glede na raziskavo, ki jo je opravil Rosenkranz s sodelavci (2020), so ugotovili, da čas sedenja ni bil povezan s produktivnostjo. Je pa bilo s produktivnostjo povezano zadovoljstvo. To smo ugotovili tudi mi. Prav tako smo ugotovili, da je motivacija neposredno vplivala na produktivnost zaposlenih. Potrdimo lahko tudi povezavo, da so tisti, ki sedijo več časa, poročali o manjšem zadovoljstvu kot tisti, ki so sedeli manj časa.

Kot so ugotovili Ben-Ner in drugi (2014), Thorp in drugi (2014) in Pronk in drugi, (2012), manj sedenja na delovnem mestu pozitivno vpliva na izboljšanje delovne produktivnosti. Mi smo ugotovili, da je ta povezava pozitivna, prav tako so bili bolj

zadovoljni tisti zaposleni, ki so manj sedeli in so si lahko prilagajali sedenje po njihovih potrebah.

Brown in drugi (2010) so raziskovali, kako delovno okolje vpliva na uporabniško izkušnjo delavcev. Poročali so o izboljšanju udobja in produktivnosti, kar je bilo večinoma povezano z boljšim delovnim okoljem. Na podlagi rezultatov opravljene raziskave v magistrskem delu lahko te povezave potrdimo, saj smo ugotovili, kako pomembno je delovno okolje za zadovoljstvo zaposlenih, in da to pozitivno vpliva na njihovo produktivnost.

Waongenngarm in drugi (2018) so na Tajskem raziskovali vpliv odmorov na bolečine v spodnjem delu hrbta, neudobje in delovno produktivnost. S pregledom literature so ugotovili, da odmori do neke mere vplivajo na zmanjšanje bolečine v spodnjem delu hrbta in na zmanjšanje neudobja med delavci. Rezultati naše študije kažejo, da lahko zmanjšanje neugodja in povečanje kakovosti sedenja na delovnem mestu pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in posledično na njihovo produktivnost.

Thorp in drugi (2014) so preučevali, ali lahko uvedba občasnega stoječega dela z uporabo nastavljivih delovnih postaj izboljša subjektivno raven utrujenosti, mišično-skeletno nelagodje in produktivnost v primerjavi s sedečim delom. Mi smo ugotovili, da je potrebno najti optimalno količino sedenja za vsakega posameznika, saj so v povprečju bili zadovoljni vsi, ki so sedeli manj kot 4 ure na dan. Tisti, ki so v povprečju sedeli 6 ur ali več, so poročali o nezadovoljstvu s količino sedenja in bi si želeli občasno delovno postajo.

Munir in drugi (2018) navajajo, da so intervencije za zmanjšanje sedenja bolj učinkovite, če temeljijo na teoriji in znanstvenih dokazih. Opisujejo metodo SMaRT Work (angl. Stand More AT Work), ki je ustvarjena na temeljih kolesa sprememb vedenja (angl. Behaviour Change Wheel). Na podlagi rezultatov študije v magistrskem delu smo ugotovili, da je model mogoče uspešno uporabiti v kontekstu oblikovanja intervencije na delovnem mestu za skrajšanje časa sedenja z več gibanja in dela v stojećem položaju. Tudi mi lahko te povezave potrdimo in s tem še podkrepimo njihovo študijo.

Celodnevno sedenje je povezano z bolečinami v kolenu, artritisom in splošnimi bolečinami v mišično-skeletnem sistemu (Dzakpasu in drugi, 2021). Po naših ugotovitvah so te bolečine prisotne tudi v hrbtenici, vratu, ramenih, kolku in zapestju. Tako smo z našo študijo dodatno osvetlili področje negativnih posledic dolgotrajnega sedenja na zdravje. Za udeležence, ki so poročali, da sedijo polovico svojega delovnega časa ali več, je občasna ali pogostejša prekinitev sedenja na delovnem mestu pokazala bistveno manjše bolečine v hrbtu/vratu (Kallings in drugi, 2021). To smo ugotovili tudi mi z našimi priporočili, tako da lahko potrdimo to študijo.

Prihodnjim raziskavam predlagam izvedbo študije dolgotrajnega opazovanja ali longitudinalno študijo, kjer bi določeni skupini zaposlenih izmerili telesno sestavo in pripravljenost ter saturacijo kisika v krvi. Tej skupini bi predpisal časovne opomine, in sicer da vstanejo na vsakih 30 minut za 1 minuto in naredijo nekaj korakov po prostoru. Enkrat na dan bi 15 minut izvajali vaje, ki krepijo kardio-vaskularni sistem. Z različnimi KPI-ji, bi merili tudi njihovo produktivnost in število napak. Po obdobju treh mesecev bi rezultate primerjali s kontrolno skupino, ki ne bi izvajala teh kratkih odmorov in aktivnosti. Zanimivo bi bilo primerjati rezultate obeh skupin, predpostavili bi, da bo aktivna skupina bolj uspešna v vseh pogledih.

Po mojem mnenju bi bilo potrebno bolje razumeti pojem produktivnosti in le-tega meriti čim bolj objektivno, da bi zaposleni imeli nadzor nad njihovo delovno uspešnostjo. Tukaj je pri razumevanju tega pojma prišlo, po mojem mnenju, za največ razhajanj in drugačnih pogledov na to temo. Pričakoval sem nižjo produktivnost zaposlenih pri večji količini sedenja, saj sem bil mnenja, da dolgotrajno sedenje na dolgi rok negativno vpliva nanjo. Pri mnogih se je to izkazalo za nepomemben pojem, ki nima neposrednega vpliva.

5.2 Praktične implikacije

Tako teoretični kot empirični del potrjujeta v določeni meri povezanost vpliva dolgotrajnega sedenja na produktivnost na delovnem mestu. Vendar pa dolgotrajno sedenje bolj kot na produktivnost vpliva zdravje in to zelo negativno. Kot je že omenjeno skozi magistrsko delo, ima sedenje negativen vpliv predvsem za razvoj srčno-žilnih bolezni, diabetes tipa II, nenalezljivih kroničnih bolezni in mnogih drugih. Zaradi nepoznavanja te problematike je treba sedenje jemati kot novo kajenje in to z vso resnostjo. Mnogi se ne zavedajo teh negativnih učinkov, dokler to ni prepozno. Zato bi kot prvo praktično implikacijo priporočal, da se vsak posameznik, najprej pri sebi zaveda tega problema in začne preventivno ukrepati.

Priporočila Svetovne Zdravstvene Organizacije so 150 minut zmerne intenzivne vadbe na teden ali 75 minut intenzivne obremenitve na teden. To pomeni, da bi si vsak moral vzeti vsaj 2 uri časa za športno aktivnost na teden, kar je zgolj 1,19 % časa v celem tednu.

Kot drugo praktično implikacijo bi zopet apeliral na vse posameznike, da se zavedajo svojega položaja telesa pri sedenju. Priporočam ureditev delovnega mesta po najvišjih standardih, kot so: dvig ekrana v višino oči, položaj hrbtenice med sedenjem naj bo vzravnani in pokončni, pozorni naj bodo predvsem na sključenost v zgornjem delu hrbtenice, noge naj bodo zravnane in poravnane v širini bokov, kot položaja hrbtenice naj bo med 100 in 110 stopinjami, za stopala se priporoča podlaga (pručka), ergonomski stol in ergonomska miška.

Glede prekinitve sedenja priporočamo različne metode, ki posameznike opomnejo na vsakih 30 minut, da za minuto vstanejo, se raztegnejo in malo sprehodijo po prostoru. Za raztezne vaje priporočamo razteg mišic upogibalk kolka (lat. musculus Iliopsoas). Kot ena izmed metod za prekinitev sedenja se je izkazala pametna ura, ki te vsako uro opomni, da se sedi predolgo in da je potreben odmor od sedenja, katero uporabljam tudi sam in bi jo zagotovo priporočil.

Za podjetja je priporočljivo, da nekje na delovnem mestu izobesijo stalne plakate, ki ozaveščajo o nevarnosti dolgotrajnega sedenja. Plakati naj vsebujejo raztezne vaje in prehranska priporočila, poleg tega naj podjetja nudijo zaposlenim redna predavanja in izobraževanja o pomenu zdravja na delovnem mestu. Zelo se priporoča organizacija vadbe v sklopu službe; primer dobre prakse je Univerza v Ljubljani, kjer imajo vsak ponedeljek ob 12:45 do 13:00 spletno vadbo. Poleg organizirane vadbe se priporoča sofinanciranje karte za fitnes ali vodene vadbe za zaposlene, ki je organizirana strokovno pod nadzorom diplomiranega športnega trenerja, kineziologa ali fizioterapevta.

5.3 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Raziskava, ki je bila izvedena v okviru magistrskega dela, ima kot vsaka druga raziskava svoje omejitve, ki se nanašajo na vsebinski, časovni in metodološki okvir. Zaposleni večkrat zaradi povečanega obsega dela nimajo časa ali volje razmišljati o svojem počutju na delovnem mestu ter o nekaterih potencialno negativnih dolgoročnih vplivov na njihovo zdravje. Spet drugi so že tako zakoreninjeni v svoje poklice, kjer so že ustvarili navade, ki jih zelo težko spremenijo. Zato bi mnogim zaposlenim priporočali izvajanje preventivnih programov, s katerimi bi izboljšali splošno počutje in tako potencialno preprečili večje zdravstvene težave.

Metodološke omejitve se nanašajo na postavitve hipotez in raziskovalnih vprašanj na podlagi do sedajšnjih znanstvenih člankov in raziskav, ki so v omejenem številu. Skozi proces raziskovanja sem opazil, da mlajši opažajo trende, ki prihajajo k nam iz zahodnih držav, kjer se to že nekaj časa razvija in dajejo vedno večji poudarek na visoke standarde postavitve delovnega mesta. Zato bi bilo zelo zanimivo izvesti študijo o vplivu sedenja na produktivnost v kateri drugi bolj razviti evropski državi ali v ZDA. Zanimivo bi bilo tudi izvesti longitudinalno študijo, kjer bi na primer določeni skupini zaposlenih predpisali izbrane vaje, ki bi jih izvajali med delovnim časom ali po službi, nato pa bi rezultate primerjali s kontrolno skupino.

Ugotovitve intervjujev bi bilo smiselno uporabiti v nadaljnjih raziskavah, saj smo dobili dragocene vpoglede v proučevano tematiko od zaposlenih v različnih panogah tako v javnem sektorju kot gospodarstvu. Pridobljene rezultate dvanajstih intervjujev bi bilo

smiselno združiti v anketo in testirati na večjem, reprezentativnem vzorcu, bodisi v izbrani industriji bodisi splošni delovni populaciji.

Pregled odgovorov nam pove, da na količino sedenja vpliva delovno okolje ter poklic, ki ga zaposleni opravljajo, kakovost sedenja pa je največkrat odvisna od kulture podjetja, nadrejenih, direktorjev, lastnikov ali uprave podjetja. Intervjuvanci so večkrat izpostavili, da bi si želeli bolj primerne delovne opreme ali bolj kakovostnega ergonomskega stola, vendar v podjetju za to ni bilo posluha, kar je verjetno povezano s finančnim vložkom. Menim, da je kljub navedenim omejitvam raziskovalno delo z izbrano metodologijo primerno za dosego ciljev magistrskega dela.

6 SKLEP

V zaključku magistrskega dela povzemamo glavne ugotovitve raziskave in podajamo priporočila za vse posameznike, ki opravljajo sedeč poklic ter za splošno javnost, saj smo ugotovili, da se pomembnost negativnih učinkov dolgotrajnega sedenja tiče slehernega posameznika.

Iz raziskave izhaja, da povečana količina sedenja na delovnem mestu negativno vpliva na zdravje. Potrebno je priznati to težavo in sprejeti ukrepe za zmanjšanje sedenja ter spodbujanje gibanja med delovnim časom. Zdravje zaposlenih je ključnega pomena za njihovo dobro počutje in produktivnost. Zato bi še posebej poudarili pomembnost ozaveščanja in promocije zdravja na delovnem mestu. Zdravi delavci so bolj zadovoljni in posledično bolj produktivni. Ekonomski učinek se kaže tudi v manjši bolniški odnostnosti.

Količina sedenja je povezana s produktivnostjo na delovnem mestu. Premalo in preveč sedenja negativno vplivata na produktivnost na delovnem mestu, saj ima vsak posameznik svojo optimalno količino sedenja. Negativna povezava med kakovostjo sedenja in produktivnostjo se je pokazala z nepravilnim položajem sedenja, ki je vplivala na nelagodje zaposlenih na delovnem mestu. Ugotovljeno je bilo, da so zaposleni, ki sedijo več in manj kakovostno, manj zadovoljni s količino in kakovostjo sedenja ter si posledično želijo več sprememb delovnega okolja v smeri manj in kakovostnejšega sedenja. Zadovoljstvo s količino in kakovostjo sedenja na delovnem mestu je povezano s produktivnostjo na delovnem mestu, saj so tisti, ki so bili bolj zadovoljni, bili posledično bolj produktivni.

Seznanjenost s pravilnim sedenjem na delovnem mestu je med anketiranci različna, kar bi lahko bila posledica različnega delovnega okolja in kulture podjetja. Le-tega v magistrskem delu nismo ugotovili. V organizacijah se za dvig produktivnosti sedečega poklica uporabljajo različne metode, med najbolj izpostavljenimi pa so aktivni odmori in pravilno ergonomsko opremljeno delovno mesto. Glede na dokazane negativne

učinke dolgotrajnega sedenja je potrebno zaposlene v podjetjih in njihove nadrejene opolnomočiti, da si bodo z obstoječimi resursi prilagodili delovno mesto, ki bo omogočalo manj in bolj kakovostno sedenje. Delovno okolje, ki spodbuja manj sedenja, lahko priporoča k dvigu produktivnosti zaposlenih, izboljša telesno počutje in posledično zadovoljstvo zaposlenih za delovnem mestu.

LITERATURA IN VIRI

1. Aadahl, M., Linneberg, A., Møller, T. C., Rosenørn, S., Dunstan, D. W., Witte, D. R., in Jørgensen, T. (2014). Motivational counseling to reduce sitting time: a community-based randomized controlled trial in adults. *American journal of preventive medicine*, 47(5), 576–586. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2014.06.020>
2. Anjum, A. Ming, X., Siddiqi, A.F., in Rasool, S.F. (2018). An Empirical Study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International journal of environmental research and public health*, 15(5), 1035. <https://doi.org/10.3390/ijerph15051035>
3. Aternity, A. (2021). What is Workplace Productivity? [objava na blogu] <https://www.aternity.com/blogs/what-is-workplace-productivity/>
4. Balantič, Z., Polajnar, A. in Jevšnik, S. (2015). Ergonomija v teoriji in praksi. https://www.etip.si/files/ETiP_kazalo_povzetki_indeks.pdf
5. Bankoski, A., Harris, T. B., McClain, J. J., Brychta, R. J., Caserotti, P., Chen, K. Y., Berrigan, D., Troiano, R. P., in Koster, A. (2011). Sedentary activity associated with metabolic syndrome independent of physical activity. *Diabetes care*, 34(2), 497–503. <https://doi.org/10.2337/dc10-0987>
6. Ben-Ner, A., Hamann, D. J., Koepp, G., Manohar, C. U., in Levine, J. (2014). Treadmill workstations: the effects of walking while working on physical activity and work performance. *PloS one*, 9(2), e88620. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0088620>
7. Biswas, A., Oh, P. I., Fsaulkner, G. E., Bajaj, R. B., Silver, M. A., Mitchell, M. S. in Alter, D. A. (2015). Sedentary time and its association with risk for disease incidence, mortality, and hospitalization in adults: a systematic review and meta-analysis. *Annals of Internal Medicine*, 162(2), 123–32. <https://doi.org/10.7326/m14-1651>
8. Boyarsky, K. (n.d.). What is office management? here's everything you need to know. [objava na blogu]. <https://resources.owllabs.com/blog/office-management>
9. Brown, Z., Cole, R. J., Robinson, J. B. in Dowlatabadi, H. (2010). Evaluating User Experience in Green Buildings in Relation to Workplace Culture and Context. *Facilities*, 28(4): 225–238. <http://dx.doi.org/10.1108/02632771011023168>
10. Buckley, J. P., Hedge, A., Yates, T., Copeland, R. J., Loosemore, M., Hamer, M., Bradley, G., in Dunstan, D. W. (2015). The sedentary office: an expert statement on the growing case for change towards better health and productivity. *British journal*

- of sports medicine, 49(21), 1357–1362. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2015-094618>
11. Chau, J. Y., Sukala, W., Fedel, K., Do, A., Engelen, L., Kingham, M., Sainsbury, A., in Bauman, A. E. (2015). More standing and just as productive: Effects of a sit-stand desk intervention on call center workers' sitting, standing, and productivity at work in the Opt to Stand pilot study. *Preventive medicine reports*, 3, 68–74. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2015.12.003>
 12. Clark, B. in Sugiyama, T. (2015). Prevalence, trends, and correlates of sedentary behavior. V Kanouse, K., Oshima, S., Cao, Z. in Oka, K (ur). *Physical Activity, Exercise, Sedentary Behavior and Health* (str. 79–90). Springer.
 13. Cleveland Clinic. (2019). Back Health and Posture. [objava na blogu] <https://my.clevelandclinic.org/health/articles/4485-back-health-and-posture>
 14. CMD Ltd. (2022). Office ergonomics—what it is and why it matters. [objava na blogu]. <https://www.cmd-ltd.com/advice-centre/ergonomics/office-ergonomics/#officeerg1>
 15. COADAPT. (2020, 17. december). The adaptation of an ergonomic workstation to meet operators needs by BNP Sprl. [objava na blogu] <https://coadapt-project.eu/bnp-adaptation-workstation/>
 16. Cooper, A. R., Sebire, S., Montgomery, A. A., Peters, T. J., Sharp, D. J., Jackson, N., Fitzsimons, K., Dayan, C. M., in Andrews, R. C. (2012). Sedentary time, breaks in sedentary time and metabolic variables in people with newly diagnosed type 2 diabetes. *Diabetologia*, 55(3), 589–599. <https://doi.org/10.1007/s00125-011-2408-x>
 17. Creswell, J.W. (2015). *A Concise introduction to mixed methods research*. Los Angeles, CA: Sage Publications Inc.
 18. Delery, J. E., in Shaw, J. D. 2001. The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis and extension. In K. M. Rowland in G. R. Ferris (ur.). *Research in personnel and human resource management* (str. 165–197). Greenwich.
 19. Dzakpasu, F., Carver, A., Brakenridge, C. J., Cicuttini, F., Urquhart, D. M., Owen, N., in Dunstan, D. W. (2021). Musculoskeletal pain and sedentary behaviour in occupational and non-occupational settings: a systematic review with meta-analysis. *The international journal of behavioral nutrition and physical activity*, 18(1), 159. <https://doi.org/10.1186/s12966-021-01191-y>
 20. Edwards, M. K., in Loprinzi, P. D. (2016). Sedentary behavior, physical activity and cardiorespiratory fitness on leukocyte telomere length. *Health promotion perspectives*, 7(1), 22–27. <https://doi.org/10.15171/hpp.2017.05>
 21. Forum Media, strokovne informacije in izobraževanja d.o.o. (2018). *Pomen dejavnosti za opis delovnega mesta*. <https://www.e-kadrovik.si/vsebine/organizacija-in-sistemizacija/opisi-delovnih-mest/pomen-dejavnosti-za-opis-delovnega-mesta/>
 22. Engel, R. J. in Schutt, R. K. (2005). *The practise of research in social work*. Thousand Oaks: Sage Publications.

23. Engelen, L., Dhillon, H. M., Chau, J. Y., Hespe, D., in Bauman, A. E. (2016). Do active design buildings change health behaviour and workplace perceptions?. *Occupational medicine (Oxford, England)*, 66(5), 408–411. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqv213>
24. Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221–230,
25. Gao, X., Nelson, M. E., in Tucker, K. L. (2007). Television viewing is associated with prevalence of metabolic syndrome in Hispanic elders. *Diabetes care*, 30(3), 694–700. <https://doi.org/10.2337/dc06-1835>
26. Gardiner, P. A., Healy, G. N., Eakin, E. G., Clark, B. K., Dunstan, D. W., Shaw, J. E., Zimmet, P. Z., in Owen, N. (2011). Associations between television viewing time and overall sitting time with the metabolic syndrome in older men and women: the Australian Diabetes, Obesity and Lifestyle study. *Journal of the American Geriatrics Society*, 59(5), 788–796. <https://doi.org/10.1111/j.1532-5415.2011.03390.x>
27. Gennuso, K. P., Gangnon, R. E., Matthews, C. E., Thraen-Borowski, K. M., in Colbert, L. H. (2013). Sedentary behavior, physical activity, and markers of health in older adults. *Medicine and science in sports and exercise*, 45(8), 1493–1500. <https://doi.org/10.1249/MSS.0b013e318288a1e5>
28. Gilson, N. D., Burton, N. W., van Uffelen, J. G. Z. in Brown, W. J. (2011). Occupational sitting time: employees' perceptions of health risks and intervention strategies. *Health promotion Journal of Australia*, 22(1), 38–43. <https://doi.org/10.1071/he11038>
29. Gilson, N. D., Hall, C., Renton, A., Ng, N., in von Hippel, W. (2017). Do Sitting, Standing, or Treadmill Desks Impact Psychobiological Indicators of Work Productivity?. *Journal of physical activity & health*, 14(10), 793–796. <https://doi.org/10.1123/jpah.2016-0712>
30. Gómez-Cabello, A., Pedrero-Chamizo, R., Olivares, P. R., Hernández-Perera, R., Rodríguez-Marroyo, J. A., Mata, E., Aznar, S., Villa, J. G., Espino-Torón, L., Gusi, N., González-Gross, M., Casajús, J. A., Ara, I., Vicente-Rodríguez, G., in EXERNET Study Group (2012). Sitting time increases the overweight and obesity risk independently of walking time in elderly people from Spain. *Maturitas*, 73(4), 337–343. <https://doi.org/10.1016/j.maturitas.2012.09.001>
31. Hadgraft, N. T., Willenberg, L., LaMontagne, A. D., Malkoski, K., Dunstan, D. W., Healy, G. N., Moodie, M., Eakin, E. G., Owen, N., in Lawler, S. P. (2017). Reducing occupational sitting: Workers' perspectives on participation in a multi-component intervention. *The international journal of behavioral nutrition and physical activity*, 14(1), 73. <https://doi.org/10.1186/s12966-017-0530-y>
32. Hadi, M. (1999). Productivity in the workplace. *Facilities Management World*, 17, 19–21.

33. Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Process-Based Approach* (2. izd.). New York: The Guilford Press.
34. Haynes, B. P. (2007). Office productivity: A theoretical framework. *Journal of Corporate Real Estate*, 9(2), 97–110. <http://dx.doi.org/10.1108/14630010710828108>
35. Haynes, B. P. (2008). Impact of workplace connectivity on office productivity. *Journal of Corporate Real Estate*, 10(4), 286–302. <https://doi.org/10.1108/14630010810925145>
36. Healy, G. N., Dunstan, D. W., Salmon, J., Cerin, E., Shaw, J. E., Zimmet, P. Z., in Owen, N. (2008). Breaks in sedentary time: beneficial associations with metabolic risk. *Diabetes care*, 31(4), 661–666. <https://doi.org/10.2337/dc07-2046>
37. Healy, G. N., Matthews, C. E., Dunstan, D. W., Winkler, E. A., in Owen, N. (2011). Sedentary time and cardio-metabolic biomarkers in US adults: NHANES 2003-06. *European heart journal*, 32(5), 590–597. <https://doi.org/10.1093/eurheartj/ehq451>
38. Healy, G. N., Eakin, E. G., Lamontagne, A. D., Owen, N., Winkler, E. A., Wiesner, G., Gunning, L., Neuhaus, M., Lawler, S., Fjeldsoe, B. S., in Dunstan, D. W. (2013). Reducing sitting time in office workers: short-term efficacy of a multicomponent intervention. *Preventive medicine*, 57(1), 43–48. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2013.04.004>
39. Hill, A. V. (2012). *The Encyclopedia of Operations Management: A Field Manual and Glossary of Operations Management Terms and concepts*. FT Press.
40. Huizen, J. (2018). Sitting positions for good posture. [objava na blogu]. <https://www.medicalnewstoday.com/articles/321863>
41. Ishii, K., Shibata, A., in Oka, K. (2018). Work Engagement, Productivity, and Self-Reported Work-Related Sedentary Behavior Among Japanese Adults: A Cross-Sectional Study. *Journal of occupational and environmental medicine*, 60(4), e173–e177. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001270>
42. Kaliski, B. S. (2001). *Encyclopedia of Business and Finance*. Macmillan.
43. Kallings, L. V., Blom, V., Ekblom, B., Holmlund, T., Eriksson, J. S., Andersson, G., Wallin, P., in Ekblom-Bak, E. (2021). Workplace sitting is associated with self-reported general health and back/neck pain: a cross-sectional analysis in 44,978 employees. *BMC public health*, 21(1), 875. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10893-8>
44. Kang, K. W., Son, S. M., in Ko, Y. M. (2016). Time-varying Changes in Pulmonary Function with Exposure to Prolonged Sitting. *Osong public health and research perspectives*, 7(6), 382–384. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2016.11.005>
45. Kar, G., in Hedge, A. (2021). Effect of workstation configuration on musculoskeletal discomfort, productivity, postural risks, and perceived fatigue in a sit-stand-walk intervention for computer-based work. *Applied ergonomics*, 90, 103211. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103211>

46. Karakolis, T., in Callaghan, J. P. (2014). The impact of sit-stand office workstations on worker discomfort and productivity: a review. *Applied ergonomics*, 45(3), 799–806. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.10.001>
47. Kilpatrick, M., Sanderson, K., Blizzard, L., Teale, B. in Venn, A. (2013). Cross-sectional associations between sitting at work and psychological distress: Reducing sitting time may benefit mental health. *Mental Health and Physical Activity*, 6(2), 103–109.
48. Knoll. (2010). The Future of Ergonomic Office Seating. [objava na blogu]. https://www.knoll.com/document/1352940440338/wp_future_ergonomic_seating.pdf
49. Lan, L., Wargocki, P. in Lian, Z. (2011). Quantitative measurement of productivity loss due to thermal discomfort, *Energy and Buildings*, 43(5), 1057–1062. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2010.09.001>
50. Lin, Y. P., Lin, C. C., Chen, M. M., in Lee, K. C. (2017). Short-Term Efficacy of a "Sit Less, Walk More" Workplace Intervention on Improving Cardiometabolic Health and Work Productivity in Office Workers. *Journal of occupational and environmental medicine*, 59(3), 327–334. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000955>
51. Lipsey, R. G., in Nakamura, A. (2006). *Services industries and the knowledge-based economy*. University of Calgary Press.
52. Mackenzie, K., Such, E., Norman, P., in Goyder, E. (2019). Sitting less at work: a qualitative study of barriers and enablers in organisations of different size and sector. *BMC public health*, 19(1), 884. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7148-8>
53. Mackenzie, K., Goyder, E., in Eves, F. (2015). Acceptability and feasibility of a low-cost, theory-based and co-produced intervention to reduce workplace sitting time in desk-based university employees. *BMC public health*, 15, 1294. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-2635-z>
54. Martinez-Gomez, D., Guallar-Castillón, P., León-Muñoz, L. M., López-García, E., in Rodríguez-Artalejo, F. (2013). Combined impact of traditional and non-traditional health behaviors on mortality: a national prospective cohort study in Spanish older adults. *BMC medicine*, 11, 47. <https://doi.org/10.1186/1741-7015-11-47>
55. Mayo Foundation for Medical Education and Research – MFMER (2022). C-reactive protein test. <https://www.mayoclinic.org/tests-procedures/c-reactive-protein-test/about/pac-20385228>
56. McGraw Hill Constructions. (2014). SmartMarkert Report. [objava na blogu] [https://i2sl.org/elibrary/documents/Business_Value_of_BIM_for_Owners_SMR_\(2014\).pdf](https://i2sl.org/elibrary/documents/Business_Value_of_BIM_for_Owners_SMR_(2014).pdf)
57. Michalchuk, V. F., Lee, S. J., Waters, C. M., Hong, O. S., in Fukuoka, Y. (2022). Systematic Review of the Influence of Physical Work Environment on Office Workers' Physical Activity Behavior. *Workplace health & safety*, 70(2), 97–119. <https://doi.org/10.1177/21650799211039439>

58. Munir, F., Houdmont, J., Clemes, S., Wilson, K., Kerr, R., in Addley, K. (2015). Work engagement and its association with occupational sitting time: results from the Stormont study. *BMC public health*, 15, 30. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-1427-9>
59. Munir, F., Biddle, S., Davies, M. J., Dunstan, D., Esliger, D., Gray, L. J., Jackson, B. R., O'Connell, S. E., Yates, T., 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), 319. <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5187-1>
60. Naharuddin, N. M. in Sadegi, M. (2013). Factors of workplace environment that affect employees performance. *Limkokwing University of Creative Technology, Malaysia*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2290214
61. Neuhaus, M., Healy, G. N., Dunstan, D. W., Owen, N., in Eakin, E. G. (2014). Workplace sitting and height-adjustable workstations: a randomized controlled trial. *American journal of preventive medicine*, 46(1), 30–40. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2013.09.009>
62. Nevala, N., in Choi, D. (2013). Ergonomic Comparison of a Sit-Stand Workstation With a Traditional Workstation in Visual Display Unit Work. *The Ergonomics Open Journal*, 6(1), 2227.
63. Njuki, E. in Bravo-Ureta, B. E. (2019). Examining irrigation productivity in U.S. agriculture using a single-factor approach. *Journal of Productivity Analysis*, 51, 125–136. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11123-019-00552-x#citeas>
64. NHS. (2019). *How to sit at your desk correctly*. Healthy Body. <https://www.cuh.nhs.uk/patient-information/seating-and-ergonomics/>
65. Nyaribo, Y. M. in Munene, A. G. (2018). Effect of social media pertication in the workplace on employee productivity. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(2): 141–50. https://www.gsa.gov/system/files/GSA_FY2021_Congressional_Justification.pdf
66. Oseland, N. (1999). *Environmental Factors Affecting Office Worker Performance: A Review of Evidence*, Technical Memoranda TM24: CIBSE, London.
67. Pavey, T. G., Peeters, G. G., in Brown, W. J. (2015). Sitting-time and 9-year all-cause mortality in older women. *British journal of sports medicine*, 49(2), 95–99. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2012-091676>
68. Pronk, N. P., Katz, A. S., Lowry, M., in Payfer, J. R. (2012). Reducing occupational sitting time and improving worker health: the Take-a-Stand Project, 2011. *Preventing chronic disease*, 9, E154. <https://doi.org/10.5888/pcd9.110323>
69. Puig-Ribera, A., Martínez-Lemos, I., Giné-Garriga, M., González-Suárez, Á. M., Bort-Roig, J., Fortuño, J., Muñoz-Ortiz, L., McKenna, J., in Gilson, N. D. (2015). Self-reported sitting time and physical activity: interactive associations with mental well-being and productivity in office employees. *BMC public health*, 15, 72. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-1447-5>

70. Rejec, V. (2012). *Relevantnost dvofaktorske motivacijske teorije pri generaciji X in Y*. (Doktorska disertacija). Fakulteta za uporabne družbene študije Univerze v Novi Gorici..
71. Roelofsen, P. (2015). A computer model for the assessment of employee performance loss as a function of thermal discomfort or degree of heat stress, *Intelligent Buildings International*, 8(4): 1–20.
72. Rosenkranz, S. K., Mailey, E. L., Umansky, E., Rosenkranz, R. R., in Ablah, E. (2020). Workplace Sedentary Behavior and Productivity: A Cross-Sectional Study. *International journal of environmental research and public health*, 17(18), 6535. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186535>
73. Roy, G. (1993). Analysis and Measurement of Productivity at the Workplace. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 5(1–2), 1–15. <https://doi.org/10.1080/10301763.1993.10669106>
74. Schilling, D. L., Washington, K., Billingsley, F. F., in Deitz, J. (2003). Classroom seating for children with attention deficit hyperactivity disorder: therapy balls versus chairs. *The American journal of occupational therapy : official publication of the American Occupational Therapy Association*, 57(5), 534–541. <https://doi.org/10.5014/ajot.57.5.534>
75. Sink, D., Tuttle, T. C. in Devries, J. (1984). Productivity measurement and evaluation: What is available? *National Productivity Review*, 3(3), 265–287.
76. Shrestha, N., Kukkonen-Harjula, K. T., Verbeek, J. H., Ijaz, S., Hermans, V. in Pedisic, Z. (2018). Workplace interventions for reducing sitting at work. *The Cochrane database of systematic reviews*, 6(6), CD010912. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD010912.pub4>
77. Steger, F. M. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory. *Journal of Career Assessment*. <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1069072711436160>
78. Rasure, E. (2020). Labor Productivity. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/l/labor-productivity.asp>
79. Teychenne, M., Ball, K. in Salmon, J. (2010). Sedentary behavior and depression among adults: a review. *International Journal of Behavioral Medicine*, 17(4), 264–54. <https://doi.org/10.1007/s12529-010-9075-z>
80. Thorp, A. A., Healy, G. N., Winkler, E., Clark, B. K., Gardiner, P. A., Owen, N. in Dunstan, D. W. (2012). Prolonged sedentary time and physical activity in workplace and non-work contexts: a cross-sectional study of office, customer service and call centre employees. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 9, 128. <https://doi.org/10.1186/1479-5868-9-128>.
81. Thorp, A. A., Kingwell, B. A., Owen, N., in Dunstan, D. W. (2014). Breaking up workplace sitting time with intermittent standing bouts improves fatigue and musculoskeletal discomfort in overweight/obese office workers. *Occupational and environmental medicine*, 71(11), 765–771. <https://doi.org/10.1136/oemed-2014-102348>.

82. Tobin, R., Leavy, J., in Jancey, J. (2016). Uprising: An examination of sit-stand workstations, mental health and work ability in sedentary office workers. *Western Australia. Work (Reading, Mass.)*, 55(2), 359–371. <https://doi.org/10.3233/WOR-162410>.
83. Todd, S. (2022). What is Workplace Productivity? (How to Increase and Why). [objava na blogu] <https://opensourcedworkplace.com/news/what-is-workplace-productivity-how-to-increase-and-why>
84. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2022). Why is productivity important? [objava na blogu]. <https://www.bls.gov/k12/productivity-101/content/why-is-productivity-important/home.htm>
85. Vinay, C. G. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 4(6), 181183.
86. VectorStock. Correct back sitting position infographic man sit vector image. objava na blogu]. <https://www.vectorstock.com/royalty-free-vector/correct-back-sitting-position-infographic-man-sit-vector-31448353>
87. Zupan, B., in Svetina Nabergoj, A. (2016). Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa. *Economic and Business Review*, 16, 49–74.

PRILOGE

Priloga 1: Anketa za magistrsko nalogo.

Spoštovani!

Sem Matej Fatur, zaključujem magistrski študij na Ekonomski fakulteti Univerze
v Ljubljani, smer Podjetništvo.

Vljudno vas prosimo, da izpolnite kratek vprašalnik, katerega namen je ugotoviti **vpliv
sedenja na produktivnost na delovnem mestu**. Predviden čas reševanja je 8 minut.

Vaši odgovori so anonimni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Na
podlagi vaših odgovorov bom oblikoval **predloge za izboljšanje kakovosti** in znižanje
količine sedenja na delovnem mestu, Vaše sodelovanje v raziskavi je zelo pomembno in
z moje strani zelo cenjeno.

Če imate kakršnokoli vprašanje ali komentar k raziskavi mi lahko to sporočite preko
elektronske pošte matej.fatur@gmail.com ali me pokličete na telefonsko številko: 031-
510-230. Svoje komentarje lahko zapišete tudi na zadnjo stran vprašalnika v za to
namenjen okvirček.

Zelo cenim vaš čas in pozornost, ki ju boste namenili izpolnitvi vprašalnika, prosim
odgovarjajte iskreno.

Po končani raziskavi vam bom posredoval **rezultate in priporočila** za izboljšanje
kakovosti sedenja.

Lep pozdrav in uspešen dan vam želim.

Matej Fatur

Razmislite o času, ko ste bili pri vašem delu NAJBOLJ MOTIVIRANI. Za vsak dejavnik, ki je naveden v spodnji tabeli, označite ali sploh in kako močno je vplival na vašo visoko motiviranost.

Dejavnike ocenjujete z ocenami od 1 (dejavnik SPLOH NE VPLIVA na mojo delovno motivacijo) do 6 (dejavnik POPOLNOMA VPLIVA na mojo delovno motivacijo). Ocenjujete idealno situacijo, ne dejanskega stanja v podjetju, v katerem ste trenutno zaposleni.

Tabela 20: Motivatorji po Herzbergu

Dejavnik	1- Sploh ne vpliva	2- Malo vpliva	3- Srednj e vpliva	4- Precej vpliva	5-Zelo vpliva	6- Popol- noma vpliva
Občutek dosežka ob kvalitetno opravljenem delu.						
Priznanje dosežkov s strani vodje oz. sodelavcev.						
Pregled nad celotnim potekom dela.						
Odgovornost pri delu.						
Možnost napredovanja.						
Osebnostna rast (izobraževanje, pridobivanje novih sposobnosti preko prakse; vpeljava zahtevnejših nalog).						
Jasna vizija in strategija podjetja.						
Dobra organiziranost podjetja.						
Minimalni nadzor s strani vodij in sodelavcev.						
Dobri odnosi z nadrejenim.						
Ugodni delovni pogoji oz. razmere.						
Dobra plača, nagrade.						
Dobri odnosi s sodelavci.						
Zavest, da delo ne posega v moje zasebno življenje (dovolj prostega časa).						
Ugleden lasten status oz. položaj v podjetju.						
Varnost zaposlitve.						
Neodvisnost pri delu.						
Možnost službenih potovanj.						
Opravljanje družbeno koristnega dela.						
Ponos na organizacijo.						
Zanimivo delo, ki me motivira in izpopolnjuje.						

se nadaljuje

Tabela 20: Motivatorji po Herzbergu (nad.)

Timsko delo.						
Sodelovanje pri upravljanju podjetja.						
Pohvale s strani nadrejenih in sodelavcev.						
Delo mi predstavlja izziv.						
Zabavno delo (delo, pri katerem se zabavam).						
Fleksibilni delovni čas.						
Dobri sodelavci.						
Možnost uporabe vrhunske tehnike in tehnologije.						
Različne ugodnosti (organiziranje športnih in rekreativnih aktivnosti, počitniške zmogljivosti...).						

Vir: prirejeno po Rejec (2014).

V prvem sklopu me zanima produktivnost. Na lestvici od 1-sploh se ne strinjam do 5-popolnoma se strinjam.

Prosim ocenite vaše strinjanje z naslednjimi trditvami.

Tabela 21: Produktivnost na delovnem mestu

	Se sploh ne strinjam	Delno se strinjam	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
V delovnem dnevu sem naredil vse kar sem si zadal/ mi je bilo naročeno za tisti dan	1	2	3	4	5
Svoje podjetje/sluzbo bi priporočil prijatelju.	1	2	3	4	5
Z veseljem pridem v službo/na delovno mesto.	1	2	3	4	5
Sem ponosen na svojo službo/delovno mesto.	1	2	3	4	5
S svojo plačo sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
Rad delam v ekipi z drugimi sodelavci.	1	2	3	4	5
Vrednote in vizija podjetja me motivirata.	1	2	3	4	5
Čez 1 leto se vidim delati tukaj naprej.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Steger, in drugi (2012).

V drugem sklopu me zanima Motivacija. Na lestvici od 1-sploh se ne strinjam do 5-popolnoma se strinjam. Prosim ocenite vaše strinjanje z naslednjimi trditvami.

Tabela 22: Motivacija na delovnem mestu

	Se sploh ne strinjam	Delno se strinja m	Niti se ne strinjam , niti se strinjam	Večino ma se strinja m	Popolnoma se strinjam
Zaposleni v podjetju smo zavzeti in odgovorni za svoje delo	1	2	3	4	5
V podjetju se ceni dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Zaposleni smo pripravljeni na dodatne napore, kadar se to pri delu zahteva	1	2	3	4	5
Delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije	1	2	3	4	5
Dober delovni rezultat se v podjetju hitro opazi in je pohvaljen	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5
Včasih me tudi graja oz. kazni motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kakovostno delo	1	2	3	4	5
Plača je primerna in je vsaj enakovredna ravni plač v enakih obdobjih	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Steger, in drugi (2012).

Pred vami je ponovno naštetih 30 dejavnikov. ZELO POMEMBNO JE, da ne razmišljate o tem, kako ste ocenjevali prvi sklop, saj ne gre za isto stvar. Tudi ni nujno, da isti dejavnik hkrati vpliva na vaše nezadovoljstvo in vašo motivacijo. Na primer: za dejavnik X (npr. izziv, delovni pogoji...) je možno, da vam povzroča visoko nezadovoljstvo, če ni prisoten; če pa je, pa vas ne motivira, ker se vam zdi samoumevno, da so te stvari urejene.

Razmislite o času, ko ste bili NAJBOLJ NEZADOVOLJNI v organizaciji, v kateri delate. Za vsak dejavnik (oz. odsotnost tega dejavnika), ki je naveden v spodnji tabeli, označite, ali sploh in kako močno je vplival na vaše delovno nezadovoljstvo. Primer: če pomanjkanje občutka dosežka vpliva na vaše nezadovoljstvo, boste trditev ocenili.

Tabela 23: Higieniki po Herzbergu

Dejavnik	1- Sploh ne vpliva	2- Malo vpliva	3- Srednje vpliva	4- Precej vpliva	5-Zelo vpliva	6- Popolnoma vpliva
Delo ne predstavlja izziva.						
Nefleksibilni delovni čas.						
Neugleden lasten status oz. položaj v podjetju.						
Nejasna vizija in strategija podjetja.						
Nepreglednost nad celotnim potekom dela.						
Nepriznavanje dosežkov s strani vodje oz. sodelavcev.						
Nesodelovanje pri upravljanju podjetja.						
Netimsko delo.						
Neugodni delovni pogoji oz. razmere.						
Nezabavno delo.						
Nezanimivo delo..						
Odsotnost možnosti napredovanja.						
Odsotnost možnosti uporabe vrhunske tehnike in tehnologije.						
Odsotnost službenih potovanj.						
Odvisnost od drugih pri svojem delu.						
Opravljanje dela, ki ni družbeno koristno.						
Pomanjkanje občutka dosežka ob kvalitetno opravljenem delu.						
Pomanjkanje odgovornosti pri delu.						
Pomanjkanje pohval s strani nadrejeni in sodelavcev.						
Pomanjkanje ponosa na organizacijo.						
Pomanjkanje priložnosti za osebna rast (izobraževanje, pridobivanje novih sposobnosti preko prakse; vpeljava zahtevnejših nalog).						
Pomanjkanje različne ugodnosti (organiziranje						

se nadaljuje

Tabela 23: Higieniki po Herzbergu (nad.)

športnih in rekreativnih aktivnosti, počitniške zmogljivosti...).						
Povečan nadzor s strani vodij in sodelavcev.						
Slaba organiziranost podjetja.						
Slaba plača, pomanjkanje nagrad.						
Slabi odnosi s sodelavci.						
Slabi odnosi z nadrejenim.						
Slabi sodelavci.						
Zaposlitev ni varna.						
Zavest, da delo posega v moje zasebno življenje (pomanjkanje prostega časa).						

Vir: prirejeno po Rejec (2014).

Kje ste zaposleni?

- Javni sektor
- Zasebni sektor
- drugo

Kakšen je naziv vašega delovnega mesta:

Panoga v kateri delate:

- Zdravstvo
- Izobraževanje
- Farmacija
- Kultura
- Kmetijstvo
- Strojništvo
- Gradbeništvo
- Informacijska tehnologija (IT)
- Drugo:

Koliko let ste zaposleni? (skupno število let delovne dobe):

Koliko ur na teden delate?

Zapišite v urah:

Ali delate nad ure?

- Da
- Ne

Če da, Koliko ur na mesec?

Zapišite v urah:

Svoje delo opravljam:

- v pisani na sedežu podjetja
- delam od doma
- oboje (hibridno)

Število **ur na teden**, ki jih opravite na sedežu podjetja:

Število **ur na teden**, ki jih opravite z delom od doma:

Imate doma urejeno pisarno/delovno mesto (primeren stol, pisalna miza, oprema,...)?

-Da

-Ne

Za prevoz do službe uporabljam:

-Avto

-Javni prevoz

-Kolo/peš

-Drugo:

Koliko časa porabite za prevoz v službo in nazaj domov?

Napišite v minutah:

Koliko ur na dan sedite **v službi**?

Napišite v urah:

Koliko ur na dan sedite doma?

Napišite v urah:

V tretjem sklopu me zanima količina in kakovost sedenja na delovnem mestu. Na lestvici od 1-sploh se ne strinjam do 5-popolnoma se strinjam. Prosim ocenite vaše strinjanje z naslednjimi trditvami.

Tabela 24: Zadovoljstvo s kakovostjo in količino sedenja na delovnem mestu

	1. Se sploh ne strinjam	2. Delno se strinjam	3. Niti se ne strinjam, niti se strinjam	4. Večinoma se strinjam	5. Popolnoma se strinjam
Zadovoljen/na sem s količino sedenja na delovnem mestu					
Da bi manj sedel/a sem pripravljen/a prilagoditi delovno mesto					
Zadovoljen/na sem s kakovostjo sedenja na delovnem mestu					
Da bi bolj kakovostno sedel/a sem pripravljen/a prilagoditi delovno mesto					

Vir: lastno delo

Po koliko časa ponavadi vstanete iz stola? (**neprekinjeno sedenje**)

Napišite v minutah:

Uporabljate tehnike/tehnologije, ki vas opomnijo da se po določenem času ustanete iz stola? (npr. Pametni telefoni, pametne ure, opomniki,...)

Če da, navedite:

Kakšen tip stola imate na delovnem mestu?

- Klečalnik
- Pisarniški stol v obliki konjskega sedla
- Nagibni pisarniški stol
- Direktorski pisarniški stol (dodatno oblazinjen, opora za glavo, nastavljiva naslonjala za roke)
- Konferenčni stoli
- Drugo:

Ali menite, da pri vas dolgotrajno sedenje vpliva na pojavnost bolečin v hrbtenici?

- Da
- Ne

Uporabljate katero od naslednjih ergonomskih orodij na delovnem mestu?

- Dvižna miza
- Ergonomska miška (za preprečevanje nastanka karpalnega kanala)
- Ergonomski stol
- Stoječa delovna postaja
- Napihljiva žoga za sedenje
- Drugo:

Ste v zadnjih 2 mesecih občutili bolečine na področjih: (možnih več odgovorov)

- Hrbtenica
- Vrat
- Rama
- Zapestje
- Drugo:
- Nisem občutil bolečin

Kako v vašem podjetju ozaveščajo o pomenu zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu?

- Izobraževanja
- Masaže
- Telovadba
- Izleti
- Posvetovanja
- Športno društvo
- Drugo:

Koliko časa na **teden** se poslužujete organiziranih oblik promocije zdravja v organizaciji delodajalca?

Zapišite v urah na teden:

Navedite vaš spol:

-Ženska

-Moški

Starost(prosim zapišite v letih):

Najvišja do sedaj pridobljena izobrazba:

-Osnovna šola

-Srednja šola

-Višja šola

-Visoka šola/Univerzitetna diploma

-Magisterij

-Doktorat znanosti

Mi želite v zvezi z anketo karkoli sporočiti?

Priloga 2: Protokol za fokusno skupino.

PROTOKOL ZA FOKUSNO SKUPINO – MAGISTRSKO DELO

Matej FATUR (mentorica:izr. prof. dr. Alenka Slavec Gomezel)

Moderator: Matej FATUR

Datum, ura: 26.3.2023, 18:00

Število udeležencev: 12

Trajanje: 60 min

Opazovalec, zapisnikar: Matic Fuhrer

Prostor: PDG Dolga Gora

Dvorana se pripravi 15 minut pred prihodom udeležencev. Udeleženci pridejo 5 minut pred začetkom fokusne skupine. Ob prihodu moderator sprejme vsakega udeleženca in ga lepo pozdravi.

Koraki pri izvedbi fokusne skupine

Korak 1: Pozdrav in uvod (2 minuti)

o Namen: izreči dobrodošlico udeležencem in izraziti zadovoljstvo z njihovo udeležbo.

o V dobrodošlico in uvod vključiti predstavitev sebe (raziskovalca in moderatorja) in magistrske naloge (raziskovalne naloge) po spodnjem nareku:

Lepo pozdravljeni, hvala da ste prišli!

Sem Matej Fatur, diplomant Fakultete za šport in študent magistrskega programa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Zahvaljujem se vam, da ste se odzvali na mojo prošnjo po sodelovanju v fokusni skupini v okviru moje Magistrske naloge. Vaši odgovori, vaši komentarji in mnenja mi bodo v veliko pomoč pri nadaljnjem delu na temi moje raziskovalne naloge. V okviru raziskovalne naloge ugotavljam povezavo med sedenjem in produktivnostjo na delovnem mestu.

Fokusna skupina bo trajal približno 45 minut. Vključevala bo predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Po končani fokusni skupini bom prosila vse udeležence, da izpolnite še krajši vprašalnik in podate svoje mnenje glede relevantnosti posameznih vprašanj.

Korak 2: Razlaga potrebnih aktivnosti in oseb (2 minuti)

o Namen: Pripraviti vse potrebno za fokusno skupino

- Naznanitev snemanja pogovora po spodnjem nareku:
Pogovor fokusne skupine bo sneman.
- Anonimnost podatkov zagotoviti po spodnjem nareku:
Zagotavljam vam anonimnost podatkov. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.
- Opazovalca in zapisnikarja naznaniti po spodnjem nareku:
Zapisnik fokusne skupine bo opravil Matic Fuhrer, ki bo hkrati tudi opazovalec.

Korak 3: Uvodna vprašanja za prebiti led (2 minuti)

o Namen: Uvodna zabavna vprašanja, da se udeleženci sprostijo in povežejo.

- *Kako se počutite?*
- *Kdaj ste nazadnje trenirali?*
- *Se že kaj veselite prihajajočih praznikov?*

o Kratka predstavitev vsakega udeleženca.

