

2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

MARJETA GABROVŠEK

MARJETA GABROVŠEK

KOPER, 2020



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

VPLIV AKTIVNOSTI ZA ZDRAVJE NA  
DELOVNEM MESTU NA PRODUKTIVNOST,  
ZAVZETOST TER ZADOVOLJSTVO  
ZAPOSLENIH

Marjeta Gabrovšek

Koper, 2020

Mentor: doc. dr. Peter Štrukelj



## POVZETEK

Namen magistrske naloge je bil na podlagi sistematičnega pregleda domače in tuje strokovne literature s področja promocije zdravja na delovnem mestu ugotoviti statistično značilen vpliv aktivnosti za zdravje na delovnem mestu na produktivnost, zavzetost ter zadovoljstvo zaposlenih. Namen je bil tudi opraviti empirično raziskavo o tem, ali so zaposleni, ki jim delodajalec omogoča izvajanje aktivnosti za zdravje na delovnem mestu, zato bolj produktivni, zavzeti, pripadni, zdravi ter zadovoljni kot zaposleni, ki te možnosti nimajo. Na vzorcu 275 zaposlenih v malih, srednjih in velikih slovenskih podjetjih smo opravili kvantitativno raziskavo o vključenosti zaposlenih v program za zdravje. V empiričnem delu raziskave je ključna ugotovitev, da so zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zavzeti, zdravi, zadovoljni in pripadni delodajalcu kot zaposleni, ki niso vključeni v program. Opisali smo celoten postopek priprave in izvajanja programa promocije zdravja na delovnem mestu (PZD) ter zasnovali predloge za izboljšanje stanja na področju uvajanja PZD v podjetja, ki bodo imeli teoretično in praktično vrednost za vse tiste, ki se ukvarjajo z vpeljevanjem aktivnosti za zdravje na delovnem mestu.

*Ključne besede:* zdravje, promocija zdravja na delovnem mestu, delovno okolje, zadovoljstvo, zavzetost, produktivnost, manager za zdravje.

## SUMMARY

The purpose of the master's thesis was to determine whether health promotion activities in the workplace had a statistically significant impact on employee productivity, engagement, and satisfaction by doing a systematic review of the relevant Slovenian and foreign-language literature on the subject of workplace health promotion. Our purpose was also to conduct an empirical study of whether employees whose employers provided them with opportunities for health promotion activities in the workplace were more productive, engaged, committed, healthy and satisfied compared to employees without them. A quantitative survey on employee involvement in the health programme was conducted on a sample of 275 employees of small, medium, and large Slovenian companies. The main finding of the empirical part was that employees that were actively involved in the workplace health programme were healthier, more engaged, satisfied, and committed to their employers than employees who were not. We describe the process of drawing up and implementing a workplace health promotion programme and present proposals to improve training and the implementation of workplace health promotion in companies. Our work will be of theoretical and practical value for everyone involved in organizing health promotion activities in the workplace.

*Keywords:* health, workplace health promotion, work environment, satisfaction, engagement, productivity, health manager.

UDK: 331.101.32:796(043.2)



## **ZAHVALA**

Posebna zahvala gre mentorju doc. dr. Petru Štruklju za strokovno pomoč, podporo in vse dragocene nasvete.

Zahvala gre tudi vsem članom moje družine, ki so ves čas verjeli vame, partnerju za nenehno podporo in vsem, ki so me pri študiju spremljali, spodbujali ter mi pomagali.

Iskrena hvala vsem!





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelelitev teoretičnih izhodišč in obravnavanega problema	2
1.2	Namen, cilji in hipoteze magistrske naloge	3
1.3	Metode za doseganje namena in ciljev magistrske naloge	5
1.3.1	Metodologija	5
1.3.2	Metode zbiranja podatkov	6
1.3.3	Metode obdelave podatkov	6
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	7
<b>2</b>	<b>Zdravje na delovnem mestu</b>	<b>8</b>
2.1	Pojem zdravja na delovnem mestu	8
2.1.1	Fizično zdravje	8
2.1.2	Duševno zdravje	9
2.1.3	Stres in življenjski slog	9
2.1.4	Vpliv dela na zdravje	10
2.1.5	Izgorelost na delovnem mestu	11
2.2	Promocija zdravja na delovnem mestu	12
2.2.1	Zakonska podlaga in smernice	13
2.2.2	Raziskave v Sloveniji	14
2.2.3	Pričakovane koristi PZD	14
2.2.4	Priprava in postopek izvajanja programa PZD	16
<b>3</b>	<b>Management delovnega okolja</b>	<b>25</b>
3.1	Delovno okolje	25
3.1.1	Kakovost delovnega okolja	25
3.1.2	Fizični in psihični dejavniki delovnega okolja	26
3.1.3	Značilnosti zdravih in nezdravih organizacij	27
3.2	Zadovoljstvo zaposlenih	29
3.3	Zavzetost zaposlenih	29
3.4	Produktivnost zaposlenih	31
<b>4</b>	<b>Manager za zdravje zaposlenih</b>	<b>32</b>
4.1	Definicija managerja za zdravje	32
4.2	Položaj managerja za zdravje v organizacijski strukturi	32
4.3	Vloga managerja za zdravje	32
4.3.1	Pristojnost in odgovornosti	33
4.3.2	Vodenje, ki podpira zdravje na delovnem mestu	34
4.3.3	Izvajanje aktivnosti	35
4.4	Pregled dosedanjih raziskav	35
4.5	Povzetek teoretičnega dela raziskave	37
<b>5</b>	<b>Empirična raziskava o vplivu aktivnosti za zdravje na delovnem mestu v slovenskih</b>	

<b>podjetjih.....</b>	<b>38</b>
5.1 Sestava vprašalnika .....	38
5.2 Populacija in vzorec .....	39
5.3 Izidi iz raziskave ter interpretacija rezultatov .....	39
5.4 Preverjanje hipotez.....	44
5.5 Povzetek ugotovitev iz empiričnega dela raziskave .....	50
5.6 Predlogi za izboljšanje stanja na področju vpliva vključenosti v program za zdravje na delovnem mestu.....	52
<b>6 Sklep.....</b>	<b>54</b>
6.1 Povzetek iz celotne raziskave .....	54
6.2 Prispevek k znanosti in stroki .....	55
6.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	56
<b>Literatura.....</b>	<b>59</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>65</b>

## SLIKE

Slika 1: Šest korakov postopka promocije zdravja .....	17
Slika 2: Štirje stebri akcijskega načrta promocije zdravja na delovnem mestu .....	21
Slika 3: Formula za uspešnost programov PZD.....	22
Slika 4: Staž v organizaciji.....	44
Slika 5: Nivo v organizaciji.....	44

## PREGLEDNICE

Preglednica 1: Koristi promocije zdravja na delovnem mestu za delodajalce in zaposlene ..	15
Preglednica 2: Značilnosti zdravih in nezdravih organizacij .....	28
Preglednica 3: Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu.....	40
Preglednica 4: Zdravje in zdrav življenjski slog .....	40
Preglednica 5: Zadovoljstvo zaposlenih.....	41
Preglednica 6: Zavzetost zaposlenih .....	41
Preglednica 7: Produktivnost zaposlenih .....	42
Preglednica 8: Pripadnost zaposlenih.....	42
Preglednica 9: Spol.....	43
Preglednica 10: Starost.....	43
Preglednica 11: Stopnja izobrazbe .....	43
Preglednica 12: Preverjanje hipoteze posamično glede zavzetosti zaposlenih .....	45
Preglednica 13: Preverjanje hipoteze posamično glede produktivnosti zaposlenih.....	46
Preglednica 14: Skupne spremenljivke za kategorije.....	46
Preglednica 15: Preverjanje hipoteze sumarno glede zavzetosti in produktivnosti zaposlenih.....	47
Preglednica 16: Preverjanje hipoteze posamično glede zdravja in zdravega življenjskega sloga .....	47
Preglednica 17: Preverjanje hipoteze posamično glede zadovoljstva zaposlenih.....	48
Preglednica 18: Preverjanje hipoteze sumarno glede zdravja in zdravega življenjskega sloga ter zadovoljstva zaposlenih .....	49
Preglednica 19: Preverjanje hipoteze posamično glede pripadnosti zaposlenih .....	49
Preglednica 20: Preverjanje hipoteze sumarno glede pripadnosti zaposlenih.....	50

## KRAJŠAVE

EC	European Communities
IRI	Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana
MHEEN	Mental Health Economics European Network
PZD	Promocija zdravja na delovnem mestu
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije
WHO	World Health Organization
ZVZD-1	Zakon o varnosti in zdravju pri delu
ZZZS	Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

## 1 UVOD

Zaposleni predstavljajo enega najpomembnejših dejavnikov uspešnega poslovanja vsake organizacije. Prispevajo k produktivnosti, inovativnosti, kreativnosti ter višji zaposljivosti. Zdravje je pomembno tako za zaposlenega kot za organizacijo, v kateri dela, saj je podlaga za uspešno delo in kakovostno življenje. Zdravje nam predstavlja vrednoto, ki nam pomeni vse.

Pojem zdravje pri delu v organizacijah je prisotno vse od industrijske revolucije. V zadnjih letih pa se zdravju in promociji zdravja na delovnem mestu namenjata vedno večja vrednost in pozornost. Dokaz za slednje je tudi dejstvo, da je v Sloveniji promocija zdravja na delovnem mestu zakonsko predpisana. Temeljni dokument izvajanja programov promocije zdravja na delovnem mestu je Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, Uradni list RS, št. 43/11). V 6. členu ZVZD-1 pa je opredeljeno, da mora delodajalec načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu. Na Ministrstvu za zdravje RS (2015b) oziroma Direktoratu za javno zdravje so leta 2015 izdali Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu, prav tako sta avtorici Backović Juričanova in Verdnikova (2017) pripravili Priporočila za promocijo telesne dejavnosti in preprečevanje sedečega vedenja v delovnem okolju za delodajalce in promotorje zdravja pri delu. Njihov namen je, da bi programi promocije zdravja in vpeljava aktivnosti za zdravje na delovnem mestu pripomogli k ohranjanju in krepitvi telesnega in duševnega zdravja ter dobrega počutja zaposlenih.

Dejstvo je, da v službi preživimo večino svojega časa, zato je pomembno, kako se počutimo na delovnem mestu, da smo zadovoljni ter se dobro razumemo s sodelavci. Poleg tega, da smo sami najbolj odgovorni za svoje zdravje in dobro počutje, je izrednega pomena podpora vodstva za izvajanje raznih aktivnosti za zdravje zaposlenih. Skrb delodajalcev za ohranjanje in izboljšanje zdravja zaposlenih ter s tem tudi preprečitev izgorelosti ima veliko pozitivnih učinkov. Zdravi in zadovoljni delavci so produktivnejši, redkeje zbolijo in so manj odsotni zaradi bolniškega dopusta. Delodajalci, ki nudijo kakovostno in stimulatívno delovno okolje, s tem pridobijo lojalnost zaposlenih, javni ugled ter lažjo zaposljivost najboljšega kadra.

Promocija zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu lahko prinese veliko koristi, in sicer tako za zaposlene, za delodajalce kot tudi za državo. Na tem področju lahko najdemo vedno več raziskav, ki slednje dokazujejo. Nekaj izvlečkov raziskav smo strnili v nalogi. Vedno več je tudi primerov dobre prakse, po katerih se lahko zgledujejo vsa podjetja in organizacije, ki promocije zdravja za svoje zaposlene še ne izvajajo. Vse pogosteje se omenja pomen in uvedba managerja za zdravje, katerega osnovna naloga je skrb za zdravstveno motivacijo zaposlenih, spodbujanje konstruktívnega in obenem prijetnega delovnega vzdušja, zagotavljanje zdravju neškodljivih delovnih razmer ter povečanje socialnih kompetenc. Slovenija še vedno predstavlja primer slabe prakse upravljanja z zdravjem na delovnem mestu. Pozitivni učinki aktivnega izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu so številni, kar smo želeli prikazati skozi celotno nalogo s pomočjo teoretične in empirične raziskave.

## 1.1 Opredelitev teoretičnih izhodišč in obravnavanega problema

V magistrski nalogi smo izhajali iz obstoječih teoretičnih izhodišč, ki so bila podlaga naši raziskavi. Problem, ki smo ga obravnavali, je vloga managementa zdravja zaposlenih, promocija zdravja na delovnem mestu, kako delovno okolje vpliva na zdravje zaposlenih ter kakšen je pomen managerja za zdravje v organizaciji in zakaj bi ga vsako podjetje moralo imeti. Raziskali smo, kako aktivnosti za zdravje na delovnem mestu vplivajo na zdravje, zadovoljstvo, pripadnost, produktivnost ter zavzetost za delo.

Promocijo zdravja na delovnem mestu tvorijo skupna prizadevanja delodajalcev, delavcev in družbe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu. To izboljšanje lahko dosežejo le z izboljšanjem organiziranosti dela in delovnega okolja, skrbjo za zdravje delavcev, spodbujanjem delavcev k udeležbi pri zdravih aktivnostih in spodbujanjem osebnostnega razvoja (Podjed idr. 2014).

Šarotar Žižek, Veingerl Čič in Šebjan (2017, 17) v svojem članku ugotavljajo: »Eden izmed načinov obvladovanja zdravja, varnosti na delovnem mestu in dobrega počutja je oblikovanje funkcije managerja za zdravje v podjetju, katerega skrb se bo nanašala na aktivnosti, ki so usmerjene na človeka (zaposlenega), na njegovo telo, dušo in duha. Osnovna naloga managerja za zdravje so naložbe v povečano zdravstveno motivacijo zaposlenih, spodbujanje delovnega vzdušja in povečanje socialnih kompetenc. Pomen in hkrati potrebo po uvajanju managerja za zdravje v okolje organizacij poudarja tudi Svetovna organizacija za zdravje, ki pravi, da je strateški pristop k managerju za zdravje potreben in v skladu s svetovno vizijo "zdravje za vse"«.

Promocija zdravega življenjskega sloga na delovnem mestu obsega načrtne ciljne aktivnosti in ukrepe, ki so namenjeni ohranjanju in krepitvi telesnega in duševnega zdravja delavcev. Za čim boljšo izvedbo je treba upoštevati politiko podjetja, obstoječe vire, znanje, razpoložljivost opreme ter vire financiranja in organizacijo dela. Podjetja, ki upoštevajo navedene smernice, lahko pridobijo certifikat Zdravju prijazno podjetje. Certifikat je svetovalno-revizorski postopek, osnovan na družbeno odgovornem principu sodelovanja z zaposlenimi in s poudarkom na uravnoteženi prehrani, telesni vadbi ter stabilnem duševnem zdravju na delovnem mestu. Cilj uvedbe certifikata zagotavlja dobre učinke v poklicnem življenju in pokaže konkurenčne prednosti s pozitivnimi finančnimi rezultati ter dolgoročno zagotavlja zdravo, varno, urejeno in stimulatивно delovno okolje (Ministrstvo za zdravje RS 2015a).

Glede na to, da imamo vse hitrejši življenjski tempo, delavnike pa vedno daljše, premalo pozornosti namenimo zdravi prehrani in telesnim aktivnostim. Če nam to uspeva v prostem času, je zagotovo težje vzdrževati v službi, kjer preživimo večji del dneva. Pomembno je, da tako zaposleni kot delodajalci stremijo k temu, da naredijo nekaj za zdravje in dobro počutje tudi na delovnem mestu.

Zavedanje omenjene tematike je premajhno zaradi neznanja, premajhne ozaveščenosti ali finančnih stroškov. Potrebno bi bilo, da bi se delodajalci bolj zavedali pomembnosti zdravega življenjskega sloga, saj ima podjetje, ki vlaga v zdravje svojih zaposlenih, donos, zato je promocija zdravja na delovnem mestu stroškovno opravičljiva in jo lahko štejemo kot naložbo (Remec 2011, 14).

