

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UGODNI UČINKI ODMOROV PRI DELU: ANALIZA STALIŠČ
ZAPOSLENIH**

Ljubljana, marec 2025

EVA PETRIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Eva Petrič študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Ugodni učinki odmorov pri delu: analiza stališč zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Katarino Katjo Mihelič.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 04.04.2025

Podpis študentke:



KAZALO

1	UVOD	3
2	ODMORI PRI DELU.....	5
2.1	Opredelitev odmora pri delu	5
2.2	Stres in pomen odmora pri delu za zaposlene ter uspešnost podjetja	6
2.3	Zakonska ureditev odmora v Evropski uniji in Sloveniji	9
2.4	Primer podjetja Novartis	11
3	UGODNI UČINKI ODMOROV PRI DELU.....	12
3.1	Teoretični modeli	12
3.1.1	Teorija obnavljanja pozornosti	12
3.1.1	Model napora in okrevanja	15
3.2	Ugodni učinki odmorov pri delu na posameznika	18
3.2.1	Psihološki učinki	20
3.2.2	Fiziološki in fizični učinki	22
3.3	Dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost odmorov	25
3.3.1	Trajanje odmora.....	25
3.3.2	Časovna umestitev	26
3.3.3	Aktivnosti med odmorom.....	27
3.3.4	Osebnostne lastnosti posameznika	29
3.3.5	Delovno okolje	30
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA STALIŠČ ZAPOSLENIH O ODMORIH PRI DELU ..	32
4.1	Cilj raziskave.....	32
4.2	Metodologija.....	33
4.3	Predstavitev udeležencev	34
4.4	Postopek analize podatkov	35
4.5	Analiza rezultatov	36
5	DISKUSIJA	46
5.1	Interpretacija rezultatov in povzetek.....	46
5.2	Priporočila za prakso.....	50
5.3	Omejitve dela in prihodnje raziskovanje.....	51
6	SKLEP.....	52

LITERATURA IN VIRI	54
PRILOGE	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razširjenost stresa, povezanega z delom, po lastnih poročilih pri zaposlenih, starejših od 18 let, v državah članicah EU v letu 2012	7
Tabela 2: Ugodni učinki odmora pri delu na posameznika.....	24
Tabela 3: Dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost odmora, ter ključni povzetki	32
Tabela 4: Struktura sodelujočih v raziskavi	35
Tabela 5: Prikaz koriščenja odmorov respondentov	37
Tabela 6: Idealni odmor pri delu s stališča respondentov	42
Tabela 7: Izbrani citati respondentov	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz modela napora in okrevanja.....	16
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
----------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EU – (angl. European Union); Evropska unija

RV – raziskovalno vprašanje

SZO – Svetovna zdravstvena organizacija

Ur. l. – Uradni list Republike Slovenije

ZDR-1 – Zakon o delovnih razmerjih

1 UVOD

V današnjem hitrem in zahtevnem delovnem okolju je želja po čim večji učinkovitosti in uspešnosti pogosto postavljena pred dobro počutje posameznika. Posledično se zaposleni velikokrat znajdejo v situaciji, ko zanemarjajo potrebo po ustreznih odmorih in počitku. Ker tako podjetja kot tudi sami posamezniki želijo dosegati čim boljše rezultate, se pogosto dogaja, da delajo ure in ure brez ustreznih prekinitev – odmorov, ki bi jim omogočili počitek in okrevanje. **Odmor pri delu** je časovno obdobje, ko posameznik začasno prekine z opravljanjem delovnih nalog z namenom okrevanja od delovnih obveznosti, ohranjanja učinkovitosti in celostnega dobrega počutja. Posameznik ima tako možnost, da si odpočije, napolni baterije in zbistri misli ter na dolgi rok prepreči možnost nastanka negativnih posledic na duševno in telesno blagostanje (Vieten in drugi, 2023).

Odmori so enako pomembni tako pri zaposlenih, ki opravljajo fizično delo, kot tudi pri tistih, ki opravljajo pisarniško, pretežno sedeče delo. Kakršnokoli neupoštevanje opozorilnih znakov, ki nam jih daje telo in pretirano naprežanje le-tega, aktivira stresni odziv organizma. Če je ta stresni odziv aktiviran daljše časovno obdobje, lahko povzroči negativne fiziološke spremembe na vseh organskih sistemih posameznika (Šalamun, 2020).

Eden od negativnih učinkov, ki jih prinaša delo brez odmorov, je zmanjšana koncentracija posameznika, saj dolgotrajno delo brez odmora zmanjša stopnjo pozornosti in sposobnost osredotočenja na isto delovno nalogo. To privede do zmanjšane učinkovitosti in uspešnosti pri delu, dolgoročno pa tudi do odsotnosti z dela zaradi morebitnih psiholoških ali fizioloških zdravstvenih težav (Fritz in drugi, 2013). Stres, ki so mu izpostavljeni zaposleni na delovnem mestu, posredno povzroča tudi finančne izgube podjetja skozi odsotnosti z dela in visoko stopnjo fluktuacije zaposlenih ter njihovo zmanjšano učinkovitost in uspešnost (Hoel in drugi, 2001).

Odmori pri delu so lahko zelo kratki in trajajo le nekaj sekund ali pa so daljši in trajajo od nekaj dni do več tednov. Prav tako se razlikujejo po kakovosti in učinkovitosti, ki pa sta odvisni tako od osebnostnih in fizioloških lastnosti posameznika, trajanja, časovne umestitve, aktivnosti ter delovnega okolja, ki ga ponuja podjetje oziroma organizacija (Fritz in drugi, 2013). Strokovnjaki glede na dosedanje raziskave v pisarniškem delovnem okolju priporočajo koriščenje krajših, nekajminutnih odmorov vsakih 60 do 90 minut. Daljši odmor za kosilo pa svetujejo po več urah opravljenega dela, ko je utrujenost bolj prisotna (Lyubykh in Gulseren, 2023).

Obstajata tudi dve teoretični podlagi, ki zagovarjata ugodne učinke odmorov pri delu – to sta **teorija obnavljanja pozornosti (angl. Attention Restoration Theory)** in **model napora in okrevanja (angl. Effort-Recovery Model)**. Teorija obnavljanja pozornosti predlaga, da preživljanje časa v naravi vpliva na obnavljanje pozornosti in zmanjšanje utrujenosti pri posameznikih (Ackerman, 2018). Model napora in okrevanja pa govori o

pomembnem vplivu počitka pri delu na raven stresa in celostno zdravje ter zagovarja aktivne strategije za sprostitev in okrevanje (Geurts in drugi, 2013).

Kljub temu da sta delovni čas in odmor pri delu v Sloveniji zakonsko urejena in se splošna javnost vse bolj zaveda pomena odmora pri ohranjanju dobrega počutja ter zdravja posameznika, se to žal vedno ne odraža v praksi. Podjetja oziroma organizacije, ki se še ne zavedajo pomembnosti odmora pri delu, bi morala ozaveštevati njegovo pomembnost tako za zaposlene kot za samo uspešnost podjetja. Odgovorni v podjetjih in delovnih organizacijah bi se morali izobraziti in več pozornosti nameniti vzpostavitvi varnega in zdravega delovnega okolja tudi z implementacijo ustrezne politike odmorov (Fritz in drugi, 2013).

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju odmorov pri delu, njihovih ugodnih učinkov na zaposlene in podjetja, stališč zaposlenih do odmorov ter vpliva podjetij na koriščenje in kakovost odmorov pri delu. Z delom želim pridobiti stališča in mnenja zaposlenih ter tako prispevati k oblikovanju boljših politik odmorov v podjetjih.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo že obstoječe strokovne literature predstaviti pomembnost odmora pri delu za posameznika in podjetje, njegove ugodne učinke na posameznikovo psihološko in telesno blagostanje ter dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost odmorov. Na podlagi analize odgovorov respondentov bom raziskala stališča zaposlenih do odmorov, ugotovila, katera vrsta odmora je med njimi najbolj zaželeno, in prepoznala izboljšave, ki bi jih podjetja lahko ponudila za optimalno koriščenje odmorov.

V magistrskem delu bom odgovarjala na naslednja štiri raziskovalna vprašanja:

1. Kakšne so posledice pri koriščenju različnih vrst odmorov?
2. Kateri so razlogi, da se posamezniki ne odločijo za koriščenje odmora pri delu?
3. Kaj je za zaposlene dober in kaj slab odmor?
4. Kako bi podjetja lahko prispevala k zagotavljanju bolj kakovostnih in učinkovitih odmorov?

V **teoretičnem delu** magistrskega dela sem uporabila **kvantitativne in kvalitativne sekundarne podatke** s področja odmorov pri delu. V empiričnem delu sem uporabila **kvalitativno metodo raziskovanja**, in sicer **metodo delno strukturiranega intervjuja**. Izvedla sem osem individualnih intervjujev s posamezniki, ki imajo zaposlitev s polnim delovnim časom v Sloveniji.

Z intervjuji sem želela pridobiti odgovore na raziskovalna vprašanja, ki bi odražala realno stanje in mišljenja oziroma stališča posameznikov do odmorov. Glavne ugotovitve, do katerih sem prišla, sem predstavila v diskusiji.

Magistrsko delo je glede na vsebino sestavljeno iz **teoretičnega in empiričnega** dela. Teoretični del sestavljata dve glavni poglavji in več podpoglavij. V prvem poglavju teoretičnega dela opredelim stres in odmor pri delu ter njegov pomen za zaposlene in uspešnost podjetja, zatem predstavim zakonsko ureditev odmorov tako na nivoju Evropske unije (v nadaljevanju EU) kot na nivoju Slovenije. V drugem poglavju predstavim ugodne učinke odmorov tako, da predstavim dva teoretična modela, ki zagovarjata odmore pri delu, nato opišem tudi ugodne psihološke in fiziološke učinke odmora na posameznika in zaključim z opisom dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost odmorov pri delu.

Teoretičnemu delu sledi empirični del, v katerem opredelim cilj raziskave, zatem predstavim uporabljeno metodologijo raziskave, nadaljujem s predstavitvijo udeležencev raziskave in poglavje zaključim z opisom postopka analize podatkov in analizo rezultatov. Sledi diskusija, v kateri interpretiram rezultate intervjujev ter jih povzamem, na podlagi tega pa dodam priporočila za prakso ter opišem omejitve, ki so se pojavile pri izvedbi raziskave in dodam predloge za prihodnje raziskovanje. Diskusiji sledi sklep, s katerim zaključim magistrsko delo.

2 ODMORI PRI DELU

V tem poglavju opredelim odmore pri delu, ki so ključnega pomena za ohranjanje zdravja, dobrega počutja in produktivnosti zaposlenih v zahtevnih delovnih okoljih. V nadaljevanju opredelim stres, odmor pri delu ter njegov pomen za zaposlene in uspešnost podjetja. Poglavje zaključim s pregledom zakonske ureditve odmorov v EU in Sloveniji ter s praktičnim primerom pozitivne kulture odmorov v podjetju Novartis.

2.1 Opredelitev odmora pri delu

Odmor pri delu je ključni del delovnega procesa; gre za čas, v katerem posameznik prekine z delom za krajše ali daljše časovno obdobje. Ta časovna prekinitev je izjemno pomembna, saj zaposlenemu omogoča, da obnovi energijske zaloge, ponovno osveži misli ter okrepi koncentracijo in motivacijo za nadaljnje delo (Weir, 2019).

Poleg osebnega dobrega počutja posameznika ima odmor pri delu tudi **številne pozitivne vplive na delovno uspešnost in učinkovitost** zaposlenih. Redni **odmori med delovnim časom** lahko pripomorejo k zmanjšanju stresa in izgorelosti ter izboljšanju splošnega počutja in zadovoljstva z delom. Prav tako lahko prispevajo k zmanjšanju napak in nesreč pri delu ter k boljši kakovosti opravljenega dela, saj spočiti zaposleni bolje opravljajo svoje naloge in se lažje osredotočijo na zahtevne izzive. Podobno velja tudi za **daljše odmore izven delovnega časa**, kot so na primer dela prosti vikendi, prazniki in dopust, ki zaposlenemu omogočajo temeljitejši počitek in regeneracijo ter preprečujejo izgorelost in kopičenje prekomernega stresa (Vieten in drugi, 2023).

Odmore lahko med drugim razdelimo tudi glede na njihovo **trajanje**. Poznamo krajše odmore, ki trajajo le kratek čas, ter daljše odmore, ki zavzamejo večji del dneva ali celo več dni. **Krajši odmori** so običajno umeščeni v delovni čas zaposlenega in so namenjeni prekinitvi dnevne rutine. Ti lahko trajajo le nekaj sekund, da se posameznik za trenutek umakne od delovnega mesta, se razgiba ali pa spočije oči od dolgotrajnega gledanja v ekran, ali pa trajajo tudi nekaj minut. Nekajminutni odmori so običajno namenjeni pripravi in pitju kave, pogovoru s sodelavci, hitremu prigrizku ali pa uporabi sanitarij. Odmor za kosilo sicer uvrstimo med krajše odmore, saj se ga uporabi med delovnim časom, kljub temu pa traja najdlje od vseh krajših odmorov, saj običajno traja od 30 do 60 minut (Fritz in drugi, 2013).

Med časovno **daljše odmore** uvrščamo obdobja počitka izven delovnega časa, ki trajajo vsaj nekaj ur ali pa več dni, tednov ali mesecev. V to skupino spada prosti čas, ki ga zaposleni preživi po zaključku delovnega dne, dela prosti vikendi in prazniki ter dopust. Poleg delitve odmorov na krajše in daljše se **odmori razlikujejo** tudi po **kakovosti, učinkovitosti, stopnji aktivnosti, željah** in **potrebah posameznika** ter **kulturi odmorov v podjetju** (Fritz in drugi, 2013).

Da bi odmor pri delu bil učinkovit, je pomembno tudi, kakšne vrste aktivnosti zaposleni izvajajo v času trajanja odmora. Stremeti bi morali k aktivnostim, ob katerih se sprostijo in se oddaljijo od delovnih skrbi. Takšne aktivnosti so med drugim lahko sprehod na svežem zraku, klepet s sodelavci, branje ali poslušanje glasbe (Fritz in drugi, 2013).

Pomembno je, da delodajalci spodbujajo **pozitivno kulturo rednih odmorov** pri delu in zagotavljajo ustrezne možnosti za njihovo izvajanje. To lahko vključuje določanje jasnih smernic glede trajanja odmorov, zagotavljanje udobnih prostorov za počitek ter spodbujanje zaposlenih k aktivnemu izkoriščanju teh odmorov. S tem se lahko ustvari bolj zdravo in produktivno delovno okolje, kjer zaposleni lahko dosežejo svoj polni potencial (Phan in drugi, 2023).

2.2 Stres in pomen odmora pri delu za zaposlene ter uspešnost podjetja

Odmori med delovnim časom in izven njega imajo za zaposlene in uspešnost podjetja izjemno pomembno vlogo, saj zaposlenim omogočajo, da se spočijejo in napolnijo svoje energijske vire, kar jim omogoča, da ostanejo osredotočeni, produktivni in motivirani pri delu. To lahko spodbudi kreativnost in inovativnost ter prispeva k boljšim rešitvam in rezultatom pri delu. Poleg tega imajo redni odmori med delom pomemben vpliv na dobro počutje zaposlenih in zadovoljstvo z delovnim mestom. Odmori pri delu zmanjšujejo stres, izboljšujejo razpoloženje in spodbujajo splošno zadovoljstvo z delom, s tem zmanjšujejo tveganje za izgorelost in bolniško odsotnost ter prispevajo k dolgoročnemu ohranjanju zdravja in učinkovitosti zaposlenih (Lyubych in drugi, 2022).

Glede na definicijo, ki jo je postavila Svetovna zdravstvena organizacija (v nadaljevanju SZO), je **stres** »*stanje zaskrbljenosti ali duševne napetosti zaradi težke situacije*« (SZO,

2023). Stres je neizogiben del človeškega življenja, saj predstavlja naraven odziv, ki ljudi spodbuja k soočanju z izzivi in premagovanju groženj v našem življenju. Gre za univerzalen pojav, ki v določeni meri vpliva na vsakega posameznika. Vendar pa je ključno, kako se posameznik odziva na stres, saj njegovi odzivi igrajo ključno vlogo pri oblikovanju njegovega splošnega počutja. Z zavedanjem in sprejemanjem, da je stres normalen del življenja ter sprejemanjem zdravih mehanizmov spoprijemanja z njim, lahko posamezniki učinkovito obvladujejo njegove učinke in razvijajo odpornost za uspešno premagovanje izzivov (SZO, 2023).

Tabela 1: Razširjenost stresa, povezanega z delom, po lastnih poročilih pri zaposlenih, starejših od 18 let, v državah članicah EU v letu 2012

DRŽAVA	Zelo pogosto	Dokaj pogosto	Dokaj redko	Zelo redko
Belgija	15	31	30	20
Bulgarija	18	34	22	18
Češka	18	37	26	15
Danska	5	33	35	20
Nemčija	17	35	32	13
Estonija	10	31	30	19
Irska	13	29	34	21
Grčija	46	36	12	5
Španija	15	34	28	17
Francija	15	34	26	21
Italija	17	38	24	14
Ciper	51	37	6	5
Latvija	14	29	29	24
Litva	8	30	38	21
Luksemburg	10	42	33	11
Madžarska	14	38	28	18
Malta	25	37	26	9
Nizozemska	13	47	27	11
Avstrija	8	37	31	21
Poljska	18	33	30	17
Portugalska	28	31	28	11
Romunija	16	35	22	17
Slovenija	28	44	19	6
Slovaška	18	44	25	10
Finska	6	38	41	8
Švedska	15	42	29	11
Države članice EU (2012)	16	35	28	17

Vir: Prirejeno po Evropski komisiji (2012).

V **tabeli 1** so prikazani podatki o razširjenosti stresa v državah članicah EU iz leta 2012, povezanega z delom pri zaposlenih, starejših od 18 let, temelječi na lastnih poročilih vprašanih zaposlenih. Vprašanci so lahko izbrali, da stres na delovnem mestu doživljajo zelo pogosto, dokaj pogosto, dokaj redko ali zelo redko. Za lažje branje tabele sem odstotno najbolj zastopane odgovore osenčila sivo; morebitna razlika do 100 % se pojavi zaradi neizbire vprašanca že vnaprej ponujenih odgovorov. Kot je razvidno iz tabele, v večini držav

članic EU zaposleni najpogosteje poročajo o dokaj pogostem doživljanju stresa, povezanega z delom, le v redkih državah članicah, kot so Danska, Irska, Latvija, Litva in Finska, prevladuje dokaj redko doživljanje stresa kot najpogostejši odgovor. Bolj negativno pa izstopata Grčija in Ciper, kjer je najpogosteje zastopan odgovor, da zaposleni stres, povezan z delom, doživljajo zelo pogosto (Evropska komisija, brez datuma).

Stres na delovnem mestu se pojavi, ko so zahteve, ki jih mora izpolniti zaposleni, večje od zmognosti in sposobnosti posameznika za njihovo obvladovanje. Gre torej predvsem za preobremenjenost pri delu zaradi prekomernih zahtev, časovnih pritiskov, pritiskov nadrejenih, pomanjkanja nadzora nad delovnimi procesi, slabega vodenja, konfliktov med sodelavci, slabe komunikacije ali pomanjkanja podpore vodstva (Mensah, 2021). **Duševni znaki stresa** vključujejo **nezmožnost sprostitve**, tudi ko posameznik ni v življenjsko ogrožajočem okolju, **razdraženost**, **anksioznost** in **težave s koncentracijo**. **Telesni znaki stresa** pa so **glavobol**, **bolečine v različnih delih telesa**, **težave s prebavo**, **izguba apetita ali povečan apetit ter nespečnost** (SZO, 2023). Dolgoročna izpostavljenost stresu vodi v nastanek resnih duševnih in telesnih obolenj (SZO, 2023).

Vsak stresni dogodek ima tako imenovani stresor oziroma povzročitelja stresnega dogodka, zato je pomembno, da ga posameznik zna prepoznati in se od njega umakniti z namenom, da prepreči negativne posledice, ki jih prinaša. Raziskave kažejo, da nezmožnost umika zaposlenih od povzročiteljev stresa pravzaprav vodi do negativnih posledic, ki jih ti stresni dogodki prinašajo. Iz tega lahko sklenemo, da je ključnega pomena, da zaposleni prepoznajo dejavnike, ki jim povzročajo stres in se od njih umaknejo. Zaposleni, ki se srečujejo z visoko stopnjo stresnih situacij na delovnem mestu, morajo torej najti načine, kako se odklopiti od dela, tako med delovnim časom kot tudi izven njega, saj tak psihološki umik zaposlenemu pomaga v boju proti negativnim posledicam (Sonnentag in Fritz, 2014).

Ko predstavljamo **pomen odmora pri delu za zaposlenega in podjetje**, se lahko osredotočimo na dva kazalnika: dobro počutje zaposlenega in uspešnost (Lyubykh in drugi, 2022). **Dobro počutje zaposlenega** lahko ocenimo s kakovostjo posameznikove izkušnje in funkcioniranja na delovnem mestu, pri čemer ga lahko razdelimo na dobro telesno počutje, dobro psihološko počutje in zavzetost posameznika pri delu (Grant in drugi, 2007). **Uspešnost** pa lahko opredelimo kot vsa dejanja, ki jih zaposleni izvajajo na delovnem mestu z namenom doseganja ciljev organizacije, v kateri je zaposlen. Gre za vse delovne naloge, za katere je zaposleni odgovoren, njegovo sodelovanje s kolektivom ter merljive rezultate, ki jih njegovo delo prinaša (Robins in drugi, 2010).