Korak 4: Glavna diskusija (25 minut)

o Namen: Pridobiti čim več koristnih informacij o obravnavani tematiki – kaj menijo o temi, koliko se jim zdi pomembna, relevantna za njihovo počutje, kako vpliva na produktivnost, kako jo izboljšamo, povečamo, itd.

o Moderator:

- Naj moderira pogovor in naj ne bo udeleženec.
- Uporablja naj primerno izrazoslovje glede na strukturo udeležencev.
- Naj bo zainteresiran v komentarje vseh udeležencev, če se kateri od udeležencev noče izpostajati, naj ga sam poskuša motivirati za odgovore.
- Pozoren naj bo, da pogovor ne zaide izven meja obravnavane tematike.
- Empatija, uživati se v čustva drugega, poskuša naj jih razumeti.
- Naj bo dober poslušalec.

o Opazovalec:

- Naj opazuje obnašanja udeležencev, jih zabeleži.

- Zabeleži naj sodelovanje v raziskavi po posameznih udeležencih – ali je kdo prevladoval, ali je kdo bil precej tiho, koga je bilo posebej potrebno spodbuditi k odgovorjanju, ali je prišlo do pogovorov med udeležeci, ...

o Zapisnikar: naredi zapisnik pogovora, glavna mnenja, prevladujoče ideje,...

o Oporna vprašanja za diskusijo:

1. Ali ste mnenja da povečana količina sedenja negativno vpliva na zdravje?
2. Koliko je po vašem mnenju »preveč sedenja« na dnevni bazi?
3. Kako bi zmanjšali količino sedenja, na delovnem mestu?
4. Koliko je za vas pomemben kvaliteten stol?
5. Ste mnenja da povečana količina sedenja neposredno vpliva na nastanek bolečin v hrbtu?
6. Menite da lahko količina sedenja vpliva na vašo produktivnost na delovnem mestu?
7. Menite da lahko kakovost sedenja vpliva na vašo produktivnost na delovnem mestu?
8. Ste zadovoljni s **količino** sedenja na delovnem mestu?
9. Ste zadovoljni s **kakovostjo** sedenja na delovnem mestu?
10. Kaj je za vas produktivnost?
11. Kako bi po vašem mnenju povečali produktivnost na delovnem mestu?
12. Kaj je za vas motivacija?
13. Katere so za vas 3 najbolj pomembne stvari, ki vas motivirajo na delovnem mestu?
14. Kako bi po vašem mnenju dvignili motiviranost na delovnem mestu?
15. Ste pripravljeni prilagoditi delovno mesto v smeri **manj sedenja**?
16. Ste pripravljeni prilagoditi delovno mesto v smeri **bolj kakovostnega sedenja**?

o Oporna vprašanja za poglobljanje tematike:

1. Ali se vsi strinjate s povedanim?
2. Ima kdo drugačno mnenje?
3. Lahko na to tematiko pomislite še z drugih zornih kotov?
4. Smo kakšen vidik obravnavane tematike izpustili?
5. Bi kdo še kaj dodal, preden nadaljujemo?
6. Ali lahko še nadaljnje razložiš svoje misli?
7. Ali vi (točno ime) tudi mislite na tak način?
8. Se vam zdi še kaj drugega pomembnega in smo pozabili omeniti?

Korak 5: Povzetek

o Namen: narediti kratek povzetek, da moderator vidi, ali je razumel vse odgovore in ali je upošteval vsa mnenja ter če ima še kdo kaj za dodati.

Korak 6: Reševanje vprašalnika (15 minut)

o Namen: Izpolnjevanje vprašalnika, da še na ta način pokažejo svoje mnenje.

Korak 7: Zahvala za sodelovanje (2 minuti)

o Namen: Izraziti zahvalo in veselje, da so se udeležili fokusne skupine.

o Poudariti, da je njihovo mnenje pomembno in da bodo mnenja poslušana.

Udeleženci:

Ime	Priimek	Kode
Tomaž	M.	Oseba 1
Lidija	L.	Oseba 2
Zdenka	H.	Oseba 3
Aljana	S.	Oseba 4
Sabina	R.	Oseba 5
Berta	S.	Oseba 6
Brigita	G.	Oseba 7
Marta	P.	Oseba 8
Jožica	A.	Oseba 9
Lidija	J.	Oseba 10
Danica	M.	Oseba 11
Lidija	F.	Oseba 12

Transkripcija fokusne skupine 2.4.2023

Ali ste mnenja da povečana količina sedenja negativno vpliva na zdravje?

-Da(vsi)

-Seveda

Zakaj tako menite?

Oseba 1:-Telo je narejeno za gibanje

Oseba 2:-sedenje ni naravni položaj

Oseba 3:-pravijo da je sedenje novo kajenje

Oseba 4:-človeško telo je nekaj posebnega, zagotovo ni narejeno za sedenje

Oseba 5:-pračlovek sigurno ni sedel toliko kot mi

Oseba 6:-postali smo leni in razvajeni

Oseba 7:-premalo smo telesno aktivni, v kombinaciji s predolgim sedenjem lahko to vpliva na razvoj veliko srčnih bolezni

Oseba 8:-Lahko imamo tudi težave s pritiskom

Tabela 25: pregled odgovorov in pojmov pri prvem vprašanju fokusne skupine.

1. Ali ste mnenja da povečana količina sedenja negativno vpliva na zdravje? 1.1. Zakaj tako menite?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
-Da(vsi) -Seveda 1.1. Oseba 1:-Telo je narejeno za gibanje Oseba 2:-sedenje ni naravni položaj Oseba 3:-pravijo da je sedenje novo kajenje Oseba 4:-človeško telo je nekaj posebnega, zagotovo ni narejeno za sedenje Oseba 5:-pračlovek sigurno ni sedel toliko kot mi Oseba 6:-postali smo leni in razvajeni Oseba 7:-premalo smo telesno aktivni, v kombinaciji s predolgim sedenjem lahko to vpliva na razvoj veliko srčnih bolezni Oseba 8:-Lahko imamo tudi težave s pritiskom	-Količina sedenja -Vpliv na zdravje	-Sedenje kot nenaraven položaj telesa -Primerjava s kajenjem in vpliv na srčne bolezni -Lenobnost in razvajenost sodobnega človeka -Težave s pritiskom in drugimi zdravstvenimi težavami	-Negativni vpliv sedenja na zdravje.

Vir: lastno delo

Koliko je po vašem mnenju »preveč sedenja« na dnevni bazi (v urah)?

O3:-odvisno od sedenja (pisarniški stol ali lesen stol)

O1:-8ur

O6-6ur

O9-povprečno 8 ur

O12-5 ur na dan

O2-odvisno od naše fizične pripravljenosti, starejši težko stojijo morajo več sedet

O4-odvisno od naše dnevne aktivnosti, če delamo 8 ur v pisarni, 2x na dan sprehodimo psa, naredimo še kakšen trening ali razgibavanje mislim da ni neke omejitve, ali pač

O5-preveč sedimo, pri televiziji/telefonu

O11-3ure na dan je preveč

Tabela 26: Pregled odgovorov in pojmov pri drugem vprašanju fokusne skupine

2. Koliko je po vašem mnenju »preveč sedenja« na dnevni bazi? V urah*	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
O3:-odvisno od sedenja (pisarniški stol ali lesen stol) O1:-8ur O6-6ur O9-povprečno 8 ur O12-5 ur na dan O2-odvisno od naše fizične pripravljenosti, starejši težko stojijo morajo več sedet O4-odvisno od naše dnevne aktivnosti, če delamo 8 ur v pisarni, 2x na dan sprehodimo psa, naredimo še kakšen trening ali razgibavanje mislim da ni neke omejitve, ali pač O5-preveč sedimo, pri televiziji/telefonu O11-3ure na dan je preveč	-Preveč sedenja -Omejitev sedenja -Vpliv vrste stola na sedenje -Fizična pripravljenost in omejitve sedenja -Dnevna aktivnost in omejitve sedenja	-Količina sedenja glede na čas -Količina sedenja glede na vrsto stola -Količina sedenja glede na starost in fizično pripravljenost -Količina sedenja glede na dnevno aktivnost	-Količina sedenja -Faktorji, ki vplivajo na omejitev sedenja

Vir: lastno delo

Kako bi zmanjšali količino sedenja, na delovnem mestu?

O4-ne uporabljaš dvigala
O1-se večkrat sprehodiš
O10-večkrat vstaneš
O8-razgibano delo
O6-povabilo na kavo
O3-uvredba na delovnem mestu (primer kitajska/azija) vsake 3 ure ali pol ure razgibavanja v objektu/tovarna/trgovina/zunaj
O2-večkje so to že uvedli
O12-da bi uporabljali opomnike da se ustanemo, prav tako ni dobro dolgo gledati v računalnik, je fajn malo pogledat čez okno da se spočijejo tudi oči.
O5-da stojimo kjer lahko
O7-gremo peš

Tabela 27: Pregled odgovorov in pojmov pri tretjem vprašanju fokusne skupine

3. Kako bi zmanjšali količino sedenja, na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
O4-ne uporabljaš dvigala O1-se večkrat sprehodiš O10-večkrat vstaneš O8-razgibano delo O6-povabilo na kavo O3-uvredba na delovnem mestu (primer kitajska/azija) vsake 3 ure ali pol ure razgibavanja v objektu/tovarna/trgovina/zunaj O2-večkje so to že uvedli O12-da bi uporabljali opomnike da se ustanemo, prav tako ni dobro dolgo gledati v računalnik, je fajn malo pogledat čez okno da se spočijejo tudi oči. O5-da stojimo kjer lahko O7-gremo peš	-Dvigala -Sprehodi -Vstajanje -Razgibano delo -Povabilo na kavo -Razgibavanje na delovnem mestu -Opomniki za vstajanje -Pogled skozi okno za počitek oči -Stanje -Hoja, peš	-Ukrep za spodbujanje gibanja na delovnem mestu: razgibavanje na delovnem mestu, opomniki za vstajanje, pogled skozi okno za počitek oči -Gibanje med delom: dvigala, sprehodi, vstajanje, razgibano delo, stajanje -Alternativni načini transporta: hoja peš	-Količina sedenja

Vir: lastno delo

Koliko je za vas pomemben kvaliteten stol?

-zelo

-veliko

-soglasno

Menite, da povečana količina sedenja neposredno vpliva na nastanek bolečin v hrbtu?

-Da, soglasno x12

Zakaj menite tako?

O2-Dolgotrajen položaj lahko vpliva na bolečine, če ni pravilne tehnike sedenja

O8-Če imamo slab stol zagotovo

O11-brez ustrezne podpore hrbtenice se sklonimo ali kako drugače kompenziramo položaj
 O1-Po določenem času pozabimo na tehniko sedenja in sedimo kakor pač sedimo, učasih zelo neprimerno (grba v vratu)
 O6-Če gledamo v telefon ali računalnik pod napačnim kotom se nam lahko hrbtenica narobe zaraste
 O3-podobno kot pri gledanju televizije na kavču, če dolgo sediš ali ležiš te začne vse bolet

Tabela 28: Pregled odgovorov in pojmov pri petem vprašanju fokusne skupine

5. Ste mnenja da povečana količina sedenja neposredno vpliva na nastanek bolečin v hrbtu? 5.1 Zakaj menite tako?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
-Da, soglasno x12 5.1. O2-Dolgotrajen položaj lahko vpliva na bolečine, če ni pravilne tehnike sedenja O8-Če imamo slab stol zagotovo O11-brez ustrezne podpore hrbtenice se sklonimo ali kako drugače kompenziramo položaj O1-Po določenem času pozabimo na tehniko sedenja in sedimo kakor pač sedimo, učasih zelo neprimerno (grba v vratu) O6-Če gledamo v telefon ali računalnik pod napačnim kotom se nam lahko hrbtenica narobe zaraste O3-podobno kot pri gledanju televizije na kavču, če dolgo sediš ali ležiš te začne vse bolet	-Sedeč način življenja -Zdravje -Gibanje -Položaj sedenja -Tehnika sedenja -Kvaliteta stola -Bolečine v hrbtu -Podpora hrbtenice -Napačen kot gledanja	-Vpliv sedenja na zdravje -Tehnika in položaj sedenja -Kvaliteta stola in podpora hrbtenice -Bolečine v hrbtu in njihov nastanek	-Vpliv sedenja na zdravje in bolečine v hrbtu -Pomembnost kvalitete stola in pravilne tehnike sedenja -Vzroki nastanka bolečin v hrbtu pri sedenju

Vir: lastno delo

Menite da lahko količina sedenja vpliva na vašo produktivnost na delovnem mestu?

O3-Da

O8-Tudi

O1-Zagotovo
 O12-te začne bolet
 O9-nisi več zbran
 O2-ko preveč sedi nisi isto produktiven
 O6-Zaradi nepravilne tehnike nas lahko začne bolet in razmišljamo o bolečini ne o delu
 O11-Po določenem številu ur dela in sedenja nam pade fokus
 O1-Zelo pomembno kako dolgo smo sposobni ohranjati pozornost na delo, da ni motečih faktorjev
 O4-Če preveč sedim me začne bolet in se moram ustati narediti malo raztezanja in nazaj sedeti in delati
 O7-Mislim da bi bilo dobro da bi se po 30min ustali vsaj za nekaj sekund če druga ne.

Tabela 29: Pregled odgovorov in pojmov pri šestem vprašanju fokusne skupine

6. Menite da lahko količina sedenja vpliva na vašo produktivnost na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
O3-Da O8-Tudi O1-Zagotovo O12-te začne bolet O9-nisi več zbran O2-ko preveč sedi nisi isto produktiven O6-Zaradi nepravilne tehnike nas lahko začne bolet in razmišljamo o bolečini ne o delu O11-Po določenem številu ur dela in sedenja nam pade fokus O1-Zelo pomembno kako dolgo smo sposobni ohranjati pozornost na delo, da ni motečih faktorjev O4-Če preveč sedim me začne bolet in se moram ustati narediti malo raztezanja in nazaj sedeti in delati O7-Mislim da bi bilo dobro da bi se po 30min ustali vsaj za nekaj sekund če druga ne.	-Količina sedenja -Produktivnost -Tehnika sedenja -Bolečine -Zbranost -Pozornost -Fokus -Raztezanje -Motilci	-Vpliv sedenja na produktivnost -Posledice sedenja na delovnem mestu -Pravilna tehnika sedenja -Upravljanje z bolečinami -Koncentracija pri delu -Vzdrževanje pozornosti -Upravljanje s fokusom -Vaje za premikanje telesa -Upravljanje motečih dejavnikov	-Zdravje in dobro počutje pri delu

Vir: lastno delo

Menite da lahko kakovost sedenja vpliva na vašo produktivnost na delovnem mestu?

O12-zagotovo
 O4-Lahko ja
 O6-Če te prej muči, te zdj manj če si na dobrem stolu
 O2-če imamo dober stol se zagotovo pozna
 O1-če dobro sedimo smo zagovoto bolj produktivni
 O9-Če dobro in udobno sedimo se bolje počutimo in smo bolj zadovoljni, zato mislim da delo opravimo bolje in/ali hitreje
 O8-Če nam ni udobno se ves čas prestavljamo in naredimo manj ali pa rabimo več časa da opravimo delo
 O5-Udoben stol je res pomemben, tako kot dobra postelja na kateri spimo

Tabela 30: Pregled odgovorov in pojmov pri sedmem vprašanju fokusne skupine

7.Menite da lahko kakovost sedenja vpliva na vašo produktivnost na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
O12-zagotovo O4-Lahko ja O6-Če te prej muči, te zdj manj če si na dobrem stolu O2-če imamo dober stol se zagotovo pozna O1-če dobro sedimo smo zagovoto bolj produktivni O9-Če dobro in udobno sedimo se bolje počutimo in smo bolj zadovoljni, zato mislim da delo opravimo bolje in/ali hitreje O8-Če nam ni udobno se ves čas prestavljamo in naredimo manj ali pa rabimo več časa da opravimo delo O5-Udoben stol je res pomemben, tako kot dobra postelja na kateri spimo	-kakovost sedenja -produktivnost -udobje -stol -dobro sedenje -zadovoljstvo -prestavljanje -časovni učinek -delo -postelja	-ergonomija delovnega mesta -delovna oprema -zdravje in dobro počutje na delovnem mestu -produktivnost na delovnem mestu	-delovno okolje

Vir: lastno delo

Ste zadovoljni s **količino** sedenja na delovnem mestu?

O7-Ne, sedim preveč zato me večkrat boli križ
 O3-Mislim da sedimo preveč, sploh v pisarni

O1-Lahko bi manj sedeli zagotovo
 O9-Ne sedim v službi, razen ko je malica
 O11-nisem, vsake tolko morem malo vstat
 O12-Sem zadovoljna, včasih bi lahko še več sedela, če bi mi delo omogočalo
 O4-Ja, ko mi zapaše se ustanem
 O2-Ne, preveč sedim
 O8-Ne, med delom sedim včasih tudi po 4 ure v kosu

Tabela 31: Pregled odgovorov in pojmov pri osmem vprašanju fokusne skupine

8.Ste zadovoljni s <u>količino</u> sedenja na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
O7-Ne, sedim preveč zato me večkrat boli križ O3-Mislim da sedimo preveč, sploh v pisarni O1-Lahko bi manj sedeli zagotovo O9-Ne sedim v službi, razen ko je malica O11-nisem, vsake tolko morem malo vstat O12-Sem zadovoljna, včasih bi lahko še več sedela, če bi mi delo omogočalo O4-Ja, ko mi zapaše se ustanem O2-Ne, preveč sedim O8-Ne, med delom sedim včasih tudi po 4 ure v kosu	-zadovoljstvo s količino sedenja, -prekomerno sedenje, -bolečine v križu, -delo v pisarni, -prekinitev sedenja, -želja po manj sedenja.	-sedenje na delovnem mestu, -zdravje pri delu, -delovni pogoji.	-delo in produktivnost

Vir: lastno delo

Ste zadovoljni s **kakovostjo** sedenja na delovnem mestu?

-Ja imam dober stol
 -lahko bi bilo boljše
 -lahko bi nam dali boljše stole
 -večino časa stojim, za malico imamo leseno klop

Kaj je za vas produktivnost?

O9-Da vse narediš
 O1-da narediš čimveč

O11-da narediš čimboljš
 O3-se zraven dobro počutiš
 O6-da nisi pod stresom
 O2-da narediš kar se od tebe pričakuje
 O8-Da narediš vse kar si si zadal
 O10-Da lahko veliko narediš
 O3-da lahko veliko in dolgo delaš

Tabela 32: Pregled odgovorov in pojmov pri desetem vprašanju fokusne skupine

10.Kaj je za vas produktivnost?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
O9-Da vse narediš O1-da narediš čimveč O11-da narediš čimboljš O3-se zraven dobro počutiš O6-da nisi pod stresom O2-da narediš kar se od tebe pričakuje O8-Da narediš vse kar si si zadal O10-Da lahko veliko narediš O3-da lahko veliko in dolgo delaš	-Opravljen delo -Učinkovitost -Dobro počutje -Manj stresa -Izpolnjevanje pričakovanj -Doseganje ciljev -Produktivnost kot sposobnost velikega obsega dela -Trajnost produktivnosti (zmožnost delati dolgo časa)	-Opravljen delo in dosežki -Dobro počutje in zmanjšanje stresa -Izpolnjevanje pričakovanj drugih -Zmožnost dela v velikem obsegu -Trajnost produktivnosti	-Količina in kakovost opravljenega dela -Fizično in čustveno zdravje pri delu -Družbene in osebne zahteve ter odgovornosti -Obseg in trajanje dela -Vsestranska uspešnost in izpolnjevanje ciljev

Vir: lastno delo

Kako bi po vašem mnenju povečali produktivnost na delovnem mestu?

O7-uvredba gibanja/razgibavanja
 O6-Manj stresa
 O2-Psihična razbremenitev
 O10-dobra delovna klima
 O1-stimulacije
 O12-dodatki
 O3-odmori

O9-udobni sedeži če moraš sedet
O8-Ustrezna motivacija
O11-Da se ve kaj točno se od nas pričakuje
O4-redni sestanki in pogovori z nadrejenimi

Tabela 33: Pregled odgovorov in pojmov pri enajstem vprašanju fokusne skupine

11.Kako bi po vašem mnenju povečali produktivnost na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
O7-uvredba gibanja/razgibavanja O6-Manj stresa O2-Psihična razbremenitev O10-dobra delovna klima O1-stimulacije O12-dodatki O3-odmori O9-udobni sedeži če moraš sedet O8-Ustrezna motivacija O11-Da se ve kaj točno se od nas pričakuje O4-redni sestanki in pogovori z nadrejenimi	-Uvedba gibanja/razgibavanja -Manj stresa -Psihična razbremenitev -Dobra delovna klima -Stimulacije -Dodatki -Odmori -Udobni sedeži če moraš sedet -Ustrezna motivacija -Jasno določeni cilji in naloge -Redni sestanki in pogovori z nadrejenimi	-Zdravje na delovnem mestu -Psihološki dejavniki na delovnem mestu -Delovno okolje -Nagrade in motivacija -Organizacija dela in nalog	-Povečanje produktivnosti na delovnem mestu

Vir: lastno delo

Kaj je za vas motivacija?

O3-da se dobro počutiš
O11-veliko več narediš
O10-pozitivno delovno okolje
O4-plača
O1-pozitivna energija
O2-delovni pogoji
O6-delovna oprema
O7-Prijetno delovno okolje
O9-da smo s sodelavci prijatelji
O8-Da z veseljem pridemo v službo
O12-Želja po nekem uspehu

O5-notranje zadovoljstvo

Tabela 34: Pregled odgovorov in pojmov pri dvanajstem vprašanju fokusne skupine

12.Kaj je za vas motivacija?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
O3-da se dobro počutiš O11-veliko več narediš O10-pozitivno delovno okolje O4-plača O1-pozitivna energija O2-delovni pogoji O6-delovna oprema O7-Prijetno delovno okolje O9-da smo s sodelavci prijatelji O8-Da z veseljem pridemo v službo O12-Želja po nekem uspehu O5-notranje zadovoljstvo	-Dobro počutje -Povečana produktivnost -Pozitivno delovno okolje -Plača -Pozitivna energija -Delovni pogoji -Delovna oprema -Prijateljstvo s sodelavci -Želja po uspehu -Notranje zadovoljstvo	-Fizično in psihično dobro počutje -Delovne razmere in oprema -Sodelovanje in odnosi s sodelavci -Nagrade in spodbude -Osebni motivi in cilji	-Motivacija na delovnem mestu

Vir: lastno delo

Katere so za vas 3 najbolj pomembne stvari, ki vas motivirajo na delovnem mestu?

- odnosi
- denar
- delovni pogoji
- prijazne stranke
- plačilo
- odnosi
- delovni pogoji
- pozitivno okolje
- možnost samostojnega odločanja
- dobri sodelavci
- dobra kava
- notranje zadovoljstvo da si nekaj dobrega naredil

Kako bi po vašem mnenju dvignili motiviranost na delovnem mestu?

O2-S pozitivnim mišljenjem

O11-da si pozitiven

O4-Da smo sami dobre volje in oddajamo to

O12-odnos delodajalca do delavca

O4-odnosi

O1-brez dobrih odnosov ne moreš dobro delati

O5-upoštevanje vrednot pri mlajših/starejših da se najde ravnovesje

O7-Enake generacije se bolj ujamejo

O9-s poštenim plačilom

O8-nekaj časa še potrpiš, če je slaba plača ti začne it na živce in pol se ti ne da več

Tabela 35: Pregled odgovorov in pojmov pri štirinajstem vprašanju fokusne skupine

14.Kako bi po vašem mnenju dvignili motiviranost na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
O2-S pozitivnim mišljenjem O11-da si pozitiven O4-Da smo sami dobre volje in oddajamo to O12-odnos delodajalca do delavca O4-odnosi O1-brez dobrih odnosov ne moreš dobro delati O5-upoštevanje vrednot pri mlajših/starejših da se najde ravnovesje O7-Enake generacije se bolj ujamejo O9-s poštenim plačilom O8-nekaj časa še potrpiš, če je slaba plača ti začne it na živce in pol se ti ne da več	-pozitivno mišljenje -pozitivnost -dobra volja -odnos delodajalca do delavca -odnosi -vrednote -generacijske razlike -poštena plača	-čustvena motivacija -socialna motivacija -finančna motivacija	-Motivacija na delovnem mestu

Vir: lastno delo

Ste pripravljeni prilagoditi delovno mesto v smeri **manj sedenja**?

-Da, če delo to omogoča

-Odvisno od poklica

- Odvisno od dela ki ga opravljamo
- Seveda, kjer to lahko naredimo
- Ja
- Odvisno od naših šefov
- Da, kjer lahko manj sedimo
- Ja, namesto da sedimo, stoje opravljamo delo
- Ja, tako da bi se večkrat vstali
- Stoječa delovna postaja ali dvižna miza

Ste pripravljeni prilagoditi delovno mesto v smeri **bolj kakovostnega sedenja**?

- Odvisno od nadrejenih
- Odvisno od uprave
- Mi lahko zgolj opozarjamo naše šefe
- Da če lahko
- Ja zagotovo, če je to mogoče
- Večkrat moramo opozoriti nadrejene in morda nam bodo prisluhnili
- Lahko bi vi (jaz Matej) seznanili naše šefe kako pomembno je kakovostno sedenje in bodo morda upoštevali nasvet
- Zagotovo, vsaj da nam kupijo res dobre ergonomske stole

Priloga 3: Protokol za intervju.