## 1.2 Namen, cilji in hipoteze magistrske naloge

*Namen* magistrske naloge je bil ugotoviti, ali so zaposleni, ki jim delodajalec omogoča izvajanje aktivnosti za zdravje na delovnem mestu in so vključeni v program, zato bolj produktivni, zavzeti, pripadni, zdravi ter zadovoljni kot zaposleni, ki te možnosti nimajo ali je ne uporabijo.

*Cilji* magistrske naloge so bili naslednji:

- na podlagi obstoječe domače in tuje literature proučiti teorijo in opredeliti pojme s področja zdravja, promocije zdravja na delovnem mestu, delovnega okolja in managerja za zdravje v podjetjih ter njihove povezanosti z zadovoljstvom, produktivnostjo, zavzetostjo ter zdravjem zaposlenih,
- s pomočjo anketnega vprašalnika ugotoviti, ali so zaposleni v podjetjih, kjer izvajajo aktivnosti za zdravje in so vključeni v program promocije zdravja na delovnem mestu (v nadaljevanju PZD), bolj zavzeti in produktivni, ali so zaposleni, ki so vključeni v program promocije zdravja na delovnem mestu, bolj zdravi in zadovoljni ter ali so zaposleni, ki so aktivno vključeni v program promocije zdravja na delovnem mestu, bolj pripadni delodajalcu,
- prispevati k večji ozaveščenosti zaposlenih in delodajalcev o pomenu in učinkih izvajanja aktivnosti na področju zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu,
- podati konkretna priporočila in predloge za izvajanje aktivnosti na področju zdravja zaposlenih ter uvajanje managerja za zdravje v slovenske organizacije.

### *Hipoteze*

Na podlagi pregleda strokovne literature, prepoznave in določitve raziskovalnega problema ter zasnovanega vprašalnika smo oblikovali naslednje hipoteze:

H1: Zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, so bolj zavzeti in produktivni.

*Metoda in način preverjanja.* Pred preverjanjem hipotez smo preverili, ali so spremenljivke približno normalno porazdeljene. To smo preverili s Kolmogorov-Smirnovim testom. Ker spremenljivke niso približno normalno porazdeljene, smo hipotezo H1 preverili z Mann-Whitneyjevim testom.

Hudovernik (2018) je v svojem članku zapisal, da vključevanje fizične aktivnosti na delovnem mestu pripelje do izboljšanja delovne uspešnosti in rezultatov. Intervencije na delovnem mestu, ki so namenjene izboljšanju zdravja, ne znižujejo produktivnosti. Velja ravno nasprotno, in sicer da raven produktivnosti lahko vzdržujejo ali jo celo povečajo, ker se enaka ali večja produktivnost lahko doseže v krajšem času in z manj viri. Fizična aktivnost kot najbolj primeren način izboljšanja zdravja prispeva k izboljšanju delovne uspešnosti, in sicer zaradi višje produktivnosti med učinkovitimi urami, zmanjšanjem bolniške in prezentizma. Fizična aktivnost pa izboljša tudi mentalno in čustveno stanje, znižuje stres ter pripomore k večji odpornosti na stres.

Zupanova (2004) navaja, da zaposleni potrebujejo dobre vodje. Ustrezni vodje so tisti, ki vedo, da sta ustrezna plača in nagrajevanje le dva izmed mnogih dejavnikov, ki vplivata na zavzetost zaposlenih. Pomembni so vodje, ki zmorejo ustrezno razmišljati v praksi ter doživljati in ukrepati na način, da spodbujajo delovno uspešnost in zadovoljstvo.

H2: Zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, so bolj zdravi in zadovoljni.

*Metoda in način preverjanja.* Pred preverjanjem hipotez smo preverili, ali so spremenljivke približno normalno porazdeljene. To smo preverili s Kolmogorov-Smirnovim testom. Ker spremenljivke niso približno normalno porazdeljene, smo hipotezo H2 preverili z Mann-Whitneyjevim testom.

Posamezniki, ki delajo v varnem, spodbudnem in zdravju podpornem okolju, so bolj zdravi, zadovoljni in motivirani. Ministrstvo za zdravje RS (2015a) navaja, da tako okolje zaposlenim prinaša naslednje koristi: večje zadovoljstvo z delom, kar pozitivno vpliva na produktivnost posameznika ter lažje spopadanje z obremenitvami in življenjskimi vlogami.

Zdravje zaposlenega kot pomemben koncept znotraj psihologije dela ima glavno vlogo pri tem. Zdravje zaposlenega in blaginja pa ni le eno od področij raziskovanja znotraj psihologije dela, temveč gre za posebno interdisciplinarno področje. To področje, imenovano zdravje na delu (ang. »occupational health«), združuje biološke, psihološke in socialne poglede na posameznikovo zdravje ter dobro počutje in jih vnaša v delovni kontekst (Gatchel in Kishino 2012).

Omenimo lahko rezultate raziskave v slovenskih delovnih okoljih iz leta 2013, ko je več kot 5 % respondentov (oseb, odgovornih za varnost in zdravje pri delu in strokovnih delavcev varnosti pri delu) kot aktualno problematiko ocenilo naslednje: poškodbe pri delu (10,9 %), ergonomija (9,6 %), hrup (8,9 %), mehanske nevarnosti (8,5 %), staranje zaposlenih (7,5 %), električne nevarnosti (6,8 %), psihosocialna tveganja (stres, trpinčenje, nadlegovanje; 6,3 %), kostno-mišična obolenja (5,5 %), toplotne obremenitve (5,0 %) (Fabian 2014, 13).



H3: Zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, so bolj pripadni delodajalcu.

*Metoda in način preverjanja.* Pred preverjanjem hipotez smo preverili, ali so spremenljivke približno normalno porazdeljene. To smo preverili s Kolmogorov-Smirnovim testom. Ker spremenljivke niso približno normalno porazdeljene, smo hipotezo H3 preverili z Mann-Whitneyjevim testom.

V Skupini IRI Ljubljana (2019) so spoznali, da so ključni dejavniki, ki vplivajo na krepitev pripadnosti zaposlenih, poštenost, zaupanje in skrb organizacije za zaposlene. Poštenost organizacije se na primer kaže tako, da napredujejo kompetentni in dobro kvalificirani zaposleni, da so zaposleni pošteno nagrajeni za svoje delo, da delodajalec izpolni svoje obljube in podobno. Pripadnost je močnejša tudi, če organizacija skrbi za varnost in zdravje zaposlenih ter jih obravnava kot ljudi, ne zgolj kot vir zaslužka. Kot so še ugotovile raziskave, imajo zaposleni močnejši občutek pripadnosti organizaciji, če menijo, da tudi njihovi nadrejeni občutijo pripadnost do njih.

Zanimiv je tudi podatek, ki ga v svojem članku navaja Kovičeva (2018):

Država, ki najverjetneje najbolj skrbi za zdravje svojih državljanov na delovnem mestu, je Švedska. Tam je postalo zelo običajno, da imajo zaposleni v različnih zasebnih in javnih podjetjih redno organizirane obvezne športne aktivnosti med delovnim časom. Vsak dan ali vsak teden se lahko udeležijo tečaja joge, pilatesa, teka ali podobne vadbe. Ves narod je zelo ozaveščen na tem področju, saj 70 odstotkov ljudi izvaja telesno dejavnost vsaj enkrat na teden, nekaj več kot polovica pa dvakrat ali trikrat na teden. Študije, ki so jih s pomočjo Univerze Stockholm v zvezi s tem opravili že pred štirimi leti, kažejo, da rekreacija med delovnim časom prinaša več koristi za posameznika in organizacijo, kot so dobro počutje, večja produktivnost in tesnejši odnosi.

### **1.3 Metode za doseganje namena in ciljev magistrske naloge**

V nadaljevanju sledi opis metod, ki smo jih uporabili za doseganje namena in ciljev magistrske naloge.

#### ***1.3.1 Metodologija***

*Vrsta raziskave.* V teoretičnem delu raziskave smo uporabili metodo deskripcije in metodo kompilacije, kjer je šlo za povzemanje in interpretacijo misli drugih avtorjev. Empirični del raziskovanja pa je predstavljala kvantitativna raziskava o statistično značilnem vplivu aktivnosti za zdravje na delovnem mestu na zdravje, zadovoljstvo, produktivnost, pripadnost in zavzetost zaposlenih.

Anketni vprašalnik je bil dosegljiv na spletu med 12. 11. 2019 in 12. 2. 2020. Vzorec predstavlja 275 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Pri sestavi vprašalnika smo si

pomagali z obstoječimi vprašalniki, ki obravnavajo podobno tematiko, vendar smo ga nekoliko spremenili in prilagodili glede na temo naloge. Sestavljen je iz vprašanj večinoma zaprtega tipa, vsebuje lestvico pomembnosti (Likertova lestvica). Zavzetost, produktivnost, zdravje, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih smo ugotavljali na način, da so zaposleni sami sebe ocenili na 5-stopenjski Likertovi lestvici. Anketiranci so odgovarjali na vprašanja tako, da so izbrali med že vnaprej formuliranimi odgovori. Slabost takega vprašalnika je, da imajo anketiranci omejeno število odgovorov. Po drugi strani pa ponujeni odgovori predstavljajo prednost, saj je manjša verjetnost, da bi dobili dvoumne ali predolge odgovore. Vzorec anketirancev smo skušali pridobiti po metodi snežne kepe (priložnost in nereprezentativen). K izpolnitvi anketnega vprašalnika smo anketirance povabili s pomočjo družabnih omrežij, kot sta Facebook in LinkedIn, s pomočjo vabila preko elektronskih naslovov ter tudi s fizično prisotnostjo pri zaposlenih v malih, srednjih in velikih podjetjih. Za sestavo anketnega vprašalnika smo uporabili programsko orodje za spletno anketiranje, imenovano IKA, ki je namenjeno izdelavi anket ter končni analizi in obdelavi podatkov.

### ***1.3.2 Metode zbiranja podatkov***

*Teoretični del magistrske naloge* temelji na teoriji, zato smo najprej uporabili sekundarne vire. Proučili smo čim več obstoječe tuje in domače literature, ki se navezuje na temo in vsebino naloge ter zbrali različna mnenja, ugotovitve, stališča. Iz analize obstoječe literature smo opredelili pomembnost managementa zdravja v podjetjih, kako skrb za zdravje na delovnem mestu ter delovno okolje vplivata na produktivnost delavcev, postopek izvajanja promocije in skrbi za zdravje na delovnem mestu ter kakšen pomen ima v podjetju manager za zdravje. Proučili smo tudi Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu, ki jih je izdalo Ministrstvo za zdravje RS (2015b).

*Empirični del magistrske naloge* – v tem delu smo preverili postavljene hipoteze. Ciljna populacija pri anketiranju so bili zaposleni v malih, srednjih in velikih slovenskih podjetjih.

### ***1.3.3 Metode obdelave podatkov***

Teoretični del obsega študijo sekundarnih virov. V empiričnem delu smo izvedli raziskavo z anketiranjem. Pridobljene podatke smo obdelali in analizirali v statističnem programskem paketu SPSS. Predviden statistični test za preverjanje vseh treh hipotez je bil T-test. Pred preverjanjem hipotez smo preverili, ali so spremenljivke približno normalno porazdeljene. To smo preverili s Kolmogorov-Smirnovim testom. Ker spremenljivke niso približno normalno porazdeljene, smo hipoteze H1, H2 in H3 preverili z Mann-Whitneyjevim testom.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Po pregledu domače in tuje strokovne literature ter določitvi raziskovalnega problema smo v nadaljevanju izdelave magistrske naloge zaznali naslednje metodološke ter vsebinske predpostavke in omejitve v zvezi z obravnavano tematiko:

- Vprašalnik je najboljši pripomoček za pridobivanje podatkov o vplivu aktivnosti za zdravje na delovnem mestu na produktivnost, zavzetost, zdravje, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih.
- Predpostavljali smo, da bo vzorec anketirancev dovolj velik in izbran tako, da bo zagotavljal verodostojnost podatkov in zanesljivost raziskave.
- S strani anketirancev ni bilo posebnih omejitev, saj smo jim predstavili namen in cilje raziskave. Zavedamo se, da bi zaradi ponudbe elektronske oblike vprašalnika, pri katerem ne moremo vplivati na ustreznost odgovorov, lahko omejitve predstavljali tudi neresno izpolnjeni vprašalniki. Kot možno omejitev bi lahko navedli nepripravljenost izpolnjevanja vprašalnika, saj je splošno znano, da je odzivnost izpolnjevanja vprašalnikov dokaj slaba.
- Omejitve bi lahko bila tudi, da bi vprašalnik izpolnili samo zaposleni ali večina zaposlenih, ki niso vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, saj je bil vprašalnik objavljen v elektronski obliki in nismo imeli vpliva na ciljno skupino.

## **2 ZDRAVJE NA DELOVNEM MESTU**

Namen poglavja je predstaviti teoretična izhodišča o zdravju na delovnem mestu. V poglavju so predstavljeni osnovni pojmi zdravja na delovnem mestu, kaj predstavlja fizično in duševno zdravje, kako na zdravje vplivajo stres, življenjski slog in delo ter kaj privede do izgorelosti na delovnem mestu. Sledi promocija zdravja na delovnem mestu ter opis postopka za izvajanje programa promocije zdravja na delovnem mestu.

### **2.1 Pojem zdravja na delovnem mestu**

Zdravje je temeljna človekova pravica, potreba in vrednota. Zdravje je nenadomestljivo, saj predstavlja največje bogastvo vsakega posameznika ter temelj in pogoj za njegovo vsakodnevno uspešno delovanje in notranje zadovoljstvo. Samo, če smo zdravi in se dobro počutimo, lahko živimo optimalno dejavno, izpolnjujoče in kakovostno življenje.

Svetovna zdravstvena organizacija – WHO (2016a) je zdravje opredelila kot stanje popolnega telesnega, duševnega in socialnega blagostanja in ne le kot odsotnost bolezni. Zdravje posameznika je dinamični proces nenehnega vzpostavljanja ravnotežja na duševni, telesni in socialni ravni.

Keber idr. (2003) navajajo, da organizacija s skrbjo za zdravje zaposlenih pokaže, da je namen njene dejavnosti pozitiven za vsakogar. Na področju zdravja na delovnem mestu Slovenija napreduje zelo počasi. Poudarjajo, da se še vedno premalo zavedamo pomena zaposlenih za razvoj gospodarstva. Prav tako ni dovolj velikega poudarka na izobraževanjih, težavo pa predstavlja tudi pomanjkanje finančnih sredstev.

Promocija zdravja na delovnem mestu pomeni skupno prizadevanje delodajalcev, delavcev, zdravstva in celotne družbe. Njen namen je izboljšanje zdravja in počutja v delovnem okolju. Zaposleni lahko v tem procesu povečajo kontrolo nad svojim zdravjem ter s tem izboljšajo svoje počutje. Dobro počutje na delovnem mestu zajema telesne, čustvene in socialne dejavnike tako na kot tudi izven delovnega mesta. Predvsem je pomembno, da se zaposleni zavedamo, da smo za svoje zdravje odgovorni sami. Pri tem je pomemben dejavnik delovno okolje, v katerem delamo, ter tudi način našega življenja. Obveza delodajalcev je, da skladno z zakonom poskrbijo za izvajanje ukrepov zdravja na delovnem mestu. Sodelovanje in zavzetost zaposlenih sta ključna, da so ti ukrepi uspešni (Združenje delodajalcev Slovenije 2015).