Dosedanje raziskave potrjujejo, da je **dobro počutje zaposlenih povezano z uspešnostjo podjetja**. Ker so zaposleni ključni gradniki podjetja ali organizacije in s svojim delom neposredno vplivajo na uspešnost podjetja, je izjemno pomembno, da se na delovnem mestu dobro počutijo. Pri opravljanju svojih nalog zaposleni črpajo tako psihološke kot fizične vire, zato je pomembno, da se od delovnih nalog umaknejo tako psihično kot fizično, saj le tako lahko okrevajo. Kadar zaposleni dalj časa ne prekinajo obremenitev na telo, ne pride do

okrevanja, izčrpani viri pa se ne napolnijo, kar negativno vpliva na telesno in psihološko blagostanje posameznika (Lyubykh in drugi, 2022). Po dolgotrajnem neprekinjenem opravljanju dela se posameznik pogosto počuti utrujen, izčrpan, njegova koncentracija je nižja, delo je upočasnjeno, kar povečuje možnosti napak pri delu in posledično zmanjšuje učinkovitost (Phan in drugi, 2023).

Ker so zaposleni glavni gradniki podjetij in organizacij, njihovo počutje pa je povezano z uspešnostjo podjetja, lahko sklepamo, da podjetja, kjer zaposleni neprekinjeno delajo in ne uporabijo odmorov, dosegajo slabše rezultate. Slabo počutje zaposlenih lahko negativno vpliva na delovno klimo, povzroči več bolniških odsotnosti ter poveča fluktuacijo zaposlenih, vse naštetu pa ima negativen vpliv na učinkovitost, kakovost storitev ali izdelkov ter na finančne rezultate podjetja (LP Centre, 2023).

2.3 Zakonska ureditev odmora v Evropski uniji in Sloveniji

Zakonska ureditev odmorov je ključni del delovne zakonodaje, ki **zagotavlja ustrezno zaščito in dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu**. V EU in Sloveniji obstajajo jasno določeni predpisi in direktive, ki urejajo odmore na delovnem mestu ter zagotavljajo minimalne standarde glede počitka in regeneracije zaposlenih. Ta zakonodaja je zasnovana z namenom zaščititi zdravje in varnost delavcev ter za zagotavljanje ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem (Evropska unija, brez datuma).

Delodajalec je dolžan upoštevati osnovna pravila o delovnem času za svoje zaposlene, ki jih določajo tako nacionalna zakonodaja kot tudi direktive EU. Te določbe zajemajo minimalne standarde glede delovnega časa, ki vključujejo najkrajši čas dnevnega in tedenskega počitka, predpise o odmorih med delovnim časom, ureditve nočnega dela, dolžino letnega dopusta in najdaljši dovoljeni tedenski delovni čas (Evropska unija, brez datuma).

Pravila o delovnem času so izjemnega pomena za zagotavljanje zdravja in varnosti zaposlenih ter ohranjanje primerne ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem posameznika. Minimalni standardi, ki jih določajo zakoni in direktive, služijo kot zaščita pred prekomernim delom ter zagotavljajo, da zaposleni ne delajo pod pretiranim pritiskom ali ob preveliki obremenitvi (Evropska unija, brez datuma).

Delodajalec mora skrbno spremljati in upoštevati predpise o delovnem času, da bi zagotovil, da so delovni pogoji v skladu s pravnimi zahtevami ter da so zaposleni deležni ustrezne ravni počitka in regeneracije. To vključuje tudi zagotavljanje pravih odmorov med delovnim časom, ustrezno organiziranje nočnega dela ter spoštovanje predpisanih časovnih okvirov za letni dopust (Evropska unija, brez datuma).

Na ravni EU delovni čas in odmore pri delu ureja **Direktiva 2003/88/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 4. novembra 2003 o določenih vidikih organizacije delovnega časa** (Direktiva 2003/88/ES), UL L 299, 18.11.2003, str. 9–19. Države članice EU lahko

lahko na podlagi 2. člena Direktive 2003/88/ES posamično sprejmejo tudi svoje individualne predpise, če so ti za delavce bolj ugodni.

6. člen Direktive 2003/88/ES določa, da mora povprečni delovni čas zaposlenega na podlagi štirimesečnega opazovanega obdobja biti z že vključenimi nadurami manjši ali enak 48 uram. V 5. členu določa tudi minimalni dnevni počitek zaposlenega, in sicer v trajanju 11 zaporednih ur, ter minimalni tedenski počitek v trajanju vsaj 24 zaporednih ur. Prav tako določa, da vsakemu zaposlenemu, ki dela vsaj 6 ur na dan, pripada odmor pri delu, katerega trajanje določijo v kolektivnih pogodbah ali zakonih posamezne države članice EU.

Delovna razmerja in s tem tudi odmor pri delu v Sloveniji v skladu z Direktivo 2003/88/ES ureja **Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)**, Ur. l. RS, št. 21/13, 57/13, 15/17, 32/19. 154. člen ZDR-1 določa, da ima vsak zaposleni, ki opravlja delo v trajanju polnega delovnega časa, kar pomeni 40 ur tedensko oziroma 8 ur dnevno, pravico do plačanega odmora v dolžini 30 minut. Če posameznik opravlja delo s skrajšanim delovnim časom, vendar vsaj 4 ure dnevno, mu pripada sorazmerna dolžina odmora glede na število opravljenih ur. Kadar zaposleni dela dva zaporedna delovna dneva, mu po 155. členu ZDR-1 pripada pravica do počitka v dolžini 12 zaporednih ur v obdobju 24 ur. 156. člen ZDR-1 predpisuje tudi tedenski počitek, in sicer v trajanju 24 ur v opazovanem obdobju enega tedna.

Prav tako je v 159. členu ZDR-1 opredeljena pravica do letnega dopusta, ki mora v obdobju enega koledarskega leta trajati vsaj 4 tedne. Posebni skupini zaposlenih, v katero spadajo invalidi, starejši zaposleni, zaposleni z vsaj 60-odstotno telesno okvaro in zaposleni, ki imajo status negovalca otroka, po ZDR-1 pripadajo še trije dodatni dnevi dopusta. Zaposlenim z otroki pripada še en dodatni dan dopusta na vsakega otroka, ki je mlajši od 15 let. ZDR-1 dopušča tudi podaljšanje dopusta, če je tako zapisano v kolektivni pogodbi ali sami pogodbi o zaposlitvi. Poleg običajnih odmorov in letnega dopusta, 166. člen ZDR-1 določa, da zaposlenim pripada tudi plačana odsotnost z dela v času dela prostih praznikov.

Glede na to, da Evropska direktiva dopušča **državam članicam EU**, da lahko same **sprejemajo svoje individualne predpise**, se odmori v različnih državah članicah razlikujejo. Kljub temu da ZDR-1 v Sloveniji določa, da je 30-minutni odmor pri delu vključen v delovni čas ter tako plačan, v večini držav članicah EU ni tako in odmor ni del plačanega delovnega časa (Eurofound, 2019). Poleg tega vsaka država članica sama določi trajanje in pogoje koriščenja odmora pri delu, najkrajši odmor v EU je tako na primer v Italiji in traja le 10 minut, najdaljši pa na Portugalskem in pod nekaterimi pogoji tudi na Finskem, kjer traja kar 60 minut. V večini držav članic EU pa tako kot v Sloveniji določajo 30-minutni odmor (Eurofound, 2019).

Pravila o odmorih so namenjena zagotavljanju primernih premorov med delovnim časom, ki zaposlenim omogočajo, da si odpočijejo od delovnega napora. Ustrezna ureditev odmorov pri delu z **nacionalno zakonodajo, kolektivnimi pogodbami** ali pa le s **pravili znotraj podjetja oziroma organizacije** se šteje kot proaktivno delovanje za preprečevanje

negativnih posledic, ki jih prinaša preobremenjenost na delovnem mestu. Ker vsak predpis ne ustreza slehernemu zaposlenemu ali organizaciji, je pomembno, da se pri oblikovanju pravil o odmorih vsaj znotraj podjetja ali organizacije upošteva tudi mnenje zaposlenih. S tem pristopom se zagotovi, da so pravila o odmorih prilagojena konkretnim potrebam večine zaposlenih ter da so v skladu z njihovimi pričakovanji in delovnimi pogoji. Posledično se poveča zadovoljstvo zaposlenih, kar lahko pozitivno vpliva na njihovo motivacijo, produktivnost in dolgoročno uspešnost organizacije (Eurofound, 2019).

2.4 Primer podjetja Novartis

Novartis je primer podjetja, ki sledi aktualnim smernicam na področju zagotavljanja dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu. Podjetje investira v programe promocije in ohranjanja dobrega počutja zaposlenih z namenom povečati zadovoljstvo zaposlenih, produktivnost podjetja ter zmanjšati fluktuacijo zaposlenih. Svoj cilj opredeljujejo takole: *»Cilj naše strategije dobrega počutja je igrati ključno vlogo pri spodbujanju moči zaposlenih. Naša ambicija je, da skrbimo zanje in s prednostno obravnavo njihovega duševnega zdravja dosegamo dolgoročen učinek. Ta naša zaveza je izjemno močna – pri soočanju z okoljem, ki se nenehno spreminja, si želimo, da bi bili naši sodelavci najboljši, tako v svojem življenju kot pri svojem delu.«* (Novartis, brez datuma).

Podjetje Novartis svojim zaposlenim ponuja možnost aktivnih odmorov, kineziološke delavnice, psihološko pomoč na delovnem mestu, izobraževanja na temo zdravega načina življenja in vadbe čuječnosti (Delo, 2024).

Pobuda »Polni življenja« je del Novartisove strategije za ohranjanje dobrega počutja in zdravja njihovih zaposlenih. V sklopu pobude ozaveščajo in izobražujejo o proaktivni skrbi za zdravje, način pristopanja pa je prilagojen glede na vrsto delovnega mesta znotraj Novartisa, torej za delovna mesta v proizvodnji, laboratorijih in pisarnah (Delo, 2024).

Poleg različnih izobraževanj na temo zdravega življenjskega sloga so zaposlenim v pisarnah priredili več delavnic na temo aktivnih odmorov. Za vodenje delavnic so izbrali znano slovensko športnico Petro Majdič, ki je poskrbela za ponazoritev vaj, ki jih zaposleni lahko izvajajo večkrat dnevno preko delovnega dne. S tem so spodbudili uporabo aktivnih odmorov na delovnem mestu z namenom ohranjanja dobrega počutja, zdravja in produktivnosti zaposlenih (Delo, 2024).

Podjetje Novartis se zaveda, da dolgotrajno sedeče delo ali pa ponavljajoči se gibi povzročajo zdravstvene težave, utrujenost in zmanjšano produktivnost. Z namenom preprečevanja le-teh so zaposlenim vsak dan opoldne ponudili možnost uporabe 15-minutnega aktivnega odmora, med katerim se lahko zaposleni razgibajo. Prav tako so enako možnost omogočili zaposlenim, ki opravljajo delo od doma, saj so vaje dostopne prek spleta in jih vodi usposobljena oseba (Delo, 2024). Poleg tega zaposlenim pod vodstvom usposobljene osebe ponujajo kineziološke delavnice v fitnesu stavbe podjetja Novartis. Z

njimi želijo izboljšati telesno zdravje zaposlenih, saj so vaje namenjene preprečevanju kostno-mišičnih poškodb, dobri drži, moči in fleksibilnosti (Kastelic, 2024).

3 UGODNI UČINKI ODMOROV PRI DELU

V tem poglavju predstavljam dva teoretična modela, ki nam omogočata boljše razumevanje pomena odmorov pri delu. Gre za teorijo obnavljanja pozornosti in model napora in okrevanja. Nadalje preučim ugodne učinke odmorov pri delu na posameznika, preučim dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost odmorov pri delu, ter s poglobljenim razumevanjem teh konceptov kasneje lahko oblikujem smernice in prakse za implementacijo optimalnih odmorov pri delu.

3.1 Teoretični modeli

Za razumevanje in poglobljeno obravnavo ugodnih učinkov odmorov pri delu je ključnega pomena vpogled v teoretične okvirje, ki podpirajo njihovo pomembnost in učinkovitost. Med najpomembnejšimi teoretičnimi modeli na tem področju izstopata teorija obnavljanja pozornosti ter model napora in okrevanja. Omenjena teorija in model ponujata **teoretično podlago**, ki razlaga, kako **odmori prispevajo k regeneraciji telesnih in psiholoških virov** ter **izboljšanju delovne uspešnosti** (Ackerman, 2018, Vieten, 2023).

Teorija obnavljanja pozornosti poudarja pomen naravnega okolja ter mirnih, sproščujočih dejavnosti pri obnavljanju pozornosti in zmanjševanju stresa ter utrujenosti. Po tej teoriji narava in mirno okolje omogočata, da se preobremenjeni miselni procesi sprostijo, kar posledično vodi v obnovitev psiholoških virov. S tem se ponovno vzpostavi zmožnost osredotočanja in poveča kognitivna zmogljivost posameznika (Ackerman, 2018).

Na drugi strani pa model napora in okrevanja ponuja podrobnejšo razlago, kako delo in napor vplivata na psihološke in fiziološke odzive telesa ter kako odmori služijo kot mehanizem za obnovo porabljenih virov. Po tem modelu izvajanje delovnih nalog povzroča fizični in psihični napor, ki ima obremenitvene učinke na telo. Odmori omogočajo, da se ti obremenitveni učinki povrnejo na normalno raven in se posameznik počuti spočito, kar omogoča boljše delovanje in povečano sposobnost soočanja s stresnimi situacijami (Vieten, 2023).

3.1.1 Teorija obnavljanja pozornosti

Teorijo obnavljanja pozornosti sta razvila **Stephen in Rachel Kaplan** v koncu osemdesetih in začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja. Teorijo sta predstavila v svoji knjigi *Doživetje narave: Psihološka perspektiva* (angl. *The experience of nature: A psychological perspective*), v kateri sta opisala njuno dvajsetletno raziskovanje pomena narave in vpliva naravnega okolja na duševno stanje in zdravje ljudi. Teorijo sta razvila v času, ko se je

dogajal pospešen tehnološki napredek, naraščati pa je začela priljubljenost zabave v zaprtih prostorih. Z razvojem tehnologije so se ljudje vse bolj zapirali v notranje prostore, kar je povzročilo povečano zaskrbljenost zaradi premalo časa, preživetega v naravi (Ackerman, 2018).

Stephen in Rachel Kaplan sta prepoznala **pomen stika z naravo za človekovo dobro počutje in kognitivno funkcijo**. V njunem delu je poudarjena ideja, da naravno okolje omogoča obnavljanje psiholoških virov in zmanjševanje stresa ter utrujenosti. Sprehodi v naravi, opazovanje rastlin in živali ter uživanje v tišini in miru zunanjega naravnega okolja naj bi bili ključni dejavniki za vzpostavljanje notranjega ravnovesja in psihološkega blagostanja (Ackerman, 2018). V obdobju, ki ga je zaznamovala nenehna gonja za napredkom in zabavo v zaprtih prostorih, so se ideje teorije obnavljanja pozornosti izkazale za zelo relevantne in pomembne. Ljudje so začeli spoznavati pomen povezave z naravo in se zavedati negativnih posledic, ki jih lahko prinese preveč preživetega časa v umetnem okolju (Ackerman, 2018).

Teorija obnavljanja pozornosti glede na navedbe Kaplana in Kaplanove (1989) opredeljuje **štiri stanja človekove pozornosti**:

- sposobnost direktne pozornosti,
- utrujenost direktne pozornosti,
- neprostovoljna pozornost,
- obnovljena sposobnost direktne pozornosti.

Naloge, ki zahtevajo psihološki napor, zahtevajo tudi direktno pozornost, torej sposobnost biti osredotočen na določeno nalogo in se znati izogniti motečim dejavnikom. Kadar posameznik dalj časa brez premora poskuša vzdrževati direktno pozornost, se sposobnost direktne pozornosti zmanjša in utruje; v tem primeru govorimo o **stanju utrujenosti direktne pozornosti**. Pri tem stanju se pri posamezniku pojavi **razdražljivost, nepotrpežljivost in zmanjšana koncentracija**. Teorija razlaga, da se **sposobnost direktne pozornosti** lahko obnovi, če se umaknemo od obremenjujoče naloge, ki smo jo delali do sedaj in misli preusmerimo na drugo nalogo, pri kateri uporabljamo druge miselne poti v možganih. Pri tem je pomembno, da se ne uporablja sposobnost direktne pozornosti, temveč **neprostovoljna pozornost**, ki se uporablja, kadar se posameznik ukvarja z nečim, kar ga fascinira oziroma zelo zanima (Kaplan in Kaplan, 1989).

Kaplanova se v svoji knjigi zavedata preobremenjenosti človeka, med drugim tudi na delovnem mestu in zagovarjata mišljenje, da se mora posameznik umakniti od stresnega dejavnika z namenom okrevanja. Menita, da če je utrujenost posledica **preobremenjenosti človekove sposobnosti direktne pozornosti**, potem rešitev leži v **okrevanju sposobnosti za direktno pozornost** (Kaplan in Kaplan, 1989).

Okrevanje je lahko v obliki spanca, vendar sta Kaplanova mnenja, da to ni dovolj za popolno okrevanje in bi bilo idealno, če bi posamezniki lahko okrevali že med svojim delovnim časom. Da bi **okrevanje sposobnosti direktne pozornosti** med delovnim časom bilo **učinkovito**, bi le-to moralo potekati **v primernem okolju in ob aktivnostih**, ki ne zahtevajo velike uporabe direktne pozornosti. Kaplanova menita, da se obnoveitev sposobnosti direktne pozornosti ne more zgoditi na primer s telefonom v rokah ali pa v za posameznika neprijetnem okolju in je za učinkovito okrevanje zelo pomembno, v kakšnem okolju se posameznik nahaja. V njuni knjigi zagovarjata **okrevanje v naravi**, saj naj bi to bilo najbolj učinkovito, opredeljujeta pa **štiri elemente**, ki na abstrakten način označujejo primerno izkušnjo obnoveitev sposobnosti direktne pozornosti, to so: obseg (angl. extent), biti odsoten (angl. being away), fascinacija (angl. fascination) in združljivost (angl. compatibility) (Kaplan in Kaplan, 1989).

Biti odsoten je element, ki izhaja iz razmišljanja, da si posameznik, ki se na primer v tistem trenutku na delovnem mestu sooča z neko stresno situacijo, želi od te situacije stran, želi pobegniti, saj se pri tem ne počuti najbolj prijetno. Seveda Kaplanovi tu niso mislili na resničen fizični pobeg; če to prenesemo v pisarniško okolje, bi bil to na primer le začasni odmik od računalnika ali pa zahtevne delovne naloge (Kaplan in Kaplan, 1989).

Naslednji element, tako imenovani **obseg**, je občutek obstoja v popolnoma drugem svetu ali prostoru, kot to na primer počnejo v živalskih vrtovih, kjer ljudje s sprehajanjem skozi živalski vrt do neke mere podoživijo naravni habitat živali. V kontekstu okrevanja se nanaša na obnovitveno okolje, ki posamezniku, daje občutek, da je v drugem okolju, ki je njemu najbolj prijetno (Kaplan in Kaplan, 1989).

Fascinacija je tretji element po Kaplanovi teoriji, ki v kontekstu bega iz obremenjujočega okolja predstavlja vir zanimanja oziroma fascinacije za posameznika. Ta vir zanimanja posameznika zamoti in povzroči, da posameznik namesto sposobnosti direktne pozornosti uporablja sposobnost neprostovoljne pozornosti. S tem elementom doseže, da sposobnost direktne pozornosti, ki jo je posameznik uporabljal za uspešno izvajanje delovne naloge, v tistem trenutku počiva in se obnavlja. Pri tem je pomembno poudariti, da mora biti uporabljen vir zanimanja, skladen z elementom obsega, torej z okoljem, v katerega ga umeščamo; o tem govori zadnji, četrti element po Kaplanovih, tako imenovana **združljivost** (Kaplan in Kaplan, 1989).

Ta del teorije govori o tem, da četudi imamo prisoten element obsega in fascinacije, obnovitveno okolje ne bo nujno učinkovito. To razlaga zadnji, četrti element, ki ga opredeljuje Kaplanova tako imenovana **združljivost**, ki označuje, da mora obnovitveno okolje imeti določeno stopnjo združljivosti med elementi; ti morajo sovpadati z željami in cilji posameznika, da se posameznik v tem okolju počuti prijetno. Da bi obnovitveno okolje bilo učinkovito, se mora torej posameznik v njem počutiti prijetno in si želei biti tam, ker Kaplanova menita, da je **narava** glede na njihove dosedanje ugotovitve zelo zaželeno okolje

za večino posameznikov in izpolnjuje vse štiri zgoraj omenjene elemente. Predvidevata, da je naravno okolje tudi **najbolj učinkovito obnovitveno okolje** (Kaplan in Kaplan, 1989).

Kaplanova menita, da narava posameznikom prinaša zadovoljstvo s svojo estetiko, ponuja možnost za njeno raziskovanje in nenazadnje omogoča, da se utrujeni posameznik v njej odpočije. **Prva obnovitvena funkcija** narave utrujenemu posamezniku omogoča, da si zbistri misli in izboljša koncentracijo, **druga obnovitvena funkcija** mu pomaga pri začetku obnovitve sposobnosti direktne pozornosti, **tretja obnovitvena funkcija** posamezniku omogoča, da s pomočjo virov zanimanja zamoti misli in utiša notranji hrup z namenom sprostitve, **četrta obnovitvena funkcija** pa nastopi, kadar se posameznik daljše časovno obdobje nahaja v popolnem obnovitvenem okolju, kjer so izpolnjeni vsi štirje elementi obnovitvenega okolja in se posameznik lahko odpočije, obnovi sposobnost direktne pozornosti, in se tudi poglobi v misli o svojem življenju, svojih prioritetah, dejanjih in ciljih (Kaplan in Kaplan, 1989).