PROTOKOL ZA INTERVJU – MAGISTRSKO DELO

Matej FATUR (mentorica: izr. prof. dr. Alenka Slavec Gomezel)

Zaporedna številka intervjuja: _____

Datum in ura intervjuja: _____

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): _____

Ime in priimek intervjuvanca: _____

Tip intervjuvanca (delovno mesto, javni/zasebni sektor): _____

Druge opombe: _____

Predstavitev in dobrodošlica:

Lepo pozdravljeni, najlepša hvala za vaš čas!

*Sem Matej Fatur, diplomant Fakultete za šport in študent magistrskega programa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Zahvaljujem se vam, da ste se odzvali na mojo prošnjo po sodelovanju v intervjuju v okviru moje Magistrske naloge. Vaši odgovori in komentarji mi bodo v veliko pomoč pri zaključnem delu na temi moje raziskovalne naloge. V okviru raziskovalne naloge ugotavljam **povezavo med sedenjem in produktivnostjo** na delovnem mestu.*

Pogovor bo trajal približno 20 minut. Vključeval bo predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, bi rad vedel, če se strinjate, da najih pogovor snemam, saj bom lahko v kasnejši obdelavi podatkov in transkripcije intervjuja natančno analiziral vaše odgovore. Pogovor je zaupne narave in bo namenjen izključno za izdelavo magistrskega dela, prav tako ne bo nikjer objavljen, poleg tega ne bo nikomur posredovan.

Dovolite snemanje: DA NE

Imate morda še kakšno vprašanje preden začneva s pogovorom?

Oporna vprašanja za diskusijo:

1. Kako bi ocenili svojo raven produktivnosti na delovnem mestu?
2. Kako bi opisali **količino** sedenja na vašem delovnem mestu?
3. Kakšna je vaša percepcija **kakovosti** sedenja na delovnem mestu?

4. Ali menite, da količina sedenja vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?
5. Kako bi ocenili raven motivacije na vašem delovnem mestu?
6. Ali menite, da motivacija vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?
7. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi zmanjšale **količino** sedenja?
8. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi izboljšale **kakovost** sedenja?
9. Kakšno je vaše zadovoljstvo s količino sedenja na delovnem mestu?
10. Kakšno je vaše zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu?
11. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **količino** sedenja? Zakaj?
12. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **kakovostjo** sedenja? Zakaj?
13. Kako dojemate informacije o pravilnem sedenju na delovnem mestu in kako se te informacije odražajo v vašem delovnem okolju?
14. Kako se vaša produktivnost spreminja glede na vaše znanje o pravilnem sedenju na delovnem mestu?
15. Kakšne metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu uporabljate in kakšne rezultate ste opazili?
16. Katero metodo za dvig produktivnosti v sedečem poklicu bi priporočili za prihodnost?

Priloga 4: Transkript intervjuja – Strokovni sodelavec za izterjavo na sodnem oddelku.

1. Kako bi ocenili svojo raven produktivnosti na delovnem mestu?

Raven produktivnosti na delovnem mestu bi ocenil kot srednjo do visoko. Veliko je pri tem odvisno od dela, ki ga imam, atmosfere v pisarni, splošnega počutja in tudi vremenskih vplivov na moje počutje.

2. Kako bi opisali **količino sedenja na vašem delovnem mestu?**

Pri mojem delu gre za stalno delo za računalnikom, zato je količina sedenja velika. V kolikor sem primoran dostopati do podatko v arhivu (fizična oblika dokumentacije) je seveda sedenja manj. Če opredelim količino v procentih, svoje delo opravljam sede v kar 90 % časa.

3. Kakšna je vaša percepcija **kakovosti sedenja na delovnem mestu?**

Menim oziroma se zavedam, da je kakovost sedenja na mojem delovnem mestu zelo slaba. V veliki meri po lastni krivdi, saj se kljub zavedanju o pravilni drži na delovnem mestu, slednjega ne držim. Na splošno se vodstvo v našem podjetju trudi spodbujati pravilno držo na delovnem mestu, vendar menim, da je le-to povsem odvisno od posameznika in njegovih (slabih) navad. Nasprotno je temu pri delu od doma, kjer imam možnost uporabe dvižne mize in ergonomskega stola.

4. Ali menite, da količina sedenja vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Sedenje definitivno vpliva na mojo produktivnost. Sem oseba, ki težko ostane zbrana pri delu na dolgi rok, kar pritiče tudi sedenju. V kolikor imam opravka z zahtevnejšimi nalogi, med delom večkrat vstanem in se sprehodim, saj v nasprotnem primeru postanem preveč nervozen in nezbran.

5. Kako bi ocenili raven motivacije na vašem delovnem mestu?

Motivacijo na mojem delovnem mestu ocenjujem kot dobro. Temu v večini pritiče zaslednjevanje ciljev in dobri odnosi na delovnem mestu. Pri mojem delu gre tudi za odvisnot od drugih oddelkov ali zunanjih organizacij, od katerih potrebujem informacije za nadaljevanje naloge. Opravila (od katerih je odvisno moje nadaljnje delo), ki so naprimer opravljana znotraj podjetja, so opravljena hitro in učinkovito, kar pa ne gre enačiti z delom s strani zunanjih organizacij, podjetij (na primer sodišča, ministrstva itd.). Opažam, da je za mojo motivacijo pomembno, da je delo opravljeno hitro in

kakovostno, saj na tak način vzdržujem zbranost pri posamezni nalogi (primeru) in let tega opravi boljše.

6. Ali menite, da motivacija vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Motivacija definitivno vpliva na mojo produktivnost. Kot primer lahko podam spremljanje KPI-jev (key performance indicator), kateri mi omogočajo spremljanje svojih dosežkov, kar me motivira oziroma spodbuja k višji produktivnosti. Od slednjega je odvisen tudi variabilni del plače (more the merrier).

7. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi zmanjšale količino sedenja?

Definitvino bi pozdravil spremembe, ki bi zmanjšale sedenje na delovnem mestu (kot npr. dvizna miza). Menim, da bi v mojem primeru (težava z zbranostjo) pripomoglo k manj napakam pri delu.

8. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi izboljšale kakovost sedenja?

Pomembno se mi zdi, da imajo zaposleni, ki imajo pretežno delo za računalnikom, primerno opremo, kot je tudi ergonomski stol. Iz lastnega primera povedano, trenutno v službi sedim na stolu, ki ni primer, se nevarno nagiba in ne omogoča primerne sedenja. Omenjeno seveda ni dobro za morjo držo na delovnem mestu, ampak prepričati vodstvo v nakup primerne opreme je misija nemogoča.

9. Kakšno je vaše zadovoljstvo s količino sedenja na delovnem mestu?

S količino sedenja na delovnem mestu nisem zadovoljen. Sam sem bolj navdušen nad delom, ki je aktivno in razgibano.

10. Kakšno je vaše zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu?

Kot že omenjeno prej, pri delu nimam opreme, ki bi izboljšala kakovost sedenja na mojem delovnem mestu. Tu vidim še veliko priložnosti za izboljšave.

11. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s količino sedenja? Zakaj?

Kot omenjeno, sem oseba, ki težje ostane zbrana na daljši rok, kar seveda vpliva na mojo natančnost in uspešnost pri delu, kar pa je nadalje seveda povezano tudi z mojo produktivnostjo.

12. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s kakovostjo sedenja? Zakaj?

Mogoče bi podal manj vplivosti na produktivnost v povezavi s kakovostjo sedenja. Kakovost sedenja seveda vpliva na fizično počutje (bolečine v križu, itd) ampak glede na mojo trenutno situacijo (s bolečinami še nimam toliko težav) bi zase rekel, da je večja povezanost med produktivnostjo in količino sedenja kot med produktivnostjo in kakovostjo sedenja.

13. Kako dojemate informacije o pravilnem sedenju na delovnem mestu in kako se te informacije odražajo v vašem delovnem okolju?

Z informacijami o pravilnem sedenju na delovnem mestu so seznanjeni leto (različna predavanja) vendar je »navada železna srajca« (vsaj v mojem primeru) zato se slednje ne odraža veliko na delovnem mestu.

14. Kako se vaša produktivnost spreminja glede na vaše znanje o pravilnem sedenju na delovnem mestu?

Povezanosti med produktivnostjo in znanjem o pravilnem sedenju zazdam še ne opažam. Preivedam, da gre pri tem za nepoznavanje omenjene povezanosti in morebiti tudi starosti (28 let) pri kateri telo prenese več.

15. Kakšne metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu uporabljate in kakšne rezultate ste opazili?

Kot omenjeno sem nekako »primoran« prekiniti sedenje na vsaj dve uri. Pri tem gre za krajši odmor (čik pavza), hiter posvet s sodelavci, WC itd. V kolikor nimam možnosti za krajši odmor (npr se na daljšem sestanku) moja zbranost pade in pri delu nisem več učinkovit.

16. Katero metodo za dvig produktivnosti v sedečem poklicu bi priporočili za prihodnost?

Metod za dvig produktivnosti ne poznam veliko, zase pa vem, da najbolj vplivajo kratki, par minutni odmori, pri katerih vstanem od mize in se sprehodim. Verjamem, da bi na to vpival tudi manjši nadzor nadrejenih oziroma vodstva, ali sem na delovnem mestu ali ne (zaupanje vodstva).

Priloga 5: Transkript intervjuja - Radiloški inženir, Onkološki Inštitut.

1. Kako bi ocenili svojo raven produktivnosti na delovnem mestu?

Na delovnem mestu sem zavzeta za delo, opravim naloge, ki so mi dane. Odvisno je predvsem od okolice oziroma od delovnih razmer, sodelavcev.

2. Kako bi opisali **količino** sedenja na vašem delovnem mestu?

Na delovnem mestu večino časa presedimo. Če ocenjujem je to cca. 4-5 ur. Naše delo je delo s pacienti, ter delo za računalniško konzolo, zato ne sedimo celoten delovnik, ker je potrebno vstati cca. 40x.

3. Kakšna je vaša percepcija **kakovosti** sedenja na delovnem mestu?

Na delovnem mestu imamo zelo slabe stole -pisarniški stoli. Stoli so v slabem stanju, nedelujoče ročke za nastavitve stola.

4. Ali menite, da količina sedenja vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Da. Odvisno od dneva in splošnega počutja. Včasih mi ustreza, da lahko sedim, včasih pa mi je obremenjujoče.

5. Kako bi ocenili raven motivacije na vašem delovnem mestu?

V našem poklicu (zdravstvo-javna uprava) je motivacija v veliki meri odvisna od situacije na političnem parketu – razni ukrepi, negotovosti, »grožnje« - zmanjšanje števila dni dopusta, zamrznjena napredovanja v smislu varčevanja zmanjšuje raven motivacije. Motivacija je tudi zelo odvisna od plače

6. Ali menite, da motivacija vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Da. Beri točko 5. Vsi delamo za denar, da preživimo.

7. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi zmanjšale količino sedenja?

Teh sprememb na našem delovnem mestu ne bo oz. jih je težko uvesti

8. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi izboljšale kakovost sedenja?

Spremembe bi bile, če bi dobili nove stole. Vendar jih ne bomo.

9. Kakšno je vaše zadovoljstvo s količino sedenja na delovnem mestu?

Kot omenjeno pogojeno z našim načinom dela, ki ga avtomatsko človek sprejme. Pogojeno je tudi z razpoloženjem v danem dnevu.

10. Kakšno je vaše zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu?

Nezadovoljna. Stoli bi lahko bili kvalitetnejši.

11. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s količino sedenja? Zakaj?

Ne. Delo mora biti prav tako opravljeno.

12. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s kakovostjo sedenja? Zakaj?

Da. Če sedi bolj udobno, lahko hitreje in bolj skoncentrirano opraviš dano nalogo.

13. Kako dojemate informacije o pravilnem sedenju na delovnem mestu in kako se te informacije odražajo v vašem delovnem okolju?

Kot farso delodajalca, da s tem skrbi za zdravje in držo zaposlenih. V realnosti pa ne izpolnjuje niti osnovnih zahtev, ki jih predava predstavnik iste inštitucije.

14. Kako se vaša produktivnost spreminja glede na vaše znanje o pravilnem sedenju na delovnem mestu?

Se ne spreminja.

15. Kakšne metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu uporabljate in kakšne rezultate ste opazili?

Večkrat dnevno se sprehodim, do kavomata, wc-ja, grem na zrak.

16. Katero metodo za dvig produktivnosti v sedečem poklicu bi priporočili za prihodnost?

Več gibanja, več krajših pavz – telovadba med pavzami.

Priloga 6: Transkripcija intervjuja – Zdravstveni tehnik, ZD Laško.

1. Kako bi ocenili svojo raven produktivnosti na delovnem mestu?

Dokaj visoka raven produktivnosti, saj delovno mesto to od mene zahteva. Dela praktičnone zmanjka, saj imamo v večini primerov povečan obseg dela in pomanjkanje kadra, posledično tudi produktivnost sama mora biti na visoki ravni.

2. Kako bi opisali **količino** sedenja na vašem delovnem mestu?

Zelo velik del delovnega dneva presedim, saj je veliko administrativnega dela preko računalnika, tako da se v tem primeru težko izognem sedenju, ki ga je vsaj 75% delovnega časa.

3. Kakšna je vaša percepcija **kakovosti** sedenja na delovnem mestu?

Sama kakovost sedenja ni na najvišji ravni, velikokrat se opomnem na pravilno držo in na nastavitve opore sedeža, a vendarle premalokrat, saj dosti krat za to tudi težko najdem čas, oziroma se premalokrat opomnem o pravilni drži in pravi nastavitvi sedeža.

4. Ali menite, da količina sedenja vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Malo definitivno vpliva, saj po dolgotrajnem sedenju tudi pade koncentracija na samo delo. A takšno delovno mesto to od mene zahteva. Najverjetneje vpliva zato, ker samo telo ni dovolj aktivirano in je težje razmišljati kot pa v primeru, če si več aktiven.

5. Kako bi ocenili raven motivacije na vašem delovnem mestu?

Glede na to, da delam z ljudmi, so mi največkrat sami oni motivacija. Za ta poklic sem se odločil z namenom pomagat drugim, tako da za motivacijo kaj druga ne potrebujem, kot hvaležnost, ki jo izražajo ljudje. Zato bi rekel da je motivacija na visoki ravni.

6. Ali menite, da motivacija vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Da. Lažje je ob podpori motivacije opravljat takšno delo. Najverjetneje vpliva pozitivno na mene, da še bolj profesionalno in empatično opravljam svoje delo, posledično so tudi sami rezultati vidni na zadovoljnih pacientih.

7. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi zmanjšale **količino** sedenja?

Definitivno sem osredotočen k temu, da v prihodnosti najdem delovno mesto, ki bo bolj razgibano oziroma bo vključevalo manj sedenja. Tako da se na to odzivam predvsem pozitivno in je eden izmed ciljev v prihodnosti profesionalne kariere.

8. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi izboljšale kakovost sedenja?

Tudi na to gledam kot pozitiven cilj, ki bi ga lahko imelo neko drugo delovno mesto, saj pri aktualnem delovnem mestu sama kakovost sedenja ni takšna kot bi si jo sam želel.

9. Kakšno je vaše zadovoljstvo s količino sedenja na delovnem mestu?

Sama količina je definitivno v prevelikem obsegu, zato tudi posledično nisem najbolj zadovoljen, a žal sam na to nimam velika vpliva saj me samo delo prisili v to in dejansko nimam izbire, če želim ustrezno opravljati svoje delo.

10. Kakšno je vaše zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu?

Kakovost ni na najvišji ravni, posledično tudi zaradi sedeža, ki ga imam na svojem delovnem mestu. Vsekakor ni optimalno prilagojen moji telesni masi in višini. Zato si ga moram velikokrat sam prilagodit kolikor je seveda možno, kajti ga uporabljajo v času moje odsotnosti tudi drugi. Glede na to, da sedenje velikokrat traja več ur v kosu brez drugih aktivnosti so tudi ti pripomočki za sedenja izrednega pomena, a žal pri našem delodajalcu za to posluha ni.

11. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **količino** sedenja? Zakaj?

Da, malo vpliva, kot sem že odgovoril v enem od prejšnjih vprašanj velikokrat telo zastane ob dolgotrajnem sedenju in sama raven produktivnosti ni tako visoka kot bi lahko bila. Posledično se vpliv sedenja vsaj minimalno čuti ob samem delu.

12. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **kakovostjo** sedenja? Zakaj?

Tudi s tem se dokaj strinjam saj kakovost sedenja ni na takšni ravni kot bi si želel. Ob dolgotrajnem sedenju, ki ni kakovostno večkrat začutim potrebo po aktivaciji telesa, a večkrat je žal zaradi same narave dela ne morem opraviti, kar se posledično odraža predvsem na bolečinah v hrbtu, ki me včasih omejujejo oziroma zaradi njih pade tudi sama produktivnost, ker mi odvrne ta težava samo koncentracijo na delovno mesto.

13. Kako dojemate informacije o pravilnem sedenju na delovnem mestu in kako se te informacije odražajo v vašem delovnem okolju?

Te informacije velikokrat pridejo do nas in jih skušam uporabljat v največji možni meri, saj mi vsaj deloma olajšajo delo in ob sedenju ne čutim takšnih posledic, kot bi jih sicer, če se nebi držal teh smernic o pravilnem sedenju. A dostikrat kot sem že omenil je toliko dela, da praktično na njih človek pozabi. Tako da na našem delovno mesto vsekakor so dobrodošle, v neki meri jih uporabljamo, eni več, eni manj.

14. Kako se vaša produktivnost spreminja glede na vaše znanje o pravilnem sedenju na delovnem mestu?

Sigurno odkar spremljam te smernice pravilnega sedenja se to odraža tudi na produktivnosti, saj mi je lažje skozi delovni dan, ki zajema veliko sedenja. Včasih se tudi pojavijo težave ob sedenju kar vpliva na samo produktivnost, a sam skušam le te odpraviti.

15. Kakšne metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu uporabljate in kakšne rezultate ste opazili?

Do zdaj nisem uporabljal metod za dvig produktivnosti v sedečem položaju, ker z njimi nisem seznanjen. Kar sam uporabljam je to, da skušam ob sedenju čimvečkrat vstati in aktivirati telo koliko mi čas dopušča.

16. Katero metodo za dvig produktivnosti v sedečem poklicu bi priporočili za prihodnost?

Nisem prepričan, mogoče kakšna stoječa delovna postaja ali opomniki, ki bi prekinili dolgotrajno sedenje recimo na vsakih 30 minut.

Priloga 7: Transkripcija intervjuja – Researcher, Technical University of Munich.

1. Kako bi ocenili svojo raven produktivnosti na delovnem mestu?

Dokaj produktivno, večja bi bila na račun tega če bi vedno vse delalo kar se opreme tiče, saj je v laboratoriju vedno nekaj kar nagaja, to pa bi bila edina omejitev kar se produktivnosti tiče.

2. Kako bi opisali **količino sedenja na vašem delovnem mestu?**

Večino časa bi rekel da je 60% ne-sedenja in 40% sedenja, na povprečni delovni dan 3-4 ure v laboratoriju, od tega dve in pol uri stanja in uro in pol sedenja.

3. Kakšna je vaša percepcija **kakovosti sedenja na delovnem mestu?**

Ubistvu ne bi rekel da je ravno kakovostno, bi ga definiral kot poljudno sedenje, saj stoli niso specializirani, v laboratoriju z opremo ni veliko delovne površine v smilsu za delo na računalniku ali s papirji, saj je namenjeno zbiranju podatkov, tam so stoli stari več kot 5-7 let, zato ni neke pretirane kakovosti sedenja.

4. Ali menite, da količina sedenja vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Bi rekel da vpliva, ampak bi rekel z vidika, da pri meni je veliko več stanja oz. premikanja, kokr sedenja, bi rekel da lahko pozitivno vpliva, takrat ko se mi ne ljubi več stat ali tekat okoli, mi dejansko paše se usedit, kjer preverim rezultate, kaj preberem (15min), se dejansko v tistem času odpočijem telo, kar vpliva na dejansko produktivnost, saj mi misli ne odtavajo drugam.

5. Kako bi ocenili raven motivacije na vašem delovnem mestu?

Je visoka, verjetno bi bila še višja če bi bil jaz glavni Project Manager, saj mi mogu cele zadeve speljat, glede na dano vlogo, je bila motivacija primerna (7 od 10)

6. Ali menite, da motivacija vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Definitivno vpliva na mojo produktivnost, mogoče ne na začetku, ko pridem v novo okolje, situacijo, takrat pride motivacija iz neznanega, posledično tudi produktivnost. Čez čas ko motivacija upade, ko ni več tega začetnega zagona, se mi zdi da tudi moja produktivnost upade.

7. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi zmanjšale **količino sedenja?**

V mojem primeru, to ne pride v poštev, saj je razmerje med stanjem in sedenjem v smer stanja, ne bi pa povečal niti zmanjšal, se mi zdi da je glede na naravo dela, se lahko usedem kadar rabim, ampak se od mene pričakuje da stojim, da sem na voljo, da preverjam stvari naokrog, ampak ko rabim odmor se lahko usedem. To pomeni da lahko ves čas stojim med samim zbiranjem podatkov, ko pridem do interpretacije podatkov in pisanja rezultatov, pa dejansko samo sedim. V primeru ko sam sedim ni problem, saj se lahko ustanem kadarkoli, saj ni nobenih pritiskov nadrejenih. Mi je kar optimalno razmerje med sedenjem in stanjem 50/50

8. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi izboljšale **kakovost** sedenja?

Verjetno je odvisno od vsakega posameznika glede na anatomijo. Meni bi bilo optimalno da bi se lahko ulegu, saj se v tem položaju najbolj sprostim in odklopim ter najdem idealen položaj. Bi mi mogoče več pomenilo če bi 80% stal in bi se na vsake toliko časa za 5-10 minut ulegel in se popolnoma sprostil. Če bi mi lahko kdo zagotovil isti učinek z dobrim sedenjem kot ga dobim z ležanjem, bi bilo super za moje počutje in produktivnost

9. Kakšno je vaše zadovoljstvo s količino sedenja na delovnem mestu?

Čisto odvisno od dneva, kdaj bi mi pasalo več sedet, včasih več stat. Ampak v povprečju sem zadovoljen.

10. Kakšno je vaše zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu?

Glede na to da so pogoji takšni kot so, stoli niso nič posebnega, bi bilo da iščem optimalno pozicijo meni osebno v kateri se sprotim. Vsesplošno sem srednje zadovoljen s kakovostjo sedenja

11. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **količino** sedenja? Zakaj?

Ja, če lahko doziram kolikor rabim za moje delo, mi to zelo ustreza saj se lahko malo odpočijem. Če je recimo 50/50 ali 60/40 v prid stanja, mi lahko zagotovo poviša produktivnost

12. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **kakovostjo** sedenja? Zakaj?

V teoriji bi rekel da ja, v praksi pa bi rekel ne, saj se premalo osredotočam na to kako sedim, zato bi rekel da trenutno to ne vpliva na mojo produktivnost. Ogromna razlika je

bila ko sem si nabavil stojalo za laptop, kar mi je omogočalo bolj kakovostno sedenje, saj se je zmanjšal pritisk na moj vrat in sem lahko dlje časa ostal v poziciji.

13. Kako dojemate informacije o pravilnem sedenju na delovnem mestu in kako se te informacije odražajo v vašem delovnem okolju?

Bi rekel da ni nobenih informacij in ozaveščanja o pravilem sedenju, zato bi rekel da ni vpliva.

14. Kako se vaša produktivnost spreminja glede na vaše znanje o pravilnem sedenju na delovnem mestu?

Glede na to da ni nič ozaveščanja, ne morem dejat da se moje znanje o tem izboljšuje. Kot strokovnjak na področju kineziologije, bi rekel da če bi bila možnost vsakega posameznika zmerit in prilagodit delovno mesto zanj ima to ogromen potencial. Bi rekel da je jedro problema, ko se ljudje vedno znova vračajo v napačne vzorce sedenja kar jim povzroča bolečine, takrat so pozorni in delajo na tem, v trenutku ko pa bolečina mine, se zopet pojavi star vzorec sedenja in nepravile drže, zato menim da je to res velik problem, ki se krožno ponavlja.

15. Kakšne metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu uporabljate in kakšne rezultate ste opazili?

Stojalo za prenosni računalnik, več zaslonov na enkrat se mi zdi da imaš večjo površino. V knjižnici imamo dvižne mize, ki so mi zelo ušeč, ko nekaj berem si dvignem, ko pa pišem si jo spustim. Se mi zdi da pri meni najbolj vpliva manipulacija višine delovnega ekrana. Kar se tiče opomnikov ki naj bi te spodbudili k prekinitvi dolgotrajnega sedenja, se mi zdi podobno kot opominjanje da pitje tekočine, ljudje preprosto stisnejo »snooze« in po mojem mnenju ni nekega učinka, (po opazovanju okolice). Verjamem pa da nekaterim to zelo pomaga.

16. Katero metodo za dvig produktivnosti v sedečem poklicu bi priporočili za prihodnost?

Jaz osebno bi vsakemu predlagal to dvižno mizo, ali vsaj več kot en zaslon. Mogoče ne imet najbolj udobnega stola ko se zlekneš vanj kot v kavč. V Munchnu lahko vidim da ljudje ugotavljajo da lahko računalniško delo opravljajo tudi stoje. Verjetno je druga zgodba pri ljudeh, ki delajo na strojih.

Priloga 8: Transkripcija intervjuja - IT account manager, Asoft d.o.o.

1. Kako bi ocenili svojo raven produktivnosti na delovnem mestu?

Nekatere dni več druge manj, v povprečju 8/10.