#### **2.1.1 Fizično zdravje**

Fizično zdravje je ravnovesje telesa in uma, ki omogoča optimalno in učinkovito delovanje človekovega organizma. Zdravje je osnovni in pomemben temelj zadovoljstva vsakega

človeka, vendar se običajno ne zavedamo, da smo zanj odgovorni sami. Človek je zmožen s svojim razumom in čutili ustvarjati ustrezne zunanje pogoje za ravnovesje telesa in uma. Izboljšanje počutja in napredka na različnih življenjskih področjih lahko dosežemo z zdravimi navadami, življenjskim slogom, pravilno prehrano ter drugimi dnevnimi rutinami. Fizični pristop do zdravja pomeni delovanje na ravni telesa in uma, ki sta del materialnega sveta. Na ta način lahko prispevamo k zdravju osnovne izboljšave na fizični ravni in pomeni pomemben korak na poti k celostnemu zdravju. Dobro fizično zdravje je rezultat pravega načina življenja (Društvo Prvi korak 2019).

### ***2.1.2 Duševno zdravje***

Na duševno zdravje pogosto pozabimo, saj običajno pri zdravju najprej pomislimo na telesno zdravje. Vsako leto se kar 1 od 4 Evropejcev spopada s težavami duševnega zdravja (Bizjak 2014, po MHEEN 2008). Posledica tega so stroški, ki se kažejo na različnih področjih, med najpomembnejše pa uvrščamo izgubljeno produktivnost na delovnem mestu. Če primerjamo duševne bolezni, kot je npr. depresija, s srčno-žilnimi boleznimi v EU, se kaže zaradi depresije več kot enkrat večja izgubljena produktivnost. V številkah to pomeni 76 milijonov evrov proti 35 milijonom evrov, zato bi delodajalci morali razmišljati o vpeljavi celostno zasnovanih programov za izboljšanje tako telesnega kot duševnega zdravja zaposlenih (Bizjak 2014, po EU-OSHA 2008).

Za uspešno delovanje posameznika, skupnosti in družbe kot celote je poleg telesnega zdravja obvezen pogoj dobro duševno zdravje. V Sloveniji se s težavami z duševnim zdravjem srečuje vsak peti človek. Danes ga razumemo širše, saj pomeni več kot odsotnost duševne motnje. Šprah, Novak in Dernovšek (2001) ga opredeljujejo kot človekovo notranje psihično stanje – sreča, dobro počutje, zadovoljstvo s seboj in dobra samopodoba. Drugo merilo duševnega zdravja so človekovi odnosi z drugimi in njegovo delovanje. Tretje merilo pa je človekova sposobnost, da obvladuje svoje življenje in se uspešno spopada z različnimi situacijami, nalogami in obremenitvami.

### ***2.1.3 Stres in življenjski slog***

V današnjem času, ko je življenjski tempo zelo hiter, se težko izognemo stresu. Pravzaprav nas stres spremlja na vsakem koraku. Vendar stres nima samo negativnega učinka, ampak lahko tudi pozitivno vpliva na posameznika, kar se kaže v doživljanju stresne obremenitve in jakosti odziva nanjo. Bistveno je, ali neka oseba oceni določeno situacijo kot izziv ali kot grožnjo. Stres pa je povezan tudi z življenjskim slogom. Kadar govorimo o življenjskem slogu, govorimo o svojih stališčih, vrednotah ter o svojem ravnanju in obnašanju na različnih področjih. Življenjski slog je odvisen od vsakega posameznika, vendar ima velik vpliv nanj okolje, v katerem živi. Pomembni dejavniki, ki vplivajo na naš življenjski slog, so zdrav način

življenja in socialno okolje, materialni pogoji, razgledanost in drugi dejavniki.

Stres na delovnem mestu predstavlja enega največjih zdravstvenih in varnostnih izzivov, s katerimi se srečujemo v Evropi. Je ena od oblik psihosocialnega stresa in pomeni neskladje med visokimi zahtevami na delovnem mestu in posameznikovo nezmožnostjo izpolnjevanja teh zahtev. Pomeni slabo ravnovesje med vloženim naporom in nagrado za opravljeno delo. Stres na delovnem mestu povzroča tudi visoka nestabilnost delovnega mesta (Bajt, Jeriček Klanšček in Britovšek 2015, 24, po EC 2008).

Doživljanje stresa na delovnem mestu je eno izmed najpogostejših zdravstvenih težav, povezanih z delom. Zaradi stresa na delovnem mestu trpi vedno večje število ljudi, ki se bo glede na obstoječe raziskave in študije verjetno še povečalo. V Evropski uniji je doživljanje stresa na delovnem mestu najpogostejša težava, povezana z delovnim mestom, ki prizadene 27 % delavcev v Evropski uniji, kar 53 % delavcev pa meni, da je stres na delovnem mestu ključno tveganje za zdravje in varnost na delovnem mestu (Bajt, Jeriček Klanšček in Britovšek 2015, 24).

#### **2.1.4 Vpliv dela na zdravje**

Delo je koristno za duševno zdravje, saj ima delavec močnejši občutek družbene vključenosti, statusa in identitete. Delo človeka izpopolnjuje, mu daje samozavest, samospoštovanje, varnost ter mu zagotavlja socialno mrežo. Lahko pa je tudi vir nezadovoljstva. Delovno okolje in način, kako se delo organizira ter vodi, lahko vpliva tudi negativno na duševno zdravje zaposlenih. Duševne težave vplivajo negativno na posameznika, njegovo družino, sodelavce in na širšo družbo. Duševne težave so rezultat kombinacije bioloških, psiholoških, socialnih in okoljskih dejavnikov, vendar se iz njih ne razvije vedno duševna bolezen (Združenje delodajalcev Slovenije 2015).

Med najpogostejšimi dejavniki za razvoj duševnih težav na delovnem mestu so (Združenje delodajalcev Slovenije 2015):

- preobremenjenost z delom, ki privede do izgorevanja oz. pod-obremenjenosti z delom, ki lahko povzroči sindrom z dolgotrajnosti na delovnem mestu,
- negotovost zaposlitve,
- nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu,
- pomanjkanje nadzora nad delovno obremenitvijo,
- nejasnost in konfliktnost vloge,
- slabi odnosi med zaposlenimi,
- slabi delovni pogoji,
- neustrezen način vodenja in komuniciranja ali
- slabe možnosti za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

Negotovost zaposlitve v kombinaciji z veliko obremenjenostjo pri delu lahko pri posameznikih kar za 14-krat poveča tveganje za razvoj depresije v primerjavi s tistimi, ki imajo nadzor nad delovno obremenitvijo in varno zaposlitev. Ugotavljajo, da so dolgi delovniki povezani s pojavom depresije pri ženskah, absentizem pa z monotonim delom ter slabimi možnostmi za pridobivanje novih znanj in spretnosti (Združenje delodajalcev Slovenije 2015).

### **2.1.5 Izgorelost na delovnem mestu**

Do izgorelosti velikokrat pride zaradi čezmernega delovanja stresa na posameznika. Pojavi se, ko se telo in duševnost posameznika ne moreta več spopadati s čezmernimi fizičnimi in psihološkimi obremenitvami. Izgorelost je problem same narave dela in delovnih mest, ki so doživeli ogromne spremembe s pojavom globalne ekonomije. Delavci svoj delovni čas žrtvujejo za službo, njihov delovnik se daljša ter svoje delo jemljejo domov, kjer v svojem prostem času nadaljujejo z delom (Maslach in Leiter 2002).

Kot ugotavljata Maslach in Leiter (2002), se v naravi dela in človeka pojavljajo vedno večja neskladja. Delovno okolje postavlja na prvo mesto predvsem ekonomske vrednote, zapostavlja pa človeške. Avtorja opisujeta šest virov izgorevanja na delovnem mestu:

- *Preobremenjenost.* Je eden najbolj očitnih kazalcev neskladja med delom in človekom. Organizacije vse bolj zahtevajo preveč opravljenega dela v prekratkem času in s premalo sredstvi. Na kakovost dela vpliva vedno hitrejši ritem dela, ki krha delovne odnose, ubija inovativnost in povzroča izgorelost na delu (Maslach in Leiter 2002, 10).
- *Pomanjkanje nadzora nad delom.* Organizacijska politika v današnjem času omejuje posameznikovo avtonomijo. Nadzor je sicer dokaj relativen in ga je težko opredeliti. Kljub vsemu pa je nadzor pri posameznikih do določene mere obvezen zaradi produktivnosti pri delu (Maslach in Leiter 2002, 45).
- *Nezadostno nagrajevanje.* Če zaposleni niso dovolj nagrajeni za svoje delo, je njihovo delo razvrednoteno. Zaposleni pričakujejo, da jim bo delo prineslo materialne nagrade ter določeno stopnjo ugleda in varnosti. V današnjem času posamezniki delajo več, vendar pa jim službe prinašajo vedno manj tovrstnih nagrad. Tako posamezniki nimajo notranjega zadoščenja za delo, ki ga opravijo, in izgorelost še dodatno okrepi notranje nezadovoljstvo (Maslach in Leiter 2002, 46).
- *Odsotnost trdne skupnosti.* Pristni stiki med zaposlenimi v organizacijah se izgubijo, kar je posledica stanja, ko ljudje v svojem delovnem okolju izgubijo stik z drugimi zaposlenimi. Komunikacija med zaposlenimi poteka večinoma na brezoseben način preko telekomunikacijskih sredstev, zaposleni so lahko fizično ločeni ali pa so preprosto tako preobremenjeni z delom, da nimajo časa za druženje (Maslach in Leiter 2002, 12).
- *Pomanjkanje poštenosti na delovnem mestu.* V tem primeru gre za izkazovanje spoštovanja zaposlenim. Zaposleni so mnogokrat deležni nepoštenosti svojih nadrejenih

ali delodajalcev pri postopkih ocenjevanja in napredovanja. Nepoštenost pa se lahko kaže tudi, ko se ljudem pripisuje krivda za nekaj, česar niso storili (Maslach in Leiter 2002, 14).

- *Konflikt vrednot.* Nastane lahko zaradi nasprotja med zahtevami zaposlenega v službi in njegovimi osebnostnimi načeli. Določena dejanja, ki jih mora posameznik opraviti kot delovno nalogo, so lahko neetična v očeh posameznika (Maslach in Leiter 2002, 16).

## **2.2 Promocija zdravja na delovnem mestu**

Zaposleni in njihovi potenciali so srce in motor vsake organizacije, zato je skrb za njihovo zdravje, varnost, zadovoljstvo ter s tem delovno storilnost temeljni pogoj in pomemben dejavnik uspešnosti vsake organizacije. S svojim znanjem in sposobnostmi ustvarjajo dodano vrednost v podjetju ter s tem predstavljajo pomembno konkurenčno prednost organizacije, zato je zdrav, uspešen in zadovoljen zaposleni največje bogastvo organizacije. Torej je smotno poskrbeti za ohranjanje in izboljševanje zdravja zaposlenih (Bulc 2016).

Promocija zdravja na delovnem mestu so sistematične ciljne aktivnosti in ukrepi za vse zaposlene. V organizacijah se izvajajo z namenom ohranjanja in krepitev telesnega in duševnega zdravja zaposlenih ter njihovega dobrega počutja (Združenje delodajalcev Slovenije 2015).

Vizija PZD so zdravi zaposleni v zdravih organizacijah. Gre za proces sodelovanja med delodajalci, delavci in družbo, katerega cilj je večanje virov za boljše zdravje, dobro počutje in preprečevanje slabega zdravja zaposlenih, kamor spadajo nezgode, poškodbe pri delu, poklicne bolezni in stres (Stergar in Urdih Lazar 2012).

Svetovna zdravstvena organizacija – WHO (2016a) kot glavni cilj Promocije zdravja na delovnem mestu navaja, da se omogoči zaposlenim zdravo in varno delovno okolje.

Dolgoročni cilji PZD so (Bulc 2016):

- doseči boljše zdravje in dobro psihofizično počutje zaposlenih, večjo produktivnost, motivacijo za delo ter pripadnost podjetju, povečati zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in zmanjšati stres,
- zmanjšati število delovnih nesreč ter poškodb pri delu, poklicnih bolezni ter bolezni, ki nastanejo zaradi dela,
- zmanjšati delež bolniškega dopusta in števila delovnih invalidov ter stroške zdravljenja na državni ravni.

Promocija zdravja na delovnem mestu je obvezna, saj Zakon o varnosti in zdravju pri delu delodajalca v 32. členu zavezuje k načrtovanju promocije zdravja na delovnem mestu in zagotavljanju potrebnih sredstev zanjo ter k spremljanju njenega izvajanja. V 76. členu ZVZD-1 delodajalca, ki krši zakonsko določbo, nalaga globo v višini od 2.000 do 40.000



EUR. Program promocije zdravja na delovnem mestu je sestavni del izjave o varnosti z oceno tveganja (27. točka 76. člena ZVZD-1).

Program PZD temelji na dejstvu, da predstavljajo načela PZD ter preventivno ravnanje delodajalca in delavca v delovnem okolju najpomembnejši segment zagotavljanja zdravja na delovnem mestu. Program PZD vpliva tudi na posameznikovo izboljšanje zmogljivosti, njegovo produktivnost in konkurenčnost. S tem pa ima organizacija zaradi razpoznavnosti in družbeno odgovorne vloge koristi tudi pri poslovnem uspehu (Bilban 2012a).

Programi promocije zdravja na delovnem mestu so namenjeni ohranjanju in krepitvi telesnega in duševnega zdravja ter dobrega počutja zaposlenih. Programi PZD pa ne nadomeščajo ukrepov, ki so potrebni za zagotovitev varnosti in zdravja delavcev, ter drugih oseb, ki so navzoče v delovnem procesu. Sem spada tudi preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje nevarnosti in poškodb pri delu, obveščanje in usposabljanje delavcev, z ustrezno organiziranostjo in potrebnimi materialnimi sredstvi, kakor predpisuje zakon. Za izpolnjevanje določil zakona glede promocije zdravja na delovnem mestu ni dovolj le izvajanje ukrepov varnosti in zdravja pri delu (Ministrstvo za zdravje RS 2015b).

### ***2.2.1 Zakonska podlaga in smernice***

Definicijo promocije zdravja najpogosteje povzemamo po Ottawski listini (1986), kjer je bila na mednarodni konferenci opredeljena kot proces usposabljanja prebivalstva v povečevanju nadzora in izboljševanju lastnega zdravja. Je najpomembnejša mednarodna deklaracija o promociji zdravja, ki je izhajala iz socialnega modela zdravja. Predstavlja strategijo posredovanja med ljudmi in njihovim okoljem za zdravje, hkrati pa proces, ki ljudem omogoča večji nadzor in možnosti za izboljšanje svojega zdravja (WHO 2016b). Promocija zdravja ne vključuje le akcij, ki so usmerjene k izboljševanju sposobnosti in veščin posameznikov, temveč pomeni obširen socialni in politični proces, ki obsega dejavnosti v smeri spreminjanja socialnih, okoljskih in ekonomskih pogojev z namenom, da se poveča njihov pozitiven vpliv na zdravje posameznika in skupnosti. Promocija zdravja je akcija, ki je oblikovana za ljudi, predvsem pa deluje skupaj z njimi (Bilban 2012a). Ottawska listina, ki je temeljni dokument pri promociji zdravja, opredeljuje pet področij za aktivnosti promocije zdravja: graditi zdravo javno politiko, ustvariti podpirajoče okolje, razvijati osebno usposobljenost, utrditi družbene akcije ter preoblikovati zdravstvene službe.

Luksemburška deklaracija opredeljuje promocijo zdravja na delovnem mestu kot skupna prizadevanja delodajalcev, zaposlenih in družbe z namenom izboljšanja zdravja in dobrega počutja ljudi pri delu (Podjed idr. 2014).