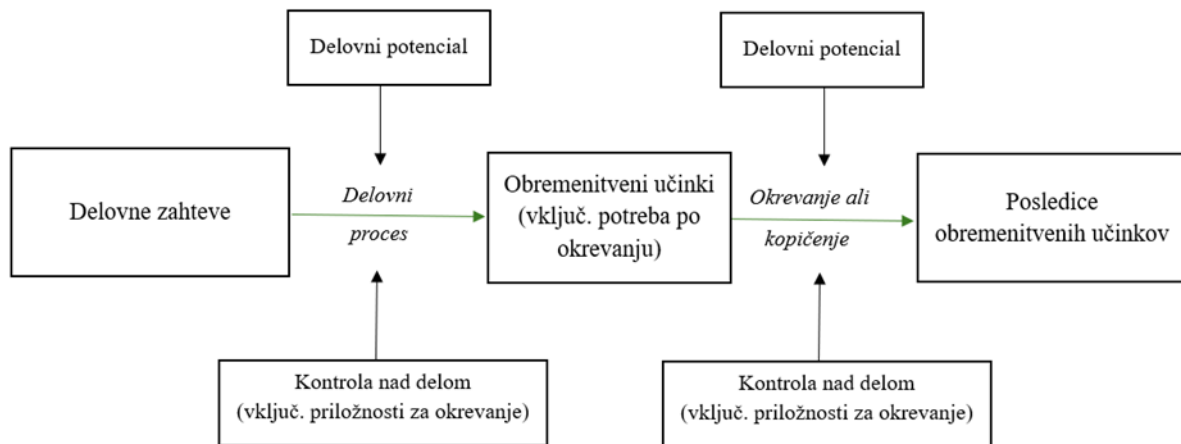
Kaplanova sta s teorijo obnavljanja pozornosti želela predstaviti naravo kot pomemben vir za dobro počutje in duševno zdravje ljudi. Želela sta si, da bi bil ta vir prepoznan kot pomemben dejavnik za krepitev zdravja in duševnega blagostanja s strani vlad, strokovnjakov za duševno zdravje in ekonomistov, saj so **koristi narave** na voljo po relativno **nizkih stroških** (Kaplan in Kaplan, 1989).

3.1.1 Model napora in okrevanja

Model napora in okrevanja je bil zasnovan v devetdesetih letih prejšnjega stoletja na podlagi koncepta **potrebe po okrevanju po delu**. V devetdesetih letih je bila utrujenost zaradi dela zelo aktualna tema na področju psihologije in zdravja pri delu. **Meijman in Mulder** sta bila med vodilnimi raziskovalci, ki sta se zanimala za to tematiko in svoj čas posvetila preučevanju utrujenosti ter s svojimi raziskavami in dognanji zagotovila literaturo za nadaljnje raziskave na tem področju (Van Veldhoven, 2008).

Meijman in Mulder sta najprej razvila lestvico za merjenje doživljanja utrujenosti med delom, kar je vodilo do pomembnih spoznanj o povezanosti med utrujenostjo in delovno uspešnostjo. Kasneje sta prišla do ideje, da utrujenosti ne bi merila le med delom, temveč tudi proti koncu delovnega časa oziroma po zaključku delovnega dne posameznika. Z meritvami utrujenosti posameznikov proti koncu delovnega časa oziroma ob zaključku delovnega dne sta ugotovila, da **se utrujenost** po zaključku delovnega dne **prenaša** tudi v zasebno življenje posameznika ter posledično vpliva na kakovost njegovega zasebnega življenja. Prav tako se, če ne pride do primerne okrevanja, **kopiči** in prenese v naslednji delovni dan, kar povzroči manjšo delovno uspešnost v naslednjem delovnem dnevu. Iz ugotovitve, da je **po naporu**, kot je to na primer opravljanje dela na delovnem mestu, **ključno okrevanje** oziroma počitek, sta Meijman in Mulder zasnovala model napora in okrevanja, ki prikazuje **pomembnost okrevanja po naporu ter posledice nepopolnega okrevanja**, kar lahko vidimo prikazano na **sliki 1** (Van Veldhoven, 2008).

Slika 1: Prikaz modela napora in okrevanja



Vir: prirejeno po Van Veldhoven (2008).

Kot je razvidno iz slike 1, pri modelu napora in okrevanja delovne zahteve proizvajajo stroške v obliki **obremenitvenih učinkov**. Obremenitveni učinki predstavljajo čustvene, kognitivne in vedenjske simptome človeka, ki se po opravljenih delovnih nalogah in zaključku le-te praviloma povrnejo v prvotno stanje. V tem primeru gre za tako imenovano **kratkotrajno utrujenost** pri delu. Na kakšen način in v kakšni meri se bo izvajanje delovnih zahtev pretvorilo v obremenitvene učinke, je odvisno od tega, koliko **kontrole** ima **pri delu** zaposleni. Zaposleni, ki imajo **večjo avtonomijo** pri delu in lahko na primer izbirajo, koliko odmora si bodo vzeli, kdaj bodo izkoristili odmor, kako hitro bodo opravljali delo, kdaj bodo zaključili delovno nalogo in kdaj bodo koristili dopust, lahko s temi dejavniki uravnavajo količino truda, ki ga bodo vložili v delovno nalogo. Zaposleni, ki pa imajo **manj avtonomije** na delovnem mestu in ne morejo samostojno odločati o količini truda, ki jo bodo vložili v delovno nalogo, se bodo posledično počutili bolj obremenjene. Slednji bodo potrebovali več počitka, da bi okrevali in obremenitvene učinke spravili na normalno raven (Geurts in Sonnentag, 2006).

Obremenitveni učinki so odvisni tudi od samih osebnostnih lastnosti posameznika, ki so v modelu napora in okrevanja na sliki 1 poimenovane kot **delovni potencial**. S temi stranskimi dejavniki, ki vplivajo na delovni proces, želi avtor izpostaviti, da delovni proces ni nespremenljiv, temveč nanj vplivata **stopnja kontrole** posameznika pri delu in **osebne lastnosti** posameznika (Van Veldhoven, 2008).

Znaki kratkotrajne utrujenosti izginejo v krajšem časovnem obdobju, predvidoma še v istem dnevu po zaključku dela ali pa vsaj preko prespane noči do začetka naslednjega delovnega dne. Kadar ima posameznik tako med delom kot po zaključku delovnega časa dovolj časa in

možnosti, da okreva, bo naslednji delovni dan spočit in pripravljen na nove delovne naloge brez znakov in posledic utrujenosti, ki bi morebiti ostale od prejšnjega dne. Posameznik se po delovnih obremenitvah torej spočije in znaki utrujenosti, kot so razdraženost, pomanjkanje energije in zmanjšana koncentracija, izginejo ob predpostavki primernih možnosti za okrevanje. Ta potreba po okrevanju se pokaže predvsem v zadnjih urah delovnega časa ter takoj po zaključku delovnega dne. Meijman jo je opredelil v **štiri kategorije** oziroma stanja, ki se stopnjujejo: gre za **psihološki pritisk, zmanjšano sposobnost dela, zmanjšano željo po delu ter končno stanje utrujenosti** (Meijman, 1991).

Kadar zaradi katerega koli razloga med delovnim časom ali po zaključku delovnega časa ne pride do zadostnega počitka oziroma popolnega okrevanja utrujenosti, posameznik novi delovni dan začne s preostankom utrujenosti prejšnjega delovnega dne. Ko se to začne ponavljati iz dneva v dan, se **preostanek utrujenosti** začne **kopičiti**, kar dolgoročno povzroči bolj resne, **nepovratne obremenitvene učinke** oziroma posledice, ki se kažejo v obliki zdravstvenih težav in nezmožnosti dela (Van Veldhoven, 2008).

V procesu, ko se iz dneva v dan **kopiči preostanek utrujenosti**, se potreba po počitku oziroma okrevanju še bolj poveča, psihološki pritisk, zmanjšana sposobnost dela, zmanjšana želja po delu in utrujenost pa postanejo še bolj izraziti. Kadar je takšno stanje vzpostavljeno **daljše časovno obdobje**, se pojavijo znaki hujše utrujenosti; takrat lahko govorimo že o **izgorelosti in hudi izčrpanosti**. V tej fazi običajne oblike počitka ne prinesejo standardnega zelenega učinka pri zmanjšanju psihološkega pritiska, povečanju sposobnosti in želje po delu ter zmanjšanju utrujenosti, kot bi to bilo v primeru kratkotrajne utrujenosti. Zdi se, da v tem primeru **mehanizem okrevanja odpove**, kakovost življenja, učinkovitost in varnost pri delu pa so močno zmanjšane (Van Veldhoven, 2008).

Kot je razvidno iz slike 1, na proces **kopičenja obremenitvenih učinkov** ponovno vplivata **delovni potencial in kontrola nad delom**.

Meijman (2000) meni, da je utrujenost del nagona za preživetje in obstoj posameznika ter nam pokaže, kdaj se moramo ustaviti in odpočiti. **Počitek, spanje in okrevanje** so **osnovne človeške potrebe**, ki nas in naše vire energije zaščitijo, ko so ti izčrpani. Koncept potrebe po okrevanju so kasneje opredelili tudi kot zavestno čustveno stanje, kjer se človekovo telo zaveda potrebe po počitku in ga tudi zahteva, s ciljem, da bi posameznik lahko normalno funkcioniral naprej (Geurts in Sonnentag, 2006). Koncept potrebe po okrevanju ni enak sami utrujenosti; potreba po okrevanju zajema zmanjšano sposobnost opravljanja dela in zmanjšano željo po delu. Prav tako se ne osredotoča le na kratkotrajno okrevanje med delom, temveč tudi po delu (Sonnentag in Bayer, 2005). Kaže tudi na to, da je pomembno, kakšne strategije posameznik uporabi, da bi okrevanje in kakšen nadzor ima nad svojim časom (Van Veldhoven, 2008). Model torej prikazuje, da **pomanjkanje okrevanja** oziroma **nepopolno okrevanje** po delovnih naporih sčasoma vodi v fiziološke in psihološke okvare posameznikov, kar lahko privede do **kroničnih telesnih in duševnih zdravstvenih težav** (Madelon in drugi, 2018).

Skupaj z omenjenimi raziskavami Meijmana ter Mulderja in drugih razvoj modela napora in okrevanja poudarja ključno vlogo, ki jo ima okrevanje po delovnih naporih pri ohranjanju delovne uspešnosti in dolgoročnega zdravja posameznikov. Model predstavlja celovit koncept, ki opozarja na procese obremenitve in okrevanja ter njihov vpliv na delovno uspešnost in dobro počutje zaposlenih (Van Veldhoven, 2008).

Pomembno je razumeti, da delovne zahteve sprožijo obremenitvene učinke, ki lahko vodijo do kratkotrajne utrujenosti in zmanjšane delovne uspešnosti, če ne pride do ustreznega okrevanja. Okrevanje po delovnih naporih je ključno za vzpostavitev psihofizioloških sistemov zaposlenih na raven pred naporom. Če do tega ne pride, se lahko obremenitveni učinki kopičijo in povzročijo dolgoročne zdravstvene težave ter zmanjšano delovno uspešnost (Geurts in Sonnentag, 2006). Zato je posameznikom potrebno **zagotoviti ustrezne priložnosti za okrevanje pri delu in po njem**, kar vključuje tako psihološko kot fizično regeneracijo. Poleg tega je pomembno, da zaposleni razvijejo **sposobnost samostojnega upravljanja** svojega **delovnega potenciala** in imajo **nadzor nad svojim delovnim procesom**, kar to lahko vodi do boljšega obvladovanja delovnih zahtev in učinkovitejše okrevanje (Van Veldhoven, 2008).

V prihodnosti je ključno nadaljnje raziskovanje procesov okrevanja po delovnih naporih, da bi bolje razumeli, na kateri točki se kopičenje obremenitvenih učinkov preoblikuje v hujšo izčrpanost, ter kako lahko učinkovito vplivamo na preprečevanje negativnih posledic nepopolnega okrevanja (Van Veldhoven, 2008).

3.2 Ugodni učinki odmorov pri delu na posameznika

Človek za **opravljanje delovnih nalog** v delovnem procesu vloži določen trud in pri tem doživlja določeno **raven stresa**. Ta raven je odvisna od trajanja in pogostosti pojavljanja stresnega dogodka ter posameznikovih osebnostnih lastnosti. Pri soočanju s stresnim dogodkom v organizmu nastopijo različne fiziološke in psihološke spremembe, saj se v možganih aktivirajo zapleteni, nevrokemični procesi, ki sproščajo hormone in nevrotransmitterje, ti pa vplivajo na delovanje organskih sistemov med stresnim dogodkom. Ko se napor prekine in mu sledi obdobje okrevanja, se sproščeni hormoni in nevrotransmitterji običajno povrnejo na normalno raven (Moss, 2016).

Stresni hormoni, ki se sprožijo v našem telesu ob stiku s povzročiteljem stresa, telo pripravijo na reakcijo, primerno stresni situaciji. Znaki te reakcije se kažejo na fiziološki in psihološki ravni. Eden od hormonov, ki se sprostijo ob stresni situaciji, je kortizol, ki ima neposreden vpliv na organizem. Ob svojem sproščanju povzroči povišano raven glukoze v krvi, zvišan krvni pritisk in hitrejši srčni utrip, obenem pa zavira človekov imunski sistem, upočasnjuje absorpcijo hranil in prebavo. Zaradi teh učinkov se pri človeku lahko pojavijo težave z želodcem, srcem in ožiljem, ledvicami, prebavo, glavoboli ter bolečine v različnih delih telesa, predvsem v prsnem delu, hrbtenici in mišicah. Kortizol povzroča tudi psihološke

spremembe – posameznik postane razdražljiv, potrtn, napet, depresiven, nemotiviran ter ima težave s spanjem in ohranjanjem pozornosti (Synlab, brez datuma).

Kadar je **stres kratkotrajen** in se pojavi le občasno, govorimo o **pozitivnem stresu**, saj nas motivira za opravljanje delovnih nalog. Ko nalogo opravimo, se količina stresnih hormonov običajno povrne na normalno raven, s tem pa tudi delovanje telesa. Če pa je stres prisoten **dalj časa** oziroma se pojavlja zelo pogosto, se raven stresnih hormonov ne more normalizirati, kar vpliva tudi na delovanje telesa. Ker telo ne deluje normalno in je bolj obremenjeno, kot bi sicer moralo biti, lahko na vseh organskih sistemih nastanejo **nepopravljive posledice**, ki vodijo v različne zdravstvene težave in bolezni, tako psihološke kot telesne (Synlab, brez datuma).

Napor, ki mu sledi ustrezen **počitek**, lahko predstavlja **ugodno kombinacijo** in ima pozitiven učinek na človeka. To razmerje je preučeval raziskovalec Dienstbier, ki je predstavil koncept tako imenovane **fiziološke vzdržljivosti**. Ta nastane, kadar po naporu in nastalem stresu s pomočjo lastne kontrole sledi učinkovito okrevanje (Dienstbier, 1989). Meni, da se posamezniku lahko povrne energija, če je po naporu izpostavljen primernemu okolju, v katerem lahko okreva. Ta prijetna izkušnja počitka oziroma okrevanja v telesu spodbuja izločanje beta-endorfinov in serotonina, ki pozitivno vplivajo na telo ter v človeku vzbujajo pozitivne občutke (Moss, 2016).

Kadar po naporu ne pride do okrevanja, se človeku energija ne povrne, negativni fiziološki in psihološki učinki napora pa se zadržijo in dolgoročno povzročijo zdravstvene težave. Če ponovno pogledamo z vidika notranjega delovanja človeškega organizma, lahko pretirana proizvodnja stresnih hormonov, kot sta kortizol in adrenalin, ter nevrottransmitterjev povzroči poškodbe receptorjev za glukokortikoide v limbičnem sistemu, kar posledično vodi do oslabitve človekovega imunskega sistema (McEwen, 2003).

Te spremembe v telesu so naravni odziv na napor in so lahko koristne v kratkoročnem obdobju, saj posamezniku omogočajo, da se sooči z izzivi in izpolni svoje obveznosti. Vendar pa lahko dolgoročna pretirana obremenitev brez primerne okrevanja vodi v škodljive posledice za zdravje in dobro počutje posameznika. Pojavijo se številni negativni učinki, kot so kronična utrujenost, izčrpanost, tesnoba, depresija ter druge telesne in duševne težave. Zato je ključnega pomena, da posamezniki najdejo načine za učinkovito obnavljanje svojih virov in obvladovanje obremenitve, s čimer zmanjšajo tveganje za škodljive učinke dolgotrajnega stresa (Moss, 2016).

Ena od ključnih strategij za obnavljanje telesnih in psihičnih virov po naporu je vključevanje odmorov med delovnim časom. Odmori omogočajo telesu in umu, da se sprostita, regenerirata in ponovno napolnita svoje energijske zaloge. Poleg tega lahko odmori prispevajo k izboljšanju koncentracije, produktivnosti in splošnega počutja med delovnim časom (Geurts in Sonnentag, 2006).

Raziskave kažejo, da so **redni odmori med delom** povezani z **manjšo stopnjo utrujenosti, zmanjšano ravno stresa ter večjim zadovoljstvom in učinkovitostjo pri delu**. Prav tako so povezani z boljšim fizičnim in duševnim zdravjem posameznika ter zmanjšanim tveganjem za razvoj kroničnih bolezni in duševnih motenj. Zato je pomembno, da posamezniki vzpostavijo in spoštujejo rutino rednih odmorov med delom, da ohranijo svoje zdravje, dobro počutje in učinkovitost pri izpolnjevanju svojih delovnih nalog (Fritz in drugi, 2013).

3.2.1 Psihološki učinki

Možgani so tisti človeški organ, ki nadzira fiziološke in vedenjske odzive človeka na stresne dogodke in sprožilce stresa. V procesu prilagajanja človeškega organizma na stresni dogodek je živčni sistem tarča tako imenovanih blažilcev stresa, ki se sprožijo in krožijo v telesu v obliki hormonov in nevrottransmiterjev, ko nastopi stresna situacija (McEwen, 2003).

Amigdala in hipokampus sta dela možganov, ki odločata, kateri dogodek je za organizem stresen, in glede na to sprožita primeren odziv. Amigdala se pri izpostavljanju pogosto ponavljajočih stresnih dogodkov lahko poveča ali pa postane preveč aktivna, kar se pojavlja v primerih posttravmatske stresne motnje in depresivnih bolezni. Kadar pa je hipokampus izpostavljen pogosto ponavljajočim stresnim dogodkom, se ta zmanjša in se na ponavljajoče stresne dogodke ne odziva v popolnosti, kot bi se sicer pri zdravem stanju (McEwen, 2003).

Stres spodbuja **prilagajanje organizma na stresni dogodek**; to stanje v organizmu imenujemo **alostaza**, kar pomeni ohranjanje optimalnega stanja organizma v stresni situaciji. V takem stanju se sprožijo ustrezni hormoni in nevrottransmiterji, ki omilijo stresne učinke na organizem. Ko se posameznik loči od povzročitelja stresa ali pa se stresni dogodek zaključi, se ti blažilci, torej izločeni hormoni, običajno povrnejo na normalno raven. Kadar pa se posameznik od povzročitelja stresa ne umakne dalj časa oziroma se stresni dogodki pogosto pojavljajo, se izločeni hormoni in nevrottransmiterji ne povrnejo na normalno raven, v tako imenovano **alostatsko** stanje. To sčasoma vodi v negativne posledice za telo in večjo obremenitev telesa, kar imenujemo **alostatska obremenitev**. Pri tem pride do nevronske spremembe, ki se kažejo tudi pri kardiovaskularnem, presnovnem in imunskem sistemu (McEwen, 2003).

Alostatska obremenitev vodi v negativne posledice na človekovo blagostanje, vodi do oslavitve imunskega sistema, ateroskleroze, debelosti, demineralizacije kosti in atrofije živčnih celic v možganih. Alostatsko obremenitev opazimo pri depresiji in drugih kroničnih anksioznih motnjah (McEwen, 2003).

Stresni dogodki, nad katerimi posameznik nima kontrole oziroma možnosti za odziv ali okrevanje, povzročijo izčrpanost adrenalina in njemu podobnih hormonov ter povišano raven stresnega hormona kortizola. Kadar pa se posameznik sooči s stresnim dogodkom, pri

katerem ima nekaj kontrole in kasneje možnost okrevanja, pa ravno nasprotno povzroči povečanje izločanja adrenalina in njemu podobnih hormonov, raven stresnega hormona kortizola pa se zmanjša (McEwen, 2003).

Pri posameznikih, pri katerih je zaznati **fiziološko vzdržljivost**, velja, da imajo **stabilno čustveno stanje** in kažejo **nižje stopnje nevroticizma**. Ti posamezniki se na stresne dogodke odzovejo s povišanim adrenalinom in imajo večjo zmogljivost prilagajanja v primeru stresnih dogodkov. Lažje in bolj pogumno se soočajo s stresnimi situacijami ter te zaznavajo kot izzive, saj povišana raven adrenalina preprečuje izogibanje stresnim situacijam ali strah pred njimi. Povišane ravni stresnega hormona kortizola pa nakazujejo na nezadostno fiziološko vzdržljivost ter sovpadajo s pojavom depresije, anksioznosti, nevroticizma in drugimi psihološkimi težavami (McEwen, 2003).

Če to teorijo povzamemo in implementiramo v delovno okolje, to pomeni, da bi posameznik, da **vzpostavi in ohrani fiziološko vzdržljivost**, moral imeti **nadzor nad stresnimi delovnimi nalogami**. To vključuje možnost, da **določi**, kdaj se bo **od dela umaknil** in si **odpočil**, ter s **kakšnim ritmom** bo opravljal delovno nalogo oziroma **kako hitro** jo mora zaključiti. Poleg tega mora po naporu imeti **možnost celovitega okrevanja**, oziroma v kontekstu delovnega okolja **možnost odmora**, saj le s takšno kombinacijo posameznik doseže fiziološko vzdržljivost. Posameznik lahko fiziološko vzdržljivost poveča tudi z redno telesno aktivnostjo, naravno pa ta upada s staranjem (Dienstbier, 1989).

Z razumevanjem delovanja organizma in odzivov organizma na stresne situacije lahko razumemo tudi delovanje organizma na delovnem mestu, torej v okolju, kjer je posameznik izpostavljen zahtevnim delovnim nalogam, pritiskom delodajalcev, lovljenju časovnih rokov delovnih nalog in splošni preobremenjenosti na delu (Dienstbier, 1989).

Posameznik, ki je dolgoročno izpostavljen stresu na delu, nad ritmom dela pa nima kontrole in se od stresnih dejavnikov ne more odmakniti pravočasno ter ne okreva v popolnosti, lahko na dolgi rok občuti posledice takšnega delovanja v obliki različnih telesnih in psiholoških zdravstvenih težavah (Dienstbier, 1989).