2. Kako bi opisali **količino** sedenja na vašem delovnem mestu?

Je kar razlika če delam od doma je bistveno več, tiste dni ko sem na lokaciji je bistveno manj. 80% je sedenja v povprečju (6-7 ur).

3. Kakšna je vaša percepcija **kakovosti** sedenja na delovnem mestu?

Jaz imam doma izjemen ergonomski stol, tudi v službi imamo bolj kakovostne stole. Ker sem bil na Fakulteti za šport, se tega dosti držim in tudi sem imel enkrat predavanje sodelavcem o pravilnem sedenju.

4. Ali menite, da količina sedenja vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Da sem priprisan da vpliva, kar opazim je to, da tiste dni ko grem delat na lokacijo ali kadar se odločim da bom pred službo kaj telovadil ali karkoli tudi če je kratek sprehod. Se mi zdi da ta fizična aktivnost prebudi telo in imam večji zagon čez dan. V glavnem menim da količina sedenja ima vpliv, več kot sedi, bolj si zakrčen, na dolgi rok se lahko pojavi neko nelagodje in potencialni razvoj kroničnih nenalezljivih bolezni.

5. Kako bi ocenili raven motivacije na vašem delovnem mestu?

Odvisno od dneva, povprečno sem 6-7/10 motiviran.

6. Ali menite, da motivacija vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Delno, verjetno je pri meni tako, da delo ki ga dobim za narediti je moje, če ga ne naredim danes, ga bom moral jutri/pojutrišnjem, nihče ne bo tega opravil namesto mene. Je pa res da so dnevi ko se mi več ljubi narediti več, zato da lahko druge dni mogoče prej končam.

7. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi zmanjšale **količino** sedenja?

Načeloma sem odprt za njih, ker tudi sam si občasno uzamem mizico, kjer lahko delam stoje. Na lokaciji imamo pisarne v eni stavbi in laboratorije v drugi, se javim da grem peš do tja kamor je treba z namenom da se malo sprehodim.

8. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi izboljšale kakovost sedenja?

Sem za, tudi če imam zdaj dober stol, če mi ponudijo še boljšega za mojo hrbtenico ga takoj uzamem. Če mi ponudijo stoječo mizo sem tudi za.

9. Kakšno je vaše zadovoljstvo s količino sedenja na delovnem mestu?

Bi se raje več gibal, ampak žal je treba moje delo opravljati sede ali stoje, bi bilo boljše da bi manj sedel zato nisem ravno navdušen.

10. Kakšno je vaše zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu?

Mislim da imamo sedeže kar uredu, imam prilagojeno delovno okolje po pravilih (višina ekrana, mize, stol) sem zadovoljen.

11. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **količino** sedenja? Zakaj?

Najbrž ja, če imam neke aktivnosti kjer se vsaj malo razgibam, se mi zdi da sem bolj zbujen in posledično bolj produktiven in v pogonu, zato mi je lažje delat, sem bolj zagnan.

12. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **kakovostjo** sedenja? Zakaj?

Ja seveda da je, če bi sedel na stolu brez naslonjala te na dolgi rok začne vse bolet, zato se ukvarjaš s tem nelagodjem in bolečino, zato nisi tolko posvečen delu, ki ga opravljaš.

13. Kako dojemate informacije o pravilnem sedenju na delovnem mestu in kako se te informacije odražajo v vašem delovnem okolju?

Jaz se tega dosti držim, tudi opominjam sodelavce da imajo raven hrbet, se vzravnavajo. Na našem oddelku sem to jaz zadolžen za to, obstajajo tudi plakati z osnovnimi razteznimi vajami. V prejšnji pisarni smo imeli ribstol, da si se lahko malo raztegnil. Se mi zdi če pokažeš interes dobiš informacije, sami od sebe pa je to bolj malo. Tista delavnica ki sem jo jaz izvedel je bila tudi samoiniciativna z moje strani. S strani nadrejenih ni pretiranega ozaveščanja, šef včasih reče da gremo na malico v menzo ki je dlje, z namenom da se bolj sprehodimo.

14. Kako se vaša produktivnost spreminja glede na vaše znanje o pravilnem sedenju na delovnem mestu?

Definitivno več znanja ki ga imaš in če ga tudi upoštevaš ima pozitiven vpliv. Če te že ob sedenju skos nekaj boli, je bolje delat preventivno kot kurativno.

15. Kakšne metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu uporabljate in kakšne rezultate ste opazili?

V službi imamo vsak dan odmor med 12:00 in 12:15, kjer so splošne raztezne vaje, za mišične skupine ki so dosti obremenjene med sedenjem, vodi pa jih eden od naših kineziologov.

Imamo print otok, z namenom da se sprehodiš do njega ko kaj sprintaš. So ukinli da ima vsak svoj koš, da bi se sprehodli če imajo kaj za v smeti, jaz imam tudi na uri opomnike. Vsako priložnost za sprehod izkoristim.

16. Katero metodo za dvig produktivnosti v sedečem poklicu bi priporočili za prihodnost?

Vsekakor kot prvo predlagam vsem da imajo urejeno delovno mesto (ekran, stol, miza) plus če podjetje to omogoča, da imajo dvignjeno mizo. Podloga za prenosni računalnik. Podjetja ki si to lahko privoščijo na dnevni bazi 10-15 minutne odmore, da si raztegnejo mišice ki so zategnjene, ponudba vadbe v sklopu služba. Najbolj pomembne se mi zdijo malenkosti, kot so da vstaneš vsake toliko časa. Vse to je odvisno od vsakega posameznika.

Priloga 9: Transkripcija intervjuja - Promo leader in asistent v marketingu, Pernod Ricard Slovenija d.o.o.

1. Kako bi ocenili svojo raven produktivnosti na delovnem mestu?

Srednje, zaradi tega ker je veliko dela z ljudmi in ti skos nekdo uletava v pisarno in je težje se fokusirat dlje časa če nimam svojega miru in fokusa.

2. Kako bi opisali **količino** sedenja na vašem delovnem mestu?

7 od 8 ur če sem v pisarni, skoraj ves čas sedim.

3. Kakšna je vaša percepcija **kakovosti** sedenja na delovnem mestu?

Ne dojemam kakovosti sedenja sploh, imamo navadne pisarniške stole, zaradi katerih me včasih boli hrbet.

4. Ali menite, da količina sedenja vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Večina mojega dela je sedečega, zato se mi zdi da ne vpliva na mojo produktivnost. Se mi zdi da če bi imel stoječo mizo ne bi nič več naredil.

5. Kako bi ocenili raven motivacije na vašem delovnem mestu?

Motivacijo imam, v povprečju 8 od 10.

6. Ali menite, da motivacija vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Seveda, ker če si motiviran si prizadevaš da boš čimbolj produktiven in dosegeš ta cilj. Se mi zdi da sta ta dva dejavnika dosti povezana, če ni motivacije ni niti produktivnosti.

7. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi zmanjšale **količino** sedenja?

Mi je vseeno in mi ne bi veliko pomenilo če bi manj sedel. Zame to ni pomemben dejavnik.

8. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi izboljšale **kakovost** sedenja?

To bi bilo pa super, da bi imel bolj udoben stol ali te stoječe mize. Ampak v našem podjetju zaenkrat ne kaže na kaj podobnega.

9. Kakšno je vaše zadovoljstvo s količino sedenja na delovnem mestu?

Se zavedam da sedim preveč, ampak takšen je moj poklic. Nisem niti zadovoljen niti nezadovoljen s tem.

10. Kakšno je vaše zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu?

Lahko bi bila boljša kakovost sedenja, želel bi si boljšega stola. Tudi tukaj ne morem reči da nisem zadovoljen niti nezadovoljen.

11. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **količino** sedenja? Zakaj?

Po mojem mnenju ni toliko zaradi sedenja ampak bolj za to ker gledam v ekran 8 ur in me bolijo oči in hrbet.

12. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **kakovostjo** sedenja? Zakaj?

Da, ker me včasih boli križ, oči in glava. Zato nisem 100% osredotočen na delo, ki ga moram opraviti.

13. Kako dojemate informacije o pravilnem sedenju na delovnem mestu in kako se te informacije odražajo v vašem delovnem okolju?

Ne vem, saj ne dobivamo teh informacij. Naslednji mesec imamo sestanek na temo zdravja in varnosti, mogoče bodo tukaj kaj povedali. Zaenkrat te informacije ne vplivajo name.

14. Kako se vaša produktivnost spreminja glede na vaše znanje o pravilnem sedenju na delovnem mestu?

Se mi zdi da je malo boljše. Začenjajo uvajati da bi se vsak ponedeljek 15 minut telovadilo v sklopu službe.

15. Kakšne metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu uporabljate in kakšne rezultate ste opazili?

Nič posebnega edino ta 15-minutna vadba ob ponedeljkih, naslednji mesec pa imamo športni dan, ki ga organizira podjetje vsako leto.

16. Katero metodo za dvig produktivnosti v sedečem poklicu bi priporočili za prihodnost?

Jaz bi svojim zaposlenim plačal karto za fitnes ali neka rekreacija po želji (badminton, tenis,...) Dobro se mi zdiyo tudi te pametne ure, ki te opomnijo da se vstaneš.

Priloga 10: Transkripcija intervjuja - Učiteljica razrednega pouka (I. Triada).

1. Kako bi ocenili svojo raven produktivnosti na delovnem mestu?

Glede na to, da sem učiteljica je moja raven produktivnosti vedno vsaj 90%.

2. Kako bi opisali **količino** sedenja na vašem delovnem mestu?

Na mojem delovnem mestu sem večino časa na nogah in hodim naokoli po razredu. Sedim mogoče nekje 30% delovnega časa.

3. Kakšna je vaša percepcija **kakovosti** sedenja na delovnem mestu?

Kakovost mojega sedenja je verjetno povprečna. Če sedim za svojo mizo in delam v višini mize je moje sedenje kakovostno, če pa sedim na nižjih stolih z učenci, pa je seveda moja drža slaba in s tem sedenje ni kakovostno.

4. Ali menite, da količina sedenja vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Menim, da količina sedenja ne vpliva na mojo produktivnost, saj je le ta odvisna od tematike učne ure in učenčevih potreb. Prej bi rekla, da je obratno. Da moja produktivnost vpliva na količino sedenja.

5. Kako bi ocenili raven motivacije na vašem delovnem mestu?

Na delovnem mestu sem večino časa precej motivirana, saj si želim delo opraviti najboljše kar se da.

6. Ali menite, da motivacija vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Da, vpliva. Kadar sem bolj motivirana, imam boljše ideje in možnosti za izvedbo pouka, takrat sem tudi bolj produktivna. V nasprotnem primeru sem manj produktivna.

7. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi zmanjšale količino sedenja?

Glede na to, da je količina sedenja v mojem delovnem času že tako kar nizka, bi me zmanjšana količina sedenja verjetno bolj utrudila in mi to ne bi bilo tako všeč.

8. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi izboljšale kakovost sedenja?

Če bi se kakovost mojega sedenja med delovnim časom izboljšala, bi bilo to super za mojo držo in zdravje. To bi mi bilo zelo všeč.

9. Kakšno je vaše zadovoljstvo s količino sedenja na delovnem mestu?

S količino sedenja v mojem delovnem času sem čisto zadovoljna.

10. Kakšno je vaše zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu?

Kakovost sedenja na delovnem mestu bi lahko bila boljša. Lahko bi imeli boljše stole, ki bi nudili več opore in omogočali boljšo držo.

11. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s količino sedenja? Zakaj?

Ne, moja produktivnost ni povezana s količino sedenja. Saj je povezana z drugimi dejavniki – vsebina učne ure, potrebe učencev...

12. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s kakovostjo sedenja? Zakaj?

Da, moja produktivnost je malenkost povezana s kakovostjo sedenja. Če bi imeli bolj primerne stole oziroma pripomočke za delo z učenci v krogu, na tleh, bi lahko bila bolj produktivna.

13. Kako dojemate informacije o pravilnem sedenju na delovnem mestu in kako se te informacije odražajo v vašem delovnem okolju?

V mojem delovnem okolju ni nobenega poudarka na pravilnem sedenju. Teh informacij ne podaja nihče iz vodstva ali drugih sodelavcev.

14. Kako se vaša produktivnost spreminja glede na vaše znanje o pravilnem sedenju na delovnem mestu?

Moja produktivnost se ne spreminja glede na znanje o pravilnem sedenju. Če bi imela določene težave zaradi nepravilnega sedenja, bi to verjetno bilo drugače.

15. Kakšne metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu uporabljate in kakšne rezultate ste opazili?

Raztezne vaje med sedenjem pozitivno vplivajo na mojo produktivnost v sedečem poklicu.

16. Katero metodo za dvig produktivnosti v sedečem poklicu bi priporočili za prihodnost?

Priporočila bi kakšna izobraževanja o pravilnem sedenju, o razteznih vajah in metodah, s katerimi bi si lahko olajšali morebitne bolečine zaradi nepravilnega sedenja.

Priloga 11: Transkripcija intervjuja - Kemijska inženirka, Remonting d.o.o.

1. Kako bi ocenili svojo raven produktivnosti na delovnem mestu?

Jaz bi rekla da sem produktivna, se trudim. Od 1-10 bi ocenila z 9.

2. Kako bi opisali **količino** sedenja na vašem delovnem mestu?

Skoraj ves čas sedim pred računalnikom, razen ko grem na kavo ali kosilo. 7 ur od 8.

3. Kakšna je vaša percepcija **kakovosti** sedenja na delovnem mestu?

Milslim da je dobro, saj imamo dobre stole. Bi rekla da je sedenje dobro.

4. Ali menite, da količina sedenja vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Definitivno da. Mogoče če bi se vstala in malo razpihala misli, bi bilo moje delo še bolj produktivno. Vsaj v obliki kakšnih krajših sprehodov ali drugih aktivnosti.

5. Kako bi ocenili raven motivacije na vašem delovnem mestu?

Zelo visoko, od 1-10 bi rekla tudi 9, sem malo motivirana s strahom saj se želim dokazati.

6. Ali menite, da motivacija vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Ja seveda. Bolj sem produktivna kadar sem motivirana. Lahko je motivacija ko mi dajo večjo odgovornost, saj se počutim dolžno izpolniti delovne naloge. Zato bolj pospešeno in boljše delam kadar sem podvržena temu.

7. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi zmanjšale **količino** sedenja?

Jaz bi oboževala to. Nimamo tega, mogoče zato ker je kader malo starejši in so stara šola. Namesto na kavo bi lahko šli na kakšen sprehod. Bi podprla!

8. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi izboljšale kakovost sedenja?

Tudi podpiram, če pomislim da moram 40 let sedet na enem stolu 8 ur na dan, bi si želela da je moja kakovost sedenja dobra.

9. Kakšno je vaše zadovoljstvo s količino sedenja na delovnem mestu?

Nisem zadovoljna, bi si želela bolj raznoliko in razgibano delo.

10. Kakšno je vaše zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu?

Zaenkrat je dobro, mislim da še nisem te starosti da bi to tako občutila, mislim da imamo dobre stole, bi bilo pa verjetno drugače če bi imela 50 let

11. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **količino** sedenja? Zakaj?

Ja, sigurno če dve uri sedi ti malo pade produktivnost in rabiš nek odmor da se malo odcepim, ustanem da začutim da gre kri po telesu.

12. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **kakovostjo** sedenja? Zakaj?

Zaenkrat ne, saj menim da imamo dobre stole.

13. Kako dojemate informacije o pravilnem sedenju na delovnem mestu in kako se te informacije odražajo v vašem delovnem okolju?

Nismo jih dobili, edinokrat pri testu za varnost pri delu se spomnim nazadnje. Imamo dvignjene ekrane in mislim da se vsi držimo. Bi pa lahko imeli več informacij in ozaveščanju. To se mi zdi da je taka moderna stvar in da počasi prihaja k nam, kar zelo podpiram.

14. Kako se vaša produktivnost spreminja glede na vaše znanje o pravilnem sedenju na delovnem mestu?

Če bi imela več informacij o pravilnem sedenju, bi to vplivalo na mojo produktivnost se mi zdi.

15. Kakšne metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu uporabljate in kakšne rezultate ste opazili?

V pisarno smo dobili velik plakat z vajami, ampak se mi zdi da sodelavci ki so starejši tega ne jemljejo dovolj resno. Si želim uporabljat več metod zagotovo. Imamo dobre stole in dvignjene ekrane na višino oči.

16. Katere metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu bi priporočili za prihodnost?

Definitivno takšne stvari kot so pametne ure, ki te vsake 45min opomnejo da narediš kakšno aktivnost, bosidi počepe, poskoke, raztezne vaje. Da se izobraža ljudi v tudi te

druge metode kot so miške, ekrani, stoli. Definitivno bi si jaz želela, da bi večkrat prišli kakšni kineziologi, ki znajo predavat ljudem in prineset neke ideje ki bi ljudem odstranili to neprijetnost izvajanja vaj. Tudi da se vadi izven delovnega časa, mogoče sofinanciranje fitnes kart, kar se mi zdi dobra iztočnica tudi za druženje izven delovnega časa, namesto da greš na pivo greš v fitnes.

Priloga 12: Transkripcija intervjuja - Profesor športne vzgoje na športni tehnični srednji šoli.

1. Kako bi ocenili svojo raven produktivnosti na delovnem mestu?

od 1-10 bi jo ocenil z 8, se mi zdi da učence veliko naučim in čimbolj kakovostno.

2. Kako bi opisali **količino** sedenja na vašem delovnem mestu?

Nekje 30% delovnega časa, za eno šolsko uro imam eno uro priprav, kjer sedim v kabinetu in naredim učni načrt za tisto uro. To je 90 minut sedenja na dan v povprečju.

3. Kakšna je vaša percepcija **kakovosti** sedenja na delovnem mestu?

Se mi zdi kar vredno, imam dober ergonomski stol v kabinetu, ki mi res odgovarja.

4. Ali menite, da količina sedenja vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Pri meni ne, saj ne sedim veliko.

5. Kako bi ocenili raven motivacije na vašem delovnem mestu?

od 1-10 bi jo ocenil z 8, je kar visoko. Vsi sodelavci so motivirani, tudi dijaki so po večini motivirani in mi je v veselje delat z njimi.

6. Ali menite, da motivacija vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Definitivno ja, saj je to povezano po mojem mnenju. Ko sem bolj motiviran sem bolj produktiven, saj se dijaki radi učijo in jaz jih tudi rad naučim čimveč.

7. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi zmanjšale **količino** sedenja?

Jaz si v veliki meri sam diktiram sedenje tudi med uro če mi paše se lahko usedem za dve minuti ali stojim med tem ko izvajajo vaje. Zato ne bi rad sedel manj, ker mi je tako super.

8. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi izboljšale kakovost sedenja?

Jaz sem zadovoljen s kakovostjo sedenja, bi pa se pozitivno odzval na kakšne dodatne metode, ki bi še izboljšale kakovost sedenja, recimo bolj prilagojena delovna postaja in pisalna miza. Takrat ko sedim v kabinetu mi odgovarja saj se spočijem in mi je ravno prav.

9. Kakšno je vaše zadovoljstvo s količino sedenja na delovnem mestu?

Sem zelo zadovoljen, saj si sam prilagajam kolikor želim.

10. Kakšno je vaše zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu?

Trenutno sem zelo zadovoljen, ne bi se pa branil masažnega stola.

11. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **količino** sedenja? Zakaj?

Pri mojem delu se mi ne zdi, saj sem produktiven glede na to kar je v tistem trenutku treba, če je treba sedet sedim, včasih stojim, spet drugič sem v gibanju ko demonstriram kakšne vaje, udarce, tehnike pri športu.

12. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **kakovostjo** sedenja? Zakaj?

Ne. Verjetno če bi imel res slab sedež ki sploh ne bi bil udoben, bi to zagotovo vplivalo na mojo produktivnost, saj bi se takrat bolj ukvarjal s svojim položajem in neudobjem kot pa z delom ki bi ga moral opraviti.

13. Kako dojemate informacije o pravilnem sedenju na delovnem mestu in kako se te informacije odražajo v vašem delovnem okolju?

Jaz praktično te informacije učim in jih kot strokovnjak na področju športa posredujem med učence. Nas je 5 profesorjev športne v kabinetu, pri predmetu preventiva v športu, bi lahko te metode in pomembnost posredovali učencem, ki pa jih vsaj zaenkrat ne, saj se bolj osredotočamo na športni »performance«

14. Kako se vaša produktivnost spreminja glede na vaše znanje o pravilnem sedenju na delovnem mestu?

Se ne spreminja, saj že od začetka poznam pravilno tehniko sedenja in tudi sam ne sedim tako veliko da bi se to odražalo pri meni.

15. Kakšne metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu uporabljate in kakšne rezultate ste opazili?

Ergonomski stol imam v kabinetu, ki mi res odgovarja. Je zelo kvaliteten.

16. Katero metodo za dvig produktivnosti v sedečem poklicu bi priporočili za prihodnost?

Redni aktivni odmori, po mojem mnenju na najmanj 60 minut, optimalno pa bi bilo 30 minut. Vsekakor kvaliteten stol, ekran v višini oči, da lepo gledamo naravnost in smo vzravnani.

Priloga 13: Transkripcija intervjuja – Fizioterapevtka, ZD Grosuplje.

1. Kako bi ocenili svojo raven produktivnosti na delovnem mestu?

Se mi ne zdi najbolj produktivno, saj se mi zdi da bi lahko dosti več naredili kot naredimo, ker je kapaciteta prostorov premajhna na pram količini pacientov. Ker je preveč nezaposlenih veliko časa presedimo in gledamo v telefon.

2. Kako bi opisali **količino** sedenja na vašem delovnem mestu?

Sedenja je kar veliko, saj imamo paciente ki jih priklapljamo na magnetne in laser in te stvari, med tem časom moraš počakat da aparat konča, med tem časom sedim. Sicer je nekaj stoječega dela ampak večina je sedečega 5 ur od 8.

3. Kakšna je vaša percepcija **kakovosti** sedenja na delovnem mestu?

Mislím da ni najbolj optimalno, imamo neke obične pisarniške stole katere uporabljamo vsi, niso prilagojeni, ki bi te silili k pravilni drži med sedenjem. Definitivno tehnika sedenja ni pravilna.

4. Ali menite, da količina sedenja vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Definitivno ja, saj me dostikrat boli križ, zato se mi zdi da je to velik znak da je sedenja preveč in da sedenje ni pravilno. Sigurno to vpliva na kvaliteto dela.

5. Kako bi ocenili raven motivacije na vašem delovnem mestu?

od 1-10 je 2, zelo nizko saj sem bila navajena iz prejšnje službe v privat sektorju, kjer sem bila ves čas v pogonu in se je dejansko delalo, kar mi je bolj ustrezalo, saj sem naredila več in sem se tudi bolje počutila. Tukaj v javnem sektorju pa je manj pestro zato je tudi motivacija posledično nižja.

6. Ali menite, da motivacija vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Ja vpliva, zaradi tega ker imaš manj volje probat nove stvari, se izobraževati, pripraviti na obravnavo, vpliva da je tvoja izvedba manj kvalitetna. To povezuje tudi to da se več sedi, kar se povezuje z bolečinami v križu kar vpliva na produktivnost in na motivacijo.

7. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi zmanjšale **količino** sedenja?

Zelo pozitivno, mislim da to manjka in bi bilo veliko manj bolečin in težav, ter večja bi bila motivacija in produktivnost če bi se nekaj naredilo v tej smeri, ker že samo če si

bolj aktiven na delovnem mestu ti to izboljša prekrvavitev, voljo in posledično tudi kvaliteto dela.

8. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi izboljšale kakovost sedenja?

Se mi zdi da bi bila sprememba v smeri več aktivnosti in manj sedenja bi bili vsi malo manj zaspani, več energije mi imeli kar bi zagotovo vplivalo na kakovost dela. Se mi zdi tudi da bi prvo mogli poskrbet da so stoli primerni za sedenje. V dostih delovnih mestih se ne ukvarjajo s tem kako so nastavljeni stoli, če bi se več posvetili temu bi bila kvaliteta sedenja boljša in bi bilo manj bolečin. Če že moramo sedet je prav da se manj sedi.

9. Kakšno je vaše zadovoljstvo s količino sedenja na delovnem mestu?

Nisem zadovoljna niti malo, saj imam težave s hrbtenico in to najbolj čutim, že ena ura sedenja vpliva na moje na moje dobro počutje, zato bi težila k delovnem mestu kjer je čimmanj sedenja.

10. Kakšno je vaše zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu?

nisem zadovoljna, ker je zelo slabo. Imamo 10 različnih stolov, noben ni primeren, nimamo neke pisarne ali svojega prostora, enostavno se usedemo tja kamor je prostor, vse smo sključene in definitivno je kvaliteta na nuli.

11. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **količino** sedenja? Zakaj?

Ja, ker če bi manj sedeli bi bili bolj aktivni in produktivni ter bi boljše razmišljali in bi delali več. Ko imamo pavzo gremo v prostor, kjer niti ne moramo biti aktivni ampak se dejansko moraš usedit ker ni prostora. To sigurno vpliva na produktivnost.

12. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **kakovostjo** sedenja? Zakaj?

Ja, zato ker kadar imam stol pravilno nastavljen zase, veliko bolj pozno začutim bolečine kot posledice sedenja.

13. Kako dojemate informacije o pravilnem sedenju na delovnem mestu in kako se te informacije odražajo v vašem delovnem okolju?