Promocije zdravja na delovnem mestu se je treba lotiti sistematično. V Sloveniji je temeljni dokument izvajanja programov promocije zdravja na delovnem mestu ZVZD-1. V 6. členu

ZVZD-1 je opredeljeno, da mora delodajalec načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu. PZD je treba načrtovati na dolgi rok, saj gre za dinamičen proces, ki se mora prilagajati zaposlenim ter ekonomskim, organizacijskim in kadrovskim možnostim delovne organizacije in delovnemu okolju v njej. Programi promocije vplivajo na izboljšanje zmogljivosti posameznika, storilnost, konkurenčnost ter pozitivno prepoznavnost delodajalca kot družbeno odgovornega ter s tem posledično na poslovni uspeh. Iz 32. člena ZVZD-1 pa izhaja, da mora delodajalec promocijo zdravja na delovnem mestu načrtovati in zagotoviti zanjo potrebna sredstva ter način spremljanja njenega izvajanja. V podporo in pomoč ZVZD-1 pa so Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu, ki jih je leta 2015 izdalo Ministrstvo za zdravje. Smernice podajajo le temeljna načela za načrtovanje promocije zdravja na delovnem mestu (Ministrstvo za zdravje RS 2015b).

### **2.2.2 Raziskave v Sloveniji**

Podatki raziskav glede stanja na področju promocije zdravja kažejo, da Slovenija ni ravno primer dobre prakse upravljanja z zdravjem in stresom na delovnem mestu. Glede dojetanja stresa na delovnem mestu so zaposleni v Sloveniji v samem vrhu med državami EU. Po zbranih podatkih jih 45,6 % meni, da je njihovo zdravje ogroženo zaradi dela (EU: 28.6 %). Najpogostejši razlog je stres, ki predstavlja kar 37,7 % (Podjed idr. 2014, po IRI 2012). Na področju bolniške odsotnosti je Slovenija v letu 2007 takoj pod vrhom v EU (Podjed idr. 2014, po Eurofound 2007). Produktivnost dela v Sloveniji je znatno pod povprečjem razširjene EU. Slovenija je leta 2010 po produktivnosti dela, izraženo v standardih kupne moči, dosegla 80,4 % povprečja EU oziroma 74 % povprečja evrskega območja (Podjed idr. 2014, po UMAR 2012). Po kazalcih intenzivnosti dela je Slovenija pri vrhu EU. Podatki raziskave EWCS iz leta 2010 prikazujejo Slovenijo na 3. mestu v EU glede vprašanja »Ali vaše delo vključuje delo v hitrem tempu?« (Podjed idr. 2014, po Eurofound 2011).

Skrb vzbujajoč je podatek ZZZS (2016) glede izgubljenih delovnih dni, ki kot posledicačasne zadržanosti od dela iz bolezenskih razlogov v Sloveniji iz leta v leto naraščajo. Podatek za leto 2015 kaže, da je bilo izgubljenih za 7,7 % več delovnih dni kot eno leto prej. V številkah znaša to skoraj 10 milijonov delovnih dni, za kar ocenjeni stroški znašajo kar 400 milijonov evrov.

### **2.2.3 Pričakovane koristi PZD**

Vlaganje v zdravje zaposlenih pomeni naložbo v prihodnost, saj vedno več raziskav potrjuje dejstvo, da je vlaganje v promocijo zdravja zaposlenih na delovnem mestu neposredno povezano z večjim poslovnim uspehom ter učinkovitostjo posamezne organizacije. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (2007) navaja, da lahko že majhne spremembe povečajo donosnost, konkurenčnost ter motivacijo zaposlenih. Dolgoročno se prihranki

kažejo predvsem v obliki zmanjšanja stroškov absentizma in fluktuacije, produktivnost pa je višja. Raziskovalci so ugotovili, da se lahko med udeleženci programov promocije zdravja zmanjša odsotnost z dela za 12 do 36 %. Izračunali so tudi razmerje med vložki v programe PZD in prihranki zaradi manjše odsotnosti z dela, ki naj bi segalo od 1 proti 2,5 do 1 proti 10,1. Hkrati raziskave kažejo, da je z vsakim evrom, vloženim v zdravje zaposlenih, mogoče prihraniti med 2,50 in 10,00 evra (Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa 2006).

### **Preglednica 1: Koristi promocije zdravja na delovnem mestu za delodajalce in zaposlene**

Delodajalec	Zaposleni
Dobro voden program promocije zdravja na delovnem mestu	Varno in zdravo delovno okolje
Pozitivna podoba podjetja	Okrepljena samozavest
Višja morala zaposlenih	Manj stresa
Manjša fluktuacija zaposlenih	Višja morala
Manj bolniških odsotnosti	Večje zadovoljstvo z delom
Večja delovna učinkovitost	Večja skrb za lastno zdravje
Nižji stroški zdravljenja in zavarovanja	Boljše zdravje
Manjše tveganje za globe in sodne spore	Boljše počutje

Vir: Združenje delodajalcev Slovenije 2015, 3.

#### *Koristi za delodajalce*

Uspešna organizacija temelji na zdravih delavcih, ki delajo v spodbudnem okolju. Ministrstvo za zdravje (2015a) navaja naslednje pričakovane koristi za delodajalca:

- zmanjšanje tveganja za prezgodnjo pojavnost kroničnih in poklicnih bolezni,
- zmanjšanje poškodb pri delu in invalidnost,
- zmanjšanje fluktuacije,
- izboljšanje organizacijske klime,
- povečanje motivacije zaposlenih ter s tem produktivnosti,
- povečanje pripadnosti podjetju ter
- zvišanje konkurenčnosti in ugleda organizacije.

Pričakovane koristi so tudi (Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa 2006):

- zmanjšanje stroškov, povezanih z bolniško odsotnostjo,
- povečanje inovacij ter s tem povečanje kakovosti izdelkov in storitev,
- povečanje zadovoljstva strank in zaposlenih.

#### *Koristi za zaposlene*

Zaposleni, ki delajo v urejenem in spodbudnem delovnem okolju, so bolj zadovoljni, zdravi, motivirani ter produktivni. Ministrstvo za zdravje RS (2015a) navaja naslednje pričakovane

koristi za zaposlene:

- večje zadovoljstvo z delom,
- večja produktivnost posameznika,
- lažje spopadanje z obremenitvami in življenjskimi vlogami, s tem doseganje boljših delovnih rezultatov ter povečanje možnosti za napredovanje, vpliv na osebni razvoj in strokovno rast.

Pričakovane koristi so tudi (WHO 2016b):

- zmanjšanje stresa,
- boljše zdravje,
- večja samozavest in morala,
- ohranjanje zdravja v tretjem življenjskem obdobju.

#### *Koristi za državo*

Zmanjšajo se tudi potrebe po storitvah zdravstvenega sistema in izdatki za javno zdravstveno službo tako, da lahko posledično prihranke pričakuje tudi država. Zaradi manjšega števila bolniških odsotnosti se znižajo stroški zaradi bolezni, povezanih z delom in poškodb pri delu, s tem pa se zmanjšajo tudi obremenitve zdravstvene blagajne. Promocija zdravja na delovnem mestu bi dolgoročno lahko vplivala na podaljšanje časa delovno aktivnega življenja, kar ima velik pomen pri podaljševanju delovne dobe (Združenje delodajalcev Slovenije 2015).

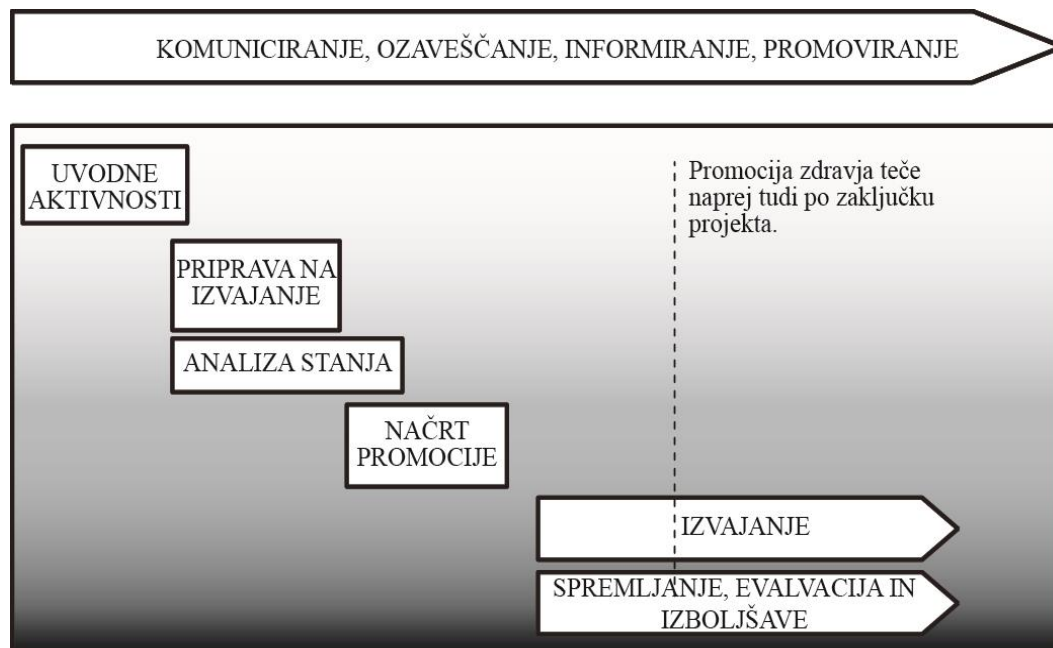
#### **2.2.4 Priprava in postopek izvajanja programa PZD**

Za pripravo programa in izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu ni predpisanega vzorca. Izvajanje je uspešno le, če je promocija vključena dolgoročno v vse organizacijske procese kot trajen element. Vodstvo organizacij pogosto jemlje PZD kot strošek, izgubo časa ali kot dodatno breme. Še vedno se ne zavedajo dovolj, da ustrezni ukrepi in dejavnosti v vlaganje zdravja zaposlenih na dolgi rok pomenijo priložnost za pridobivanje novih znanj, večjo produktivnost in kreativnost, kar vpliva na uspešnost organizacije. Iz tega razloga je uspeh programa PZD v veliki meri odvisen od vodstva, saj lahko s pozitivnim pristopom pri vzpostavitvi programa in aktivno udeležbo predstavljajo zgled zaposlenim. Možnih načinov izvajanja PZD je več, delodajalci pa se lahko orientirajo po točkah, ki so zapisane v Smernicah za promocijo zdravja na delovnem mestu (Podjed idr. 2014).

Program PZD naj bi vključeval vodenje, organizacijo dela, varnost in zdravje pri delu, človeške vire in kompetence, dobro sodelovanje in komunikacijo ter vpetost v lokalno okolje. Pomembno je, da je analiza temeljita in se izvaja na vseh področjih ter da se delavci čim bolj poistovetijo z načeli PZD (Bilban 2012b).

Program promocije zdravja na delovnem mestu je treba dobro načrtovati, zato je pomembno,

da se ga lotimo sistematično po korakih, ki so navedeni v nadaljevanju (Podjed idr. 2014). Korake postopka promocije zdravja prikazuje slika 1.



**Slika 1: Šest korakov postopka promocije zdravja**

Vir: Podjed idr. 2014, 18.

#### *Pridobitev podpore vodstva*

Vodstvo se mora zavedati, da izvajanje promocije zdravja na delovnem mestu prinaša številne koristi organizaciji, zaposlenemu in družbi. Sodelovanje in podpora vodstva sta bistvena dejavnika za uspeh projekta, zato je priporočljivo, da na različna strokovna, ekonomska in organizacijska vprašanja odgovorijo zunanji strokovnjaki. Vodstvu je nato treba predstaviti projekt, na kakšen način bo tudi vodstvo lahko spremljalo rezultate aktivnosti promocije zdravja, pri čemer je pomemben poudarek na spremljanju kazalcev, povezanih s financami in organizacijo. Predlaga se vključitev enega od predstavnikov najvišjega vodstva v skupino za zdravje ter usklajenost s cilji in strategijo podjetja in zaposlenimi. Poslovni in osebni podatki morajo biti skrbno varovani. Priporočljiva je navezava na obstoječe skupine in aktivnosti ter smiselno prilagojeni ukrepi, tako za ljudi kot za podjetje (Podjed idr. 2014).

#### *Ustanovitev in odgovornosti skupine za PZD*

Za izvajanje promocije zdravja v organizaciji je treba ustanoviti skupino ali določiti odgovorno osebo, ki bo načrtovala in izvajala promocijo zdravja v organizaciji. Če ta oseba ali skupina že obstaja in se določene aktivnosti že izvajajo, se obstoječe aktivnosti lahko nadgradijo. Promocija zdravja je dolgoročno gledano stalna aktivnost, in ne samo projekt, zato je priporočljivo, da so člani skupine za zdravje izbrani skrbno. Skupino oz. osebo za

promocijo zdravja imenuje in pooblasti vodstvo. Sestava skupine za zdravje je odvisna od posamezne organizacije, običajno pa jo sestavljajo: direktor ali predstavnik vodstva, sindikalni zaupnik ali predsednik sindikata, delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu ali predstavnik sveta delavcev, vodja kadrovske službe, odgovorni za varnost in zdravje pri delu, zaposleni z ugledom osebe z zdravim življenjskim slogom, svetovalec za promocijo zdravja, vodja proizvodnje, vodja razvoja ali zunanji strokovnjaki za področje promocije zdravja na delovnem mestu (Podjed idr. 2014).

V manjših organizacijah lahko za PZD skrbi ena oseba, v večjih organizacijah se zaradi operativnosti dela priporoča do deset članov skupine. Koristno je tudi, da imajo večje organizacije notranjega svetovalca za promocijo zdravja. Priporočeno je, da v skupini za zdravje sodelujejo tudi zunanji strokovnjaki, ki se usklajujejo z imenovanim koordinatorskim skupine za promocijo zdravja (Podjed idr. 2014).

Skupina za PZD opravlja naslednje naloge: skrb za načrtovanje in izvajanje programa promocije zdravja v organizaciji, spremljanje poteka programa, evalviranje in sprejemanje ukrepov za izboljšave, redno sestajanje, promoviranje programa med sodelavci in vodstvom ter poročanje vodstvu organizacije (Podjed idr. 2014).

#### *Analiza zdravja in počutja*

S kakovostno analizo stanja zdravja lahko odkrijemo tista področja, na katerih lahko ciljne aktivnosti promocije zdravja zaposlenim in organizaciji prinesejo največ koristi. Raziskava je namenjena pridobitvi podatkov o zdravstvenem stanju zaposlenih, tveganjih ter obremenitvah na delovnem mestu. Analiza stanja zdravja izhaja iz ocene analize tveganja in mora biti usmerjena v težave, obremenitve ali škodljivosti delavcev pri delu, ki ga opravljajo. Analiza vključuje pripravo podatkov za predstavitev trenutnega stanja zdravja na delovnem mestu (Podjed idr. 2014).

Podatki za analizo zdravja in dobrega počutja se zbirajo tudi na nacionalni ravni. Podatki, ki so kazalniki negativnega zdravja, so podatki o začasni odsotnosti iz dela zaradi bolezni, poškodb in drugih zdravstvenih vzrokov, podatki o poškodbah pri delu, podatki o poklicnih boleznih ter podatki o delovnih invalidih. Na ravni podjetja se dopolnijo ti podatki s poročili o opravljenih preventivnih zdravstvenih pregledih ter analizami ocen tveganja (obremenitev, škodljivosti in tveganj delovnega okolja), podatki ekološkega, biološkega in epidemiološkega monitoringa, podatki nacionalnih in strokovnih statistik ter rezultati različnih vprašalnikov znotraj organizacij (Podjed idr. 2014).