Psihološke zdravstvene težave, ki so posledica dolgotrajnega neprekinjenega dela brez odmorov, so slaba psihološka vzdržljivost in slabši odziv na stresne dogodke, anksioznost, depresija, izgorelost, zmanjšana pozornost in poslabšan spomin (Dienstbier, 1989).

Že nekajminutni odmori med delovnim časom posameznika imajo pozitivne psihološke učinke.

Glede na ugotovitve Torka (2018) so **pozitivni psihološki učinki**, ki jih prinaša pravilno umeščanje odmorov pri delu:

- preprečevanje psihološke utrujenosti,
- izboljšana koncentracija,

- krepitev spomina,
- izboljšana sposobnost učenja,
- preprečevanje izgorelosti,
- preprečevanje depresije in anksioznosti,
- povečana motivacija,
- povečana ustvarjalnost,
- večje zadovoljstvo na delovnem mestu in izven njega,
- ohranjanje stabilnega psihološkega zdravja.

Kljub temu, da s primernim spancem človek poskrbi za velik del okrevanja po službenih obveznostih, to še vedno ni dovolj, da bi posameznik lahko v celoti okreval; zato je pomembno, da sam aktivno poskrbi za dodatno okrevanje (Tork, 2018).

Da bi posameznik lahko užival pozitivne psihološke učinke odmorov, mora poskrbeti, da so ti kakovostni in učinkoviti. Raziskave in teorije svetujejo, da se posameznik v času odmora miselno umakne od delovnih nalog in svoje misli zaposli z drugo dejavnostjo, ki ne obremenjuje istih možganskih poti (Tork, 2018). O tem govori tudi teorija obnavljanja pozornosti, kjer avtor izpostavi, da mora posameznik svoje misli med odmorom preusmeriti iz delovnih nalog na bolj prijetne in sproščujoče misli, da bi odmor bil učinkovit (Ackerman, 2018).

3.2.2 Fiziološki in fizični učinki

Fiziološke in fizične posledice, ki se pojavijo v telesu zaradi prevelikih obremenitev na delu, se razlikujejo glede na vrsto dela oziroma zaposlitve. Posameznik, ki dela na gradbišču, ima drugačne fizične obremenitve kot na primer vrtnar, prav tako ima vrtnar drugačne fizične obremenitve kot frizerka in podobno. V tem poglavju bi se lahko osredotočili na raznovrstna delovna mesta in posledice, ki jih prinašajo zahteve različnih delovnih mest na telesno zdravje posameznika. Ker pa sem se v magistrskem delu osredotočila na razumevanje in preučevanje ugodnih učinkov odmora pri posameznikih, ki opravljajo pisarniško delo, se tudi v tem poglavju osredotočim na fiziološke učinke odmorov pri zaposlenih, ki opravljajo pisarniško delo.

Pod pojmom pisarniško delo razumemo **pretežno sedeče delo** v pisarni, za pisalno mizo in računalnikom, v obsegu polnega delovnega časa od ponedeljka do petka. Če si predstavljamo, da takšno delo opravlja večina diplomantov ekonomske fakultete, lahko zaključimo, da velik del ljudi opravlja to vrsto dela skozi celotno zaposlitveno dobo do upokojitve. Z zavedanjem tega dejstva je pomembno vedeti, kakšne posledice ima tovrstno delo na telo ter kako odmori pri delu pomagajo preprečiti negativne posledice takšnega dela na telesno blagostanje.

Pri pisarniškem delu govorimo o dolgotrajnem sedenju, saj posameznik lahko sedi po nekaj ur brez prekinitve. Pri dolgotrajnem sedenju ima človek minimalno porabo energije, drža telesa je sedeča, telo pa je obremenjeno, saj telesni napor nameni ohranjanju nepremičnega položaja, kar je posledica omejene možnosti gibanja pri sedenju (Peereboom in drugi, 2021).

Glede na raziskavo, ki je bila narejena leta 2013 med prebivalci držav članic EU, **18 odstotkov** odrasle populacije dnevno tako na delovnem mestu kot doma presedi več kot **7,5 ure** (Loyen in drugi, 2016). **42,2 odstotka** zaposlenih prebivalcev držav članic EU pa opravlja sedeče delo, kar je za **3,8 odstotne točke** več kot leta 2017 (Eurostat, 2022). Raziskava iz leta 2015 poroča, da **28 odstotkov** zaposlenih presedi celoten delovni čas, **30 odstotkov** zaposlenih pa od ene do treh četrtin delovnega časa. Odstotek zaposlenih posameznikov, ki delo opravlja za računalnikom, se je s **17,6 odstotka** iz leta 2000 povečal na **30,3 odstotka** v letu 2015. Po podatkih raziskave Eurofounda o dejavniki tveganja v podjetjih je bilo dolgotrajno sedenje v **61 odstotkih** podjetij navedeno kot drugi najbolj pogost dejavnik tveganja v podjetjih, ustanovljenih v državah članicah EU (Eurofound, 2017).

Kljub temu da v zgornje številke ne spadajo le pisarniški delavci, ki opravljajo sedeče delo, so ti zaradi dolgotrajnega sedenja najbolj izpostavljeni tegobam, ki jih prinaša tovrstno delo. Dodatne izzive prinaša tudi **delo od doma**, saj se je delovno mesto pisarniških delavcev v letu 2020 zaradi pandemije bolezni covid-19 in tudi kasneje v velikem deležu premaknilo v domače pisarne oziroma domove zaposlenih, kjer so ergonomski pogoji verjetno slabši kot v pravih pisarnah, ki so s svojo opremljenostjo bolj primerne za dolgotrajno sedenje (Peereboom in drugi, 2021).

Peereboom in drugi (2021) ugotavljajo, da dolgotrajno sedeče delo vpliva predvsem na **mišično-skeletni sistem** in povzroča mišično-skeletne bolezni, vendar **posredno** vpliva tudi na **druge sisteme telesa**. Dolgotrajno sedenje povzroča naslednje posledice na telo posameznika:

- bolečine v vseh delih hrbtenice,
- togost mišic vratu in ramenskega obroča,
- oslABLJENE mišice telesa,
- nepravilno držo telesa,
- debelost,
- sladkorno bolezen,
- srčno-žilna obolenja,
- krčne žile,
- nekatere tipe raka.

Da bi se zaposleni izognili negativnim posledicam dolgotrajnega sedenja, je pomembno, da pri delu koristijo **aktivne odmore**. Najnovejše smernice kažejo, da preprečevanje negativnih posledic sedenja ne izniči obdobja stoječega položaja, temveč nenehno spreminjanje

telesnega položaja in gibanje, saj tudi dolgotrajni stoječi položaj prinaša negativne posledice za telo. Priporočljivo je, da posameznik delo opravlja v dinamičnem slogu, torej tako, da nenehno spreminja svoj položaj in ne obsedi nekaj ur v enakem položaju, temveč sedenje večkrat prekine s stanjem, razgibavanjem in hojo (Callaghan in drugi, 2015).

Priporočljivo je, da posameznik pri delu sedi največ polovico delovnega časa in uporabi **večkratne desetminutne aktivne odmore** za prekinitev dolgotrajnega sedenja ter preprečevanje negativnih posledic na telo, saj so ti bolj učinkoviti kot le en daljši odmor (Callaghan in drugi, 2015).

Glede na ugotovitve Callaghana in drugih (2015) so **ugodni učinki** kakovostnih in aktivnih **odmorov med delom na telo** so:

- nižji krvni tlak,
- večja poraba energije,
- preprečevanje bolečin v hrbtenici in ramenskem obroču,
- preprečevanje sladkorne bolezni,
- preprečevanje srčno-žilnih obolenj,
- preprečevanje krčnih žil.

V **tabeli 2** sem povzela ključne ugodne psihološke, fiziološke in fizične učinke odmorov pri delu na posameznika.

Tabela 2: Ugodni učinki odmora pri delu na posameznika

Psihološki učinki	Zmanjšana psihološka utrujenost
	Izboljšana koncentracija
	Krepitev spomina
	Izboljšana sposobnost učenja
	Preprečevanje izgorelosti
	Preprečevanje depresije in anksioznosti
	Povečana motivacija
	Povečana ustvarjalnost
	Večje zadovoljstvo na delovnem mestu
	Ohranjanje stabilnega psihološkega zdravja

Se nadaljuje

Tabela 2: Ugodni učinki odmora pri delu na posameznika (nad.)

Fiziološki in fizični učinki	Preprečevanje bolečin v hrbtenici
	Preprečevanje togosti mišic
	Preprečevanje nepravilne drže telesa
	Preprečevanje debelosti
	Preprečevanje sladkorne bolezni
	Preprečevanje srčno-žilnih obolenj
	Preprečevanje krčnih žil
	Preprečevanje nekaterih vrst raka

Vir: lastno delo.

3.3 Dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost odmorov

Kljub temu, da so odmori pri delu pomembni za okrevanje posameznika, vsak odmor ne prinaša enakih rezultatov, saj se kakovost in učinkovitost razlikujeta. Učinkovitost odmora določajo različni dejavniki, ki so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju. Pomembni dejavniki, ki vplivajo na kakovost in učinkovitost odmora, so **trajanje odmora, časovna umestitev odmora, aktivnosti med odmorom, osebnostne lastnosti posameznika** in pa **delovno okolje**, v katerem posameznik deluje.

3.3.1 Trajanje odmora

Trajanje odmora je vsekakor eden od dejavnikov, ki vpliva na kakovost in učinkovitost le-tega; kljub temu pa to ne pomeni, da je vedno več boljše; tako ne pomeni, da je daljši odmor avtomatsko bolj učinkovit. Raziskave so pokazale, da je lahko le nekajminutni odmor, ko se posameznik odmakne od dela, učinkovit pri obnavljanju psihološke energije in preprečevanju negativnih posledic dolgotrajnega sedenja na telo (Lyubikh in Gulseren, 2023).

Analiza iz leta 2014, pri kateri so opazovali najbolj produktivne zaposlene pri delu in njihov osemurni delovni dan, je pokazala, kakšno časovno trajanje odmorov v obdobju osmih delovnih ur prinaša najboljše rezultate. Najbolj produktivni zaposleni so **delovnim nalogam** brez prekinitve posvetili **52 minut**, zatem pa so si vzeli **17 minut odmora**. To razmerje dela in odmora je glede na ugotovitve iz leta 2014 bilo najbolj učinkovito, saj naj bi odmor v trajanju od 15 do 20 minut predstavljal ravno pravo prekinitev dela, kjer se posameznikovi možgani odmaknejo od delovnih nalog. Posameznikova koncentracija se tako lahko obnovi, zaposleni pa tudi dobi priložnost za sprostitev in razgibanje, kar pozitivno vpliva na telesno blagostanje. Takšen odmor je tudi ravno prav dolg, da zaposleni ne izgubi fokusa in zagona pri nadaljevanju delovnih nalog. Takšno razmerje dela in odmora

tudi pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenega, saj razume, da ga po določenem času popolne predanosti delovni nalogi čaka nagrada in sprostitev v obliki krajšega odmora (Gifford, 2018).

Leta 2021, po pojavu pandemije bolezni covid-19, so ponovno izvedli enako analizo na podlagi delovnih navad najbolj produktivnih zaposlenih in opazili, da se je časovno razmerje dela in odmora spremenilo. Tako dolžina opravljanja dela do točke naslednjega odmora kot dolžina odmora sta se podaljšali. Novo razmerje, ki se je pokazalo kot najbolj optimalno v osemurnem delovnem dnevu, je **112 minut dela**, kateremu sledi **26 minut odmora**. To spremembo pripisujejo pojavu pandemije v letu 2020, ki je vplivala na način dela, in v času katere je prišlo do porasta dela od doma, ki se je ohranilo v veliko podjetjih tudi po zaključku pandemije (Strelca, 2021). Kljub temu pa je pomembno upoštevati ugotovitve, da je za preprečevanje negativnih zdravstvenih posledic dolgotrajnega sedenja zaželeno koriščenje več krajših desetminutnih aktivnih odmorov (Callaghan in drugi, 2015).

Kljub temu, da so odmori pri delu koristni, pa v primerih prevelike preobremenjenosti niso zadostni za popolno okrevanje posameznika. Zato je pomembno, da zaposleni koristijo tudi **daljše odmore od dela**, kot je dopust. Leta 2012 so izvedli raziskavo, kjer so ugotavljali vpliv dolžine dopusta na zdravje in dobro počutje posameznika na podlagi rednega merjenja posameznikovega zdravstvenega stanja, utrujenosti, zadovoljstva, razpoloženja, napetosti in nivoja energije. Ugotovili so, da je bilo potrebnih vsaj 8 dni odsotnosti z dela, torej dopusta, da bi se počutje posameznika vrnilo na opazno boljšo raven. Pri tem je potrebno upoštevati, da posamezniki niso opravljali službenih obveznosti, temveč prijetne aktivnosti, ki niso zahtevale veliko napora (de Bloom in drugi, 2013).

Kljub temu so raziskovalci mnenja, da to ni pokazatelj optimalne dolžine dopusta, saj je preveč dejavnikov, ki bi lahko vplivali na določanje primerne dolžine le-tega in je tako nemogoče določiti optimalno trajanje, ki bi veljalo za vse (de Bloom in drugi, 2013). Prav tako je bilo ugotovljeno, da ugodni učinki dopusta izginejo kmalu po ponovnem nastopu delovnih obveznosti, kar pa ne pomeni, da dopust nima pomena, saj je bilo nasprotno tudi ugotovljeno, da nekorisčenje dopusta v daljšem časovnem obdobju dolgoročno lahko povzroči bolezni srca in ožilja (Fritz in drugi, 2013).

3.3.2 Časovna umestitev

Časovna umestitev odmora pri delu ima prav tako pomembno vlogo pri optimiziranju okrevanja posameznika na delovnem mestu. Čeprav so ugotovitve pokazale, da je koristno implementirati več krajših odmorov preko celega dneva, pa to vedno ni mogoče, saj je v podjetjih, ki se nahajajo v evropskih državah, kultura odmorov takšna, da zaposleni običajno koristijo en daljši odmor v času kosila. Kljub temu pa je v mnogih podjetjih navada, da se poleg daljšega odmora za kosilo koristi še kakšen krajši odmor za pitje kave, uporabo sanitarij ali pa hiter pogovor s sodelavci (Lyubykh in Gulseren, 2023).

Pri takšni kulturi odmorov je pomembna časovna umestitev odmorov skozi osemurni delovni dan. Ne bi bilo smiselno, če bi zaposleni daljši odmor koristil zjutraj, ko bi šele dobro začel z delom, saj bi proti zaključku delovnika verjetno potreboval še en daljši odmor. Zato je smiselno, da se **krajši odmori** koristijo **v jutranjem času**, ko je posameznik še dokaj svež in spočit, energijske zaloge so polne, zaposleni pa se lahko z enakim fokusom vrne na opravljanje prekinjene delovne obveznosti (Lyubykh in Gulseren, 2023).

Ker se skozi delovni dan nivo energije znižuje in zaposleni postaja vedno bolj utrujen in koncentracija mu upada, je smiselno, da **daljši odmor** uporabi **kasneje**, torej po nekaj urah že opravljenega dela. Ob predpostavki, da je ta odmor časovno daljši, ga lahko zaposleni tudi bolj kakovostno izkoristi in opravi dejavnosti, ki ga sprostijo in napolnijo z novim zagonom, za katere pa je potrebno več časa, kot ga omogočajo krajši odmori (Lyubykh in Gulseren, 2023).

3.3.3 Aktivnosti med odmorom

Eden od najpomembnejših dejavnikov, ki odločajo, kako učinkovit bo odmor in v kakšni meri bo posameznik okreval, je vrsta aktivnosti, ki jo posameznik izvaja v času odmora. Samo koriščenje odmora še ne rezultira v spočitosti in pripravljenosti na nove izzive. Okrevanje posameznika, ki se med odmorom pripravlja na naslednji sestanek ali pa zaključuje delovne naloge, katerih sicer ne bi uspel zaključiti, se po kakovosti in učinkovitosti brez dvoma razlikuje od okrevanja posameznika, ki se v času trajanja odmora umakne od delovnih obveznosti in svojo pozornost preusmeri na aktivnosti, ki mu ne predstavljajo obremenitve, temveč sprostitev in zadovoljstvo (Fritz in drugi, 2013).

Dosedanje raziskave kažejo, da odmor sam po sebi nima tako pomembnega učinka na spočitost in dobro počutje posameznika, kot imajo aktivnosti, ki jih posameznik izvaja med odmori. Aktivnosti lahko na posameznikovo zdravje in dobro počutje vplivajo negativno ali pozitivno (Fritz in drugi, 2013).

Aktivnosti, ki imajo **negativen vpliv** na zdravje in počutje posameznika, so **kajenje, opravljanje dela v času trajanja odmora** in pri nekaterih posameznikih tudi **pitje kave**. Negativni učinki, ki jih ima kajenje na človekovo zdravje, izničijo morebitne pozitivne učinke krajšega odmora. Tudi pitje kave bi lahko po nekaterih raziskavah uvrstili med negativne aktivnosti, saj kava pri nekaterih posameznikih povzroča težave, kot so nemirnost, nespečnost in anksioznost, kar prav tako izniči morebitne pozitivne učinke krajšega odmora (Fritz in drugi, 2013).

Opravljanje dela med trajanjem odmora posamezniku prav tako ne omogoča okrevanja, izboljšanja koncentracije, napolnitve energijskih zalog; takšno početje povzroča negativne občutke ter dolgoročno tudi psihološke in telesne zdravstvene težave (Fritz in drugi, 2013). Med negativne aktivnosti lahko uvrstimo tudi **spremljanje družbenih omrežij**, kar je sicer ena najbolj priljubljenih aktivnosti med odmori zaposlenih; vendar pa ta lahko vodi v

čustveno obremenjenost posameznika ter zmanjšano učinkovitost pri delu (Rhee in Kim, 2016).

Ravno nasprotno pa je na voljo **mного pozitivnih aktivnosti**, ki izboljšajo kakovost in učinkovitost odmora, pri čemer govorimo o aktivnem odmoru. Posameznik bi se moral potruditi, da so njegovi odmori aktivni in sproščujoči, ter poiskati aktivnost, ki mu ustreza. Nekatere od pozitivnih aktivnosti, ki so se pokazale kot ugodne pri izboljšanju učinkovitosti odmora pri delu, so sprehod, branje knjige, učenje novih veščin, socializiranje s sodelavci, športne aktivnosti, meditacija in preživljanje odmora v naravi (Fritz in drugi, 2013).

Kratek sprehod na svežem zraku v času odmora je zaželen predvsem pri delu, ki zahteva psihološki napor in dolgotrajno sedenje, saj zbistri človekove misli, mišično-skeletni sistem se aktivira in razgiba, možgani pa dobijo večji dovod kisika. Ob sončnem vremenu se telo naužije tudi vitamina D, kar povzroči boljše razpoloženje in motivacijo za nadaljnje delo (Lyubikh in Gulseren, 2023). Če ima posameznik možnost sprehoda v naravi oziroma zelenem okolju, je to le še dodaten pozitiven faktor, ki posamezniku preusmeri misli na lepo okolje, ki ga obdaja, kar bo še dodatno prispevalo k njegovi sprostitvi in prijetnemu počutju (Ackerman, 2018).

Učenje novih kompetenc na prvi pogled morda ne deluje sproščujoče, vendar se je ta vrsta aktivnosti izkazala kot pozitivna za počutje posameznika na delovnem mestu. Ta aktivnost naj bi se opravljala izven delovnega časa, na primer med dela prostim vikendom, ko zaposleni v domačem okolju pridobi novo znanje in kompetence. Kljub temu, da je lahko pridobivanje novega znanja obremenjujoče, pridobitev teh kompetenc na posameznika deluje pozitivno, saj ta obogati svoje znanje in sposobnosti, povečuje svojo samozavest ter se počuti bolj pripravljenega in sposobnega za kljubovanje izzivom pri delu, kar pozitivno vpliva na počutje zaposlenega in njegovo zadovoljstvo na delovnem mestu (Fritz in drugi, 2013).

Socializiranje s sodelavci je prav tako pomemben faktor v vsakodnevnem službenem življenju, saj vključevanje druženja s sodelavci v odmore prinaša pozitivne učinke na posameznika in predstavlja obliko učinkovitega odmora. Pripadnost je ena od osnovnih človeških potreb in ker posameznik na delovnem mestu preživi velik del dneva, je pomembno, da gradi dobre odnose z drugimi sodelavci, saj ti vplivajo na posameznikovo počutje, zadovoljstvo in posledično učinkovitost pri delu (Seppälä in King, 2017).

Druženje sodelavcev igra vlogo pri krepitvi medsebojnega zaupanja, posamezniki se ne počutijo osamljene pri svojih obveznostih ter gradijo odnose, zaradi katerih se radi vračajo na delovno mesto. Tega se zavedajo tudi delodajalci, ki z različnimi strategijami in skupinskimi dogodki želijo povezati zaposlene in okrepiti zaupanje med njimi. Ker pa se ljudje razlikujejo, vsak posameznik nima te želje, da bi stkal prijateljske vezi s sodelavci, saj morda ne želi mešati zasebnega in službenega življenja. Ne glede na to pa so raziskave pokazale, da se zaposleni, ki imajo na delovnem mestu vsaj enega sodelavca, s katerim so

vzpostavili prijateljsko vez in s katerim med odmori lahko delijo svoje misli, počutijo bolj motivirane pri delu ter so bolj zadovoljni z delovnim mestom (Seppälä in King, 2017).

Športne aktivnosti, ki so izbrane glede na posameznikove želje in sposobnosti, predstavljajo še eno odlično vrsto aktivnosti med odmorom pri delu, kadar je to seveda mogoče. Primerna športna aktivnost, ki traja vsaj 20 minut, pozitivno vpliva na posameznikovo psihološko in telesno blagostanje. Nekatera podjetja to možnost zaposlenim ponujajo že v primerno opremljenih pisarnah. Ker pa je delo od doma v zadnjih letih postalo nekaj običajnega, je opravljanje športne aktivnosti med odmori postalo še bolj dostopno in izvedljivo za posameznike, ki imajo možnost dela od doma (Yoko in drugi, 2021).