Jaz kot fizioterapevtka dojemam te informacije in pravilno sedenje. Se mi zdi da je populacija na splošno premalo ozaveščena o pomembnosti pravilnega sedenja in koliko na dolgo rok to škodi zdravju. Na delovnem mestu se to odraža tako da nihče ne sedi pravilno, ni nobenih smernic ali informacij ki bi koristile. V ZD bi to pričakovala.

14. Kako se vaša produktivnost spreminja glede na vaše znanje o pravilnem sedenju na delovnem mestu?

Jaz se trudim čimmanj sedet in vem kako to vpliva na moje počutje, zato se trudim čimvečkrat vstat, se sprehodit, večkrat raje stojim ob mizi kot da sedim.

15. Kakšne metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu uporabljate in kakšne rezultate ste opazili?

Meni se ne zdi da smo kakršne koli metode za dvig produktivnosti uporabljali, zato tudi ni opaznih rezultatov.

16. Katero metodo za dvig produktivnosti v sedečem poklicu bi priporočili za prihodnost?

Sigurno bi vključila v delovni urnik neko aktivnost ali aktivne odmore (30 minut). Obvezno za vsa delovna mesta, saj se mi zdi da bi sigurno dvignila produktivnost in rezultati podjetja. Da se mogoče vključi neke stoječe mize, ki bi omogočale da malo sedi malo stojiš in zagotovo stole, ki ti omogočajo pravilno tehniko sedenja.

Priloga 14: Transkripcija intervjuja – Kineziolog/osebni trener, s.p.

1. Kako bi ocenili svojo raven produktivnosti na delovnem mestu?

Je dobro, od 1-10 bi rekel da je 8, saj imamo svoj prostor, kjer sem s stranko lahko sam, je pa še prostor za izboljšave.

2. Kako bi opisali **količino** sedenja na vašem delovnem mestu?

ta količina je blizu nič, saj delam osebna tranerstva oz. kineziološke obravnave. Na delovnem mestu je to skoraj nič. Sedim zgolj takrat ko pišem programe in analiziram podatke.

3. Kakšna je vaša percepcija **kakovosti** sedenja na delovnem mestu?

Na to težko odgovorim saj skoraj nič ne sedim na delovnem mestu, priprave vedno pišem doma kjer mi je udobno in imam dober stol.

4. Ali menite, da količina sedenja vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Med samim delovnim mestom ne sedim, sedim pa med pavzami. Če se v tem času ne bi vsedel bi bil naslednjo uro ko imam stranko totalno dekoncentriran. Pri meni ko je sedenja premalo, mi paše da se vsedem ko se le lahko.

5. Kako bi ocenili raven motivacije na vašem delovnem mestu?

Motivacija je visoka, ker tisto kar boš posadil boš požel, tako je če si v privatnem sektorju in dejansko moraš bit motiviran. Se mi zdi da je bolj pomembno še konsistenca in disciplina, zato se bolj zanašam na to kot na motivacijo.

6. Ali menite, da motivacija vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Vsaj človek se mora malo motivirat, zdaj je odvisno kaj je tvoja motivacija. V mojem primeru vpliva v mali meri, ravno zato ker ne dajem toliko na motivacijo, bolj mi je pomembno če si konsistenten vsak dan itak moreš to oddelat, zato ker je proces ne toliko rezultat, če bi bi ciljal na rezultat bi bila motivacija glavni motor. Zato je bolj konsistentnost in je dejnsko proces v katerem uživeš ne rezultat.

7. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi zmanjšale **količino** sedenja?

Da bi še manj sedel? Težko to rečem, če si kot strokovnjak na področju gibanja nekoga

predstavljam, ki preveč sedim, bi to zagotovo bilo treba narediti in bi se odzval dobro, ker ti gibanje izboljša odziv v telesu, več je krvi v možganih bolj se počutiš in posledično bolj opraviš svoje delo. Bi se dobro odzval, še posebej če imaš možnost dvizhne mize, da nisi ves čas v enakem položaju, to se mi zdi da bi bilo super.

8. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi izboljšale kakovost sedenja?

S strokovnega vidika bi rekel da bi se delovna populacija na to odzvala zelo pozitivno tudi če ne iz svoje volje, bi se zaradi fizične aktivnosti. Vse bolj so popularni aktivni odmori, team buildingi, kejr spodbujajo aktivnosti. Dejansko mora sedenje postati nekakšen strah da ga bodo ljudje uzeli resno, sicer bomo propadli. Sedenje ni več novo kajenje ampak je staro kajenje in novi rak naše družbe.

9. Kakšno je vaše zadovoljstvo s količino sedenja na delovnem mestu?

Zadovoljen sem zelo, s tem da skoraj ne sedim. Saj delam individualno z ljudmi, ki so stari okoli 30 let in imajo sedeč poklic, ki imajo ogromne težave in bolečine. Jaz moram potrkati in sem zelo zadovoljen s tem kar se tiče gibalne motorike.

10. Kakšno je vaše zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu?

Jaz sem zadovoljen, tudi zato ker sem v taki stroki, tudi če sedim kdaj na slabem stolu, si ga prilagodim da je najboljše glede na dano situacijo. Zato sem zelo zadovoljen vsekakor.

11. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **količino** sedenja? Zakaj?

Da zagotovo, ker imam stoječe delo, gibanja je ogromno, če na koncu dneva delam 8-10 ur sem že kar utrujen. Če se med pavzami ne bi vsaj malo vsedel in se odpočil, bi bila kvaliteta dela zagotovo slabša. Tukaj imam v mislih predvsem mojo koncentracijo, če v kosu delaš veliko rabiš umes pavzo zagotovo.

12. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **kakovostjo** sedenja? Zakaj?

Definitivno je pri večini ljudi, ker če te boli križ in ti povzroča nelagodje se tvoje misli bolj osredotočajo na to bolečino in ne v polni meri na tvoje delo.

13. Kako dojemate informacije o pravilnem sedenju na delovnem mestu in kako se te informacije odražajo v vašem delovnem okolju?

Zelo dobro sprejemam te informacije saj sem tudi sam eden tistih, ki jih daje v svet. Ko imam kdaj kakšno stranko, ki pride k meni zaradi preveč sedenja, ji dam informacije ki ji rešijo ta problem, ampak se jih držijo tako dolgo, dokler jih neha križ bolet. Če teh informacij ni v delovnem okolju v nadaljevanju, bo spet začel po svoje sedet in čez dva meseca se bo zopet vrnil k meni z bolečinami in problemi. Mislim da v delovnih okoljih informacij ni dovolj ali niso pravilno predstavljene. Zato je res pomembno to ozaveščanje, saj se ko bodo stari 60 let ne bodo mogli igrati s svojimi vnuki in narditi počepa ampak bodo jih spremljali iz vozička

14. Kako se vaša produktivnost spreminja glede na vaše znanje o pravilnem sedenju na delovnem mestu?

Jaz lahko govorim o znanju o pravilnem sedenju in kako to vpliva na mojo produktivnost o dajanju nasvetov. Definitivno imaš ase v rokavu kot je pomodoro tehnika in podobne stvari, ko rečeš ljudem da si pripravijo timer na 45min, da se vstanejo in se malo sprehajajo naokoli. Obstajajo raziskave, ki dokazujejo da se ljudje bolje počutijo če uporabljajo te tehnike. Po mojem mnenju se mora sedenje vsake toliko časa prekiniti da je produktivnost višja.

15. Kakšne metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu uporabljate in kakšne rezultate ste opazili?

Lahko rečem kaj jaz predlagam svojim strankam ki preveč sedijo: Pametna ura se je izkazala za najboljšo tehniko, le-ta te vsake toliko časa opomni da moraš hoditi 200m in greš hoditi 200m, ura je zadovoljna, ti si zadovoljen in greš delati dalje. Zelo produktivna metoda! Druga metoda je timer, kjer narediš kakšne raztezne vaje za ključne mišične skupine. Rezultati teh metod se mi zdijo najboljši.

16. Katero metodo za dvig produktivnosti v sedečem poklicu bi priporočili za prihodnost?

Dejansko bi priporočal definitivno ergonomske stole, mize. Da je delovno okolje primerno, saj se delovnem okolju ne moraš izogniti, tam moraš biti, oddelati svoje. Da ima vsako podjetje visoke standarde za postavitev delovnega okolja. Druga stvar je to da se kolektivno na vsake toliko časa dajejo aktivni odmori, da se res to gibanje proba vključiti. Zelo dobra tehnika bi bila tudi to, da podjetje sofinancira fitness karto, bi več ljudi šlo v fitnes kot da si sami plačajo celo karto. Da se ljudi ves čas ozavešča kakšne so posledice dolgotrajnega sedenja, kako se jim izognemo, in nenazadnje če govorimo o metodi, bi ljudem vpičil v glavo ta strah, saj če sediš celo življenje boš prej šel na drug svet kakor človek, ki se giblje.

Priloga 15: Transkripcija intervjuja – Tehnolog, MOS Servis d.o.o.

1. Kako bi ocenili svojo raven produktivnosti na delovnem mestu?

Glede na to da ne kadim, bi rekel 80-90% efektivne, pavz si ne jemljem veliko, edino zjutraj traja da se dobro prebudim.

2. Kako bi opisali **količino** sedenja na vašem delovnem mestu?

Večino časa sedim, saj delam za računalnikom, 6-7 ur na dan.

3. Kakšna je vaša percepcija **kakovosti** sedenja na delovnem mestu?

Imamo dobre stole, boljšega še nisem imel.

4. Ali menite, da količina sedenja vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Mislím da ne, ker delo to od mene zahteva. Delo ki ga imam ni odvisno od količine sedenja.

5. Kako bi ocenili raven motivacije na vašem delovnem mestu?

Sem precej motiviran, 9/10 v povprečju. Sem zelo samoiniciativen in vem kaj je potrebno narediti, ne čakam na druge.

6. Ali menite, da motivacija vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?

Definitivno ja, saj je to povezano. Bolj sem motiviran bolj sem produktiven.

7. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi zmanjšale **količino** sedenja?

Pozitivno, saj sem včasih že cel zakrčen po službi od količine sedenja.

8. Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi izboljšale kakovost sedenja?

Definitivno pozitivno, bi mi bilo ušech.

9. Kakšno je vaše zadovoljstvo s količino sedenja na delovnem mestu?

Zaenkrat še nimam težav, zato bi rekel da sem neutralen.

10. Kakšno je vaše zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu?

Sem zadovoljen, so pa še možnosti za izboljšave.

11. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **količino** sedenja? Zakaj?

Mislim da ni toliko odvisno od količine, delo zahteva da sem za računalnikom zato moram sedet.

12. Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s **kakovostjo** sedenja? Zakaj?

Zagotovo, zaradi nekakovostnega sedenja in posledično bolečin izgubiš fokus in nisi toliko produktiven kot bi bilo potrebno.

13. Kako dojemate informacije o pravilnem sedenju na delovnem mestu in kako se te informacije odražajo v vašem delovnem okolju?

Dojemam jih z odprto glavo, ampak jih ne upoštevam najbolj, saj čez čas pozabim in podzavestno se vračam v nepravilno držo. Na delovnem mestu nimamo nobenih informacij o pravilnem sedenju.

14. Kako se vaša produktivnost spreminja glede na vaše znanje o pravilnem sedenju na delovnem mestu?

Nisem zaznal spremembe, saj imam ves čas iste pogoje in znanje. Nas nihče od nadrejenih ne izobražuje.

15. Kakšne metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu uporabljate in kakšne rezultate ste opazili?

Vsake toliko časa se sprehodim do delavnice, opazil sem pozitivne rezultate, dvig produktivnosti saj mi je pognalo kri po telesu.

16. Katero metodo za dvig produktivnosti v sedečem poklicu bi priporočili za prihodnost?

Redni aktivni odmori se mi zdijo najbolj učinkoviti, saj spremeniš držo telesa in poženeš kri po telesu.

Priloga 16: Pregled odgovorov in pojmov pri prvem raziskovalnem vprašanju.*Tabela 36: Pregled odgovorov in pojmov pri prvem vprašanju intervjuvancev*

Vprašanje 1 -Kako bi ocenili svojo raven produktivnosti na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 1: Raven produktivnosti na delovnem mestu bi ocenil kot srednjo do visoko. Veliko je pri tem odvisno od dela, ki ga imam, atmosfere v pisarni, splošnega počutja in tudi vremenskih vplivov na moje počutje. Intervjuvanec 2: Na delovnem mestu sem zavzeta za delo, opravi naloge, ki so mi dane. Odvisno je predvsem od okolice oziroma od delovnih razmer, sodelavcev. Intervjuvanec 3: Dokaj visoka raven produktivnosti, saj delovno mesto to od mene zahteva. Dela praktično ne zmanjka, saj imamo v večini primerov povečan obseg dela in pomanjkanje kadra, posledično tudi produktivnost sama mora biti na visoki ravni. Intervjuvanec 4: Dokaj produktivno, večja bi bila na račun tega če bi vedno vse delalo kar se opreme tiče, saj je v laboratoriju vedno nekaj kar nagaja, to pa bi bila edina omejitev kar se produktivnosti tiče. Intervjuvanec 5: Nekatere dni več druge manj, v povprečju 8/10. Intervjuvanec 6: Srednje, zaradi tega ker je veliko dela z ljudmi in ti skos nekdo uletava v pisarno in je težje se fokusirat dlje časa če nimam svojega miru in fokusa. Intervjuvanec 7: Glede na to, da sem učiteljica je moja raven produktivnosti vedno vsaj 90%.	Atmosfera v pisarni Splošno počutje Vremenski vplivi Zavzetost za delo Naloge Delovne razmere Sodelavci Obseg dela	Delovno okolje Delo z ljudmi Učiteljstvo Kapaciteta in omejitve prostora Efektivnost Pavze	Produktivnost Delovno mesto

se nadaljuje

Tabela 36: Pregled odgovorov in pojmov pri prvem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 1 -Kako bi ocenili svojo raven produktivnosti na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 8: Jaz bi rekla da sem produktivna, se trudim. Od 1-10 bi ocenila z 9. Intervjuvanec 9: od 1-10 bi jo ocenil z 8, se mi zdi da učence veliko naučim in čimbolj kakovostno. Intervjuvanec 10: Se mi ne zdi najbolj produktivno, saj se mi zdi da bi lahko dosti več naredili kot naredimo, ker je kapaciteta prostorov premajhna na pram količini pacientov. Ker je preveč nezaposlenih veliko časa presedimo in gledamo v telefon. Intervjuvanec 11: Je dobro, od 1-10 bi rekel da je 8, saj imamo svoj prostor, kjer sem s stranko lahko sam, je pa še prostor za izboljšave. Intervjuvanec 12: Glede na to da ne kadim, bi rekel 80-90% efektive, pavz si ne jemljem veliko, edino zjutraj traja da se dobro prebudim.			

Vir: lastno delo

Tabela 37: Pregled odgovorov in pojmov pri drugem vprašanju intervjuvancev

Vprašanje 2 -Kako bi opisali količino sedenja na vašem delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 1: Pri mojem delu gre za stalno delo za računalnikom, zato je količina sedenja velika. V kolikor sem primoran dostopati do podatkov v arhivu (fizična oblika dokumentacije) je seveda sedenja manj. Če opredelim količino v procentih, svoje delo opravljam sede v kar 90 % časa. Intervjuvanec 2: Na delovnem	Delo za računalnikom Arhiv Računalniška konzola Administrativno delo	Delo s pacienti Delo na terenu Učiteljstvo Aktivnost	Sedenje Delovno okolje

se nadaljuje

Tabela 37: Pregled odgovorov in pojmov pri drugem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 2 -Kako bi opisali količino sedenja na vašem delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
mestu večino časa presedimo. Če ocenjujem je to cca. 4-5 ur. Naše delo je delo s pacienti, ter delo za računalniško konzolo, zato ne sedimo celoten delovnik, ker je potrebno vstati cca. 40x. Intervjuvanec 3: Zelo velik del delovnega dneva presedim, saj je veliko administrativnega dela preko računalnika, tako da se v tem primeru težko izognem sedenju, ki ga je vsaj 75% delovnega časa. Intervjuvanec 4: Večino časa bi rekel da je 60% ne-sedenja in 40% sedenja, na povprečni delovni dan 3-4 ure v laboratoriju, od tega dve in pol uri stanja in uro in pol sedenja. Intervjuvanec 5: Je kar razlika če delam od doma je bistveno več, tiste dni ko sem na lokaciji je bistveno manj. 80% je sedenja v povprečju (6-7 ur). Intervjuvanec 6: 7 od 8 ur če sem v pisarni, skoraj ves čas sedim. Intervjuvanec 7: Na mojem delovnem mestu sem večino časa na nogah in hodim naokoli po razredu. Sedim mogoče nekje 30% delovnega časa. Intervjuvanec 8: Skoraj ves čas sedim pred računalnikom, razen ko grem na kavo ali kosilo. 7 ur od 8. Intervjuvanec 9: Nekje 30% delovnega časa, za eno šolsko uro imam eno uro priprav, kjer sedim v kabinetu in naredim učni načrt za tisto uro. To je 90 minut sedenja na dan v povprečju. Intervjuvanec 10: Sedenja je	Laboratorij Stanje Delo od doma Lokacija Pisarna Razred		

se nadaljuje

Tabela 37: Pregled odgovorov in pojmov pri drugem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 2 -Kako bi opisali količino sedenja na vašem delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
kar veliko, saj imamo paciente ki jih priklapljam na magnet in laser in te stvari, med tem časom moraš počakat da aparat konča, med tem časom sedim. Sicer je nekaj stoječega dela ampak večina je sedečega 5 ur od 8. Intervjuvanec 11: ta količina je blizu nič, saj delam osebna trenerstva oz. kineziološke obravnave. Na delovnem mestu je to skoraj nič. Sedim zgolj takrat ko pišem programe in analiziram podatke. Intervjuvanec 12: Večino časa sedim, saj delam za računalnikom, 6-7 ur na dan.			

Vir: lastno delo

Tabela 38: Pregled odgovorov in pojmov pri tretjem vprašanju intervjuvancev

Vprašanje 3 -Kakšna je vaša percepcija kakovosti sedenja na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 1: Menim oziroma se zavedam, da je kakovost sedenja na mojem delovnem mestu zelo slaba. V veliki meri po lastni krivdi, saj se kljub zavedanju o pravilni drži na delovnem mestu, slednjega ne držim. Na splošno se vodstvo v našem podjetju trudi spodbujati pravilno držo na delovnem mestu, vendar menim, da je le-to povsem odvisno od posameznika in njegovih (slabih) navad. Nasprotno je temu pri delu od doma, kjer imam možnost uporabe dvizne mize in ergonomskega stola. Intervjuvanec 2: Na delovnem mestu	Pravilna drža Vodstvo Posameznik Navade Delo od doma Dvizna miza Ergonomski stol	Delovno okolje Ergonomija Stoli	Kakovost sedenja Ergonomija

se nadaljuje

Tabela 38: Pregled odgovorov in pojmov pri tretjem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 3 -Kakšna je vaša percepcija kakovosti sedenja na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
imamo zelo slabe stole -pisarniški stoli. Stoli so v slabem stanju, nedelujoče ročke za nastavitve stola. Intervjuvanec 3: Sama kakovost sedenja ni na najvišji ravni, velikokrat se opomnem na pravilno držo in na nastavitve opore sedeža, a vendarle premalokrat, saj dosti krat za to tudi težko najdem čas, oziroma se premalokrat opomnem o pravilni drži in pravi nastavitvi sedeža. Intervjuvanec 4: Ubistvu ne bi rekel da je ravno kakovostno, bi ga definiral kot poljudno sedenje, saj stoli niso specializirani, v laboratoriju z opremo ni veliko delovne površine v smilsu za delo na računalniku ali s papirji, saj je namenjeno zbiranju podatkov, tam so stoli stari več kot 5-7 let, zato ni neke pretirane kakovosti sedenja. Intervjuvanec 5: Jaz imam doma izjemen ergonomski stol, tudi v službi imamo bolj kakovostne stole. Ker sem bil na Fakulteti za šport, se tega dosti držim in tudi sem imel enkrat predavanje sodelavcem o pravilnem sedenju. Intervjuvanec 6: Ne dojemam kakovosti sedenja sploh, imamo navadne pisarniške stole, zaradi katerih me včasih boli hrbet. Intervjuvanec 7: Kakovost mojega sedenja je verjetno povprečna. Če sedim za svojo mizo in delam v višini mize je moje sedenje kakovostno, če pa sedim na nižjih stolih z učenci, pa je seveda moja drža slaba in s tem sedenje ni kakovostno.	Pisarniški stol Stanje stolov Nastavitve stola Opore sedeža Delovna površina		

se nadaljuje

Tabela 38: Pregled odgovorov in pojmov pri tretjem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 3 -Kakšna je vaša percepcija kakovosti sedenja na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 8: Mislim da je dobro, saj imamo dobre stole. Bi rekla da je sedenje dobro. Intervjuvanec 9: Se mi zdi kar vrede, imam dober ergonomski stol v kabinetu, ki mi res odgovarja. Intervjuvanec 10: Mislim da ni najbolj optimalno, imamo neke obične pisarniške stole katere uporabljamo vsi, niso prilagojeni, ki bi te silili k pravilni drži med sedenjem. Definitivno tehnika sedenja ni pravilna. Intervjuvanec 11: Na to težko odgovorim saj skoraj nič ne sedim na delovnem mestu, priprave vedno pišem doma kjer mi je udobno in imam dober stol. Intervjuvanec 12: Imamo dobre stole, boljšega še nisem imel.			

Vir: lastno delo

Tabela 39: Pregled odgovorov in pojmov pri četrtem vprašanju intervjuvancev

Vprašanje 4 Ali menite, da količina sedenja vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 1: Sedenje definitivno vpliva na mojo produktivnost. Sem oseba, ki težko ostane zbrana pri delu na dolgi rok, kar pritiče tudi sedenju. V kolikor imam opravka z zahtevnejšimi nalogi, med delom večkrat vstanem in se sprehodim, saj v nasprotnem primeru postanem preveč nervozen in nezbran. Intervjuvanec 2: Da. Odvisno od dneva in splošnega počutja. Včasih mi ustreza, da lahko sedim, včasih pa mi	Koncentracija Nervoza Stanje Premikanje Aktivnost Počitek	Fizična aktivnost Delovno okolje Zdravje	Sedenje Fizična aktivnost

se nadaljuje

Tabela 39: Pregled odgovorov in pojmov pri četrtem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 4 Ali menite, da količina sedenja vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
je obremenjujoče. Intervjuvanec 3: Malo definitivno vpliva, saj po dolgotrajnem sedenju tudi pade koncentracija na samo delo. A takšno delovno mesto to od mene zahteva. Najverjetneje vpliva zato, ker samo telo ni dovolj aktivirano in je težje razmišljati kot pa v primeru, če si več aktiven. Intervjuvanec 4: Bi rekel da vpliva, ampak bi rekel z vidika, da pri meni je veliko več stanja oz. premikanja, kokr sedenja, bi rekel da lahko pozitivno vpliva, takrat ko se mi ne ljubi več stat ali tekat okoli, mi dejansko paše se usedit, kjer preverim rezultate, kaj preberem (15min), se dejansko v tistem času odpočijem telo, kar vpliva na dejansko produktivnost, saj mi misli ne odtavajo drugam. Intervjuvanec 5: Da sem pripričan da vpliva, kar opazim je to, da tiste dni ko grem delat na lokacijo ali kadar se odločim da bom pred službo kaj telovadil ali karkoli tudi če je kratek sprehod. Se mi zdi da ta fizična aktivnost prebudi telo in imam večji zagon čez dan. V glavnem menim da količina sedenja ima vpliv, več kot sediš, bolj si zakrčen, na dolgi rok se lahko pojavi neko nelagodje in potencialni razvoj kroničnih nenalezljivih bolezni. Intervjuvanec 6: Večina mojega dela je sedečega, zato se mi zdi da ne vpliva na mojo produktivnost. Se mi zdi da če bi imel stoječo mizo ne bi nič več naredil. Intervjuvanec 7: Menim, da količina	Telovadba Fizična aktivnost Zagon Zakrčenost Nelagodje		

se nadaljuje

Tabela 39: Pregled odgovorov in pojmov pri četrtem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 4 Ali menite, da količina sedenja vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
sedenja ne vpliva na mojo produktivnost, saj je le ta odvisna od tematike učne ure in učenčevih potreb. Prej bi rekla, da je obratno. Da moja produktivnost vpliva na količino sedenja. Intervjuvanec 8: Definitivno da. Mogoče če bi se vstala in malo razpihala misli, bi bilo moje delo še bolj produktivno. Vsaj v obliki kakšnih krajših sprehodov ali drugih aktivnosti. Intervjuvanec 9: Pri meni ne, saj ne sedim veliko. Intervjuvanec 10: Definitivno ja, saj me dostikrat boli križ, zato se mi zdi da je to velik znak da je sedenja preveč in da sedenje ni pravilno. Sigurno to vpliva na kvaliteto dela. Intervjuvanec 11: Med samim delovnim mestom ne sedim, sedim pa med pavzami. Če se v tem času ne bi vsedel bi bil naslednjo uro ko imam stranko totalno dekoncentriran. Pri meni ko je sedenja premalo, mi paše da se vsedem ko se le lahko. Intervjuvanec 12: Mislim da ne, ker delo to od mene zahteva. Delo ki ga imam ni odvisno od količine sedenja.			