Za zdravje smo odgovorni sami in ga dosegamo s prevzemanjem vedenj, ki nam omogočajo razumevanje zdravja kot vira moči. Med temeljne determinante zdravja poleg bioloških lastnosti človeka, okolja in zdravstvene oskrbe uvrščamo tudi življenjski slog, zato je zdravje

odvisno tudi od naše izbire. Vsak posameznik se lahko odloči, da ne glede na trenutno stanje želi več zdravja in boljše počutje, ki ga lahko doseže z lastno aktivnostjo. Pomembno je, da ima posameznik močno voljo ter motivacijo po spremembi življenjskega sloga za boljše zdravje. Zdrav življenjski slog pomeni zdrave izbire posameznika ter vsako uravnoteženo aktivnost, ki je namenjena spodbujanju, varovanju ali vzdrževanju zdravja in dobrega počutja (Podjed idr. 2014).

Zdravje je temelj za fizične zmogljivosti posameznika ter je pomembno za njegov osebni in družbeni razvoj, zato mora biti vsak posameznik zmožen ugotoviti in uresničiti svoje želje, zadovoljevati potrebe in obvladovati svoje okolje za doseg zdravja. Pri promociji zdravja gre za dolgoročni proces usposabljanja ljudi, da znajo za svoje zdravje skrbeti, ga izboljševati ter vzdrževati (Podjed idr. 2014).

### *Izdelava načrta promocije zdravja*

Treba je pripraviti načrt promocije zdravja na delovnem mestu, ki vsebuje namen in cilje. Zaradi prilagoditve programa vsaki organizaciji in zaposlenim načrt promocije zdravja pripravi organizacija sama, saj bo le tako najbolj koristil zaposlenim in organizaciji. Lahko pa izdelava dobrega načrta predstavlja velik izziv za osebo ali skupino za zdravje. Predvidi se program promocije zdravja na delovnem mestu, ki vsebuje ukrepe in aktivnosti ter način njihovega spremljanja in vrednotenja. Glede na težave in priložnosti, povezane z zdravjem v organizaciji, je treba določiti prioritete in izdelati akcijski načrt. Pri dobrem načrtu je pomembno, da vsebuje vse bistvene elemente, je realističen, pregleden, z dosegljivimi cilji ter spodbuja k sodelovanju in izboljšavam (Podjed idr. 2014).

Bistveni elementi načrta promocije zdravja so naslednji (Podjed idr. 2014):

- *Izhodišča za izdelavo načrta promocije zdravja* – Izhodišče naj bo kakovostna analiza, saj načrt promocije zdravja izhaja iz ugotovitev opravljenih analiz stanja zdravja. Dober načrt promocije zdravja vsebuje vse bistvene elemente in je podlaga za izvajanje, spremljanje in ocenjevanje. Načrt naj bo pregleden, jasen, ciljno usmerjen ter naj upošteva tako kratkoročne cilje kot tudi dolgoročni vidik v smeri stalnega izboljševanja (Podjed idr. 2014, str. 23).
- *Uvod in namen* – V uvodu na kratko predstavimo promocijo zdravja, opredelimo zavezo organizacije za spodbujanje zdravja in dobrega počutja zaposlenih ter povabimo vse zaposlene k aktivnemu sodelovanju. Z namenom promocije zdravja opredelimo rezultat, ki ga želimo doseči. Prav tako lahko opredelimo tudi vizijo promocije zdravja. Vizija je izjava o tem, kakšno prihodnost želimo glede stanja zdravja v organizaciji. Od namena se razlikuje po jasni določitvi slike zelenega stanja v prihodnosti (Podjed idr. 2014, str. 23).
- *Pregled in ocena obstoječih aktivnosti* – Zaposlenim omogočata, da lahko na enem mestu preberejo, kaj organizacija že zagotavlja in omogoča za zdravje in dobro počutje zaposlenih. Prav tako so v pregledu in oceni skupaj zbrani vsi glavni ukrepi na področju

- promocije zdravja na delovnem mestu (Podjed idr. 2014, str. 23).
- *Opredelitev ključnih težav na področju zdravja in dobrega počutja zaposlenih* – V pregledu rezultatov analiz se izdelava krajša sinteza ključnih ugotovitev in poudarkov izvedenih analiz, ki omogoča osredotočanje na ključne težave in priložnosti za izboljšave (Podjed idr. 2014, str. 24).
  - *Opredelitev ključnih področij in prioritete* – Običajnim težavam, kot so hrup, zrak, fizično delo idr., so se v današnjem času pridružile še nove, ki so predvsem delovni stres in izgorelost, boleznigibal, statične obremenitve pri delu na tekočih trakovih, enoličnost, staranje delovne populacije, poškodbe pri delu in drugo (Podjed idr. 2014, str. 24).
  - *Akcijski načrt* – Komplementarne strategije in integriran pristop: za uspešnost programov za promocijo zdravja ni dovolj, da v organizacijah sledijo splošno načrtanim ciljem za krepitev zdravja zaposlenih, ampak morajo biti cilji zasnovani na dejanskih problemih, pripravljene projektno, vodene, spremljane in evalvirane ter vključene v celostno politiko vodenja podjetja. Gre za kombinacijo promocije zdravja v celoti in dobrega počutja z bolj tradicionalnim pristopom k ohranjanju zdravja in varnosti na delovnem mestu, zato gre za integriran pristop k delovnemu mestu (Podjed idr. 2014, str. 25).
    - *Opredelitev ključnih področij in prioritete*: pri analizi stanja zdravja in počutja običajno dobimo večje število pomembnejših razlogov za trenutno stanje zdravja in počutja na delovnem mestu. Možnih ukrepov za upravljanje s posameznimi tveganji je veliko. Ukrepe določimo tako, da najprej opredelimo glavna področja, nato pa prioritete. Pri tem pa je pomembno, da se doseže ravnotežje med tem, kaj lahko stori organizacija in česa so zmožni zaposleni. Načrt promocije zdravja zajema vse zaposlene in vsebuje aktivnosti na naslednjih ključnih področjih: ozaveščanje in izobraževanje za zdravo delo in življenje, razvoj sposobnosti za samopomoč in spodbujanje zdravega dela in življenja, izgradnja podpornega okolja ter formalna ureditev (Podjed idr. 2014, str. 25).
    - *Ključni kazalniki zdravja in dobrega počutja ter spremljanje in ocenjevanje*: kazalniki zdravja lahko zajemajo kazalnike, ki jih določi organizacija ali kazalnike po podatkih Nacionalnega inštituta za javno zdravje. S kazalniki lahko spremljamo potek programa in doseganje ciljev ter koristi za zaposlene in organizacijo (Podjed idr. 2014, str. 25).
    - *Finančni načrt*: kot je zakonsko določeno, je delodajalec dolžan na podlagi ZVZD-1 za promocijo zdravja nameniti določena sredstva. Finančni viri so lahko interni ali v obliki sofinanciranja iz projektov. Določene aktivnosti je možno izvajati tudi z minimalnimi stroški. Faza priprave finančnega načrta je bistvena pri dokončnem opredeljevanju, kateri ukrepi lahko v okviru omejenih finančnih sredstev in virov poskrbijo za kar najboljše rezultate (Podjed idr. 2014, str. 25).
    - *Zaključna priporočila pri izdelavi načrta promocije zdravja*: pri izdelavi načrta za PZD je pomembno, da načrt pokriva vsa glavna področja promocije zdravja v organizaciji. Načrt naj bo pregleden in dosegljiv. Za boljše rezultate je priporočljiva



pomoč zunanjih strokovnjakov. Podpora vodstva, sodelovanje zaposlenih ter predstavnikov delavcev so ključni za uspeh PZD (Podjed idr. 2014, str. 25).



**Slika 2: Štirje stebri akcijskega načrta promocije zdravja na delovnem mestu**

Vir: Podjed idr. 2014, 26.

#### *Izvajanje aktivnosti in ukrepov*

Redno izvajanje aktivnosti in spremljanje rezultatov omogoča tako doseganje pričakovanih rezultatov PZD kot tudi razumevanje potrebnih izboljšav. Pripravimo lahko zelo dober načrt promocije zdravja, vendar to ne prinese zelenih učinkov, dokler ga ne izvajamo v praksi. Če program PZD prilagodimo potrebam delavcev in vsaki organizaciji posebej, bo motivacija pri delavcih večja, obenem pa se začne spreminjati tudi kultura zdravja v posamezni organizaciji. Priporočljivo je, da so delavci čim bolj vključeni v program. Spodbude PZD so lahko različne, odvisno od posamezne organizacije. Vključujejo lahko brezplačne športne dejavnosti pred, med ali po službi, finančne spodbude in donacije za kritje stroškov zunanjih družbenih in športnih dejavnosti, prosti čas za udeležbo na dejavnostih, razna tekmovanja in nagrade za sodelovanje v programih PZD (Podjed idr. 2014).

Zdrav življenjski slog predstavljajo vedenja, ki zmanjšajo tveganja za zdravje. Med najpomembnejše oblike zdravega življenjskega sloga se štejejo (Podjed idr. 2014):

- zdrava prehrana,
- redna rekreacija oz. telesna dejavnost,
- sproščanje oz. relaksacija,

- konstruktivno spopadanje s stresom,
- nekajenje,
- neuživanje alkohola oz. uživanje v minimalnih količinah,
- neuživanje psihoaktivnih snovi.

Pri delu moramo upoštevati različne oblike varovanja zdravja, kot so uporaba osebne varovalne opreme, ustrezni odmori med delom, primerna telesna drža, varno vedenje v prometu. Sem sodijo tudi redni zdravniški pregledi, kjer lahko pravočasno odkrijemo določene bolezni, hitro sporočanje osebnemu zdravniku, če se pojavijo skrb vzbujajoči znaki bolezni in uporaba ustreznih zdravil (Podjed idr. 2014).

### *Evaluacija uspešnosti – spremljanje in vrednotenje programa*

Redno spremljanje in vrednotenje programa je temelj, ki nam daje informacije o našem napredku. Spremlja in ocenjuje se predvsem potek programa in aktivnosti ter koristi za zaposlene in organizacijo. Program se spremlja tekoče s pregledom in vodenjem evidence ter z ocenjevanjem v rednih časovnih presledkih. Narediti je treba pregled za nazaj ter popravke in izboljšave za naprej. Učinek programa PZD se lahko preveri z zadovoljstvom zaposlenih, na primer z anketnim vprašalnikom, s preverjanjem stopnje fluktuacije, izostajanjem zaposlenih z delovnih mest zaradi bolniškega dopusta, s preverjanjem produktivnosti in finančnega rezultata preteklega leta. Pripravi se tudi ocena finančne koristi programa PZD. O rezultatih, napredku ali novostih je treba obvestiti zaposlene (Podjed idr. 2014).

Pri promociji zdravja na delovnem mestu gre za trajen proces, zato so potrebne stalne izboljšave in skrbno načrtovanje programa (Podjed idr. 2014). Na sliki 3 je prikazana formula za uspešnost programov PZD.



**Slika 3: Formula za uspešnost programov PZD**

Vir: Podjed idr. 2014, 34.

V "Smernicah za promocijo zdravja na delovnem mestu", ki jih je izdalo Ministrstvo za zdravje RS (2015b) in so zakonska podlaga za izvajanje PZD v organizacijah, navajajo načela, ki bi jih naj delodajalci upoštevali za uspešno izvajanje programa:

- komplementarnost programov PZD z zakonskimi zahtevami s področja varnosti in zdravja pri delu,
- stroškovna učinkovitost programa,

- vsebinsko sledenje programa potrebam zaposlenih,
- program izvajajo zaposleni,
- čim večja vključenost zaposlenih v program,
- usmerjenost ukrepov in aktivnosti v spremembe vedenj zaposlenih v delovno okolje in organizacijo dela ter
- zagotavljanje trajnosti izvajanja PZD.

#### *Komunikacija za uspešno izvajanje promocije zdravja*

Na uspešno izvajanje programa PZD vpliva tudi redna komunikacija, saj pomaga vzpostaviti občutek pomembnosti za ukrepanje. Uporabijo se lahko že uveljavljeni kanali in načini komuniciranja v organizaciji, ki se lahko glede na potrebe tudi nadgradijo. Predvsem pa je pomemben pozitiven pristop, pohvale in spodbude, ki podpirajo sodelovanje (Podjed idr. 2014).

#### *Dejavniki uspeha izvajanja programov promocije zdravja*

Uspešen program promocije zdravja lahko organizacija pričakuje, če se izogne ključnim pastem (Podjed idr. 2014):

- osredotočanje na ukrepe brez podrobne analize situacije,
- organizacija oz. vodstvo ni predano programu,
- nekritična uporaba standardiziranih rešitev,
- slaba komunikacija in pomanjkanje zaupanja,
- premalo sredstev in denarja,
- ne vključevanje in sodelovanje zaposlenih,
- nefleksibilnost in neprilagojenost ukrepov zaposlenim.

Temeljni dejavniki uspeha programov PZD za izvajanje v praksi so (Podjed idr. 2014):

- predanost vodstva, odgovornih oseb ter zaposlenih, vključenih v izvajanje programa,
- kvalitetna analiza, ki pokaže realno stanje v organizaciji ter omogoča določitev ključnih potreb zaposlenih,
- vzajemna komunikacija, ki pomaga vzpostaviti občutek pomembnosti in nujnosti za ukrepanje,
- pozitiven pristop, pohvale in spodbude za boljše sodelovanje,
- skupinsko delo, pravičnost in spoštovanje vseh,
- sistematičen in fokusiran program, ki upošteva obstoječe stanje, potrebe zaposlenih, strukturo, delovanje organizacije ipd.,
- hitri rezultati, ki pripomorejo k zagonu programa,

- kvalitetna izvedba ukrepov, ki zagotovi, da so z rezultati zadovoljni tako delavci kot delodajalec,
- kontrola rezultatov glede na vnaprej znane ključne kazalnike uspeha.

Cilj »zdravi ljudje v zdravem podjetju« lahko organizacije dosežejo le, če se držijo naslednjih smernic (Podjed idr. 2014):

- vsi zaposleni morajo biti vključeni – sodelovanje,
- promocija zdravja v delovnem okolju mora biti vključena v vse pomembne odločitve v podjetju na vseh področjih organizacije – vključevanje,
- vsi ukrepi in programi v okviru PZD morajo biti oblikovani po načelu »reševanja problemov«: najprej so potrebni analiza potreb, oblikovanje prednostne liste, načrtovanje, vgrajevanje, stalna kontrola in ovrednotenje – projektno vodenje,
- promocija zdravja v delovnem okolju vključuje aktivnosti, usmerjene v posameznika in okolje iz različnih smeri. To je kombinirana strategija zmanjševanja tveganja ter razvoja zaščitnih dejavnikov in potencialov zdravja – vsestranskost.

Programa promocije zdravja na delovnem mestu ni smiselno izvajati, če organizacije ne ponujajo varnega in zdravega delovnega okolja. PZD temelji na kulturi zdravja, ki zahteva predvsem ustrezno obvladovanje tveganj. PZD temelji na prostovoljnih ukrepih, ki jih izvajata obe strani, tako delodajalci kot zaposleni.

Stroški promocije zdravja na delovnem mestu so davčno priznan strošek, tudi zaposlenim se za stroške PZD ne obračunajo bonitete, vendar je obvezen pogoj, da je program promocije zdravja na delovnem mestu ustrezno pripravljen ter redno ovrednoten in evidentiran (Justin 2020).