Športne aktivnosti, ki so priporočene za opravljanje med odmori, se razlikujejo na individualno fizično sposobnost in vzdržljivost posameznika. Za začetnike je dovolj že razgibavanje ali pa kratek sprehod; za malo bolj napredne je priporočena aerobna vadba, na primer ob glasbi, za tiste bolj fizično vzdržljive posameznike pa bolj intenzivna vadba (Yoko in drugi, 2021).

3.3.4 Osebnostne lastnosti posameznika

Vsak človek je individuum, ki ima različne osebnostne lastnosti, želje in doživljanje okolja okoli sebe. Zato je tudi pri okrevanju od dela pomembno upoštevati, da vsaka vrsta odmora, aktivnosti in delovnega okolja ne more biti enako učinkovita za vsakega zaposlenega. Veliko lastnosti je, ki razlikujejo posameznikove želje glede načina dela, koriščenja odmorov in učinkovitosti le-teh. Vrsta odmora in aktivnosti, ki bo ustrezala nekemu zaposlenemu, ne bo nujno ustrezala drugemu zaposlenemu. Pri ustvarjanju in koriščenju odmorov je torej pomembno, da se upošteva tudi ta komponenta. Zato je potrebna določena stopnja prilagodljivosti delovnega mesta, da bi delovno okolje in kultura bili prijetni za večino zaposlenih (Fritz in drugi, 2013).

Določena situacija bo glede na posameznikove **osebnostne lastnosti in doživljanje sveta** drugače sprejeta in doživeta kot pa s strani drugega posameznika, kar lahko ponazorimo s primerom. Na primer zelo odprta in zgovorna oseba, ki uživa v velikih skupinah ljudi, se bo verjetno odlično počutila, ko bo svoj odmor preživela v aktivnem druženju s skupino sodelavcev; njihovo okrevanje pa bo pozitivno. Nekemu drugemu posamezniku, katerega druženja v večjih skupinah izčrpava in v tem sicer ne uživa, bo takšno preživljanje odmora prineslo nasproten učinek in ga bo najverjetneje dodatno utrudilo, saj mu takšna dejavnost predstavlja napor (Troughakos in Hideg, 2009).

Zgornji primer govori o dveh različnih osebnostih, ekstravertizmu in introvertizmu, ki igrata pomembno vlogo pri tem, kako posameznik doživlja svet in reagira na dogajanje v njem. **Ekstravertizem** označuje osebe, ki so zgovorne, odprte in imajo veliko energije, ki se napolni, ko se družijo v večjih skupinah. Introvertizem pa označuje osebe, ki so bolj mirne, manj zgovorne, njihove energijske zaloge pa se znižajo, kadar preživljajo čas v večjih

skupinah ljudi. Raziskave so pokazale, da imajo osebe z lastnostmi ekstravertizma zaradi svoje pozitivne naravnosti in pogleda na svet boljšo sposobnost soočanja z izzivi, ki jih srečujejo v življenju in tudi na delovnem mestu, ter da stres doživljajo v manjši količini kot osebe z lastnostmi introvertizma (Trougakos in Hideg, 2009).

Ekstraverti s svojimi lastnostmi težijo k druženju s sodelavci na delovnem mestu in tako ustvarjajo večji krog podpore v svojem delovnem okolju, kar pozitivno vpliva na njihovo počutje. Prav tako lažje izrazijo potrebo po podpori in pomoči ter občutijo manj stresa, saj se zavedajo, da lahko poiščejo podporo, ko jo potrebujejo, kar pa ni značilno za introverte (Trougakos in Hideg, 2009).

Osebe, ki nimajo značilnosti **introvertizma**, torej introverti, drugače reagirajo na dogajanje okoli sebe in v delovnem okolju. Za introverta bi bil verjetno bolj primeren odmor, preživet v mirnem okolju in manjšem krogu ljudi. Ker so organizacije po večini ustvarjene za ekstravertirane ljudi, bi bilo potrebno več pozornosti posvetiti prepoznavanju, sprejemanju in prilagajanju možnosti okrevanja tudi introvertiranim zaposlenim, ki potrebujejo drugačno vrsto odmora, da bi obnovili svoje energijske vire (Trougakos in Hideg, 2009).

Še ena od lastnosti posameznika, ki jo je potrebno omeniti, je **nevroticizem**. Nevroticizem je izraz, ki poimenuje manjšo čustveno stabilnost pri posamezniku; takšne osebe imajo bolj negativen pogled na svet, so bolj občutljive, manj trdožive ter skozi življenje lahko doživljajo anksioznost in depresijo. Zaradi teh lastnosti se težje soočajo s stresnimi dejavniki na delovnem mestu in jih le-ti bolj prizadenejo, posledično pa hitreje izčrpajo svoje energijske zaloge in psihološke sposobnosti (Trougakos in Hideg, 2009).

K temu pripomore tudi dejstvo, da ni zaželeno, da oseba izraža takšne občutke na delovnem mestu, ter mora nastopiti enako uspešno kot pa ekstravertirana oseba. Pri tem mora takšna oseba vložiti dodatni trud, da bi uravnala svoje občutke, kar posledično še bolj izčrpa njeno energijo. Glede na te lastnosti oseba s takšno vrsto osebnosti doživlja odmor in okrevanje drugače kot nekdo z ekstravertirano osebnostjo (Trougakos in Hideg, 2009).

Osebe z značilnostmi ekstravertiranega tipa osebnosti po predvidevanjih strokovnjakov potemtakem potrebujejo manjše število odmorov, ki bi lahko bili tudi krajši, saj glede na dognanja delovne zahteve in stres na delovnem mestu nanje nimajo tako velikega vpliva (Trougakos in Hideg, 2009).

3.3.5 Delovno okolje

Delovno okolje in **kultura odmorov** imata pomemben vpliv na delovne navade in vedenje zaposlenih. Značilnosti delovnega okolja lahko negativno ali pozitivno vplivajo na uporabo delovnih odmorov, njihovo kakovost ter učinkovitost. Delovno okolje, ki negativno vpliva na zaposlene in njihovo dobro počutje pri delu, je tisto, kjer je prisotna prevelika količina

dela glede na zmožnosti in število zaposlenih, kjer je prisoten prehitel ritem dela, pogosto pa je prisotna tudi napetost in previsoka pričakovanja do zaposlenih (Phan in drugi, 2023).

Prav tako gre za okolje, kjer velja kultura, ki ceni deloholizem, odmori pri delu niso zaželeni in se jih pojmuje kot slabost oziroma so predstavljeni kot nekaj negativnega; njihova uporaba pa izkazuje lenost in nezavzetost zaposlenega. Takšno okolje potemtakem zaposlenega ne spodbudi, da bi odmore koristil in primerno okrevljal, kar vodi v negativne posledice za posameznikovo psihološko in telesno blagostanje (Phan in drugi, 2023).

Način, na katerega nadrejeni predstavijo in uveljavijo kulturo dela v podjetju ali organizaciji, bo odražal vedenje zaposlenih, saj so nadrejeni tisti, ki postavljajo primer in predstavljajo avtoriteto. **Zdravo delovno okolje**, v katerem so nadrejeni ozaveščeni o pomembnosti odmorov tako med delovnim časom kot izven njega in jih redno uporabljajo tudi sami, s svojim primerom in pozitivnim odnosom do odmorov spodbudijo tudi ostale. Zaposleni so tako bolj sproščeni pri koriščenju odmorov in dobijo občutek, da podjetje ceni njihovo zdravje in dobro počutje (Phan in drugi, 2023).

Organizacije in nadrejeni, ki si prizadevajo zagotoviti, da se njihovi zaposleni počutijo svobodni pri koriščenju odmorov med delom, lahko izvedejo različne intervencije za doseg tega cilja. Eden izmed učinkovitih pristopov je sprostitev strogih omejitev glede časa, pogostosti in trajanja odmorov, ki jih zaposleni lahko uporabljajo. Z omogočanjem večje prilagodljivosti pri določanju časa, pogostosti in dolžine odmorov organizacije izražajo zaupanje v svoje zaposlene, da učinkovito upravljajo s svojim časom na delovnem mestu. Ta prilagodljivost spodbuja boljše razmerje med delom in zasebnim življenjem ter podpira pomembnost odmorov ter individualnosti pri ohranjanju učinkovitosti in dobrega počutja.

Poleg tega lahko takšne strategije prispevajo k bolj pozitivnemu delovnemu okolju, kjer imajo zaposleni občutek kontrole nad ritmom dela ter se počutijo cenjeni, saj podjetje ali organizacija izkaže prednost skrbi za dobro počutje zaposlenih, hkrati pa tako prispeva k skupnemu uspehu organizacije (Phan in drugi, 2023). Kljub temu pa je še vedno pomembno, da obstaja politika odmora, ki zavezuje zaposlenega, da koristi odmor. To je še posebej pomembno pri tistih zaposlenih, ki so deloholiki in se ne znajo umakniti od dela in si vzeti časa za počitek (Great Northern Therapy, 2023).

Poleg pozitivne delovne klime, ki spodbuja odmore in počitek, pa je pomembno tudi, da podjetja ponudijo **prijetno fizično okolje** za odmore, torej posebne prostore, kamor se zaposleni lahko umaknejo v času odmora. Pomembno je, da so ti prostori primerno urejeni in ponujajo prijeten ambient, v katerem so na voljo udobni sedeži, rastline, prijetna osvetlitev, pomirjajoče slike in podobni dodatki, ki misli posameznikov odvrnejo od vsakodnevnih delovnih nalog, ki jih sicer čakajo v pisarnah (Great Northern Therapy, 2023).

V **tabeli 3** sem pripravila pregled dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost odmora in ključne povzetke.

Tabela 3: Dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost odmora ter ključni povzetki

	Ključni povzetki
Trajanje odmora	Daljši odmor ni nujno bolj učinkovit
	Ustrezno razmerje trajanja dela in odmora
	Krajši desetminutni aktivni odmori
	Daljši odmori (dopust)
Časovna umestitev	Krajši odmori – predvsem v prvih urah opravljenega dela, kasneje skozi cel dan
	Daljši odmor – po nekaj urah opravljenega dela
Aktivnosti med odmorom	Pomembna vloga pri učinkovitosti odmora
	Aktivnosti z negativnim učinkom: - kajenje, - pri nekaterih posameznikih pitje kave, - opravljanje dela, - spremljanje družbenih omrežij.
	Aktivnosti s pozitivnim učinkom: - kratek sprehod v naravi, - učenje novih kompetenc, - socializiranje s sodelavci, - športna aktivnost.
Osebnostne lastnosti posameznika	Ekstravertizem
	Introvertizem
	Nevroticizem
Delovno okolje	Kultura organizacije ali podjetja
	Prostori za preživljanje odmorov

Vir: lastno delo.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA STALIŠČ ZAPOSLENIH O ODMORIH PRI DELU

V tem poglavju predstavim empirični del magistrskega dela. V nadaljevanju opredelim namen in cilj raziskave, predstavim metodologijo raziskave, udeležence v raziskavi ter za konec opišem postopek analize podatkov in analiziram rezultate.

4.1 Cilj raziskave

Cilj raziskave je ugotoviti stališča zaposlenih do odmorov pri delu. Zanima me, kakšne vrste odmorov so najbolj učinkoviti za zaposlene, čemu se posamezni zaposleni ne odločajo za koriščenje odmorov, kakšen je najbolj optimalen odmor s stališča zaposlenih ter kako bi podjetja lahko prispevala k bolj učinkovitim odmorom.

V raziskavi odgovarjam na raziskovalna vprašanja:

1. Kakšne so posledice pri koriščenju različnih vrst odmorov?
2. Kateri so razlogi, da se posamezniki ne odločijo za koriščenje odmora pri delu?
3. Kaj je za zaposlene dober in kaj slab odmor?
4. Kako bi podjetja lahko prispevala k zagotavljanju bolj kakovostnih in učinkovitih odmorov?

4.2 Metodologija

Pri izdelavi magistrskega dela sem imela možnost izbire med kvantitativno ali kvalitativno raziskavo. Kvantitativna raziskava temelji na sistematičnem zbiranju in analizi številčnih podatkov, kvalitativna raziskava pa na razumevanju mnenj, stališč in izkušenj posameznikov, ki jih pridobimo z izvedbo intervjujev in opazovanjem (Abbadia, 2023). Ker je cilj magistrskega dela zbiranje stališč zaposlenih do odmorov pri delu, sem se smiselno odločila za izvedbo kvalitativne raziskave.

Kvalitativno raziskovanje se uporablja pri družbenih pojavih, ki jih ne moremo oštevilčiti; gre torej za čustva, prepričanja, vedenja in stališča. Podatki niso številčni, temveč besedilni, slikovni ali zvočni (Abbadia, 2023). S pomočjo kvalitativnega raziskovanja lahko prepoznamo vzorce, ki jih s kvantitativnim raziskovanjem ne bi uspeli prepoznati (Tenny in drugi, 2022).

Uporabila sem metodo intervjuja, kar pomeni pridobivanje podatkov s pomočjo vprašanj, ki jih postavimo izbranemu respondentu. Glede na pripravo in izvedbo intervjuja je lahko intervju strukturiran, nestrukturiran ali delno strukturiran (Abbadia, 2023). Kadar imamo vnaprej pripravljeno določeno število vprašanj in od njih ne odstopamo, gre za strukturiran intervju, medtem ko pri odprtih vprašanjih, kjer intervjuvar vprašanja prilagaja odgovorom respondenta, govorimo o nestrukturiranem intervjuju (Tenny in drugi, 2022). Pri raziskavi sem uporabila delno strukturiran intervju, kjer sem vnaprej pripravila določeno število vprašanj, med intervjuji pa sem po potrebi dodala podvprašanja glede na odgovore respondenta.

Za raziskavo sem opravila osem delno strukturiranih intervjujev z osmimi različnimi posamezniki. Posameznika sem intervjuvala posamezno, nikoli v prisotnosti drugih oseb, ki bi lahko kakorkoli vplivale na odgovore udeležencev. Respondenti so v intervjujih podali svoje neodvisno mnenje ter stališča do podane tematike. Rezultati oziroma odgovori, ki sem jih pridobila od osmih vprašanih respondentov, bodo analizirani in uporabljeni pri odgovarjanju na postavljena raziskovalna vprašanja.

Pri izbiranju primernih oseb za intervju sem postavila nekaj kriterijev, po katerih sem izbrala respondente. V raziskavo so tako vključeni posamezniki prebivalci Slovenije v starostni dobi od 26 in 47 let, ki imajo v Sloveniji stalno zaposlitev s polnim delovnim časom. Delo, ki ga opravljajo, je pisarniško in ga opredeljuje predvsem pretežna mentalna obremenitev in dolgotrajno sedeče delo. Vsi izbrani respondenti imajo visokošolsko izobrazbo; sedem posameznikov je zaposlenih v zasebnem sektorju, eden zaposleni pa v javnem sektorju.

Intervjuje sem opravila v obdobju enega meseca, in sicer v maju 2024. Vsak intervju je v povprečju trajal približno 40 minut. Polovico intervjujev sem opravila v živo, drugo polovico pa preko video klica. Intervju sem vnaprej pripravila, tako da sem glede na raziskovalna vprašanja pripravila relevantna vprašanja. V svoji evidenci sem vprašanja razdelila na štiri sklope, pri čemer se vsak od njih nanaša na posamezno raziskovalno vprašanje.

Zastavljena vprašanja so bila oblikovana na podlagi že pridobljene teorije in dodatnih informacij, ki jih želim ugotoviti. Vsakemu raziskovalnemu vprašanju pripada sklop treh do šestih vprašanj, namenjenih respondentom. V prvem sklopu so vprašanja, usmerjena v ugotavljanje stališč posameznikov do določenih vrst odmorov, ki jih koristijo pri delu in po njem.

V drugem sklopu želim z vprašanji pridobiti vpogled v to, kako pogost je pojav neizkoriščenih odmorov pri delu in kakšni so razlogi za takšno početje. Tretji sklop vsebuje vprašanja, ki mi bodo prikazala, kakšen odmor je najbolj ugoden in zaželen med posamezniki. V zadnjem sklopu pa želim z vprašanji pridobiti stališča posameznikov do kulture odmorov v podjetjih, kjer so zaposleni, ter njihova mnenja o morebitnih izboljšavah, ki bi jih predlagali delodajalcu z namenom oblikovanja bolj učinkovitih in prijetnih odmorov pri delu.

Pred izvedbo intervjuja sem sodelujoče seznanila s temo magistrskega dela in temo vprašalnika. Intervjuji so potekali posamezno, z vsakim sodelujočim v sproščenem okolju in brez kakršnihkoli zunanjih vplivov, ki bi vplivali na odgovore respondentov.

Pri analizi podatkov sem uporabila tematsko analizo, saj ta vrsta analize pomaga prepoznati in razložiti vzorce ter pomen pridobljenih kvalitativnih podatkov (Zaveri, 2023).

4.3 Predstavitev udeležencev

Raziskavo na podlagi intervjujev sem opravila z osmimi udeleženci, ki ustrezajo naslednjim kriterijem:

- redna zaposlitev s polnim delovnim časom v Sloveniji,
- pisarniško delo, za katero je značilna pretežno mentalna obremenitev in dolgotrajno sedenje,
- starost udeležencev med 26 in 47 let.

Tabela 4: Struktura sodelujočih v raziskavi

Respondent	Spol	Starost	Naziv zaposlitve
A	Ž	26	Poslovni asistent
B	Ž	30	Svetovalec v javni upravi
C	Ž	28	Strokovni sodelavec v nabavi
Č	Ž	38	Vodja projektov
D	Ž	47	Finančni specialist
E	M	41	Sodelavec v logistiki
F	M	43	Poslovni analitik
G	M	32	Vodja projektov

Vir: lastno delo.

Kot razvidno iz **tabele 4**, je v raziskavo vključenih pet oseb ženskega spola in tri osebe moškega spola. Starost izbranih oseb v raziskavi se giblje med 26 in 47 leti. Sodelujoči v raziskavi imajo različne zaposlitve in so zaposleni v različnih podjetjih na ozemlju Slovenije; sedem oseb je zaposlenih v zasebnem sektorju, le ena pa v javnem sektorju.

4.4 Postopek analize podatkov

Pri analizi podatkov sem uporabila tematsko analizo, saj mi je omogočila prepoznavanje ključnih tem in vzorcev v odgovorih respondentov, da sem podatke lahko smiselno opredelila v različne kategorije oziroma tematske sklope.

Postopek analize podatkov je potekal tako, da sem najprej prebrala transkripte intervjujev, se seznanila z njihovo vsebino in dobila splošen vpogled v podatke. Nato sem iz pridobljenih intervjujev izluščila ključne stavke in besede, ki so se nanašale na določeno temo oziroma zastavljeno vprašanje. Na podlagi teh ključnih stavkov in besed sem prepoznala glavne teme, ki so se pojavljale v odgovorih.

Za boljši pregled nad podatki in zagotavljanje njihove relevantnosti glede na raziskovalna vprašanja sem ponovno pregledala začetne teme in jih prilagodila, da bi čim bolj predstavljale vsebino pridobljenih podatkov. V zadnjem koraku sem analizirala in interpretirala zastavljene teme glede na postavljena raziskovalna vprašanja ter primerjala odgovore respondentov.

Podatke sem predstavila tako v obliki besedila, za bolj pregleden prikaz rezultatov in lažjo primerjavo odgovorov respondentov pa ponekod tudi v obliki tabel.

4.5 Analiza rezultatov

V tem delu predstavljam rezultate raziskave, ki temeljijo na opravljenih intervjujih. Rezultati so predstavljeni po sklopih glede na raziskovalna vprašanja, ki so bila zastavljena na začetku magistrskega dela.

V prvem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, kakšne so posledice pri izrabi različnih vrst odmorov.

V tem sklopu sem z zastavljenimi vprašanji želela pridobiti mnenja zaposlenih o učinkih, ki jih ima uporaba posameznih vrst odmorov pri delu oziroma po njem. S tem sem želela priti do ugotovitev, katera vrsta odmora je v praksi za zaposlene najbolj učinkovita in ugodna. S prvim vprašanjem tega sklopa sem želela ugotoviti, kako respondenti umestijo odmore v svoj delovni dan, koliko časa trajajo odmori ter kakšne aktivnosti izvajajo med odmorom.

Vsi sodelujoči imajo v svojem delovnem dnevu določene daljše odmore, ki trajajo od 30 do 50 minut in so običajno namenjeni kosilu. Pri respondentih Č in G je pogosto koriščenje kratkih odmorov, ki trajajo 10 do 15 minut; ti so namenjeni kratkemu počitku ob kavi in družbi sodelavcev. Respondenti G, C in D poročajo o večji fleksibilnosti pri delu od doma in pogostejši uporabi krajših odmorov, ki jim pomagajo vzdrževati koncentracijo in produktivnost preko delovnega dne. Pri delu od doma so odmori pogostejši, bolj fleksibilni in vključujejo možnost izvajanja drugačnih aktivnosti kot na sedežu podjetja, kot na primer opravljanje gospodinjskih opravil in celo dremanje.

Večina respondentov izkoristi daljše odmore za počitek ali spremembo okolja, kar pripomore k ohranjanju motivacije skozi delovni dan. Respondenti, ki pogosto uporabljajo krajše odmore, navajajo, da ti odmori prispevajo k boljši kreativnosti in medosebnim odnosom v delovnem okolju. Večina respondentov izkoristi odmore za druženje s sodelavci, kar ima pomemben socialni vidik, saj povečuje občutek pripadnosti in sodelovanja med sodelavci. Respondent B izpostavi, da so krajši odmori pogosto rezervirani za tiste, ki kadijo ali pijejo kavo, kar kaže na vpliv kulture podjetja in na običaje glede uporabe odmorov. Respondent B izrazi: *»Menim, da smo tisti, ki ne kadimo in ne pijemo kave, prikrajšani za krajše odmore, ki po nenapisanem pravilu avtomatsko pripadajo kadilcem in tistim, ki pijejo kavo.«*

Način uporabe odmorov respondentov sem prikazala v **tabeli 5**.