Vir: lastno delo

Tabela 40: Pregled odgovorov in pojmov pri enajstem vprašanju intervjuvancev

Vprašanje 11 -Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s količino sedenja? Zakaj?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 1: Kot omenjeno, sem oseba, ki težje ostane zbrana na daljši rok, kar seveda vpila na mojo	Zbranost Natančnost	Fizična aktivnost	Zdravje Aktivnost

se nadaljuje

Tabela 40: Pregled odgovorov in pojmov pri enajstem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 11 -Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s količino sedenja? Zakaj?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
natančnost in uspešnost pri delu, kar pa je nadalje seveda povezano tudi z mojo produktivnostjo. Intervjuvanec 2: Ne. Delo mora biti prav tako opravljeno. Intervjuvanec 3: Da, malo vpliva, kot sem že odgovoril v enem od prejšnjih vprašanj velikokrat telo zastane ob dolgotrajnem sedenju in sama raven produktivnosti ni tako visoka kot bi lahko bila. Posledično se vpliv sedenja vsaj minimalno čuti ob samem delu. Intervjuvanec 4: Ja, če lahko doziram kolikor rabim za moje delo, mi to zelo ustreza saj se lahko malo odpočijem. Če je recimo 50/50 ali 60/40 v prid stanja, mi lahko zagotovo poviša produktivnost Intervjuvanec 5: Najbrž ja, če imam neke aktivnosti kjer se vsaj malo razgibam, se mi zdi da sem bolj zbučen in posledično bolj produktiven in v pogonu, zato mi je lažje delat, sem bolj zagnan. Intervjuvanec 6: Po mojem mnenju ni toliko zaradi sedenja ampak bolj za to ker gledam v ekran 8 ur in me bolijo oči in hrbet. Intervjuvanec 7: Ne, moja produktivnost ni povezana s količino sedenja. Saj je povezana z drugimi dejavniki – vsebina učne ure, potrebe učencev... Intervjuvanec 8: Ja, sigurno če dve uri sedi ti malo pade produktivnost in rabiš nek odmor da se malo odcepim, ustanem da začutim da gre kri po telesu. Intervjuvanec 9: Pri mojem delu se mi ne zdi, saj sem produktiven glede na to kar je v tistem trenutku treba,	Uspešnost Stanje Doziranje Razgibanost Zagon Narava dela	Delovno okolje Koncentracija Kvaliteta dela	Kvaliteta

se nadaljuje

Tabela 40: Pregled odgovorov in pojmov pri enajstem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 11 -Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s količino sedenja? Zakaj?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
če je treba sedet sedim, včasih stojim, spet drugič sem v gibanju ko demonstriram kakšne vaje, udarce, tehnike pri športu. Intervjuvanec 10: Ja, ker če bi manj sedeli bi bili bolj aktivni in produktivni ter bi boljše razmišljali in bi delali več. Ko imamo pavzo gremo v prostor, kjer niti ne moramo biti aktivni ampak se dejansko moraš usediti ker ni prostora. To sigurno vpliva na produktivnost. Intervjuvanec 11: Da zagotovo, ker imam stoječe delo, gibanja je ogromno, če na koncu dneva delam 8-10 ur sem že kar utrujen. Če se med pavzami ne bi vsaj malo vsedel in se odpočil, bi bila kvaliteta dela zagotovo slabša. Tukaj imam v mislih predvsem mojo koncentracijo, če v kosu delaš veliko rabiš umes pavzo zagotovo. Intervjuvanec 12: Mislim da ni toliko odvisno od količine, delo zahteva da sem za računalnikom zato moram sedet.			

Vir: lastno delo

Tabela 41: Pregled odgovorov in pojmov pri dvanajstem vprašanju intervjuvancev

Vprašanje 12 -Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s kakovostjo sedenja? Zakaj?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 1: Mogoče bi podal manj vplivosti na produktivnost v povezavi s kakovostjo sedenja. Kakovost sedenja seveda vpliva	Osredotočenost Stojalo za laptop	Kakovost sedenja Fizično počutje	Produktivnost Kakovost sedenja

Tabela 41: Pregled odgovorov in pojmov pri dvanajstem vprašanju intervjuvancev(nad.)

Vprašanje 12 -Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s kakovostjo sedenja? Zakaj?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
na fizično počutje (bolečine v križu, itd) ampak glede na mojo trenutno situacijo (s bolečinami še nimam toliko težav) bi zase rekel, da je večja povezanost med produktivnostjo in količino sedenja kot med produktivnostjo in kakovostjo sedenja. Intervjuvanec 2: Da. Če sediš bolj udobno, lahko hitreje in bolj skoncentrirano opraviš dano nalogo. Intervjuvanec 3: Tudi s tem se dokaj strinjam saj kakovost sedenja ni na takšni ravni kot bi si želel. Ob dolgotrajnem sedenju, ki ni kakovostno večkrat začetim potrebo po aktivaciji telesa, a večkrat je žal zaradi same narave dela ne morem opraviti, kar se posledično odraža predvsem na bolečinah v hrbtu, ki me včasih omejujejo oziroma zaradi njih pade tudi sama produktivnost, ker mi odvrne ta težava samo koncentracijo na delovno mesto. Intervjuvanec 4: V teoriji bi rekel da ja, v praksi pa bi rekel ne, saj se premalo osredotočam na to kako sedim, zato bi rekel da trenutno to ne vpliva na mojo produktivnost. Ogromna razlika je bila ko sem si nabavil stojalo za laptop, kar mi je omogočalo bolj kakovostno sedenje, saj se je zmanjšal pritisk na moj vrat in sem lahko dlje časa ostal v poziciji.	Pritisk na vrat Nelagodje Bolečina Udobje Pripomočki za delo Položaj telesa Nastavitev stola Misli Nelagodje Bolečina Fokus	Osredotočenost	

se nadaljuje

Tabela 41: Pregled odgovorov in pojmov pri dvanajstem vprašanju intervjuvancev(nad.)

Vprašanje 12 -Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s kakovostjo sedenja? Zakaj?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 5: Ja seveda da je, če bi sedel na stolu brez naslonjala te na dolgi rok začne vse bolet, zato se ukvarjaš s tem nelagodjem in bolečino, zato nisi tolko posvečen delu, ki ga opravljaš. Intervjuvanec 6: Da, ker me včasih boli križ, oči in glava. Zato nisem 100% osredotočen na delo, ki ga moram opraviti. Intervjuvanec 7: Da, moja produktivnost je malenkost povezana s kakovostjo sedenja. Če bi imeli bolj primerne stole oziroma pripomočke za delo z učenci v krogu, na tleh, bi lahko bila bolj produktivna. Intervjuvanec 8: Zaenkrat ne, saj menim da imamo dobre stole. Intervjuvanec 9: Ne. Verjetno če bi imel res slab sedež ki sploh ne bi bil udoben, bi to zagotovo vplivalo na mojo produktivnost, saj bi se takrat bolj ukvarjal s svojim položajem in neudobjem kot pa z delom ki bi ga moral opraviti. Intervjuvanec 10: Ja, zato ker kadar imam stol pravilno nastavljen zase, veliko bolj pozno začutim bolečine kot posledice sedenja. Intervjuvanec 11: Definitivno je pri večini ljudi, ker če te boli križ in ti povzroča nelagodje se tvoje misli bolj osredotočajo na to bolečino in ne v polni meri na tvoje delo.			

se nadaljuje

Tabela 41: Pregled odgovorov in pojmov pri dvanajstem vprašanju intervjувancev(nad.)

Vprašanje 12 -Ali menite, da je vaša produktivnost povezana s kakovostjo sedenja? Zakaj?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 12: Zagotovo, zaradi nekovostnega sedenja in posledično bolečin izgubiš fokus in nisi toliko produktiven kot bi bilo potrebno.			

Vir: lastno delo

Priloga 17: Pregled odgovorov in pojmov pri drugem raziskovalnem vprašanju

Tabela 42: Pregled odgovorov in pojmov pri petem vprašanju intervjuvancev

Vprašanje 5 Kako bi ocenili raven motivacije na vašem delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 1: Motivacijo na mojem delovnem mestu ocenjujem kot dobro. Temu v večini pritiče zaslednjevanje ciljev in dobri odnosi na delovnem mestu. Pri mojem delu gre tudi za odvisnost od drugih oddelkov ali zunanjih organizacij, od katerih potrebujem informacije za nadaljevanje naloge. Opravila (od katerih je odvisno moje nadaljnje delo), ki so na primer opravljena znotraj podjetja, so opravljena hitro in učinkovito, kar pa ne gre enačiti z delom s strani zunanjih organizacij, podjetij (na primer sodišča, ministrstva itd.). Opažam, da je za mojo motivacijo pomembno, da je delo opravljeno hitro in kakovostno, saj na tak način vzdržujem zbranost pri posamezni nalogi (primeru) in le- tega opravim bolje. Intervjuvanec 2: V našem poklicu (zdravstvo- javna uprava) je motivacija v veliki meri odvisna od situacije na političnem parketu – razni ukrepi, negotovosti, »grožnje« - zmanjšanje števila dni dopusta, zamrznjena napredovanja v smislu varčevanja zmanjšuje raven motivacije. Motivacija je tudi zelo odvisna od plače Intervjuvanec 3: Glede na to, da delam z ljudmi, so mi največkrat sami oni motivacija. Za ta poklic sem se odločil z namenom pomagat drugim, tako da za motivacijo kaj druga ne potrebujem, kot hvaležnost, ki jo izražajo ljudje. Zato bi rekel da je motivacija na visoki ravni. Intervjuvanec 4: Je visoka, verjetno bi bila še višja če bi bil jaz glavni Project Manager, saj mi mogu cele zadeve speljat, glede na dano vlogo, je bila motivacija primerna (7 od 10).	Cilji Odnosi Oddelki Zunanje organizacije Informacije Opravila Hitrost Učinkovitost Kakovost Zbranost Naloge Poklic Javna uprava Politika Ukrepi Konsistenca Disciplina	Zunanji vplivi Plača Odnos do dela Poklicna izbira Sodelovanje Sektor	Motivacija Zunanji vplivi Plača

se nadaljuje

Tabela 42: Pregled odgovorov in pojmov pri petem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 5 Kako bi ocenili raven motivacije na vašem delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 5: Odvisno od dneva, povprečno sem 6-7/10 motiviran. Intervjuvanec 6: Motivacijo imam, v povprečju 8 od 10. Intervjuvanec 7: Na delovnem mestu sem večino časa precej motivirana, saj si želim delo opraviti najboljše kar se da. Intervjuvanec 8: Zelo visoko, od 1-10 bi rekla tudi 9, sem malo motivirana s strahom saj se želim dokazati. Intervjuvanec 9: od 1-10 bi jo ocenil z 8, je kar visoko. Vsi sodelavci so motivirani, tudi dijaki so po večini motivirani in mi je v veselje delat z njimi. Intervjuvanec 10: od 1-10 je 2, zelo nizko saj sem bila navajena iz prejšnje službe v privat sektorju, kjer sem bila ves čas v pogonu in se je dejansko delalo, kar mi je bolj ustrezalo, saj sem naredila več in sem se tudi bolje počutila. Tukaj v javnem sektorju pa je manj pestro zato je tudi motivacija posledično nižja. Intervjuvanec 11: Motivacija je visoka, ker tisto kar boš posadil boš požel, tako je če si v privatnem sektorju in dejansko moraš bit motiviran. Se mi zdi da je bolj pomembno še konsistenca in disciplina, zato se bolj zanašam na to kot na motivacijo. Intervjuvanec 12: Sem precej motiviran, 9/10 v povprečju. Sem zelo samoiniciativen in vem kaj je potrebno narediti, ne čakam na druge.			

Vir: lastno delo

Tabela 43: Pregled odgovorov in pojmov pri šestem vprašanju intervjuvancev

Vprašanje 6 Ali menite, da motivacija vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 1: Motivacija definitivno vpliva na mojo produktivnost. Kot primer lahko podam spremljanje KPI-jev (key performance indicator), kateri mi omogočajo spremljanje svojih dosežkov, kar me motivira oziroma spodbuja k višji produktivnosti. Od slednjega je odvisen tudi variabilni del plače (more the merrier).	KPI-ji	Delovno okolje	Motivacija
	Dosežki		Spremljanje dosežkov
	Variabilni del plače	Spremljanje dosežkov	Profesionalnost
	Denar	Denar	
	Podpora	Podpora	Odgovornost
Intervjuvanec 2: Da. Beri točko 5. Vsi delamo za denar, da preživimo.	Profesionalnost	Profesionalnost	
Intervjuvanec 3: Da. Lažje je ob podpori motivacije opravljat takšno delo. Najverjetneje vpliva pozitivno na mene, da še bolj profesionalno in empatično opravljam svoje delo, posledično so tudi sami rezultati vidni na zadovoljnih pacientih.	Empatija	Empatija	
	Učinek	Začetni zagon	
Intervjuvanec 4: Definitivno vpliva na mojo produktivnost, mogoče ne na začetku, ko pridem v novo okolje, situacijo, takrat pride motivacija iz neznanega, posledično tudi produktivnost. Čez čas ko motivacija upade, ko ni več tega začetnega zagona, se mi zdi da tudi moja produktivnost upade.	Okolje	Odgovornost	
Intervjuvanec 5: Delno, verjetno je pri meni tako, da delo ki ga dobim za naredit je moje, če ga ne naredim danes, ga bom moral jutri/pojutrišnjem, nihče ne bo tega opravil namesto mene. Je pa res da so dnevi ko se mi več ljubi naredim več, zato da lahko druge dni mogoče prej končam.	Začetni zagon		
	Neznanost		
	Delo		
	Odgovornost		
	Ideje		

se nadaljuje

Tabela 43: Pregled odgovorov in pojmov pri šestem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 6 Ali menite, da motivacija vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 6: Seveda, ker če si motiviran si prizadevaš da boš čimbolj produktiven in dosegel ta cilj. Se mi zdi da sta ta dva dejavnika dosti povezana, če ni motivacije ni niti produktivnosti. Intervjuvanec 7: Da, vpliva. Kadar sem bolj motivirana, imam boljše ideje in možnosti za izvedbo pouka, takrat sem tudi bolj produktivna. V nasprotnem primeru sem manj produktivna. Intervjuvanec 8: Ja seveda. Bolj sem produktivna kadar sem motivirana. Lahko je motivacija ko mi dajo večjo odgovornost, saj se počutim dolžno izpolnit delovne naloge. Zato bolj pospešeno in boljše delam kadar sem podvržena temu. Intervjuvanec 9: Definitivno ja, saj je to povezano po mojem mnenju. Ko sem bolj motiviran sem bolj produktiven, saj se dijaki radi učijo in jaz jih tudi rad naučim čimveč. Intervjuvanec 10: Ja vpliva, zaradi tega ker imaš manj volje probat nove stvari, se izobraževati, pripraviti na obravnavo, vpliva da je tvoja izvedba manj kvalitetna. To povezuje tudi to da se več sedi, kar se povezuje z bolečinami v križu kar vpliva na produktivnost in na motivacijo. Intervjuvanec 11: Vsaj človek se mora malo motivirati, zdaj je odvisno kaj je tvoja motivacija. V mojem primeru vpliva v mali meri, ravno zato ker ne dajem toliko n			

se nadaljuje

Tabela 43: Pregled odgovorov in pojmov pri šestem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 6 Ali menite, da motivacija vpliva na vašo produktivnost? Zakaj?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
motivacijo, bolj mi je pomembno če si konsistenten vsak dan itak moreš to oddelat, zato ker je proces ne toliko rezultat, če bi bi cilj na rezultat bi bila motivacija glavni motor. Zato je bolj konsistentnost in je dejstvo proces v katerem uživeš ne rezultat. Intervjuvanec 12: Definitivno ja, saj je to povezano. Bolj sem motiviran bolj sem produktiven.			

Vir: lastno delo

Priloga 18: Pregled odgovorov in pojmov pri tretjem raziskovalnem vprašanju

Tabela 44: Pregled odgovorov in pojmov pri sedmem vprašanju intervjuvancev

Vprašanje 7 Kako se odzivite na spremembe delovnega okolja, ki bi zmanjšale količino sedenja?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 1: Definitvino bi pozdravil spremembe, ki bi zmanjšale sedenje na delovnem mestu (kot npr. dvizna miza). Menim, da bi v mojem primeru (težava z zbranostjo) pripomoglo k manj napakam pri delu.	Zbranost	Sedenje in gibanje	Spremembe na delovnem mestu
Intervjuvanec 2: Teh sprememb na našem delovnem mestu ne bo oz. jih je težko uvesti	Napake pri delu	Delovno okolje	Delovno okolje
Intervjuvanec 3: Definitivno sem osredotočen k temu, da v prihodnosti najdem delovno mesto, ki bo bolj razgibano oziroma bo vključevalo manj sedenja. Tako da se na to odzivam predvsem pozitivno in je eden izmed ciljev v prihodnosti profesionalne kariere.	Spremembe	Zbranost in napake	Kontrola nad sedenjem
Intervjuvanec 4: V mojem primeru, to ne pride v poštev, saj je razmerje med stanjem in sedenjem v smer stanja, ne bi pa povečal niti zmanjšal, se mi zdi da je glede na naravo dela, se lahko usedem kadar rabim, ampak se od mene pričakuje da stojim, da sem na voljo, da preverjam stvari naokrog, ampak ko rabim odmor se lahko usedem. To pomeni da lahko ves čas stojim med samim zbiranjem podatkov, ko pridem do interpretacije podatkov in pisanja rezultatov, pa dejansko samo sedim. V primeru ko sam sedim ni problem, saj se lahko ustanem kadarkoli, saj ni nobenih pritiskov nadrejenih. Mi je kar optimalno razmerje med sedenjem in stanjem 50/50	Delovno mesto	Razgibanost	Lokacija pisarne
	Razgibanost	Razmerje med sedenjem in stanjem	
	Profesionalna kariera	Odmori in premikanje	
	Razmerje med sedenjem in stanjem		
	Odmor		
	Pisarna		
	Laboratorij		
	Sprehod		
	Utrujenost		
	Stara šola		
	Kava		
	Diktiranje sedenja		

se nadaljuje

Tabela 44: Pregled odgovorov in pojmov pri sedmem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 7 Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi zmanjšale količino sedenja?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 5: Načeloma sem odprt za njih, ker tudi sam si občasno uzamem mizico , kjer lahko delam stoje. Na lokaciji imamo pisarne v eni stavbi in laboratorije v drugi, se javim da grem peš do tja kamor je treba z namenom da se malo sprehodim. Intervjuvanec 6: Mi je vseeno in mi ne bi veliko pomenilo če bi manj sedel. Zame to ni pomemben dejavnik. Intervjuvanec 7: Glede na to, da je količina sedenja v mojem delovnem času že tako kar nizka, bi me zmanjšana količina sedenja verjetno bolj utrudila in mi to ne bi bilo tako všeč. Intervjuvanec 8: Jaz bi oboževala to. Nimamo tega, mogoče zato ker je kader malo starejši in so stara šola. Namesto na kavo bi lahko šli na kakšen sprehod.Bi podprla! Intervjuvanec 9: Jaz si v veliki meri sam diktiram sedenje tudi med uro če mi paše se lahko usedem za dve minuti ali stojim med tem ko izvajajo vaje. Zato ne bi rad sedel manj, ker mi je tako super . Intervjuvanec 10: Zelo pozitivno, mislim da to manjka in bi bilo veliko manj bolečin in težav, ter večja bi bila motivacija in produktivnost če bi se nekaj naredilo v tej smeri, ker že samo če si bolj aktiven na delovnem mestu ti to izboljša prekrvavitev, voljo in posledično tudi kvaliteto dela. Intervjuvanec 11: Da bi še manj sedel? Težko to rečem, če si kot strokovnjak na področju gibanja nekoga predstavljam, ki preveč sedim, bi to zagotovo bilo treba narediti in bi se odzval dobro, ker			

se nadaljuje

Tabela 44: Pregled odgovorov in pojmov pri sedmem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 7 Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi zmanjšale količino sedenja?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
ti gibanje izboljša odziv v telesu, več je krvi v možganih bolje se počutiš in posledično bolje opraviš svoje delo. Bi se dobro odzval, še posebej če imaš možnost dvižne mize, da nisi ves čas v enakem položaju, to se mi zdi da bi bilo super. Intervjuvanec 12: Pozitivno, saj sem včasih že cel zakrčen po službi od količine sedenja.			

Vir: lastno delo

Tabela 45: Pregled odgovorov in pojmov pri osmem vprašanju intervjuvancev

Vprašanje 8 Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi izboljšale kakovost sedenja?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 1: Pomembno se mi zdi, da imajo zaposleni, ki imajo pretežno delo za računalnikom, primerno opremo, kot je tudi ergonomski stol. Iz lastnega primera povedano, trenutno v službi sedim na stolu, ki ni primer, se nevarno nagiba in ne omogoča primerne sedenja. Omenjeno seveda ni dobro za morjo držo na delovnem mestu, ampak prepričati vodstvo v nakup primerne opreme je misija nemogoča. Intervjuvanec 2: Spremembe bi bile, če bi dobili nove stole. Vendar jih ne bomo. Intervjuvanec 3: Tudi na to gledam kot pozitiven cilj, ki bi ga lahko imelo neko drugo delovno mesto, saj pri aktualnem delovnem mestu sama kakovost sedenja ni takšna kot bi si jo sam želel.	Sprostitev Udobje Stoječa miza Hrbtenica Podjetje Izboljšanje sedenja Zdravje Delovna postaja Pisalna miza	Delovno okolje Delovna oprema Drža Udobje Raven energije Izboljšanje Dobro počutje	Zdravje Kakovost opravljenega dela Izboljšanje

se nadaljuje

Tabela 45: Pregled odgovorov in pojmov pri osmem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 8 Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi izboljšale kakovost sedenja?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 4: Verjetno je odvisno od vsakega posameznika glede na anatomijo. Meni bi bilo optimalno da bi se lahko ulegu, saj se v tem položaju najbolj sprostim in odklopim ter najdem idealen položaj. Bi mi mogoče več pomenilo če bi 80% stal in bi se na vsake toliko časa za 5-10 minut ulegel in se popolnoma sprostil. Če bi mi lahko kdo zagotovil isti učinek z dobrim sedenjem kot ga dobim z ležanjem, bi bilo super za moje počutje in produktivnost Intervjuvanec 5: Sem za, tudi če imam zdaj dober stol, če mi ponudijo še boljšega za mojo hrbtenico ga takoj uzamem. Če mi ponudijo stoječo mizo sem tudi za. Intervjuvanec 6: To bi bilo pa super, da bi imel bolj udoben stol ali te stoječe mize. Ampak v našem podjetju zaenkrat ne kaže na kaj podobnega. Intervjuvanec 7: Če bi se kakovost mojega sedenja med delovnim časom izboljšala, bi bilo to super za mojo držo in zdravje. To bi mi bilo zelo všeč. Intervjuvanec 8: Tudi podpiram, če pomislim da moram 40 let sedet na enem stolu 8 ur na dan, bi si želela da je moja kakovost sedenja dobra. Intervjuvanec 9: Jaz sem zadovoljen s kakovostjo sedenja, bi pa se pozitivno odzval na kakšne dodatne metode, ki bi še izboljšale kakovost sedenja, recimo bolj prilagojena delovna postaja in pisalna miza. Takrat ko sedim v kabinetu mi odgovarja saj se spočijem in mi je ravno prav.	Aktivnost Zaspanost Energija Kvaliteta dela Nastavitev stola		

se nadaljuje

Tabela 45: Pregled odgovorov in pojmov pri osmem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 8 Kako se odzivate na spremembe delovnega okolja, ki bi izboljšale kakovost sedenja?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 10: Se mi zdi da bi bila sprememba v smeri več aktivnosti in manj sedenja bi bili vsi malo manj zaspani, več energije mi imeli kar bi zagotovo vplivalo na kakovost dela. Se mi zdi tudi da bi prvo mogli poskrbet da so stoli primerni za sedenje. V dostih delovnih mestih se ne ukvarjajo s tem kako so nastavljeni stoli, če bi se več posvetli temu bi bila kvaliteta sedenja boljša in bi bilo manj bolečin. Če že moramo sedet je prav da se manj sedi. Intervjuvanec 11: S strokovnega vidika bi rekel da bi se delovna populacija na to odzvala zelo pozitivno tudi če ne iz svoje volje, bi se zaradi fizične aktivnosti. Vse bolj so popularni aktivni odmori, team buildingi, kejr spodbujajo aktivnosti. Dejansko mora sedenje postati nekakšen strah da ga bodo ljudje uzeli resno, sicer bomo propadli. Sedenje ni več novo kajenje ampak je staro kajenje in novi rak naše družbe. Intervjuvanec 12: Definitivno pozitivno, bi mi bilo ušech.			