### **3 MANAGEMENT DELOVNEGA OKOLJA**

Delovno okolje pomembno vpliva na kulturo in klimo ter na zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih. Spremembe na področju tehnologije, družbe in sodobnega gospodarstva so korenito vplivale na način dela, navade ter delovne vzorce, vendar pa obenem omogočajo bolj interaktivno, inovativno in fleksibilno delovno okolje. V delovnem okolju se zaposleni, procesi, prostor in izdelki združujejo v vzorcih, ki se vseskozi spreminjajo. V današnjem času je glavni izziv v delovnem okolju spopadanje s spremembami, kajti glavni elementi organizacije vplivajo na rezultate, kot so delovna učinkovitost, storilnost, zadovoljstvo in tudi varnost zaposlenih. Hkrati pa prehitro tempo, vse hitrejši napredek in globalizacija vnašajo vse več stresa v delovno okolje in delovna razmerja.

#### **3.1 Delovno okolje**

Izraz »delovno okolje« (angl. working environment) se nanaša na kraj, kjer se določeno delo opravlja. Sem ne spadajo samo prostori v organizaciji, kjer imajo dostop zaposleni. Pojem »delovno okolje« vključuje tako organizacijo kot tudi dom, če delavec dela doma. V primeru gradbenega delavca se nanaša na gradbišče, za učitelja na učilnico, za rudarja na rudnik, za profesionalnega športnika na stadion itd. (Blanpain 1991, 146).

Delovno okolje je eno od naših najpomembnejših življenjskih okolij, kjer na zdravje in blaginjo medsebojno delujejo okoljski, organizacijski in osebni dejavniki. Fortuna (2012) v svojem članku navaja, da so podjetja, ki skrbijo za prijetno delovno okolje, dokazano bolj produktivna in dobičkonosna. Skrb za prijetno delovno okolje se začne z odnosom direktorja do zaposlenih. Organiziranje družabnih dogodkov, team-buildingov in tečajev skupinskega dela nima nobenega pomena, če se direktor do svojih zaposlenih obnaša nespoštljivo, zato je ključno, da prav on ustvari prijetno delovno okolje.

##### **3.1.1 Kakovost delovnega okolja**

Skrb za zdravo in kakovostno delovno okolje prinaša pozitivne učinke, ki so odraz uspešne organizacije. Delovno okolje lahko zaposlenega pri delu podpira ali ovira, zato morajo organizacije zagotoviti primerno delovno okolje, ki bo večalo stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Urejeno delovno okolje prinaša organizaciji večjo pripadnost in produktivnost zaposlenih. Predstavlja pa tudi večjo družbeno odgovornost ter ugled organizacije. Na kakovost delovnega okolja vplivajo mnogi dejavniki, med pomembnejšimi pa so zagotovo odnosi z nadrejenimi in sodelavci, odprta komunikacija, prijeten delovni prostor, primerna svetloba in temperatura, fleksibilnost delovnega časa, ergonomska oprema in drugi dejavniki.

### 3.1.2 Fizični in psihični dejavniki delovnega okolja

Delovno okolje delimo na fizično in psihično. Fizično delovno okolje sprejemamo s čutili, njegovi vidiki pa so različno pomembni za psihološko okolje. Na psihološko blagostanje ne vplivajo fizični dejavniki kot takšni, ampak kako si posameznik razlaga te dejavnike. Pomembnejše je zaznavanje delovnih pogojev kot objektivno okolje (Bizjak 2014).

#### *Fizični dejavniki*

Fizični dejavniki delovnega okolja imajo pomemben vpliv na uspešnost izvedenega dela ter na zadovoljstvo zaposlenih. Fizično delovno okolje je širok pojem, ki vključuje fizične značilnosti prostora, značilnosti dela samega, širše organizacijske značilnosti in vidike izven organizacije. Mednje štejemo velikost in ureditev delovnih prostorov, postavitev notranje opreme, rastlin, barve, svetlobo, temperaturo, hrup, vlažnost in kakovost zraka (Bizjak 2014). Med dejavnike fizičnega okolja prištevamo tudi okoljsko udobje, ki neposredno vpliva na interakcijo med fizičnim in psihološkim delovnim okoljem (Vischer 2008).

Med pomembnejšimi dejavniki, ki pomembno vplivajo na kakovost delovnega okolja, so (Bizjak 2014):

- Osvetljenost: priporočljivo je, da je delovno mesto osvetljeno z naravno svetlobo. Slaba osvetljenost lahko ima trajne posledice na zdravje, predvsem na vid in povzroča lahko glavobole. Glede osvetlitve delovnega mesta ni predpisanih zahtev, saj je le-ta odvisna od narave dela.
- Temperatura in toplotno ugodje: primerna mora biti glede na delo, oblačila zaposlenih, delovni čas, starost in zdravstveno stanje zaposlenih. Primerna temperatura okolja, kjer se opravlja mentalno in lažje fizično delo, med 23 in 26 °C poleti in med 20 in 24 °C pozimi. Pri visokih temperaturah zraka je opravljanje fizičnega dela oteženo, nizke temperature pa vplivajo na manjšo uspešnost pri izvajanju dela fino motoričnih spretnosti.
- Zrak: v delovnih prostorih mora biti omogočeno prezračevanje, da je zrak neprestano svež. Kakovost zraka lahko vpliva na zdravje zaposlenih. Zrak lahko izboljšajo tudi rastline, ki imajo pozitiven vpliv na počutje zaposlenih.
- Hrup: redko vpliva na okvaro sluha, lahko pa negativno vpliva na učinkovitost zaposlenih in na zadovoljstvo z delom ter posledično na kakovost dela.
- Prostorska ureditev: gre za razdelitev, lokacijo, velikost in obliko delovnega okolja. Ustrezno delovno okolje pozitivno vpliva na delovno zadovoljstvo in uspešnost.
- Arhitekturne značilnosti: kamor spadajo slog opreme, umetniška dela, meje prostora ter barve, ki predstavljajo identifikacijo zaposlenih z organizacijo ter kažejo identiteto in status organizacije.

## *Psihični dejavniki*

Briner (2000) navaja, da psihično delovno okolje spodbuja določena delovna vedenja. Psihološke pojave, ki se kažejo v delovnem okolju, deli na afektivne (čustvene, razpoloženske), kognitivne (percepcija, odločanje, odnos) in vedenjske (učinkovitost, motivacija, odsotnost).

Molanova (2010) v svojem članku navaja, da se podatki o preobremenjenosti, povezani s stresom, depresivnim razpoloženjem in psihično obremenjenostjo ter nerazpoložljivostjo, gibljejo od 10 do 40 odstotkov preobremenjenih v posameznih delovnih okoljih. Kot kažejo podatki o bolniški odsotnosti zaradi motenj v duševnem zdravju, je psihično zdravje v marsikaterem delovnem okolju še vedno zanemarjeno. V večini delovnih okolij so še vedno prisotna psihosocialna tveganja, ki ogrožajo počutje in načenjajo psihično zdravje zaposlenih. Nacionalni program za varovanje duševnega zdravja v poglavju Varovanje zdravja aktivne populacije namenja posebno pozornost ohranjanju dobrega počutja in varovanju duševnega zdravja aktivne populacije. Ugotoviti je treba vzroke tveganj, ki lahko ogrozijo psihično zdravje, in predlagati ukrepe za njihovo odpravo ali obvladovanje. Uporaba različnih pristopov, od ocene tveganja do implementacije programa za pomoč zaposlenih, je možna le v okolju, kjer zdravje pomeni vrednoto.

### **3.1.3 Značilnosti zdravih in nezdravih organizacij**

Organizacijska kultura in klima zvišujeta raven dobrega vzdušja zaposlenih, zato je pomembno, kakšni sta le-ti v posamezni organizaciji. Organizacijsko kulturo je težko izmeriti, medtem ko klimo merimo z različnimi vprašalniki.

*Organizacijska kultura* je socialna sila, ki nadzoruje vzorce organizacijskega vedenja, tako da oblikuje kognicije in percepcije članov ob pomenu in stvarnosti. Zagotavlja čustveno energijo za mobilizacijo in identifikacijo, kdo pripada organizaciji in kdo ne (Kondić 2015, po Kavčič 2005). Kultura organizacije so značilne oblike obnašanja ljudi, ki delujejo v določeni organizaciji. Vsak zaposleni ima svoje vrednote, ki se razlikujejo, zato ima pri nastajanju organizacijske kulture velikokrat odločilno vlogo močna osebnost, ki je drugim vzgled (Možina 2002).

*Organizacijska klima* je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Gre za opis organizacijske realnosti v smislu doživljanja zaposlenih (Kondić 2015, po Kavčič 2005). Organizacijska klima označuje ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. V organizacijah želimo zavestno ustvariti takšno klimo, ki omogoča čim boljšo izrabo vseh zmogljivosti v določeni organizaciji (Lipičnik 1998, 74).

## *Kultura vključevanja in sodelovanja v organizaciji in zunaj nje*

Vključevanje zaposlenih povečuje njihovo zadovoljstvo, sproščanje potenciala in večjo učinkovitost, kar pozitivno vpliva na uspešnost posameznika ter s tem tudi na uspešnost organizacije. Vključevanje zaposlenih pripelje do krepitev odnosov med zaposlenimi ter s samo organizacijo. Ti odnosi omogočajo sproščanje potenciala posameznika in kreiranje novega potenciala. Z vključevanjem zaposlenih zadovoljujemo potrebo po prepoznavnosti in pripadnosti skupnosti. Večje zadovoljstvo povečuje motivacijo zaposlenih za doseganje ciljev, večja motivacija pa njihovo uspešnost (Černigoj 2009).

Preglednica 2 v nadaljevanju prikazuje značilnosti zdravih in nezdravih organizacij z vidika posameznika, odnosov in organizacije.

### **Preglednica 2: Značilnosti zdravih in nezdravih organizacij**

	Nezdrave organizacije	Zdrave organizacije
Posameznik (notranje dispozicije)	– Nemoč, tesnoba	– Psihično dobro počutje
	– Nizka samozavest in samozaupanje	– Visoko samospoštovanje in samozavest
	– Nizko zadovoljstvo pri delu	– Visoko zadovoljstvo pri delu
	– Notranja odpoved	– Identifikacija s podjetjem
	– Nizka motivacija	– Motivacija
	– Slaba telesna kondicija	– Visoka zmogljivost
	– Izgorelost	– Dobro telesno zdravje
Vedenje in odnosi (zunanje dispozicije)	– Nizke socialne spretnosti	– Visoke socialne kompetence
	– Ustrahovanje	– Socialna podpora, kohezija
	– Nizka uspešnost	– Spretnosti
	– Visok absentizem	– Visoka stopnja udeležbe
	– Nizka fleksibilnost in inovativnost	– Velika fleksibilnost in inovativnost
	– Povečanje odvisnosti	– Spodbujanje zdravega življenjskega sloga
	– Tvegan življenjski slog	– Sodelovanje
Organizacija (struktura, kultura, delovni procesi)	– Neprimeren stil vodenja	– Ustrezno participativno vodenje
	– Hierarhija odtujevanja	– Sploščena hierarhija
	– Kultura nezaupanja in kontrole	– Kultura zaupanja
	– Pomanjkanje preglednosti odločitev	– Preglednost odločitev
	– Omejevalni ukrepi	– Opolnomočenje zaposlenih
	– Ni priložnosti za usposabljanje	– Ustrezne možnosti za usposabljanje
	– Pomanjkanje varnosti in zdravja pri delu (VZD)	– Dobro VZD

Vir: Šarotar Žižek, Veingerl Čič in Šebjan 2017, po Wimmer 2002.



### **3.2 Zadovoljstvo zaposlenih**

Zadovoljstvo zaposlenih je za uspešno delovanje organizacije izjemno pomembno. Zavest o pomembnosti zadovoljstva zaposlenih mora izhajati iz vodstva organizacije, ki mora stremeti k stalnemu povečanju in vzdrževanju visoke stopnje zadovoljstva zaposlenih.

Mihaličeva (2008) opisuje zadovoljstvo zaposlenih kot pozitivno čustveno stanje posameznika, ki je rezultat doživljanja dela, izkušenj pri delu, ocenjevanja in pojmovanja stanja delovnega okolja in načina občutenja vseh elementov delovnega mesta in dela. Zadovoljstvo pri delu lahko označimo kot občutek, ki ga zazna posameznik, na podlagi katerega se rad odpravi na delo, se rad vrača med sodelavce, se veseli novih delovnih izzivov in se dobro počuti pri opravljanju svojega dela. Največ, kar si lahko vsaka organizacija in vsak vodja želi, so zadovoljni zaposleni, saj so le-tako lahko pri svojem delu uspešni in učinkoviti. Organizacija je močna le toliko, kolikor je v njej močan človeški kapital.

Lipičnik in Možina (1993) menita, da sta motivacija in zadovoljstvo povezana. Motivacijski dejavniki zaposlene usmerjajo k dobremu in učinkovitemu delu (Lipičnik 1998, 162). Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni dejavniki. Med najpomembnejšimi so možnost strokovnega in osebnega razvoja, odnosi s sodelavci in nadrejeni, plača, delovno okolje, pogoji dela in drugi dejavniki.

Zadovoljstvo pri delu je prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, povezanih z delom. Traven (1998, 131–132) opisuje tri vidike zadovoljstva pri delu, in sicer vidik vrednosti, vidik pomembnosti ter vidik zaznavanja. Zadovoljstvo zaposlenih pojasnjuje tudi teorija pravičnosti, ki pravi, da posameznik primerja svoje razmere prejemkov za opravljeno delo in vložkov v delo z razmerjem prejemkov in vložkov oseb, s katerimi se primerja. Primerjajo se predvsem raven plače, stopnja izobrazbe in dolžina delovne dobe. Če posameznik ugotovi, da je njegovo razmerje primerljivo z razmerjem drugega, ga prevzame občutek zadovoljstva. V nasprotnem primeru se mu zdi nepravilno, ker se zaveda, da je premalo nagrajen za svoje delo in želi nato nepravilnost zmanjšati (Traven 1998, 126).

### **3.3 Zavzetost zaposlenih**

Zavzetost zaposlenih je vedno bolj aktualen pojem. Ameriški inštitut Gallup že več kot 20 let raziskuje zavzetost zaposlenih na svetovni ravni (Tič Vesel 2015). Zavzeti zaposleni so bolj produktivni, pripadni organizaciji in zadovoljni s svojim življenjem. V delu vidijo nove izzive in ga ne dojemajo kot breme.

Gruban (2005) opredeljuje zavzetost zaposlenih kot stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva ter pripadnosti podjetju, organizaciji, skupini. Sega preko zadovoljstva (kako so mi všeč stvari tukaj) in pripadnosti (kako pripravljen sem tu ostati) do zavzetosti (kako si

želim biti tu in koliko sam od sebe, brez zunanje prisile storim za izboljšanje delovnih rezultatov). Navaja tudi dejstva, da za (ne)uspešnostjo in (ne)zavzetostjo zaposlenih najdemo predvsem voditelje in njihov odnos do zaposlenih. Čeprav najboljši kadri pri iskanju zaposlitve iščejo delodajalce, ki ponujajo najboljše delovne pogoje, najvišje plače ali priložnost za osebni razvoj, sta njihova kasnejša delovna uspešnost in čas, v katerem so pripravljene nadvse zavzeto delati, odvisna predvsem od odnosov z voditelji.

Vse, kar lahko merimo, lahko tudi izboljšamo. Tudi pri zavzetosti imamo to možnost. Merjenje zavzetosti je strateški pristop, ki lahko vodstvu ponudi kakovostno povratno informacijo za nadaljnje korake. Obstaja veliko različnih metod za merjenje zavzetosti. Med najbolj poznanimi je zagotovo Gallupov test zavzetosti, ki meri zavzetost na podlagi dvanajstih vprašanj s 5-stopenjsko lestvico.