Tabela 5: Prikaz uporabe odmorov respondentov

Respondent	Delovni čas	Delo od doma	Vrsta in dolžina odmorov	Ključni povzetki
A	8:00 – 16:00	DA	Glavni odmor ob 11:30 (30 minut, kosilo v pisarni)	Delo od doma: delo opravi hitreje, si lahko privošči več krajših odmorov, spremljanje družabnih omrežij. Daljši odmor doma (30 minut, kratek spanec).
			Krajši odmor ob 15:30 (10 minut, sprehod do čajne kuhinje, kava, klepet)	
B	7:00 – 15:00	NE	Glavni odmor med 11:00 in 14:00 (30 minut, sprehod in kosilo za pisalno mizo)	Ne uporablja krajših odmorov, ker ne kadi in ne pije kave, kar respondenta rahlo zmoti, saj meni, da gre za neenakost in diskriminacijo tistih, ki ne kadijo.
C	7:00/8:00 – 15:30/17:00	DA	Krajši odmor ob 10:00 (kava, prigrizek, pisarna)	Trije odmori: kava, sprehod, druženje s sodelavci. Delo od doma: več krajših odmorov (kava, razgibavanje). Daljši odmor doma: kosilo, kratek spanec, družabna omrežja.
			Glavni odmor ob 12:00 (30 minut, sprehod ali druženje s sodelavci v pisarni)	
			Krajši odmor ob 14:00 (kava)	
Č	8:00 – 16:00	NE	Krajši odmori kadarkoli (10–15 minut, kava, sprehod po pisarni, klepet s sodelavci)	En daljši odmor (40 minut, kosilo v menzi, družba sodelavcev). Krajši odmori s sodelavci so kot navada, dajejo občutek svobode.
			Glavni odmor ob 12:00, traja 40 minut (kosilo v menzi, sprehod)	

Se nadaljuje

Tabela 5: Prikaz uporabe odmorov respondentov (nad.)

Respondent	Delovni čas	Delo od doma	Vrsta in dolžina odmorov	Ključni povzetki
D	7:00/8:00 – 15:00/16:00	DA	Glavni odmor ob 12:00 (40 minut, kosilo v menzi, kava)	Delo od doma: več krajših odmorov (kava, družabna omrežja, gospodinjska dela).
E	7:00 – 15:00	NE	Glavni odmor ob 12:00 (30 minut, kosilo v družbi sodelavcev)	Glavni odmor ob 12:00, ob kosilu v družbi sodelavcev v prostoru za odmore.
F	8:00/9:00 – 16:00/17:00	DA	Glavni odmor ob 12:00 (50 minut, kosilo, kava v družbi sodelavcev)	Delo od doma: odmor ob 12:00 (40 minut, kuhanje, gospodinjska dela).
G	8:00/9:00 – 16:00/17:00	DA	Večkratni krajši odmori po potrebi (10 minut, kava, spremljanje družabnih omrežij)	Fleksibilni odmori kadarkoli, delo od doma enako.

Vir: lastno delo.

Z naslednjim vprašanjem sem želela ugotoviti, kolikšno kontrolo nad odmori pri delu in delovnim ritmom imajo respondenti na delovnem mestu.

Glede na odgovore ima večina respondentov delni nadzor na odmori. To pomeni, da lahko do neke mere vplivajo na umestitev in trajanje odmorov, vendar pa so omejeni z različnimi dejavniki, kot so dinamika v kolektivu, dogovorjeni časovni okvirji in naloge, ki zahtevajo takojšnjo pozornost. Respondenta C in D izpostavljata, da se morata pri odločanju o času in lokaciji odmora prilagajati tudi drugim sodelavcem, kar zmanjšuje njuno kontrolo nad odmori. Ravno nasprotno pa delo od doma poveča kontrolo nad odmori, saj ni vpliva sodelavcev, ki bi se jim moral posameznik prilagoditi. Respondent G pa edini poroča o popolnem nadzoru nad odmori.

Tudi glede nadzora nad delovnim ritmom večina respondentov poroča o delnem nadzoru, saj nanj vplivajo zunanji dejavniki, kot so naloge, ki zahtevajo prioritizacijo, pričakovanja nadrejenih in predpisani časovni roki za zaključek nalog. Kadar je obseg dela povečan, naloge pa zahtevajo hitro obravnavo, respondenti poročajo o večjem pritisku in pospešenem tempu dela. Respondenta B in Č to opisujeta kot obdobja, ko se mora ritem dela prilagoditi stanju obsega dela. Prav tako respondenti, ki večinoma delajo od doma, kot na primer

respondenta C in D, izpostavljajo, da imajo pri delu od doma višjo stopnjo fleksibilnosti pri določanju ritma dela, saj so manj podvrženi zunanjim vplivom in si lažje prilagodijo časovni okvir za izvedbo nalog. Respondent C pove: *»Ko delam od doma, se mi ni treba prilagajati ostalim sodelavcem in nadrejenim. Sam lahko izbiram, kdaj bom imel odmor in kako ga bom preživel. To je tudi eden od razlogov, zakaj pri delu od doma občutim manj stresa.«*

Nato sem udeležence povprašala, kako preživijo prosti čas po zaključku delovnega časa. Mnogi respondenti, kot so respondenti A, B, Č, D, in G, izpostavljajo, da prosti čas izkoristijo za različne športne dejavnosti, kot so sprehodi, telovadba, kolesarjenje, tek in fitnes. Telesna aktivnost je pogosto opisana kot ključni del njihovega večera in pomemben način za sproščanje po delovnem dnevu. Aktivnosti v naravi, kot so sprehodi, so med odgovori respondentov B, Č, D in G še posebej priljubljene, saj nudijo fizično sprostitev na svežem zraku, kar pripomore k boljšemu počutju. Respondent G glede športnih aktivnosti po delu še posebej izpostavi: *»Športna aktivnost po zaključku dela mi služi kot ventil za sproščanje po napornem delovnem dnevu.«*

Poleg športne aktivnosti sprostitevne dejavnosti pri številnih respondentih vključujejo tudi uporabo digitalnih vsebin, kot so gledanje televizije ali spremljanje družabnih omrežij. Za respondente A, D, E, in F je to eden od načinov sprostitve po delu, saj uživajo v preživljanju časa v virtualnem okolju. Respondenti izpostavljajo počitek kot pomemben del prostega časa, to vključuje dremanje, sprostitev ob gledanju televizije ali spremljanju družabnih omrežij. Nekateri respondenti, kot na primer C, F in G, izpostavljajo, da prosti čas uporabijo za srečanja s prijatelji ali občasne družabne aktivnosti, kar je pomembno za ohranjanje socialnih vezi in sprostitev. Respondenti C, Č in D pa v prostem času opravljajo tudi nujno potrebna domača opravila, kot so nakupovanje in kuhanje, ali pa se posvetijo branju ter gledanju televizije, kar predstavlja bolj miren in ležeren način preživljanja časa. Prosti čas za respondente pomeni tudi čas za regeneracijo in nabiranje energije za naslednji delovni dan.

Z naslednjim vprašanjem sem želela izvedeti, po kakšnem odmoru pri delu se respondenti počutijo najbolj spočite. Ključne teme, ki so se pojavile v odgovorih, kažejo, da je učinek odmora odvisen od aktivnosti, ki jo izvajajo med njim, od okolja, v katerem ga preživijo, od vrste obroka, ki ga zaužijejo, ter psiholoških dejavnikov, kot so sprostitev in druženje s sodelavci.

Številni respondenti, kot na primer respondenti A, B in C, izpostavljajo, da se počutijo najbolj spočite, če lahko odmor preživijo na svežem zraku. Občutek osvežitve in sprostitev, ki ga prinese stik z zunanjim okoljem, je med respondenti zelo cenjen, saj poročajo, da jim pomaga premagati utrujenost in občutek nemotiviranosti. Respondent A prav tako navaja, da se najbolje spočije, ko si vzame kratek odmor za kavo ali čaj, pri čemer zapusti pisarno in se sprehodi po drugih prostorih podjetja. Ta kratka aktivnost se mu zdi najučinkovitejša pri odklopu od vsakodnevnih nalog in pove: *»Med delom si rad vzamem kratek premor za*

hiter sprehod po prostorih podjetja. To mi pomaga, da se razgibam in razbijem monotonost dela.«

Glede dolžine odmora respondent A in D menita, da so krajši, na primer 10-minutni odmori, zelo učinkoviti za ohranjanje koncentracije skozi celoten delovni dan. Respondent F pa navaja, da se po daljšem odmoru, po kosilu in kavi ne počuti spočito, saj ga obilen obrok in druženje s sodelavci med odmori dodatno utrudita. Respondent E meni, da na učinkovitost odmora vpliva vrsta obroka, ki ga zaužije. Lahek in zdrav obrok v času odmora za kosilo ga napolni z energijo in omogoči, da se počuti motivirano, medtem ko obilen in nezdrav obrok povzroči občutek utrujenosti in zaspanosti. Temu mnenju se pridružuje tudi respondent C, ki pravi, da se po sedečem odmoru in obroku počuti manj motivirano in bolj utrujeno.

Respondenta G in F izpostavljata tudi, da so odmori, ki vključujejo druženje s sodelavci, lahko naporni, saj morata paziti na svoje vedenje in vzdrževati tekoč pogovor. V teh primerih se ne počutita popolnoma sproščeno. Respondent G poudarja, da mu je pomembno, da se lahko med odmorom umakne od družbe in preživi čas sam, sploh če je delo bolj zahtevno.

Nato me je zanimalo, kako se udeleženci običajno počutijo pred daljšim odmorom in po njem po delu, kot sta dopust in dela prost vikend. Večina respondentov, kot so respondenti A, C in D, se pred dopustom običajno počuti utrujeno in pod stresom. Ta občutek izhaja iz obremenitev pri zaključevanju nalog in obveznosti, ki jih morajo prenesti ali zaključiti pred začetkom dopusta. Respondenta F in G pa pred dopustom občutita vznemirjenost in napetost zaradi pričakovanj o prihajajoči odsotnosti. O občutkih po dopustu respondent B, D in E poročajo, da se po dopustu počutijo spočiti in motivirani za nove delovne izzive. Za razliko od njih se respondent F po dopustu počuti nemotivirano in celo žalostno, saj mora ponovno prevzeti delovne obveznosti. Pove: *»Zadnje dni dopusta me že začne navdajati skrb in žalost, saj vem, da me po vrnitvi na delo čaka ogromno obveznosti, ki so se nakopičile v času moje odsotnosti.«* Tudi respondenta C in D poročata o negativnih občutkih po dopustu, saj se zaradi nakopičenega dela, ki ga pričakujeta po dopustu, počutita pod stresom glede vrnitve na delo.

Vikendi so za mnoge respondente ključni za regeneracijo in ohranjanje produktivnosti, kar poudarita respondenta Č in D. Večina respondentov je mnenja, da je pomembno, kako preživijo vikende, saj to najbolj vpliva na njihovo kakovost in učinkovitost pri regeneraciji. Respondenti A, B, E in G menijo, da aktivnosti na prostem, kot so sprehodi ali druge športne aktivnosti, pripomorejo k sprostitvi in regeneraciji po napornem tednu. Respondent B se posebej osredotoča na pohodništvo, saj mu to predstavlja ključni del regeneracije. Na drugi strani pa respondent C in respondent D opozarjata, da se vikendi z obveznostmi, kot so obiskovanje sorodnikov ali druge obveznosti, lahko hitro spremenijo v stresne in preobremenjujoče aktivnosti, ki zmanjšajo občutek sproščenosti in motivacije za začetek novega tedna.

Respondent E trdi, da aktivni vikendi, tudi z družino ali prijatelji, pomagajo pri večji regeneraciji in povečanju motivacije za delo v novem tednu, ravno nasprotno pa se po pasivnih, ležerno preživetih vikendih počuti nespočit in nemotiviran za nov delovni teden. Za razliko od večine respondentov se respondent F najbolje počuti po ležerno preživetih vikendih.

Za konec tega sklopa me je zanimalo, ali so udeleženci že kdaj opazili morebitne zdravstvene posledice zaradi prevelike obremenitve pri delu. Respondent A je odgovoril, da ni nikoli opazil kakšnih posledic, saj meni, da delo ni stresno in ima dovolj odmorov za počitek. Respondent B meni, da z leti občuti večjo splošno utrujenost pri delu, saj je vedno imel veliko zaposlitev z visoko delovno obremenitvijo in manjšim številom odmorov. Respondent C je zaznal zdravstvene posledice zaradi stresnega dela, in sicer v obliki bolečin v hrbtenici, glavobola in anksioznosti. O zdravstvenih težava pove: *»Že nekaj mesecev po začetku opravljanja prve službe v pisarniškem okolju me je zaradi pretežno sedečega dela začela boleti hrbtenica, vse od vratu do ledvenega dela. Posledice sicer poskušam preprečevati in omiliti z rednim gibanjem in menjavanjem položaja za delovno mizo.«*

Respondent Č prav tako poroča o zdravstvenih posledicah v obliki bolečin v hrbtenici in nervoznosti v stresnem obdobju na delovnem mestu, ki se ne preneha po zaključenem delovnem času. Respondent D prav tako poroča o zdravstvenih težavah, kot so izgorelost, anksioznost, utrujenost, glavobol in razdražljivost. Respondent E poroča o zdravstvenih težavah, kot je bolečina v hrbtenici, kar poskuša preprečiti z razgibavanjem med delovnim časom. Respondent F do sedaj še ni občutil posledic v obliki zdravstvenih težav. Respondent G poroča o zdravstvenih težav, kot so anksioznost, utrujene oči in bolečina v hrbtu.

V drugem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, kateri so razlogi, zaradi katerih se posamezniki ne odločijo za uporabo odmora pri delu.

Z naslednjimi vprašanji sem želela pridobiti podatke, ki mi bodo kasneje pomagali pri odgovoru na raziskovalno vprašanje, ki se navezuje na razloge, zaradi katerih se posamezniki ne odločajo za uporabo odmora pri delu.

Najprej me je zanimalo, kako pogost je pojav neuporabe odmorov, zato sem udeležence vprašala, ali vedno izkoristijo odmore pri delu, ki so jim na voljo. Respondent A odgovori, da vedno izkoristi odmore, saj to spodbuja tudi delodajalec. Respondent B ne izkoristi krajših odmorov. Respondent C vedno izkoristi vse odmore, ki jih ima na voljo, saj daje prednost svojemu dobremu počutju, prav tako pa tudi delodajalec spodbuja uporabo vsaj glavnega odmora za kosilo. Respondent Č načeloma uporabi odmore, vendar se kdaj tudi zgodi, da jih ne. Respondenti D, E, F in G izkoristijo vse odmore, ki jih imajo na voljo.

Zatem me je zanimalo, kakšni so razlogi za neuporabo odmorov pri tistih, ki so navedli, da vedno ne uporabijo vseh odmorov pri delu. Respondent B navaja, da razlog za neuporabo krajših odmorov izhaja iz dejstva, da so ti odmori namenjeni kadilcem in osebam, ki pijejo kavo. Ker on teh aktivnosti ne izvaja, ne spada v skupino ljudi, ki imajo privilegij uporabe

krajših odmorov. Glavnega, daljšega odmora prav tako včasih ne uporabi, razlog pa je prevelik obseg dela, norme in določeni roki zaključka dela. Respondent Č odgovarja, da odmorov ne uporabi v času večje delovne obremenitve, kadar je tudi več sestankov in pripravljanje. Pove: »Kadar me čaka kakšen pomemben sestanek in želim biti pripravljen ter svoje delo dobro opraviti, se po lastni odločitvi odpovem odmoru in delo opravi med njim.«

Ker sem želela izvedeti, kako pomemben je odmor po delu za sodelujoče, sem jih vprašala, ali bi raje uporabili dopust ali vzeli izplačilo v zameno za koriščenje dopusta. Vsi respondenti so podali enak odgovor, in sicer da bi vedno raje izkoristili celoten dopust, kot pa vzeli izplačilo v zameno za koriščenje dopusta.

V tretjem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, kaj zaposleni razumejo kot dober in kaj kot slab odmor.

V naslednjem sklopu vprašanj sem želela pridobiti podatke, s katerimi bi lahko odgovorila na raziskovalno vprašanje o lastnostih dobrega in slabega odmora.

Najprej me je zanimalo, kakšen je za udeležence idealen odmor pri delu. To vprašanje se je nanašalo na glavni odmor pri delu, ki zaposlenim v Sloveniji zakonsko pripada v trajanju 30 minut. Odgovore respondentov sem za večjo preglednost predstavila v **tabeli 6**.

Tabela 6: Idealni odmor pri delu s stališča respondentov

Respondent	Idealni odmor pri delu
A	Sprehod na svežem zraku brez družbe sodelavcev, pri delu od doma je manj pomembno, potrebuje manj odmora.
B	Sprehod na svežem zraku sam ali s sodelavcem, da se lahko sprosti in razgiba.
C	Sprehod v naravi s sodelavci ali kava v kavarni s sodelavci, pri delu od doma pa kratek sprehod na svežem zraku.
Č	Sprehod do bližnje kavarne in pitje kave s sodelavci, ki mu ustrezajo (trenutno ni možnosti izhoda iz podjetja).
D	Pitje kave v pisarni s sodelavci, s katerimi se najbolj razume, pri delu od doma sprehod v naravi.
E	Sprehod do bližnje kavarne in pitje kave s sodelavci, s katerimi rad preživlja čas.
F	Kosilo izven objekta podjetja, sam ali v družbi sodelavca/prijatelja, pri delu od doma pa opravljanje gospodinjskih opravil.
G	Samostojen odmor ob pitju kave in pregledovanju sporočil na telefonu, tudi pri delu od doma.

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 6, se idealni odmori od respondenta do respondenta razlikujejo, vendar ne pretirano. Najpogosteje omenjena želja pri oblikovanju idealnega odmora je želja

po fizični sprostitvi v obliki sprehodov na svežem zraku. Pomembno jim je tudi, da lahko izbirajo, s kom bodo preživeli odmor, bodisi v družbi izbranih sodelavcev bodisi popolnoma sami. Prav tako odmore vidijo kot čas za uživanje hrane in pijače, predvsem kave. Pitje kave je pogost dejavnik pri odgovorih, kar kaže na kulturo pitja kave, saj kava ni le pijača, temveč tudi sinonim za sprostitev in druženje. Zanimivo je tudi razbrati, da bi respondenti pri delu od doma tudi izbrali kratek sprehod v naravi ali pa opravljanje gospodinjskih opravil.

Nato sem udeležence vprašala, ali bi odmor pri delu preživeli raje sami ali v družbi naključnih sodelavcev. Zanimalo me je tudi, ali se po druženju z naključnimi sodelavci počutijo spočiti. Pri tem vprašanju je torej poudarek na druženju z naključnimi sodelavci, torej osebami iz podjetja, ki jih udeleženec ne pozna dobro oziroma ima z njimi le strogo profesionalen odnos, kar pomeni, da ne gre za druženje s sodelavci, s katerimi imajo bolj prijateljski odnos.

Večina respondentov, torej respondenti A, B, C, Č, D in G, bi ob taki predpostavki odmor raje preživeli sami, saj menijo, da so v družbi naključnih sodelavcev manj sproščeni in se posledično ne bi zares odpočili. Izpostavljajo potrebo po miru, izogibanje pogovorom o službenih zadevah, pomanjkanje sproščenosti v družbi ljudi, ki jih ne poznajo dobro, in dodatno čustveno obremenitev. Respondent E je izjavil, da bi v določenih okoliščinah raje preživel odmor v družbi naključnih sodelavcev, saj se bolje počuti v večji družbi in bi se ob tem počutil spočit. To je nekoliko v nasprotju z mnenjem drugih, saj so drugi udeleženci poudarili, da takšno druženje ne prispeva k njihovi sprostitvi. Respondent F pove: *»Odkvisno, kateri sodelavci bi bili v moji družbi, če bi se energetsko ujeli in bi razvili zanimiv pogovor, potem bi si želel preživeti odmor v taki družbi. Če pa z njimi ne bi uspel najti skupnega jezika, bi me takšen odmor bolj izčrpal kot pa regeneriral.«* Respondent B bi odmor raje preživel sam, saj meni: *»Kadar se najdem v družbi sodelavcev, s katerimi imam strogo profesionalen odnos, se pogovor pogosto usmeri v službene teme, kar si med odmorom ne želim. Prav tako so pogovori s takšnimi sodelavci običajno vljudnostni in površinski, kar mi predstavlja napor, in se po takšnem druženju oziroma odmoru ne bi počutil spočito.«*

Nato me je zanimalo, ali so zadovoljni z odmori pri delu, kakršne imajo trenutno, oziroma kako bi jih izboljšali.

Respondenta D in G sta s trenutnimi odmori popolnoma zadovoljna, respondent A je z odmori sicer zadovoljen, spremenil bi le to, da bi odmor trajal vsaj 60 minut. Respondenta Č in E sta tudi skoraj povsem zadovoljna z odmori, želela bi si le, da bi lahko zapustila objekt podjetja ter tako imela večjo svobodo pri izbiri lokacije za odmor. Tudi respondent B je sicer načeloma zadovoljen z odmori, vendar bi si želel, da bi si sam vzel čas za krajše odmore, katerih trenutno zaradi prevelike delovne obremenitve ne koristi. Respondenta C in F nista zadovoljna s trenutnimi odmori, respondenta C moti, da ne more izbirati, s kom bo preživel odmor, podobno respondenta F moti, ker ne more izbirati, s kom bo preživel odmor ali kaj bo počel, saj se mora prilagoditi nadrejenim, ki odločajo o tem. Respondenti C, F, B in E so vsi izrazili željo po večji fleksibilnosti in nadzoru nad tem, kako in s kom bodo preživeli

odmor. Želijo več individualne izbire, bodisi pri tem, da lahko zapustijo objekt podjetja, ali pa preživijo odmor v manjšem krogu ljudi, ki jim ustrezajo.