Vir: lastno delo

Priloga 19: Pregled odgovorov in pojmov pri četrtem raziskovalnem vprašanju

Tabela 46: Pregled odgovorov in pojmov pri devetem vprašanju intervjuvancev

Vprašanje 9 Kakšno je vaše zadovoljstvo s količino sedenja na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 1: količino sedenja na delovnem mestu nisem zadovoljen. Sam sem bolj navdušen nad delom, ki je aktivno in razgibano.	Prilagajanje	Količina sedenja	Prilagajanje
Intervjuvanec 2: Kot omenjeno pogojeno z našim načinom dela, ki ga avtomatsko človek sprejme. Pogojeno je tudi z razpoloženjem v danem dnevu.	Raznolikost	Način dela	Starost
Intervjuvanec 3: Sama količina je definitivno v prevelikem obsegu, zato tudi posledično nisem najbolj zadovoljen, a žal sam na to nimam velika vpliva saj me samo delo prisili v to in dejansko nimam izbire, če želim ustrezno opravljati svoje delo.	Hrbtenica	Zadovoljstvo	Zdravje
Intervjuvanec 4: Čisto odvisno od dneva, kdaj bi mi pasalo več sedet, včasih več stat. Ampak v povprečju sem zadovoljen.	Dobro počutje	Gibanje	
Intervjuvanec 5: Bi se raje več gibal, ampak žal je treba moje delo opravljati sede ali stoje, bi bilo boljše da bi manj sedel zato nisem ravno navdušen.	Težave	Poklic	
Intervjuvanec 6: Se zavedam da sedim preveč, ampak takšen je moj poklic. Nisem niti zadovoljen niti nezadovoljen s tem.	Individualno delo	Delovno okolje	
Intervjuvanec 7: S količino sedenja v mojem delovnem času sem čisto zadovoljna.	Ljudje		
Intervjuvanec 8: Nisem zadovoljna, bi si želela bolj raznoliko in razgibano delo.	Starost		
Intervjuvanec 9: Sem zelo zadovoljen, saj si sam prilagajam kolikor želim.	Sedeč poklic		
Intervjuvanec 10: Nisem zadovoljna niti malo, saj imam težave s hrbtenico in to najbolj čutim, že ena ura sedenja	Bolečine		
	Gibalna motorika		
	Težave		
	Neutralnost		

se nadaljuje

Tabela 46: Pregled odgovorov in pojmov pri devetem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 9 Kakšno je vaše zadovoljstvo s količino sedenja na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
vpliva na moje na moje dobro počutje, zato bi težila k delovnem mestu kjer je čimmanj sedenja. Intervjuvanec 11: Zadovoljen sem zelo, s tem da skoraj ne sedim. Saj delam individualno z ljudmi, ki so stari okoli 30 let in imajo sedeč poklic, ki imajo ogromne težave in bolečine. Jaz moram potrkati in sem zelo zadovoljen s tem kar se tiče gibalne motorike. Intervjuvanec 12: Zaenkrat še nimam težav, zato bi rekel da sem neutralen.			

Vir: lastno delo

Tabela 47: Pregled odgovorov in pojmov pri desetem vprašanju intervjuvancev

Vprašanje 10 Kakšno je vaše zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 1: Kot že omenjeno prej, pri delu nimam opreme, ki bi izboljšala kakovost sedenja na mojem delovnem mestu. Tu vidim še veliko priložnosti za izboljšave. Intervjuvanec 2: Nezadovoljna. Stoli bi lahko bili kvalitetnejši. Intervjuvanec 3: Kakovost ni na najvišji ravni, posledično tudi zaradi sedeža, ki ga imam na svojem delovnem mestu. Vsekakor ni optimalno prilagojen moji telesni masi in višini. Zato si ga moram velikokrat sam prilagoditi kolikor je seveda možno, kajti ga uporabljajo v času moje odsotnosti tudi drugi. Glede na to, da sedenje velikokrat traja več ur v kosu brez drugih aktivnosti so tudi ti	Priložnosti za izboljšave Nezadovoljstvo Stoli Kvaliteta Prilagajanje Telesna masa Višina Pripomočki za sedenje	Oprema Kakovost Zadovoljstvo Prilagajanje Pripomočki Optimizacija Stroka	Kakovost Strokovnost Pravila

se nadaljuje

Tabela 47: Pregled odgovorov in pojmov pri desetem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 10 Kakšno je vaše zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
pripomočki za sedenja izrednega pomena, a žal pri našem delodajalcu za to posluha ni. Intervjuvanec 4: Glede na to da so pogoji takšni kot so, stoli niso nič posebnega, bi bilo da iščem optimalno pozicijo meni osebno v kateri se sprotim. Vsesplošno sem srednje zadovoljen s kakovostjo sedenja Intervjuvanec 5: Mislim da imamo sedeže kar uredu, imam prilagojeno delovno okolje po pravilih (višina ekrana, mize, stol) sem zadovoljen. Intervjuvanec 6: Lahko bi bila boljša kakovost sedenja, želel bi si boljšega stola. Tudi tukaj ne morem reči da nisem zadovoljen niti nezadovoljen. Intervjuvanec 7: Kakovost sedenja na delovnem mestu bi lahko bila boljša. Lahko bi imeli boljše stole, ki bi nudili več opore in omogočali boljšo držo. Intervjuvanec 8: Zaenkrat je dobro, mislim da še nisem te starosti da bi to tako občutila, mislim da imamo dobre stole, bi bilo pa verjetno drugače če bi imela 50 let Intervjuvanec 9: Trenutno sem zelo zadovoljen, ne bi se pa branil masažnega stola. Intervjuvanec 10: nisem zadovoljna, ker je zelo slabo. Imamo 10 različnih stolov, noben ni primeren, nimamo neke pisarne ali svojega prostora, enostavno se usedemo tja kamor je prostor, vse smo sključene in definitivno je kvaliteta na nuli.	Delodajalec Pogoji Optimalna pozicija Delovno okolje Pravila Višina ekrana		

se nadaljuje

Tabela 47: Pregled odgovorov in pojmov pri desetem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 10 Kakšno je vaše zadovoljstvo s kakovostjo sedenja na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 11: Jaz sem zadovoljen, tudi zato ker sem v taki stroki, tudi če sedim kdaj na slabem stolu, si ga prilagodim da je najboljše glede na dano situacijo. Zato sem zelo zadovoljen vsekakor . Intervjuvanec 12: Sem zadovoljen, so pa še možnosti za izboljšave.			

Vir: lastno delo

Priloga 20: Pregled odgovorov in pojmov pri petem raziskovalnem vprašanju

Tabela 48: Pregled odgovorov in pojmov pri trinajstem vprašanju intervjuvancev

Vprašanje 13 Kako dojemate informacije o pravilnem sedenju na delovnem mestu in kako se te informacije odražajo v vašem delovnem okolju?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 1: Z informacijami o pravilnem sedenju na delovnem mestu so seznanjeni leto (različna predavanja) vendar je »navada železna srajca« (vsaj v mojem primeru) zato se slednje ne odraža veliko na delovnem mestu. Intervjuvanec 2: Kot farso delodajalca, da s tem skrbi za zdravje in držo zaposlenih. V realnosti pa ne izpolnjuje niti osnovnih zahtev, ki jih predava predstavnik iste inštitucije. Intervjuvanec 3: Te informacije velikokrat pridejo do nas in jih skušam uporabljati v največji možni meri, saj mi vsaj deloma olajšajo delo in ob sedenju ne čutim takšnih posledic, kot bi jih sicer, če se nebi držal teh smernic o pravilnem sedenju. A dostikrat kot sem že omenil je toliko dela, da praktično na njih človek pozabi. Tako da na našem delovno mesto vsekakor so dobrodošle, v neki meri jih uporabljamo, eni več, eni manj. Intervjuvanec 4: Bi rekel da ni nobenih informacij in ozaveščanja o pravilem sedenju, zato bi rekel da ni vpliva. Intervjuvanec 5: Jaz se tega dosti držim, tudi opominjam sodelavce da imajo raven hrbet, se vzravnaajo. Na našem oddelku sem to jaz zadolžen za to, obstajajo tudi plakati z osnovnimi razteznimi vajami. V prejšnji pisarni smo imeli ribstol, da si se lahko malo	Drža Informacije Ozaveščanje Delovno mesto Vodstvo Sodelavci Varovanje zdravja Varnost pri delu Dvig ekrana Profesorji športne vzgoje Fizioterapevt Populacija Stranke Svetovalci Smernice Delovno okolje	Pravilno sedenje Delodajalec Varovanje zdravja Izobraževanje Strokovnjaki	Ozaveščanje Zdravje

se nadaljuje

Tabela 48: Pregled odgovorov in pojmov pri trinajstem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 13 Kako dojemate informacije o pravilnem sedenju na delovnem mestu in kako se te informacije odražajo v vašem delovnem okolju?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
raztegnil. Se mi zdi če pokažeš interes dobiš informacije, sami od sebe pa je to bolj malo. Tista delavnica ki sem jo jaz izvedel je bila tudi samoiniciativna z moje strani. S strani nadrejenih ni pretiranega ozaveščanja, šef včasih reče da gremo na malico v menzo ki je dlje, z namenom da se bolj sprehodimo. Intervjuvanec 6: Nevem, saj ne dobivamo teh informacij. Naslednji mesec imamo sestanek na temo zdravja in varnosti, mogoče bodo tukaj kaj povedali. Zaenkrat te informacije ne vplivajo name. Intervjuvanec 7: V mojem delovnem okolju ni nobenega poudarka na pravilnem sedenju. Teh informacij ne podaja nihče iz vodstva ali drugih sodelavcev. Intervjuvanec 8: Nismo jih dobili, edinokrat pri testu za varnost pri delu se spomnim nazadnje. Imamo dvignjene ekrane in mislim da se vsi držimo. Bi pa lahko imeli več informacij in ozaveščanju. To se mi zdi da je taka moderna stvar in da počasi prihaja k nam, kar zelo podpiram. Intervjuvanec 9: Jaz praktično te informacije učim in jih kot strokovnjak na področju športa posredujem med učence. Nas je 5 profesorjev športne v kabinetu, pri predmetu preventiva v športu, bi lahko te metode in pomembnost posredovali učencem, ki pa jih vsaj zaenkrat ne, saj se bolj osredotočamo na športni »performance«			

se nadaljuje

Tabela 48: Pregled odgovorov in pojmov pri trinajstem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 13 Kako dojemate informacije o pravilnem sedenju na delovnem mestu in kako se te informacije odražajo v vašem delovnem okolju?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 10: Jaz kot fizioterapevtka dojemam te informacije in pravilno sedenje. Se mi zdi da je populacija na splošno premalo ozaveščena o pomembnosti pravilnega sedenja in koliko na dolgo rok to škodi zdravju. Na delovnem mestu se to odraža tako da nihče ne sedi pravilno, ni nobenih smernic ali informacij ki bi koristile. V ZD bi to pričakovala. Intervjuvanec 11: Zelo dobro sprejemam te informacije saj sem tudi sam eden tistih, ki jih daje v svet. Ko imam kdaj kakšno stranko, ki pride k meni zaradi preveč sedenja, ji dam informacije ki ji rešijo ta problem, ampak se jih držijo tako dolgo, dokler jih neha križ bolet. Če teh informacij ni v delovnem okolju v nadaljevanju, bo spet začel po svoje sedet in čez dva meseca se bo zopet vrnil k meni z bolečinami in problemi. Mislim da v delovnih okoljih informacij ni dovolj ali niso pravilno predstavljene. Zato je res pomembno to ozaveščanje, saj se ko bodo stari 60 let ne bodo mogli igrati s svojimi vnuki in narditi počepa ampak bodo jih spremljali iz vozička Intervjuvanec 12: Dojemam jih z odprto glavo, ampak jih ne upoštevam najbolj, saj čez čas pozabim in podzavestno se vračam v nepravilno držo. Na delovnem mestu nimamo nobenih informacij o pravilnem sedenju.			

Vir: lastno delo

Tabela 49: Pregled odgovorov in pojmov pri štirinajstem vprašanju intervjuvancev

Vprašanje 14 Kako se vaša produktivnost spreminja glede na vaše znanje o pravilnem sedenju na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 1: Povezanosti med produktivnostjo in znanjem o pravilnem sedenju zazdaj še ne opažam. Predivedam, da gre pri tem za nepoznavanje omenjene povezanosti in morebiti tudi starosti (28 let) pri kateri telo prenese več.	Smernice	Znanje	Izobraževanje
Intervjuvanec 2: Se ne spreminja.	Težave	Pravilno sedenje	Telesna aktivnost
Intervjuvanec 3: Sigurno odkar spremljam te smernice pravilnega sedenja se to odraža tudi na produktivnosti, saj mi je lažje skozi delovni dan, ki zajema veliko sedenja. Včasih se tudi pojavijo težave ob sedenju kar vpliva na samo produktivnost, a sam skušam le te odpraviti.	Preventiva	Starost	Raziskave
Intervjuvanec 4: Glede na to da ni nič ozaveščanja, ne morem dejat da se moje znanje o tem izboljšuje. Kot strokovnjak na področju kineziologije, bi rekel da če bi bila možnost vsakega posameznika zmerit in prilagodit delovno mesto zanj ima to ogromen potencial. Bi rekel da je jedro problema, ko se ljudje vedno znova vračajo v napačne vzorce sedenja kar jim povzroča bolečine, takrat so pozorni in delajo na tem, v trenutku ko pa bolečina mine, se zopet pojavi star vzorec sedenja in nepravile drže, zato menim da je to res velik problem, ki se krožno ponavlja.	Kurativa	Preventiva	
Intervjuvanec 5: Definitivno več znanja ki ga imaš in če ga tudi upoštevaš ima pozitiven vpliv. Če te že ob sedenju skos nekaj boli, je bolje delat preventivno kot kurativno.	Telovadba	Vadba	
	Tehnike		
	Nasveti		
	Timer		
	Sprehajanje		
	Raziskave		
	Pogoji		
	Izobraževanje		

se nadaljuje

Tabela 49: Pregled odgovorov in pojmov pri štirinajstem vprašanju intervjuvancev(nad.)

Vprašanje 14 Kako se vaša produktivnost spreminja glede na vaše znanje o pravilnem sedenju na delovnem mestu?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 6: Se mi zdi da je malo boljše. Začenjajo uvajati da bi se vsak ponedeljek 15 minut telovadlo v sklopu službe. Intervjuvanec 7: Moja produktivnost se ne spreminja glede na znanje o pravilnem sedenju. Če bi imela določene težave zaradi nepravilnega sedenja, bi to verjetno bilo drugače. Intervjuvanec 8: Če bi imela več informacij o pravilnem sedenju, bi to vplivalo na mojo produktivnost se mi zdi. Intervjuvanec 9: Se ne spreminja, saj že od začetka poznam pravilno tehniko sedenja in tudi sam ne sedim tako veliko da bi se to odražalo pri meni. Intervjuvanec 10: Jaz se trudim čimmanj sedet in vem kako to vpliva na moje počutje, zato se trudim čimvečkrat vstat, se sprehodit, večkrat raje stojim ob mizi kot da sedim. Intervjuvanec 11: Jaz lahko govorim o znanju o pravilnem sedenju in kako to vpliva na mojo produktivnost o dajanju nasvetov. Definitivno imaš ase v rokavu kot je pomodoro tehnika in podobne stvari, ko rečeš ljudem da si pripravijo timer na 45min, da se vstanejo in se malo sprehajajo naokoli. Obstajajo raziskave, ki dokazujejo da se ljudje bolje počutijo če uporabljajo te tehnike. Po mojem mnenju se mora sedenje vsake toliko časa prekinit da je produktivnost višja. Intervjuvanec 12: Nisem zaznal spremembe, saj imam ves čas iste pogoje in znanje. Nas nihče od nadrejenih ne izobražuje.			

Vir: lastno delo

Priloga 21: Pregled odgovorov in pojmov pri šestem raziskovalnem vprašanju.

Tabela 50: Pregled odgovorov in pojmov pri petnajstem vprašanju intervjuvancev

Vprašanje 15 Kakšne metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu uporabljate in kakšne rezultate ste opazili?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 1: Kot omenjeno sem nekako »primoran« prekiniti sedenje na vsaj dve uri. Pri tem gre za krajši odmor, hiter posvet s sodelavci, WC itd. V kolikor nimam možnosti za krajši odmor (npr se na daljšem sestanku) moja zbranost pade in pri delu nisem več učinkovit.	Opomniki	Sedenje	Metode
Intervjuvanec 2: Večkrat dnevno se sprehodim, do kavomata, wc-ja, grem na zrak.	Raztezne vaje	Odmor	Delavnice
Intervjuvanec 3: Do zdaj nisem uporabljal metod za dvig produktivnosti v sedečem položaju, ker z njimi nisem seznanjen. Kar sam uporabljam je to, da skušam ob sedenju čimvečkrat vstati in aktivirati telo koliko mi čas dopušča.	Mišične skupine	Zbranost	Rezultati
Intervjuvanec 4: Stojalo za prenosni računalnik, več zaslonov na enkrat se mi zdi da imaš večjo površino. V knjižnici imamo dvižne mize, ki so mi zelo ušeč, ko nekaj berem si dvignem, ko pa pišem si jo spustim. Se mi zdi da pri meni najbolj vpliva manipulacija višine delovnega ekrana. Kar se tiče opomnikov ki naj bi te spodbudili k prekinitvi dolgotrajnega sedenja, se mi zdi podobno kot opominjanje da pitje tekočine, ljudje preprosto stisnejo »snooze« in po mojem mnenju ni nekega učinka, (po opazovanju okolice). Verjamem pa da nekaterim to zelo pomaga.	Kineziolog	Aktivacija telesa	
Intervjuvanec 5: V službi imamo vsak dan odmor med 12:00 in 12:15, kjer so splošne raztezne vaje, za mišične	Vadba ob ponedeljkih	Ergonomski pripomočki	
	Športni dan	Opomniki	
	Ergonomski stol	Delavnice	
	Produktivnost		
	Metode za dvig produktivnosti		
	Pametna ura		
	Timer		
	Raztezne vaje za ključne mišične skupine		
	Delavnica		

se nadaljuje

Tabela 50: Pregled odgovorov in pojmov pri petnajstem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 15 Kakšne metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu uporabljate in kakšne rezultate ste opazili?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
skupine ki so dosti obremenjene med sedenjem, vodi pa jih eden od naših kineziologov. Imamo print otok, z namenom da se sprehodiš do njega ko kaj sprintaš. So ukinli da ima vsak svoj koš, da bi se sprehodli če imajo kaj za v smeti, jaz imam tudi na uri opomnike. Vsako priložnost za sprehod izkoristim. Intervjuvanec 6: Nič posebnega edino ta 15-minutna vadba ob ponedeljkih, nadlednji mesec pa imamo športni dan, ki ga organizira podjetje vsako leto. Intervjuvanec 7: Raztezne vaje med sedenjem pozitivno vplivajo na mojo produktivnost v sedečem poklicu. Intervjuvanec 8: V pisarno smo dobili velik plakat z vajami, ampak se mi zdi da sodelavci ki so starejši tega ne jemljejo dovolj resno. Si želim uporabljat več metod zagotovo. Imamo dobre stole in dvignjene ekrane na višino oči. Intervjuvanec 9: Ergonomski stol imam v kabinetu, ki mi res odgovarja. Je zelo kvaliteten. Intervjuvanec 10: Meni se ne zdi da smo kakršne koli metode za dvig produktivnosti uporabljali, zato tudi ni opaznih rezultatov. Intervjuvanec 11: Lahko rečem kaj jaz predlagam svojim strankam ki preveč sedijo: Pametna ura se je izkazala za najboljšo tehniko, le-ta te vsake toliko časa opomni da moraš hoditi 200m in greš hoditi 200m, ura je zadovoljna, ti si zadovoljen in greš delat dalje. Zelo produktivna metoda! Druga metoda je timer, kjer narediš kakšne raztezne vaje			

se nadaljuje

Tabela 50: Pregled odgovorov in pojmov pri petnajstem vprašanju intervjuvancev (nad.)

Vprašanje 15 Kakšne metode za dvig produktivnosti v sedečem poklicu uporabljate in kakšne rezultate ste opazili?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
za ključne mišične skupine. Rezultati teh metod se mi zdijo najboljši. Intervjuvanec 12: Vsake toliko časa se sprehodim do delavnice, opazil sem pozitivne rezultate, dvig produktivnosti saj mi je pognalo kri po telesu.			

Vir: lastno delo

Tabela 51: Pregled odgovorov in pojmov pri šestnajstem vprašanju intervjuvancev

Vprašanje 16 Katero metodo za dvig produktivnosti v sedečem poklicu bi priporočili za prihodnost?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
Intervjuvanec 1: Metod za dvig produktivnosti ne poznam veliko, zase pa vem, da najbolj vplivajo kratki, par minutni odmori, pri katerih vstanem od mize in se sprehodim. Verjamem, da bi na to vpival tudi manjši nadzor nadrejenih oziroma vodstva, ali sem na delovnem mestu ali ne (zaupanje vodstva). Intervjuvanec 2: Več gibanja, več krajših pavz – telovadba med pavzami. Intervjuvanec 3: Nisem prepričan, mogoče kakšna stoječa delovna postaja ali opomniki, ki bi prekini dolgotrajno sedenje recimo na vsakih 30 minut. Intervjuvanec 4: Jaz osebno bi vsakemu predlagal to dvižno mizo, ali vsaj več kot en zaslon. Mogoče ne imet najbolj udobnega stola ko se zlekneš vanj kot v kavč. V Munchnu lahko vidim da ljudje ugotavljajo da lahko računalniško delo opravljajo tudi stoje. Verjetno je druga zgodba	Kineziologi Aktivnosti izven delovnega časa Sofinanciranje fitnes kart Aktivni odmori Kvaliteten stol Ekran v višini oči Stoječe mize Tehnika pravilnega sedenja	Metode Odmori Sprehajanje Nadzor Vadba Izobraževanje Masaža Pripomočki Tehnike	Ozaveščanje Spodbujanje Izobraževanje

se nadaljuje

Tabela 51: Pregled odgovorov in pojmov pri šestnajstem vprašanju intervjuvancev(nad.)

Vprašanje 16 Katero metodo za dvig produktivnosti v sedečem poklicu bi priporočili za prihodnost?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
pri ljudeh, ki delajo na strojih. Intervjuvanec 5: Vsekakor kot prvo predlagam vsem da imajo urejeno delovno mesto (ekran, stol, miza) plus če podjetje to omogoča, da imajo dvignjeno mizo. Podloga za prenosni računalnik. Podjetja ki si to lahko privoščijo na dnevni bazi 10-15 minutne odmori, da si raztegnejo mišice ki so zategnjene, ponudba vadbe v sklopu služba. Najbolj pomembne se mi zdijo malenkosti, kot so da vstaneš vsake toliko časa. Vse to je odvisno od vsakega posameznika. Intervjuvanec 6: Jaz bi svojim zaposlenim plačal karto za fitnes ali neka rekreacija po želji (badminton, tenis,...) Dobro se mi zdijo tudi te pametne ure, ki te opomnijo da se vstaneš. Intervjuvanec 7: Priporočila bi kakšna izobraževanja o pravilnem sedenju, o raztezni vajah in metodah, s katerimi bi si lahko olajšali morebitne bolečine zaradi nepravilnega sedenja. Intervjuvanec 8: Definitivno takšne stvari kot so pametne ure, ki te vsake 45min opomnejo da narediš kakšno aktivnost, bosidi počepi, poskoke, raztezne vaje. Da se izobraža ljudi v tudi te druge metode kot so miške, ekrani, stoli. Definitivno bi si jaz želela, da bi večkrat prišli kakšni kineziologi, ki znajo predavat ljudem in prineset neke ideje ki bi ljudem odstranili to neprijetnost izvajanja vaj. Tudi da se vadi izven delovnega časa, mogoče sofinanciranje fitnes kart, kar se mi zdi dobra iztočnica tudi za druženje izven delovnega časa, namesto da greš na pivo greš v fitnes. Intervjuvanec 9: Redni aktivni odmori, po mojem mnenju na najmanj 60 minut,	Visoki standardi Ozaveščanje Strah Redni aktivni odmori Drža telesa		

se nadaljuje

Tabela 51: Pregled odgovorov in pojmov pri šestnajstem vprašanju intervjuvancev(nad.)

Vprašanje 16 Katero metodo za dvig produktivnosti v sedečem poklicu bi priporočili za prihodnost?	Pojmi	Kategorije	Nadkategorije
optimalno pa bi bilo 30 minut. Vsekakor kvaliteten stol, ekran v višini oči, da lepo gledamo naravnost in smo vzravnani. Intervjuvanec 10: Sigurno bi vključila v delovni urnik neko aktivnost ali aktivne odmore (30 minut). Obvezno za vsa delovna mesta, saj se mi zdi da bi sigurno dvignila produktivnost in rezultati podjetja. Da se mogoče vključi neke stoječe mize, ki bi omogočale da malo sedi malo stojiš in zagotovo stole, ki ti omogočajo pravilno tehniko sedenja. Intervjuvanec 11: Dejansko bi priporočal definitivno ergonomske stole, mize. Da je delovno okolje primerno, saj se delovnem okolju ne moraš izogniti, tam moraš bit, oddelat svoje. Da ima vsako podjetje visoke standarde za postavitev delovnega okolja. Druga stvar je to da se kolektivno na vsake tolko časa dajejo aktivni odmori, da se res to gibanje proba vključiti. Zelo dobra tehnika bi bila tudi to, da podjetje sofinancira fitness karto, bi več ljudi šlo v fitnes kot da si sami plačajo celo karto. Da se ljudi ves čas ozavešča kakšne so posledice dolgotrajnega sedenja, kako se jim izognemo, in nenazadnje če govorimo o metodi, bi ljudem vpičil v glavo ta strah, saj če sedi celo življenje boš prej šou na drug svet kakor človek, ki se giblje. Intervjuvanec 12: Redni aktivni odmori se mi zdijo najbolj učinkoviti, saj spremeniš držo telesa in poženeš kri po telesu			

Vir: lastno delo