Ta vprašanja so (Gallup 2013):

- Vem, kaj se na delu pričakuje od mene.
- Imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo.
- Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši.
- V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.
- Vodjo ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba.
- Nekdo v organizaciji me spodbuja pri mojem razvoju.
- Moje mnenje šteje in se upošteva.
- Iz poslanstva naše organizacije razberem, da je moje delo pomembno.
- Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.
- V organizaciji imam dobrega prijatelja.
- V zadnjih 6 mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.
- V obdobju zadnjega leta sem imel priložnosti za učenje in razvoj.

Glede na rezultate Gallupovih raziskav lahko zavzete zaposlene razvrstimo v tri skupine (Gallup 2013):

- *Zavzeti zaposleni* so tisti zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost z organizacijo, v kateri so zaposleni. Imajo zaupanje v vodstvo in v sodelavce, skušajo izboljšati sebe in pomagajo pri razvoju organizacije.
- *Nezavzeti zaposleni* naredijo le tisto, kar morajo, saj so med delovnim časom "delno odsotni". V opravljeno delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti.
- *Aktivno nezavzeti zaposleni* so nezadovoljni na svojem delovnem mestu. Svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izražajo. Podcenjujejo delo, ki ga opravijo njihovi zavzeti sodelavci, zavestno škodljivo vplivajo na motiviranost ter splošno klimo v podjetju in s tem posledično na poslovno uspešnost.

Organizacije, kjer so najbolj zavzeti zaposleni, se trudijo za zavzetost zaposlenih. Na zavzetost zaposlenih 70 % vpliva njihov neposredni vodja, preostalih 30 % pa vplivajo odnosi

s sodelavci ter drugi dejavniki. Iz tega je razvidno, kako pomembno je, da organizacije izberejo prave ljudi na mesto vodij (Gallup 2013).

### **3.4 Produktivnost zaposlenih**

Za uspešnost organizacij je ključnega pomena produktivnost in uspešnost posameznika. Organizacije morajo biti produktivne, da lahko preživijo in dosežajo svojo rast. Pri posamezniku pa je produktivnost pomembna zaradi njegovega obstoja na delovnem mestu, da doseže samospoštovanje ter odličnost dela, ki ga opravlja. Promocija zdravja na delovnem mestu prinaša podjetjem koristi tudi iz naslova povečane produktivnosti oziroma skozi znižanje stroškov. S pravilno načrtovano promocijo zdravja na delovnem mestu je mogoče odločilno vplivati na produktivnost zaposlenih.

Produktivnost vodi k uspešnosti, ki jo lahko delodajalec nagradi in s tem motivira zaposlene, saj je splošno znano, da le motivirani delavci lahko dosežajo ustrezne rezultate. Produktivnost je poleg zmožnosti v večji meri odvisna od motivacije in pomeni produktivno uporabiti znanje, čas in denar za doseganje rezultatov in ciljev.

Strugar (2010) pravi, da so spodbudno delovno okolje, delovne razmere, osebna rast in privlačna prihodnost manj otipljiva posredna plačila in nagrade. Za delodajalca predstavljajo investicijo, ki se povrne z večjo produktivnostjo zaposlenih ter poslovno uspešnostjo podjetja. Prav tako pa prispevajo h kakovosti življenja zaposlenih.

Za ocenitev produktivnosti in uspešnosti je treba določiti merila, ki se za to uporabljajo in predstavljajo teža posamičnega merila, frekvenco merjenja in povezanost merjenja z nagrado. Delovno uspešnost in produktivnost merimo z naslednjimi dejavniki: količino, kakovostjo, delovnimi rezultati, zanesljivostjo, kakovostjo znanja, samostojnostjo pri delu, inovativnimi predlogi, vključevanjem v delovne naloge, sodelovanjem z drugimi sodelavci ter motiviranostjo za delo (Cimperman 2016, po Napast 2010).

Snoj (1998, 29) ugotavlja, da se produktivnost zaposlenih poveča, če dobro poznajo delovne procese in so spretni pri njihovem izvajanju. Hitra odzivnost, strokovnost, zanesljivost, sposobnost učinkovitega komuniciranja ter razumevanje odjemalcev bistveno prispevajo k povečanju zaznane vrednosti storitev. Vrednost za odjemalca pa je odvisna od primerjave med prejeto uporabno vrednostjo in vsemi stroški, povezanimi s pridobitvijo in uporabo storitve.

## **4 MANAGER ZA ZDRAVJE ZAPOSLENIH**

Svetovna zdravstvena organizacija – WHO (2016a) v okviru zdravstvenih ciljev poudarja, da je zdravstveni management strateški pristop ter da je vedno večja potreba po uvajanju managerja za zdravje v okolje organizacije.

### **4.1 Definicija managerja za zdravje**

Manager za zdravje je odgovoren za zagotavljanje fizičnega in duševnega zdravja zaposlenih ter njihovo varnost. Lahko pa je zadolžen tudi za razvoj zaposlenih v celoti. Za uspešno delovanje managerja za zdravje je ključna podpora vodstva organizacije. Manager za zdravje v prvi vrsti skrbi za zaposlenega in njegovo zdravje, zato je treba strogo varovati njegovo zasebnost. Prav tako mu mora zagotavljati popolno avtonomijo glede vključevanja v posamezne aktivnosti, ki so namenjene spodbujanju oz. ohranjanju zdravja (Šarotar Žižek, Veingerl Čič in Šebjan 2017).

### **4.2 Položaj managerja za zdravje v organizacijski strukturi**

Kot navajajo Šarotar Žižek, Veingerl Čič in Šebjan (2017), lahko manager za zdravje opravlja delo v okviru kadrovske službe ali samostojno kot vodja oddelka, ki je neposredno odgovoren upravi oziroma vodstvu organizacije. Z vidika ustrezne strateške umeščenosti pomena varnosti in zdravja zaposlenih na delovnem mestu je bolje, če manager za zdravje opravlja svoje delo v okviru avtonomnega delovnega mesta ali samostojnega oddelka in je neposredno odgovoren upravi. Razlogi za to so predvsem v percepciji zaposlenih do aktivnosti managerja za zdravje, ki se izvaja v okviru kadrovske službe, da kadrovska služba ponovno nekaj od njih pričakuje. Sprašujejo se tudi, ali bodo njihovi podatki res anonimni ter ali ponujajo določene aktivnosti samo zato, da bi delali več. Na drugi strani pa organiziranost na strateški ravni managementa pomeni, da so to aktivnosti, ki so namenjene vsem zaposlenim, in je zagotovljeno ustrezno varstvo osebnih podatkov.

### **4.3 Vloga managerja za zdravje**

Manager za zdravje je pomemben in kompetenten partner v organizaciji. Je vmesni člen med odgovornimi za varstvo pri delu dela, promotorji zdravja, upravljanja kakovosti in človeških virov ter organizacijskega razvoja in vodenja v podjetju. Njegove naloge, odgovornosti in pristojnosti morajo biti jasno določene (Šarotar Žižek, Veingerl Čič in Šebjan 2017).

#### **4.3.1 Pristojnost in odgovornosti**

Manager za zdravje je pooblaščen v okviru pogodbe o zaposlitvi, pravilnika o podpisovanju, drugih internih aktov in posamičnih sklepov neposredno nadrejenega direktorja oz. uprave za (Šarotar Žižek, Veingerl Čič in Šebjan 2017, 27):

- izvajanje in nadzor nad aktivnostmi s področja razvoja zaposlenih,
- pripravo, izvajanje in nadzor nad aktivnostmi s področja zagotavljanja zdravja in psihično dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu,
- dajanje informacij o varnosti in zdravju zaposlenih ter njihovem razvoju,
- razvoj ustrezne organizacijske kulture in
- razvoj internega komuniciranja.

Na drugi strani pa je manager za zdravje odgovoren za (Šarotar Žižek, Veingerl Čič in Šebjan 2017, 27):

- vsebinski, tehnološki in kadrovski razvoj področja zagotavljanja zdravja in psihičnega dobrega počutja zaposlenih v skladu s strategijo in letnimi poslovnimi načrti,
- pripravo strategije in poslovnega načrta področja dela ter periodičnih poročil za management,
- pripravo ter izvajanje aktivnosti in ukrepov, povezanih z varnostjo in zdravjem zaposlenih ter njihovim razvojem,
- pridobivanje ponudnikov ter izvajalcev in kakovostno izvajanje storitev ter aktivnosti na področju zdravja in psihično dobrega počutja,
- usposobljenost in etiko zaposlenih v oddelku,
- nadzor nad proračunom in skrbno upravljanje s finančnimi sredstvi za to področje dela,
- motiviranje in stimuliranje sodelavcev,
- celovito in pravočasno informiranje sodelavcev,
- ustrezno komuniciranje s sodelavci in vzdrževanje pozitivne klime ter kulture, naklonjene zdravju, načrtovanja, spremljanja in nadzora nad izvajanjem aktivnosti in ukrepov,
- poznavanje in upoštevanje vseh zakonskih določil in internih aktov organizacije, ki se nanašajo na področje poslovanja in širše,
- poročanje in obveščanje neposredno nadrejenemu direktorju/upravi,
- vzpostavitev ustreznega načina internega komuniciranja,
- samoiniciativno, odgovorno, celovito, kakovostno in pravočasno načrtovanje in organiziranje dela ter opravljanje svojih nalog,
- dajanje pobud, predlogov o možnih rešitvah za njihovo uresničitev z namenom izboljšanja kakovosti poslovanja, povečanja obsega in dohodkovnih učinkov,
- varovanje poslovnih skrivnosti in osebnih podatkov zaposlenih,
- vodenje področja dela v skladu s postavljenimi smotri, interesi in vizijo poslovanja organizacije,
- vodenje projektnih timov pri izvajanju posameznih poslovnih projektov, ki vplivajo na

- zdravje in varnost zaposlenih ter njihovim razvojem,
- oblikovanje in uvajanje novih storitev in produktov s področja zagotavljanja zdravja in psihično dobrega počutja zaposlenih.

#### **4.3.2 Vodenje, ki podpira zdravje na delovnem mestu**

Šarotar Žižek, Veingerl Čič in Šebjan (2017) poudarjajo pomembnost, da se v organizacijah vzpostavi kultura spodbujanja oz. promoviranja zdravja, ki temelji na vodenju, ki podpira zdravje. Vodenje, ki podpira zdravje zaposlenih, je pomemben del organizacijskih zmogljivosti za promocijo zdravja, vključno z vodstvenimi znanji in kompetencami za oblikovanje organizacijskih politik in struktur, ki podpirajo spodbujanje zdravja na delovnem mestu. Vodje si morajo prizadevati ustvariti delovne pogoje, ki jih zaposleni doživljajo kot pozitivno spodbudo zdravju ter tako zagotavljati zdravo delovno okolje.

V nadaljevanju so predstavljeni vidiki, ki vplivajo na zdravje zaposlenih ter so ključni za vodenje, ki podpira zdravje (Šarotar Žižek, Veingerl Čič in Šebjan 2017, po Jiménez, Winkler in Dunkl 2013; Jiménez, Winkler in Dunkl 2016):

- *Obseg dela* – je neposredno povezan z izčrpanostjo ali celo izgorelostjo. Energijo zaposlenih izčrpa čezmerna delovna preobremenitev, ki je posledica visoke delovne obremenitve. Obremenitev zaposlenih lahko razbremeni vodja z drugačno razporeditvijo del med sodelavci ali s podaljšanjem roka za dokončanje najpomembnejših nalog.
- *Nadzor na delovnem mestu* – vodje imajo nadzor nad potrebnimi sredstvi, zaposlenimi in vključenostjo v procese odločanja. Na nadzor zelo vpliva dejstvo, ali lahko zaposleni svoje odločitve sprejemajo avtonomno in tako izvajajo tudi delo.
- *Nagrajevanje* – nagrajevanje zaposlenih je bistvenega pomena za zadovoljstvo na delovnem mestu. Nagrade so lahko različne, tako finančne kot socialne. Temelj dobrega in pozitivnega odnosa med vodji in sodelavci je, da vodja ceni doseženo delo vsakega zaposlenega.
- *Socializacija ali delovne skupnosti* – so pomembne za dvig socialne podpore, hkrati pa se zmanjšajo družbeni konflikti. Pomembno je, da vodje podpirajo pozitivno delovno klimo, kjer lahko sodelavci odkrito komunicirajo med seboj in se medsebojno podpirajo.
- *Poštenost na delovnem mestu* – na tak način povečujemo samozavest posameznika. Vodje morajo zagotoviti pravično delitev sredstev, prav tako pa tudi enake možnosti kariernega razvoja, da ustvarijo pravično vzdušje v timu. Če oseba občuti, da je obravnavana na nepošten ali neenak način, lahko ta občutek vodi k cinizmu in dodatno poveča tveganje za izgorelost.
- *Vrednote* – pride lahko do neuskkljenosti med lastnimi vrednotami in vrednotami organizacije ali dela, zato se lahko pojavijo konflikti. Voditelji so sposobni komunicirati organizacijske vrednote in označiti skladnosti med vrednotami in cilji sodelavcev in organizacije.

### **4.3.3 Izvajanje aktivnosti**

Osnovna naloga managerja za zdravje je, da (Šarotar Žižek, Veingerl Čič in Šebjan 2017):

- motivira zaposlene k skrbi za zdravje na delovnem mestu, spodbuja prijetno delovno vzdušje,
- zagotavlja zdravju neškodljive delovne razmere,
- povečuje socialne kompetence ter vzpostavi organizacijsko kulturo in klimo, naklonjeno zdravju na delovnem mestu,
- skrbi za pripravo in izvedbo programov PZD, načrtuje aktivnosti, informira zaposlene o aktivnostih programa PZD, evalvira zdravje zaposlenih ter poroča vodstvu in zaposlenim o učinkovitosti programov,
- izvaja nadzor nad stanjem zdravja zaposlenih ter organizira in ureja zdravstvene storitve za zaposlene.

Rezultat izvajanja omenjenih nalog pomeni prednost tako za delodajalca kot za zaposlene, saj se z zagotavljanjem fizičnega in psihičnega dobrega počutja le-to odraža v nižji stopnji stresa na delovnem mestu, večji pripadnosti organizaciji, zavzetosti, zadovoljstvu ter motiviranosti zaposlenih.

## **4.4 Pregled dosedanjih raziskav**

Tematika promocije zdravja na delovnem mestu in njenega vpliva na zdravje, zadovoljstvo, produktivnost, zavzetost in pripadnost zanima tudi slovenske teoretike, praktike in raziskovalce. Podatke, ki so nam bili v pomoč pri naši raziskavi, smo pridobili s pregledom ugotovitev iz nekaterih diplomskih, magistrskih nalog ter drugih raziskav s področja promocije zdravja na delovnem mestu, ki so bile do zdaj izvedene v RS in jih na kratko povzemamo v nadaljevanju.

Kurbus (2014) je proučevala, kako so zaposleni v podjetju x zadovoljni s promocijo zdravja na delovnem mestu in kakšen je njen vpliv na motivacijo in dobro počutje zaposlenih. Z raziskavo je ugotovila, da v izbranem podjetju sploh ne izvajajo promocije zdravja na delovnem mestu, tako da so bili odzivi zaposlenih glede tega negativni. Raziskava pa je pomenila tudi korist za podjetje, saj je spodbudila uvedbo promocije zdravja na delovnem mestu s pomočjo zunanjega strokovnjaka.