Respondent F posebej izpostavi težave zaradi prisilnih skupinskih odmorov, saj to ne pripomore k njegovemu počitku, ampak mu predstavlja dodatno obremenitev. Pove: *»Odmori, ki jih imamo, so določeni s strani nadrejenih, saj želijo, da odmore preživimo skupaj, tako da nimam nadzora nad časom in lokacijo odmora. Prav tako ne morem izbirati, s kom bom odmor preživel, posledično se večino časa po njih ne počutim spočito.«*

Zanimalo me je, ali so udeleženci zadovoljni s količino dopusta, ki jim je na voljo, oziroma koliko prostih dni poleg dela prostih vikendov bi potrebovali. Respondent A ima 25 dni dopusta in pove, da je zadovoljen s številom dela prostih dni, saj ima proste tudi vikende ter ima tako dovolj prostega časa, da si odpočije od dela. Respondent B ima na voljo 23 dni dopusta in meni, da ima premalo dni dopusta za počitek od dela in bi moral imeti vsaj 30 dni dopusta. Respondent C ima 25 dni dopusta in je s količino prostih dni zadovoljen. Respondent Č ima na voljo 26 dni dopusta in meni, da je to premalo, želel bi si imeti vsaj 30 dni dopusta. Respondent D ima na voljo 28 dni dopusta in meni, da je to premalo ter bi si želel vsaj 30 dni dopusta. Respondent F ima na voljo 27 dni dopusta, meni, da je v redu, vendar bi bil najbolj zadovoljen, če bi imel 35 dni dopusta. Respondent G ima na voljo 27 dni dopusta, meni, da to ni dovolj in bi si želel vsaj 30 dni dopusta. Večina respondentov, ki izraža nezadovoljstvo s količino dopusta, pove, da bi potrebovali več prostih dni za popoln počitek in regeneracijo. To nakazuje na občutek, da trenutni dopust ne zadostuje za dovolj kakovosten počitek in občutek zadovoljstva zaposlenih.

V četrtem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, kako bi lahko podjetja prispevala k zagotavljanju bolj kakovostnih in učinkovitih odmorov.

Z zadnjim sklopom vprašanj sem želela pridobiti stališča udeležencev do vloge delodajalca pri koriščenju učinkovitih odmorov.

S prvim vprašanjem sem želela izvedeti, ali udeleženci lahko brez težav koristijo odmor pri delu in dopust, saj bi to pokazalo, kakšna kultura vlada v podjetju. Respondent A pove, da tako odmore pri delu kot dopust lahko koristi brez kakršnih koli težav. Respondent B odgovori, da odmore pri delu sicer lahko koristi, vendar je glava ovira pri tem velika količina dela, ki ga je potrebno opraviti. Glede dopusta pove: *»Dopusta ne morem koristiti ravno brez premisleka, saj je vedno v ozadju misel, kaj vse še moram narediti, kljub temu da se zavedam, da me bo delo že počakalo. Koriščenje dopusta s strani delodajalca ni težava, če si najdeš sodelavca, ki te bo zamenjal v času odsotnosti.«* Respondent C odgovori, da odmore lahko koristi brez težav, prav tako tudi dopust. Pri uporabi odmorov se zaveda, da ne sme izkoriščati situacije in delo zanemarjati zavoljo prevelike količine dodatnih odmorov, saj nadrejeni opazijo, kdo dela in kdo se izogiba delu. Respondenti Č, D, E, F in G podajo enak odgovor, in sicer da lahko brez težav izkoristijo tako odmore pri delu kot dopust.

Nato sem udeležence povprašala, ali kultura dela v podjetju oziroma organizaciji, kjer so zaposleni, pozitivno obravnava odmore in svoje zaposlene spodbuja h koriščenju odmorov, ki jim pripadajo. Respondent A odgovori pritrdilno. Respondent B meni, da kultura dela ne obravnava odmorov pozitivno, saj obstaja pričakovana norma, ki je nadpovprečno visoka, ter delavcev ne spodbuja h koriščenju odmorov. Respondent C odgovori, da podjetje, kjer je zaposlen, pozitivno obravnava odmore in jih tudi spodbuja. Respondent Č pove, da odmorov v podjetju, kjer je zaposlen, nihče ne nadzoruje, kar meni, da je pokazatelj zaupanja in spodbujanja odmorov. Respondenti D, E in F na obe postavki odgovorijo pritrdilno, pri čemer respondent D izpostavi: *»Trenutni delodajalec spodbuja odmore, prav tako je kultura odmorov pozitivno naravnana. Česa drugega tudi ne bi sprejel, saj menim, da je to minimum, ki ga mora delodajalec ponuditi.«* Respondent G meni, da kultura dela v podjetju, kjer je zaposlen, odmorov ne obravnava pozitivno in ne spodbuja zaposlenih k njihovem koriščenju, saj nadrejeni niso zadovoljni, kadar opazijo, da zaposleni izkoristijo karkoli več od zakonsko določenega 30-minutnega odmora.

Zatem me je zanimalo, ali imajo na delovnem mestu primerne prostore za koriščenje odmorov. Respondent A pove, da podjetje nudi primerne prostore za koriščenje odmorov, saj imajo na voljo kantino, knjižnico in balkon, namenjen kadilcem. Kljub temu sam izbere koriščenje odmora v pisarni, saj si želi odmor preživeti sam: *»Kljub temu da imamo primerne prostore za koriščenje odmorov, so ti po navadi med odmori prenatrpani. Ker sam potrebujem mir za odklop in počitek, se iz teh prostorov raje umaknem.«* Respondent B meni, da nimajo primernih prostorov za koriščenje odmorov, saj imajo na voljo le majhno čajno kuhinjo in jedilnico, ki jo uporablja več kot 50 zaposlenih. Respondent C pove, da imajo na voljo čajno kuhinjo ter nekaj miz in sedežev za druženje. Trenutno za skupne odmore uporabljajo kar sejne sobe, ki jih morajo vnaprej rezervirati, kar ni vedno mogoče, saj niso vedno na voljo. Respondent Č odgovori, da imajo primerne prostore za koriščenje odmorov – menzo, čajno kuhinjo ter prostor za druženje z udobnimi sedeži. Respondent D odgovori, da odmore lahko izkoristijo samo v pisarni ali skupni kuhinji.

Respondent F pove, da imajo trenutno na voljo kantino, jedilnico in prostore, namenjene odmorom za pitje kave, in da je s prostori zadovoljen. Respondent G odgovori, da v podjetju, kjer je zaposlen, nimajo primernih prostorov za druženje, temveč le čajno kuhinjo. Meni naslednje: *»V podjetju primanjkuje ustreznih prostorov, kamor bi se posameznik lahko umaknil med odmorom.«* Pomanjkanje primernih prostorov za odmor je pri odgovorih največkrat izražena težava, predvsem pri respondentih B in G, ki menita, da prostori za odmor niso zadostni za številne zaposlene, kar vodi v pomanjkanje zasebnosti in sprostitev med odmorom. Respondenti A, Č in F so bolj zadovoljni, saj imajo na voljo različne prostore za individualni ali skupinski odmor, kot so kantina, knjižnica, menza ali prostori za druženje. Prostori za odmor so pomemben dejavnik za kakovostno sprostitev med delovnim dnem, saj respondenta C in D izpostavljata težave z dostopnostjo oziroma fleksibilnostjo izbire prostora za odmor, kar vpliva na njun občutek sprostitev med odmori.

Za konec me je zanimalo, kako bi podjetje lahko prispevalo k oblikovanju okolja za bolj prijetno oziroma učinkovito koriščenje odmorov. Respondent A pove, da podjetje nudi primerne prostore za odmore, saj imajo na voljo kantino, knjižnico in balkon, namenjen kadilcem, vendar pa sam izbere odmor v pisarni, saj si ga želi preživeti sam. Respondent B meni, da bi delodajalec lahko zagotovil prostore za druženje, ki jih sedaj nimajo. Respondent C pove, da bi lahko delodajalec ponudil več sedišč in miz, namenjenih preživljanju odmorov v manjših skupinah, ter da bi potrebovali tudi kantino ali kavarno. Respondent Č odgovori, da bi spremenil le to, da bi lahko v času odmorov zapustili stavbo podjetja. Respondent D predlaga, da bi podjetje lahko izboljšalo izkušnjo koriščenja odmorov, tako da bi ponudilo tudi zunanje površine, kjer bi zaposleni lahko preživljali prosti čas na svežem zraku, kar trenutno ni omogočeno. Prav tako predlaga družabni kotiček z namiznimi igrami, ki bi spodbudile druženje zaposlenih. Respondent E je zadovoljen s prostori za koriščenje odmorov, vendar bi si želel, da bi v sklopu stavbe podjetja bila na voljo kavarna, kamor bi lahko odšli na kavo ali malico. Kot alternativno rešitev predlaga, da bi delodajalec dovolil izhod iz objekta podjetja v času odmorov. Respondent F ne bi spremenil ničesar, saj meni, da imajo dovolj primernih prostorov za preživljanje odmorov. Respondent G odgovori, da bi si želel, da bi v objektu podjetja imeli jedilnico in prostor za druženje.

5 DISKUSIJA

V tem poglavju sledi razlaga pridobljenih rezultatov in povzetek. Na podlagi tega sem v nadaljevanju oblikovala tudi priporočila za prakso, nato pa opisala še omejitve, na katere sem naletela pri pisanju magistrskega dela, ter dodala predloge za nadaljnje raziskovanje.

5.1 Interpretacija rezultatov in povzetek

RV 1: Kakšne so posledice pri koriščenju različnih vrst odmorov?

Na podlagi pridobljenih odgovorov respondentov sem ugotovila, da ne obstaja univerzalne vrste odmora, ki bi ustrezala vsakemu posamezniku.

Učinkovitost odmora je odvisna od več dejavnikov, in sicer:

- vrste aktivnosti, ki jo zaposleni opravljajo med odmorom,
- družbe, v kateri preživijo odmor,
- okolja, v katerem preživijo odmor,
- tega, ali delo opravljajo v pisarni podjetja ali od doma.

Zaposleni, ki imajo možnost samostojnega odločanja o prej omenjenih dejavnikih, poročajo o večjem zadovoljstvu in nižji ravni stresa. Da je učinkovitost odmora odvisna od vseh navedenih dejavnikov, potrjuje, da je pri učinkovitosti odmorov in okrevanju od dela, pomembna stopnja kontrole, ki jo ima zaposleni pri delu, kar tudi prikazuje Meijmanov in Mulderjev model napora in okrevanja (Van Veldhoven, 2008).

Posledice koriščenja odmorov so po poročanju respondentov predvsem pozitivne. Odmori vplivajo na fizično in mentalno sprostitev zaposlenih, zmanjšujejo utrujenost ter izboljšujejo koncentracijo pri delu, še posebej kadar so prilagojeni posameznikovim preferencam.

Odmori so lahko krajši ali daljši, pri čemer so daljši odmori namenjeni predvsem kosilu, medtem ko krajši odmori služijo kot kratke prekinitve za sprostitev ali povečanje produktivnosti, na primer ob pitju kave, kramljanju s sodelavci ali ob spremljanju družabnih omrežij. Odmori se izkažejo kot ključni faktor pri obvladovanju stresa, povečanju produktivnosti in izboljšanju splošnega počutja pri delu, zlasti pri daljših odmorih, ki vključujejo socialne interakcije in sprostitev. Ugotovitev raziskave torej potrjuje, da so odmori res ena ključnih strategij za obvladovanje stresa in izboljšanje splošnega počutja posameznika, kot je to že bilo zapisano v obstoječi teoriji (Geurts in Sonnentag, 2006).

Tudi v prostem času, ki posameznikom ostane po delovnem dnevu, skrbijo za telesno aktivnost, mentalno sprostitev in družabno življenje. Telesna aktivnost je pogosto vključena v posameznikovo dnevno rutino kot dejavnik, potreben za fizično in mentalno sprostitev po delovnem dnevu ali tednu. Prav tako pa je pomemben del prostega časa tudi počitek, sproščanje ob gledanju televizije ali spremljanju družabnih omrežij. Aktivno preživljanje prostega časa je v raziskavi najbolj zastopano, a je hkrati tudi namenjeno počitku, kar je pomembno za ohranjanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem.

Dopust in dela prosti vikendi se prav tako kažejo kot učinkoviti za obnovitev in regeneracijo ter pomemben dejavnik, ki preprečuje kopičenje posledic delovnih naporov in negativne posledice stresa. Običajno se respondenti po aktivnih vikendih in dopustu počutijo bolj motivirani in spočiti, vendar pa občutki stresa in neizogibnih nalog, ki se pojavijo po vrnitvi z dopusta ali po obremenjujočih vikendih, lahko zmanjšajo pozitivne učinke regeneracije. Družabne in športne aktivnosti so ključni dejavniki, ki pripomorejo k boljši regeneraciji in večji motivaciji za prihodnje delovne izzive.

Na splošno analiza kaže, da preobremenitev pri delu in neuporaba odmorov vodita v različne zdravstvene težave, tako fizične kot mentalne, pri čemer so pogosto omenjene bolečine v hrbtu, anksioznost in stres. Vse to ima dolgoročen vpliv na splošno dobro počutje in motivacijo za delo. Udeleženci, ki sprejemajo preventivne ukrepe, kot so odmori, redno razgibavanje in aktivnosti v prostem času, poročajo o boljšem počutju. Slednje potrjujejo priporočila na podlagi že opravljenih raziskav, ki posameznikom, ki opravljajo dolgotrajno sedeče delo, za preprečevanje negativnih posledic za telo priporočajo večkratne krajše aktivne odmore, torej redno razgibavanje (Callaghan in drugi, 2015), za preprečevanje psiholoških posledic miselno zahtevnega dela pa prav tako večkratne prekinitve dela med samim delovnim časom, ko se posameznik umakne od dela. Ker pa to naj ne bi bilo dovolj, so tudi v prostem času priporočene aktivnosti za sproščanje (Tork, 2018).

RV 2: Kateri so razlogi, da se posamezniki ne odločijo za uporabo odmora pri delu?

S pomočjo raziskave sem ugotovila, da večina respondentov pri delu uporabi glavni odmor za malico. Pri nekaterih odgovorih so poudarili, da to celo spodbuja delodajalec, kar je dober pokazatelj pozitivne kulture dela.

Tudi koriščenje krajših odmorov je prisotno pri večini respondentov. Respondent, ki krajših odmorov ne koristi, je izpostavil problematiko neenakosti med kadilci in nekadilci, saj kadilcem zaradi njihove navade avtomatsko pripadajo krajši odmori čez celoten delovni dan, česar nekadilci ne morejo uporabiti, kar jih lahko pusti z občutkom prikrajšanosti. Razlog za neuporabo krajših odmorov pri tem respondentu je torej, da naj ne bi bil upravičen do le-teh.

Neuporabljanje glavnega odmora se v raziskavi ne izkaže kot pogost pojav. Takšno početje se je pokazalo pri posameznikih, kadar so bile prisotne večje delovne obremenitve, pa tudi zaradi posameznikovih lastnosti, kot sta povečan občutek odgovornosti do dela in perfekcionizem ter predanost delu. Norme in določeni časovni roki, ki jih določajo nadrejeni, so prav tako pomembni dejavniki.

Glavni razlogi za neizkoriščen odmor so torej osebnostne lastnosti posameznika, občutek krivde zaradi prekinjanja dela, preobremenjenost, pritisk nadrejenih in kultura dela v podjetju, ki ne spodbuja rednih odmorov.

RV 3: Kaj je za zaposlene dober in kaj slab odmor?

Vsak respondent ima lastne predstave o dobrem ali slabem odmoru. Kot sem napisala v teoretičnem delu, je učinkovitost odmora odvisna od več dejavnikov, eden od njih so tudi človekove osebne lastnosti, ki oblikujejo naše doživljanje sveta (Troughakos in Hideg, 2009).

Če povzamem odgovore in jih smiselno združim, je dober odmor za respondente tisti, po katerem se počutijo sproščene, spočite in regenerirane. Po mnenju večine dober odmor predstavlja sprehod na svežem zraku, bodisi v družbi izbranih sodelavcev ali pa sami. Ugotovitev, da večini respondentov sprehod zunaj, na svežem zraku, predstavlja dober odmor, potrjuje teorijo obnavljanja pozornosti Stephena in Rachel Kaplan, ki zagovarja pomen preživljanja časa v naravi za obnovo psiholoških virov in zmanjšanje utrujenosti (Ackerman, 2018). Nekateri respondenti si dober odmor predstavljajo tudi kot druženje z izbranimi sodelavci ob pitju kave v bližnji kavarni. Pri delu od doma pa dober odmor vključuje možnost opravljanja gospodinjskih opravil, sprehod na svežem zraku ali celo krajši dremež.

Nasprotno pa je za respondente slab odmor tisti, po katerem se ne počutijo sproščene in v času katerega se niso zares odmaknili od dela oziroma okolja ali dejavnosti, ki jih asociirajo z delom. Tu ponovno lahko omenimo teorijo obnavljanja pozornosti, ki zagovarja, da se sposobnost direktne pozornosti, ko je ta utrujena, lahko obnovi le, če se posameznik umakne od obremenjujoče naloge in svoje misli preusmeri na sproščujočo dejavnost, pri kateri

uporablja neprostovoljno pozornost. Sposobnost direktne pozornosti se lahko v tem času tako obnovi (Kaplan in Kaplan, 1989).

Respondenti menijo, da so slabi odmori tudi tisti, pri katerih ne morejo odločati o lokaciji, času in družbi, v kateri jih bodo preživeli, saj jim to zmanjšuje občutek nadzora, svobode in zasebnosti na delovnem mestu. Primer takšnega odmora je druženje z naključnimi sodelavci, s katerimi nimajo prijateljskih odnosov, saj so pogovori pogosto povezani s službenimi temami ali pa zahtevajo preveč truda pri ohranjanju zanimivega pogovora. Tudi to lahko povežemo z modelom napora in okrevanja, ki poudarja, da količina nadzora, ki jo ima zaposleni pri delu, torej tudi pri izbiri časa in načinu preživljanja odmorov, vpliva na to, na kakšen način in v kolikšni meri se bo izvajanje delovnih zahtev pretvorilo v obremenitvene učinke ter koliko počitka bo potrebnega za njihovo vrnitev na normalno raven. Zaposleni z večjo avtonomijo se bodo počutili manj obremenjene (Geurts in Sonnentag, 2006).

RV4: Kako bi podjetja lahko prispevala k zagotavljanju bolj kakovostnih in učinkovitih odmorov?

Na podlagi odgovorov sem ugotovila, da večina respondentov lahko brez težav koristi odmore in dopust, saj je kultura podjetja takšna, da razume pomen odmorov ter počitka, nadrejeni pa tako ravnanje tudi spodbujajo.

Le pri nekaterih respondentih kultura podjetja do odmorov ni spodbujajoča in zaradi pritiska nadrejenih po večji produktivnosti odmorov ne koristijo sproščeno. Prav tako imajo težave, ko zaprosijo za dopust. V takšnih podjetjih bi morali izboljšati delovno kulturo glede odmorov ter zaposlene aktivno spodbujati h koriščenju odmorov brez občutka krivde ali pritiska.

Prav tako ugotavljam, da so pri učinkovitosti odmorov pomembni tudi primerni prostori, saj bi ti morali ponujati sproščeno atmosfero in beg od delovnih obveznosti. Bilo bi zaželeno, če bi podjetja zagotovila prostore, kot so kantina, kavarna, prostori za druženje za manjše skupine ljudi ter urejene zunanje površine za preživljanje odmora na svežem zraku.

Fleksibilnost pri izbiri odmora je prav tako pomemben faktor, saj nekateri respondenti nimajo možnosti zapustiti objekta podjetja med delovnim časom. Dovoljeni izhodi v času odmorov bi imeli pozitiven učinek na občutek svobode zaposlenih med delovnim časom.

Respondenti so torej predlagali ukrepe, ki vključujejo širšo ponudbo prostorov za preživljanje odmorov, zagotavljanje zunanjih površin, dodatne možnosti za uživanje kave ali malice, povečanje možnosti za samostojno preživljanje odmorov, pozitiven pristop do koriščenja odmorov ter večjo fleksibilnost pri izbiri lokacije in načinu njihovega preživljanja.

V spodnji tabeli 7 so predstavljeni izbrani citati respondentov, ki izražajo nekatere njihove izkušnje in stališča do odmorov pri delu.

Tabela 7: Izbrani citati respondentov

»Včasih se je težko sprostiti, ker te vedno preganjajo roki in naloge.«
»Ko delam od doma, so odmori veliko bolj fleksibilni. Skoraj kadarkoli lahko preprosto vstaneš, se sprehodiš po stanovanju ali opraviš nekaj gospodinjskih opravil, kar ti pomaga, da se osvežiš za nadaljevanje dela.«
»Krajši odmori so zame ključni za ohranjanje osredotočenosti. Ko se umirim ob skodelici kave, sem pripravljen za nove izzive.«
»Najbolj se spočijem, ko imam možnost iti na sprehod med odmorom. Svež zrak me popolnoma osveži in občutek utrujenosti izgine.«
»Ko preživim vikend ležerno, se po njem počutim utrujenega in brez energije za nov teden. Po aktivnem vikendu pa se počutim motiviranega za nov delovni teden.«
»Kljub temu da lahko izkoristim odmore, sem pogosto obremenjen s preveliko količino dela, ki me spremlja tudi med odmorom.«
»Bilo bi veliko bolje, če bi imeli možnost zapustiti podjetje med odmorom. To bi mi dalo večji občutek svobode in boljšo sprostitev.«
»V podjetju imamo le majhno čajno kuhinjo, kar ni dovolj za vse zaposlene. Pogosto se počutim omejeno in nimam pravega prostora za sprostitev.«
»Odmori so ključni za mojo produktivnost. Ko si vzamem nekaj minut za kavo ali pogovor s sodelavci, se počutim bolj sproščenega in produktivnega čez ves dan.«
»Odmor, pri katerem se s sodelavci pogovarjamo o delu, je zame slab odmor. Potrebujem odmik od dela, ne pa nadaljevanje službenih pogovorov med kratkimi odmori.«
»Nadrejeni imajo velik vpliv na to, kako pogosto si vzamem odmor, zato se mi zdi pomembno, da jih aktivno spodbujajo in ne povzročajo občutka krivde.«

Vir: lastno delo.

5.2 Priporočila za prakso

Kljub temu, da odmore predpisuje tudi zakonodaja, so za učinkovitost in koriščenje odmorov nedvomno najbolj odgovorna podjetja oziroma delovne organizacije, ki oblikujejo kulturo podjetja in odmorov. Iz tega vidika bi torej predloge za izboljšave namenila njim. Z ozaveščenostjo podjetij in delovnih organizacij ter zaposlenih o pozitivnih učinkih koriščenja odmorov, pa tudi z razbijanjem negativnih stereotipov o njih, lahko podjetje oblikuje kulturo odmorov, ki zaposlene spodbuja k njihovi uporabi.

Podjetja bi morala poskrbeti, da bi zagotovila ustrezno kulturo odmorov oziroma pozitiven odnos do odmorov. Nadrejeni naj bi jih spodbujali, zaposleni pa posledično brez slabe vesti koristili odmore ali pa zaprosili za dopust. Podjetja ter posameznike na vodilnih položajih podjetja, ki upravljajo z zaposlenimi, bi morali seznaniti in izobraziti o pozitivnih učinkih, ki jih imajo odmori na zaposlene, njihovo produktivnost ter posledično na uspešnost

podjetja. Seveda lahko v podjetjih, kjer je trenutno negativen odnos do odmorov in zmotno prepričanje, da odmori zmanjšujejo produktivnost in količino opravljenega dela, traja, da bi se spremembe v kulturi podjetja realizirale.

Podjetja bi morala oceniti trenutno kulturo odmorov in na podlagi te analize oblikovati program za njeno optimizacijo. Pri oblikovanju programa bi bilo smiselno izvesti anonimno anketo med zaposlenimi, da bi pridobili vpogled v njihove dejanske želje in potrebe glede počitka ter odmorov. Cilj programa bi bil uvesti optimizirano kulturo odmorov, ki bi rezultirala v večjem zadovoljstvu zaposlenih in večji uspešnosti podjetja.

Za to bi bilo potrebno razviti načrt ter zagotoviti potrebna sredstva za njegovo izvedbo. Pomembno je tudi, da bi se spremljal napredek in rezultati, ki bi jih prinesla sprememba kulture odmorov. V okviru programa bi odgovorne osebe izobrazile vse zaposlene, ne glede na njihovo delovno mesto, o pomenu odmorov, njihovih pozitivnih učinkih ter tudi o negativnih učinkih, ki jih prinaša neuporaba odmorov.

Kasneje bi bilo koristno uporabiti ustrezna orodja za spremljanje realizacije sprememb v vsakdanjem delu zaposlenih. Po določenem časovnem obdobju bi odgovorni pregledali rezultate sprememb ter glede na te ugotovitve razmislili o morebitnih prilagoditvah, da bi dosegli optimalne oziroma želene rezultate.

Prav tako je za zadovoljstvo zaposlenih in učinkovitost odmorov pomembno, da imajo zaposleni določeno stopnjo kontrole nad odmori, torej izbiro časovne umestitve odmora, aktivnosti, lokacije in družbe. Podjetja bi morala poskrbeti, da bi zaposleni lahko brez pritiskov in slabe vesti odločali o prej naštetih dejavnikih, seveda znotraj predpisane časovne omejitve odmora, ki jim pripada.

Ker so se kot pomemben faktor za učinkovito preživljanje odmorov izkazali tudi prostori za njihovo koriščenje, bi podjetjem priporočila, da poskrbijo za primerne in prijetne prostore za preživljanje odmorov. To lahko vključuje kantine z mizami za sedenje, primerno opremljene sobe za druženje ter urejene zunanje površine, ki vsebujejo čim več zelenih površin in nudijo možnost preživljanja odmora na prostem v sproščujočem okolju narave.

Za večje zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih bi bilo poleg enega glavnega odmora smiselno dodati tudi nekaj krajših odmorov med delovnim dnem. Poleg tega bi podjetja lahko spodbujala aktivne odmore v obliki krajših vadb za preprečevanje negativnih posledic sedečega dela, prav tako sprehodov in druženja s sodelavci, seveda brez pritiska in prisile, le za tiste zaposlene, ki si to želijo.

5.3 Omejitve dela in prihodnje raziskovanje

Pri pisanju teoretičnega dela magistrskega dela sem se soočila s pomanjkanjem aktualnih podatkov in že opravljenih raziskav o odmorih v državah članicah EU, še posebej v

Sloveniji. Veliko več podatkov je bilo na voljo, na primer, iz Združenih držav Amerike, katerih delovni pogoji in zakonodaja niso relevantni za predstavo stanja v državah članicah EU. Na splošno je bila tudi omejena količina aktualnih in zanesljivih virov o odmorih ter njihovih učinkih.

Pri raziskovalnem delu sem podatke pridobila s pomočjo intervjujev, ki sem jih opravila s posamezniki, ki so pristali na sodelovanje v raziskavi. Prva omejitev, na katero sem naletela, je bila pridobitev zadostnega števila primernih posameznikov, ki bi bili pripravljeni sodelovati v raziskavi in s katerimi sem lahko opravila intervjuje. Posamezniki so morali izpolnjevati določene kriterije, ki sem jih imela postavljene za sodelujoče v raziskavi, da bi pridobila relevantne podatke.

Vzorec udeleženi v raziskavi je bil majhen in je vključeval le posameznike iz pisarniškega okolja in s področja Slovenije, tako da rezultati niso nujno reprezentativni za vse delovne organizacije in geografsko področje izven Slovenije. V nadaljnjih raziskavah bi lahko razširila področje raziskovanja tudi na druge sektorje in različna delovna okolja, prav tako bi lahko raziskavo razširila na širše geografsko področje izven meja Slovenije.

Čas in lokacija sta predstavljala dodatni omejitvi, saj smo se morali zaradi vsakodnevnih obveznosti in različnih geografskih lokacij časovno uskladiti ter najti primeren način za izvedbo intervjuja, ki je zahteval kar nekaj časa in prilagoditev vseh vključenih. V dobi napredne tehnologije smo geografsko ločenost premostili s pomočjo video klicev. Čeprav je to zmanjšalo osebno noto, ki bi jo pridobili pri neposrednem srečanju, je bila to kljub temu odlična alternativa.

Ker podatke pridobivamo na podlagi odgovorov posameznikov, je pomembno upoštevati, da je prisotna subjektivnost odgovorov, ki izvira iz samoocenjevanja respondentov. Čeprav so se respondenti sami odločili za sodelovanje v intervjuju, brez kakršnega koli časovnega pritiska ali drugih obremenitev, je pri nekaterih posameznikih vseeno bilo mogoče zaznati nestrpnost in nezadovoljstvo zaradi dolžine ter vsebinske zahtevnosti intervjuja.

V prihodnjih raziskavah bi vključila širši in bolj raznolik vzorec ter analizirala dolgoročne učinke različnih vrst odmorov. Le tako bi bilo mogoče razviti optimalne strategije za njihovo implementacijo v delovni proces ter prispevati k boljšemu počutju in zdravju zaposlenih. Poleg tega bi v prihodnjih raziskavah poudarek namenila negativnim učinkom odmorov.

6 SKLEP

Namen magistrskega dela je bil prispevati k razumevanju odmorov pri delu, njihovih ugodnih učinkov na zaposlene in podjetja, stališč zaposlenih do odmorov ter vpliva podjetij na koriščenje in kakovost odmorov pri delu, s pomočjo tega pa prispevati k oblikovanju boljših politik odmorov v podjetjih.

Raziskava je pokazala, da so redni in učinkoviti odmori pri delu ključni za preprečevanje zdravstvenih težav, ohranjanje motivacije, dobrega počutja in produktivnosti zaposlenih. Posamezniki, ki imajo večjo avtonomijo pri izbiri vrste, časa in lokacije odmora, poročajo o večjem zadovoljstvu in nižji ravni stresa. Odmori so ključni za obvladovanje stresa in izboljšanje splošnega počutja, predvsem ko vključujejo socialne interakcije, telesno aktivnost in sproščujoče dejavnosti. Krajši odmori, kot so kava ali pogovori s sodelavci, služijo kot kratke prekinitve za razgibavanje ali krajši počitek, daljši odmori pa so predvsem namenjeni malici. Oboji so se pokazali kot učinkoviti in potrebni. Daljši odmori, kot sta vikend in dopust, so se prav tako izkazali za nujno potrebne za regeneracijo po dolgotrajnih delovnih naporih ter za ohranjanje dolgoročne motivacije pri vsakodnevnih delovnih obveznostih.

Rezultati raziskave so pokazali, da večina respondentov uporabi glavni odmor za malico, pri čemer delodajalec to pogosto spodbuja, kar kaže na pozitivno kulturo odmora v podjetju. Krajši odmori so prav tako prisotni pri večini zaposlenih, problematika neuporabe krajših odmorov se je pokazala le pri enem primeru, saj so v podjetju do krajših odmorov upravičeni le kadilci, kar pri nekadilcih povzroči občutek nepravilnosti in prikrajšanosti. Neuporaba glavnega odmora ni pogost pojav, vendar se pojavi pri posameznikih, ki so preobremenjeni z delovnimi zahtevami ali pa imajo osebne lastnosti, ki povzročijo večjo odgovornost do dela. Razlog za nekoristnost glavnega odmora so tudi normativi in časovni roki, ki jih določajo nadrejeni. Glavni razlogi so torej osebne lastnosti posameznikov, občutek krivde zaradi prekinitve dela, preobremenjenost, pritisk nadrejenih ter kultura odmorov v podjetjih, ki ne spodbuja rednih odmorov.

Dober odmor med delom za večino respondentov vključuje aktivnosti, ki omogočajo sprostitev in regeneracijo, najpogosteje omenjeni so sprehodi na svežem zraku ali druženje s sodelavci ob kavi. Slab odmor pa je tisti, po katerem se posamezniki ne počutijo sproščeni, saj se niso imeli možnost umakniti od delovnih zahtev in delovnega okolja. Prav tako je slab odmor tisti, kjer posamezniki nimajo vpliva na izbiro časovne umestitve, lokacije in družbe, saj to zmanjšuje občutek nadzora in zasebnosti.

Na podlagi raziskave lahko sklenem, da podjetja k zagotavljanju kakovostnih in učinkovitih odmorov prispevajo z ustvarjanjem pozitivne kulture odmorov, ki spodbuja uporabo odmorov in dopusta brez občutka krivde ali pritiska. Pomembno je, da so na voljo primerni prostori, ki ponujajo sproščeno atmosfero in pripomorejo k optimalni regeneraciji zaposlenih med odmori. Prav tako je raziskava pokazala, da bi večja fleksibilnost pri izbiri časa in lokacije odmora ter urejene zunanje površine za preživljanje odmora na svežem zraku pozitivno vplivala na učinkovitost odmorov zaposlenih in njihovo zadovoljstvo. Ukrepi, kot so širša ponudba primernih prostorov, boljši dostop do kave in malice ter pozitiven pristop k izkoriščanju odmorov, so ključni za izboljšanje splošne kakovosti odmora v podjetjih.

LITERATURA IN VIRI

1. Ackerman, C. E. (2018, 13. november). *What is Kaplan's Attention Restoration Theory (ART)?* <https://positivepsychology.com/attention-restoration-theory/>
2. Abbadia, J. (2023, 24. julij). *V čem je razlika: Kvalitativne in kvantitativne raziskave?* [Objava na blogu]. <https://mindthegraph.com/blog/sl/kvalitativne-in-kvantitativne-raziskave/>
3. Callaghan, J. P., De Carvalho, D., Gallagher, K., Karakolis, T., & Nelson-Wong, E. (2015). Is Standing the Solution to Sedentary Office Work? *Ergonomics in Design*, 23(3), 20–24. <https://doi.org/10.1177/1064804615585412>
4. de Bloom, J., Geurts, S. A. E., & Kompier, M. A. J. (2013). Vacation (after-) effects on employee health and well-being, and the role of vacation activities, experiences and sleep. *Journal of Happiness Studies*, 14, 613–633. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9345-3>
5. Delo. (2024, 16. september). *Kar v službi do boljšega zdravja in več gibanja? Vsekakor!*. <https://www.delo.si/delov-poslovni-center/zdravje/kar-v-sluzbi-do-boljsenga-zdravja-in-vec-gibanja-vsekakor>
6. Dienstbier, R. (1989). Arousal and Physiological Toughness: Implications for Mental and Physical Health. *Psychological Review*, 96, 84–100. <https://doi.org/10.1037//0033-295X.96.1.84>
7. Direktiva 2003/88/ES o določenih vidikih organizacije delovnega časa. *Uradni List L* 299, 18.11.2003, str. 9-19
8. Eurofound. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
9. Eurofound. (2019). *Rest breaks from work: Overview of regulations, research and practice*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
10. Eurostat. (2022). Persons performing physical activity when working by type of activity, most frequent activity status, income quantile and degree of urbanization. [ilc_hch06]. https://doi.org/10.2908/ILC_HCH06
11. Evropska komisija. (brez datuma). *Work-related stress*. https://knowledge4policy.ec.europa.eu/health-promotion-knowledge-gateway/work-related-stress-1_en
12. Evropska unija. (brez datuma). *Delovni čas in dopust*. https://europa.eu/youreurope/business/human-resources/working-hours-holiday-leave/index_sl.htm
13. Fritz, C., Ellis, A. M., Demsky, C. A., Lin, B. C., & Guros, F. (2013). Embracing work breaks: Recovering from work stress. *Journal of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.07.005>
14. Geurts, S. A., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 482-492. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1053>

15. Geurts, S. A., Beckers, D. G., & Tucker, P. (2013). Recovery from demanding work hours. *An introduction to contemporary work psychology*, 196–219.
16. Gifford, J. (2018, 14. maj). *The secret of the 10% most productive people? Breaking!* <https://deskttime.com/blog/17-52-ratio-most-productive-people>
17. Grant, A., Christianson, M., & Price, R. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
18. Great Northern Therapy. (2023, 28. november). *Encouraging employees to embrace breaks in the workplace*. <https://greatnortherntherapy.com/encouraging-employees-to-embrace-breaks-in-the-workplace/>
19. Hoel, H., Sparks, K. and Cooper, C.L. (2001). The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment. *International Labour Organization* (ILO), Geneva. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_108532.pdf
20. Kastelic, A. (2024, 11. september). Kako za zdravje in dobro počutje zaposlenih skrbijo v Novartis? *Modre novice*. <https://www.modre-novice.si/pro/kako-za-zdravje-in-dobro-pocutje-zaposlenih-skrbijo-v-novartis/>
21. Kaplan, R., & Kaplan, S. (1989). *The Experience of Nature: A Psychological Perspective* (1. izd.). Cambridge University Press.
22. Loyen, A., van der Ploeg, H. P., Bauman, A., Brug, J., & Lakerveld, J. (2016). European Sitting Championship: Prevalence and Correlates of Self-Reported Sitting Time in the 28 European Union Member States. *PLoS One*, 11(3), e0149320. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0149320>
23. LP Centre. (2023, 6. april). *Job Satisfaction: Impact on Employee's Performance*. <https://www.lpcentre.com/articles/job-satisfaction-impact-on-employees-performance>
24. Lyubykh, Z., & Gulseren, D. B. (2023, 31. maj). *Health and wellness: How to take better breaks at work, according to research*. <https://hbr.org/2023/05/how-to-take-better-breaks-at-work-according-to-research>
25. Lyubykh, Z., Gulseren, D., Premji, Z., Wingate, T., Deng, C., Bélanger, L., & Turner, N. (2022). Role of Work Breaks in Well-Being and Performance: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/ocp0000337>
26. Madelon L. M. van Hooff, Paul E. Flaxman, M. Söderberg, Chris B. Stride & Sabine A. E. Geurts (2018) Basic Psychological Need Satisfaction, Recovery State, and Recovery Timing. *Human Performance*, 31(2), 125–143. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1466889>
27. McEwen, B. S. (2003). Mood disorders and allostatic load. *Biological Psychiatry*, 54(3), 200-207. [https://doi.org/10.1016/S0006-3223\(03\)00177-X](https://doi.org/10.1016/S0006-3223(03)00177-X)
28. Mensah, A. (2021). Job Stress and Mental Well-Being among Working Men and Women in Europe: The Mediating Role of Social Support. *International Journal of*

- Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2494.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18052494>
29. Moss, S. (2016). *Effort recovery model*.
<https://www.sicotests.com/newpsyarticle/Effort-recovery-model>
 30. Novartis. (brez datuma). *Dobro počutje*. <https://www.novartis.com/si-sl/kariera/dobro-pocutje>
 31. Peereboom, K., de Langen, N. in Bortkiewicz, A. (2021). *Dolgotrajno sedeče delo*.
<https://zssszaupnikvzd.si/wp-content/uploads/2021/08/Dolgotrajno-sedece-delo-EU-OSHA-2021-.pdf>
 32. Phan, V., & Beck, J. W. (2023). Why Do People (Not) Take Breaks? An Investigation of Individuals' Reasons for Taking and for Not Taking Breaks at Work. *Journal of Business and Psychology*, 38, 259–282. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09866-4>
 33. Rhee, H., & Kim, S. (2016). Effects of breaks on regaining vitality at work: An empirical comparison of 'conventional' and 'smart phone' breaks. *Computers in Human Behavior*, 57, 160-167. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.11.056>
 34. Seppälä, E., & King, M. (2017, 8. avgust). *Emotional Intelligence: Having Work Friends Can Be Tricky, but It's Worth It*. <https://hbr.org/2017/08/having-work-friends-can-be-tricky-but-its-worth-it?registration=success>
 35. Sonnentag, S., & Bayer, U.-V. (2005). Switching off mentally: Predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 393-414. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.393>
 36. Sonnentag, S., & Fritz, C. (2014). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72-S103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
 37. Svetovna zdravstvena organizacija. (2023, 21. februar). *Stress*.
<https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress>
 38. Strelca, A. (2021, 13. december). *Productivity research, experiments and statistics: DeskTime's best findings*. <https://deskttime.com/blog/productivity-research#2>
 39. Synlab. (brez datuma). *Stres*. <https://www.synlab.si/novice/skrb-za-zdravje/stres>
 40. Šalamun, A. (2020, 12. junij). *Ne podcenjujte pomena počitka*.
<https://viva.bhc.si/8962217/Ne-podcenjujte-pomena-pocitka>
 41. Tenny, S., Brannan, J. M., & Brannan, G. D. (2022, 19. september). *Qualitative Study*.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470395/>
 42. Tork. (2018). *Take back the lunch break survey findings*.
<https://cdntorkprod.blob.core.windows.net/docs-c5/763/185763/original/tork-takes-back-survey.pdf>
 43. Trougakos, J., & Hideg, I. (2009, 19. maj). Momentary work recovery: The role of within-day work breaks. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 7, 37–84.
[https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007005](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007005)
 44. Van Veldhoven, M. J. P. M. (2008). Need for recovery after work: An overview of construct, measurement and research. In J. Houdmont, & S. Leka (Eds.), *Occupational*

- health psychology: *European perspectives on research, education and practice* (pp. 1–25). (3). Nottingham University Press.
45. Vieten, L., Wöhrmann, A. M., Wendsche, J., & Michel, A. (2023). Employees' work breaks and their physical and mental health: Results from a representative German survey. *Applied Ergonomics*, 110, 103998. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2023.103998>
46. Weir, K. (2019). Give me a break. *APA Monitor*, 50(1). <https://www.apa.org/monitor/2019/01/break>
47. Yoko, N., Hiroshi, Y., & Ying, J. (2021). Type and timing of exercise during lunch breaks for suppressing postprandial increases in blood glucose levels in workers. *Journal of Occupational Health*, 63(1), e12199. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12199>
48. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS*, št. 21/13, 57/13, 15/17, 32/19
49. Zaveri, A. (2023, 09. julij). *Analiza vsebine in tematska analiza: Podrobnejši pogled na analizo*. <https://mindthegraph.com/blog/sl/vsebinska-analiza-vs-tematska-analiza/>

PRILOGA

Priloga 1: Vprašalnik

1. Kako imate umeščene odmore v svoj delovni dan, koliko časa traja posamezen odmor in kaj običajno počnete pri posameznem odmoru?
2. Ali lahko sami določite, kdaj boste koristili odmor, in ali imate nadzor nad tem, kakšen je vaš ritem dela?
3. Kako preživite prosti čas po službi?
4. Po kakšnem odmoru pri delu se vam zdi, da ste najbolj spočiti?
5. Kako se počutite pred in po koriščenju dopusta ter kako se počutite po koriščenju vikenda?
6. Ali ste že kdaj opazili morebitne zdravstvene posledice zaradi prevelike obremenitve pri delu?
7. Ali vedno izkoristite odmore pri delu, ki so vam na voljo? Če ne, kakšen je razlog za neuporabo odmorov pri delu?
8. Če bi imeli možnost izplačila dopusta, ali bi še vedno izkoristili ves dopust ali bi raje vzeli izplačilo?
9. Kakšen je za vas idealen odmor pri delu?
10. Ali bi odmor pri delu preživeli raje sami ali v družbi z naključnimi sodelavci, in ali se po druženju z naključnimi sodelavci počutite spočiti?
11. Ali ste zadovoljni z odmori pri delu, kakršni so zdaj, oziroma kako bi jih izboljšali?
12. Ali se vam zdi, da imate dovolj dela prostih dni v letu oziroma koliko prostih dni menite, da bi morali imeti, da bi bilo razmerje med delom in počitkom primerno?
13. Ali lahko brez pomisleka koristite odmor pri delu in brez težav iščete koriščenje dopusta od svojega delodajalca?
14. Ali menite, da kultura dela v vašem podjetju pozitivno obravnava odmore in svoje zaposlene spodbuja h koriščenju le teh?
15. Ali imate na delovnem mestu primerne prostore za koriščenje odmorov?
16. Kako bi podjetje v katerem ste zaposleni lahko izboljšalo okolje za preživljanje odmorov?