Kondić (2015) je s pomočjo proučevanja teorije in analize promocije zdravja na delovnem mestu ugotavljala, ali zaposleni prepoznajo promocijo zdravja na delovnem mestu ter kakšno je njihovo mnenje glede učinkovitosti promocije zdravja na delovnem mestu. Obenem je preučila tudi razlike v počutju zaposlenih, kjer se izvaja PZD. Ugotovitve raziskave so, da se tako delavci kot delodajalci zavedajo, da je PZD koristna, vendar se izvaja bolj aktivno v organizacijah, ki so v tuji lasti. Zaposleni v organizacijah s tujim lastništvom menijo, da so

njihova delovna mesta bolj zdravo oblikovana v primerjavi z zaposlenimi v podjetjih z domačim lastništvom.

Stanko (2016) je v magistrski nalogi raziskovala, kakšna je vloga managementa znanja pri promociji zdravega življenjskega sloga zaposlenih na delovnem mestu. S pomočjo empirične raziskave je ugotavljala, ali se zaposleni in delodajalci zavedajo pomena zdrave prehrane in telesne vadbe na delovnem mestu ter ali se zavedajo povezanosti zdravega prehranjevanja z delovno storilnostjo. Z rezultati raziskave je dognala, da podjetja sicer izvajajo promocijo zdrave prehrane in zdravega življenjskega sloga, vendar v zelo majhnem obsegu ponujajo zdrave obroke in telesno vadbo za zaposlene. Ugotovila je še, da se vsi zaposleni zavedajo povezanosti in pomembnosti zdrave prehrane z delovno storilnostjo.

Buzeti (2016) je v svojem znanstvenem članku prikazal ekonomske učinke finančnih investicij v promocijo zdravja in dobrega počutja zaposlenih v delovnem okolju. Na podlagi rezultatov proučevanja je ugotovil, da lahko delodajalci s PZD vplivajo na zmanjšanje stroškov, ki so povezani z zdravstvenim absentizmom. Finančni učinki PZD sicer variirajo glede na zasnovano in časovni razpon, zato meni, da je dobro zasnovana organizacija programa z veliko mero preglednosti in z merljivostjo učinkov osrednji pogoj za visoko stopnjo donosa na investicijo, kot je spodbujanje zdravja zaposlenih.

Bulc (2016) je v diplomskem delu proučevala pomen izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu za uspešnost organizacij. Raziskava je pokazala, da je vlaganje v zdravje zaposlenih pozitivna naložba, in ne nepotreben strošek, ter da pozitivne spremembe niso nujno nesprejemljivi finančni stroški. Prav tako pa je tudi ugotovila, da se v procesu uvajanja dejavnosti PZD v organizacijah pojavljajo izzivi, ki so z ustreznimi rešitvami in ukrepi premostljivi.

Kavčič (2018) je v magistrski nalogi prikazal, kakšna naj bi bila strategija za implementacijo ukrepov v smeri promocije zdravja na delovnem mestu in večjega zadovoljstva zaposlenih. Raziskovanje se je lotil s kvalitativnim delom raziskave, kjer je želel priti do poglobljenih informacij s strani HR oddelka in zaposlenih za lažje razumevanje njihovih želja in potreb, kar je bilo bistvenega pomena pri nadaljnjem razvoju projekta, ter ugotoviti stanje na področju relacij zaposlenih s HR. Pri kvantitativnem delu raziskave je bil namen proučiti stanje v podjetjih in med zaposlenimi v relaciji s cilji magistrskega dela ter najti odgovore na raziskovalni vprašanji. Na podlagi rezultatov intervjuvanih podjetij je dognal, da ima absentizem negativni vpliv na poslovanje podjetja. Poleg finančnega tveganja, ki ga absentizem predstavlja, obstaja še veliko tveganje preobremenjenosti zaposlenih v času nadomeščanja odsotnih zaposlenih in negativen vpliv na ostale zaposlene.



#### 4.5 Povzetek teoretičnega dela raziskave

Promocija zdravja na delovnem mestu so sistematične ciljne aktivnosti in ukrepi za zaposlene. V organizacijah se izvajajo z namenom ohranjanja in krepitev telesnega in duševnega zdravja zaposlenih ter njihovega dobrega počutja. So skupna prizadevanja delodajalcev, delavcev in družbe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu. Zdravje ni le skrb posameznika, ampak postaja vedno bolj skrb družbe. Za čim boljšo izvedbo je treba upoštevati politiko podjetja, obstoječe vire, znanje, razpoložljivost opreme ter vire financiranja in organizacijo dela (Ministrstvo za zdravje RS 2015a).

Organizacija s skrbjo za zdravje zaposlenih pokaže, da je namen njene dejavnosti pozitiven za kogar koli v njenem ožjem in širšem okolju. V Sloveniji, kjer opažamo izrazito zaostajanje na področju PZD, verjetno še nismo razumeli pomena delovne sile za ekonomski razvoj, težava pa je tudi v pomanjkanju izobraževanja, finančnih virov in mnogo prešibki kadrovske strukturi na tem področju (Keber idr. 2003).

Promocija zdravja na delovnem mestu je obvezna, saj ZVZD-1 delodajalca v 32. členu zavezuje k načrtovanju promocije zdravja na delovnem mestu in zagotavljanju potrebnih sredstev zanjo ter k spremljanju njenega izvajanja. V pomoč zakonu so Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu, ki jih je leta 2015 izdalo Ministrstvo za zdravje RS (2015b).

Programi PZD vplivajo na izboljšanje zmogljivosti posameznika, storilnost, konkurenčnost ter pozitivno prepoznavnost delodajalca kot družbeno odgovornega ter s tem posledično na poslovni uspeh. Delovno okolje je eno od naših najpomembnejših življenjskih okolij, kjer na zdravje in blaginjo medsebojno delujejo okoljski, organizacijski in osebni dejavniki. Podjetja, ki skrbijo za prijetno delovno okolje ter za zdravje svojih zaposlenih, so dokazano bolj produktivna in dobičkonosna.

Vodenje, ki podpira zdravje zaposlenih, je pomemben del organizacijskih zmogljivosti za promocijo zdravja, vključno z vodstvenimi znanji in kompetencami za oblikovanje organizacijskih politik in struktur, ki podpirajo spodbujanje zdravja na delovnem mestu. Vodje si morajo prizadevati ustvariti delovne pogoje, ki jih zaposleni doživljajo kot pozitivno spodbudo zdravju ter tako zagotavljati zdravo delovno okolje (Šarotar Žižek, Veingerl Čič in Šebjan 2017).

Po opredelitvi teoretičnih izhodišč in sistematičnem pregledu dosedanjih raziskav s področja promocije zdravja na delovnem mestu smo ugotovili, da je tematika zanimiva tako za teoretike kot za praktike v podjetjih oziroma organizacijah ter da je za slovenska podjetja in organizacije na tem področju še veliko izzivov za aktivno izvajanje PZD.

## **5 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU AKTIVNOSTI ZA ZDRAVJE NA DELOVNEM MESTU V SLOVENSKIH PODJETJIH**

Zaposleni predstavljajo največji kapital za podjetja, zato se morajo delodajalci zavedati pomena promocije zdravja na delovnem mestu. PZD in z njo povezane aktivnosti prinašajo pozitivne učinke tako za zaposlene kot za podjetja, v katerih delajo. V ta namen smo z raziskavo s pomočjo vprašalnika in postavljenih hipotez ugotavljali, ali imajo aktivnosti za zdravje na delovnem mestu statistično značilen vpliv na produktivnost, zavzetost, zadovoljstvo, pripadnost ter zdravje zaposlenih v slovenskih podjetjih. S pomočjo izidov iz empirične raziskave smo podali rezultate in ugotovitve.

### **5.1 Sestava vprašalnika**

Vprašalnik je bil sestavljen iz enajstih vprašanj.

V prvem vprašanju smo spraševali, ali so anketiranci vključeni v program za zdravje na delovnem mestu. Na voljo sta bila dva možna odgovora, od katerih je bilo mogoče izbrati le en odgovor.

Drugo vprašanje se je nanašalo na zdravje in zdrav življenjski slog. Anketirani so imeli pri izražanju strinjanja z navedenimi trditvami na voljo petstopenjsko lestvico (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – neodločen, 4 – delno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam). Vprašalnik so anketiranci izpolnjevali tako, da so pri vsaki izmed navedenih trditev označili enega izmed petih možnih odgovorov. Odgovor so izbrali z vnosom ustrezne oznake v okence ob trditvi. Pri vsaki trditvi je bil mogoč le en odgovor. Trditve je bilo skupaj deset. Trditve iz tega sklopa smo priredili po anketi z diplomskega seminarja Kurbus (2014) ter iz magistrske naloge Stanko (2016).

Pri tretjem vprašanju nas je zanimalo zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Našteti je bilo deset trditev, pri katerih so anketirani imeli pri izražanju strinjanja z navedenimi trditvami na voljo petstopenjsko lestvico (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – neodločen, 4 – delno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam). Vprašalnik so anketiranci izpolnjevali tako, da so pri vsaki izmed navedenih trditev označili enega izmed petih možnih odgovorov. Odgovor so izbrali z vnosom ustrezne oznake v okence ob trditvi. Pri vsaki trditvi je bil mogoč le en odgovor. Trditve pri tretjem vprašanju smo povzeli po vprašalniku za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah iz magistrskega dela Grahovac (2011).

Četrto vprašanje se je nanašalo na zavzetost zaposlenih. Anketirani so imeli ponovno na voljo petstopenjsko lestvico (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – neodločen, 4 – delno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam). Vprašalnik so anketiranci izpolnjevali tako, da so pri vsaki izmed navedenih trditev označili enega izmed petih možnih odgovorov. Odgovor so izbrali z vnosom ustrezne oznake v okence ob trditvi. Pri vsaki trditvi je bil mogoč le en

odgovor. Tudi teh trditev je bilo deset. Trditve smo povzeli po Gallupovem testu zavzetosti.

Pri petem vprašanju nas je zanimalo, kako produktivni so zaposleni. Naštetih je bilo osem trditev, pri katerih so anketirani imeli pri izražanju strinjanja z navedenimi trditvami na voljo petstopenjsko lestvico (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – neodločen, 4 – delno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam). Vprašalnik so anketiranci izpolnjevali tako, da so pri vsaki izmed navedenih trditev označili enega izmed petih možnih odgovorov. Odgovor so izbrali z vnosom ustrezne oznake v okence ob trditvi. Pri vsaki trditvi je bil mogoč le en odgovor. Trditve iz tega sklopa smo priredili po anketi iz magistrskega dela Cimperman (2016).

V šestem vprašanju smo anketirance spraševali o tem, kako pripadni so podjetju, v katerem delajo. Pri tem vprašanju so imeli anketiranci na voljo šest trditev, pri katerih so izrazili svoje strinjanje z navedenimi trditvami. Tudi tu so imeli na voljo petstopenjsko lestvico (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – neodločen, 4 – delno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam). Vprašalnik so anketiranci izpolnjevali tako, da so pri vsaki izmed navedenih trditev označili enega izmed petih možnih odgovorov. Odgovor so izbrali z vnosom ustrezne oznake v okence ob trditvi. Pri vsaki trditvi je bil mogoč le en odgovor. Trditve smo povzeli po vprašalniku iz diplomskega dela Metelko (2010).

V sedmem, osmem, devetem in desetem vprašanju smo spraševali po demografskih podatkih (spol, starost, stopnja izobrazbe in staž v podjetju).

V zadnjem, enajstem vprašanju so anketiranci navedli, kateri nivo v podjetju zasedajo.

## **5.2 Populacija in vzorec**

Populacijo so predstavljali zaposleni v malih, srednjih in velikih slovenskih podjetjih na dan anketiranja, kar predstavlja okoli 399.000 zaposlenih (Močnik, Duh in Crnogaj 2019). Anketiranje je bilo izvedeno s pomočjo programa IKA. Anketni vprašalnik je bil dosegljiv na spletu med 12. 11. 2019 in 12. 2. 2020. Vzorec predstavlja 275 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov in smo ga pridobili po metodi snežne kepe (priložnostni in nereprezentativni). Največ anketiranih je ženskega spola, in sicer 165 ter 110 anketiranih moškega spola. Največji odstotek, 35,6 % anketiranih, je starih med 31. in 40. letom. Pri sestavi vprašalnika smo si pomagali z obstoječimi vprašalniki, ki obravnavajo podobno tematiko, vendar smo ga nekoliko spremenili in prilagodili glede na temo naloge.

## **5.3 Izidi iz raziskave ter interpretacija rezultatov**

Ustrezno izpolnjenih je bilo 275 vprašalnikov. Veljavnost vprašalnika smo preverili s Cronbach koeficientom alfa. Ugotovili smo, da je vprašalnik zelo zanesljiv (Cronbach

koeficient alfa = 0,944).

V prvem vprašanju smo želeli dobiti informacijo, koliko anketiranih je vključenih v program za zdravje na delovnem mestu. Iz spodnje preglednice 3 je razvidno, da največ anketiranih (168; 61,1 %) ni vključenih v program za zdravje na delovnem mestu.

**Preglednica 3: Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Aktivno sem vključen v program	107	38,9	38,9	38,9
Nisem vključen v program	168	61,1	61,1	100,0
Total	275	100,0	100,0	

V drugem vprašanju smo navedli trditve in anketirane prosili, naj s pomočjo lestvice označijo, kako se strinjajo z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na zdravje in zdrav življenjski slog.

**Preglednica 4: Zdravje in zdrav življenjski slog**

	N	Minimum	Maximum	M	SD
Moje splošno zdravje je dobro.	275	1	5	4,10	0,83
Za svoje zdravje dobro skrbim.	275	2	5	3,87	0,80
Zavedam se pomena zdravega življenjskega sloga.	275	2	5	4,54	0,63
Pri meni prevladujejo pozitivna čustva.	275	2	5	3,96	0,94
Med delovnim časom lahko skrbim za svoje zdravje.	275	1	5	3,00	1,27
Redko sem odsoten z dela zaradi bolezni.	275	1	5	4,11	1,04
Menim, da se zdravo prehranjujem.	275	1	5	3,65	0,88
Organizacija izvaja aktivnosti, namenjene promociji gibanja in zdravemu življenjskemu slogu (predavanja, letaki, obvestila po e-pošti, razgovori, prireditve, brezplačna vadba ...).	275	1	5	3,59	1,13
Za zaposlene je organizirana telesna vadba pred, med ali po koncu delovnega časa.	275	1	5	2,65	1,51
Zaposleni si lahko med delovnim časom vzamemo čas za telesno vadbo, ki jo izvajamo sami.	275	1	5	2,41	1,41

Kot je razvidno iz preglednice 4, se anketirani v povprečju najbolj strinjajo, da se zavedajo pomena zdravega življenjskega sloga (M = 4,54; SD = 0,63), najmanj pa se v povprečju strinjajo, da si med delovnim časom lahko vzamejo čas za telesno vadbo, ki jo izvajamo sami (M = 2,41; SD = 1,41).

V tretjem vprašanju smo navedli trditve in anketirane prosili, naj s pomočjo lestvice označijo, kako se strinjajo z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu.

### Preglednica 5: Zadovoljstvo zaposlenih

	N	Minimum	Maximum	M	SD
Na splošno sem zadovoljen z delom, ki ga opravljam.	275	1	5	3,98	0,88
Zadovoljen sem z delovnim časom.	275	1	5	3,73	1,16
Zadovoljen sem z delovnimi pogoji.	275	1	5	3,51	1,11
Zadovoljen sem z možnostjo izobraževanja.	275	1	5	3,45	1,17
Zadovoljen sem z vodstveno politiko.	275	1	5	3,23	1,08
Zadovoljen sem z možnostjo sodelovanja pri izboljševanju pogojev dela.	275	1	5	3,20	1,07
Zadovoljen sem z organizacijo dela.	275	1	5	3,32	1,00
Zadovoljen sem s plačo.	275	1	5	3,06	1,11
Zadovoljen sem s stalnostjo zaposlitve.	275	1	5	4,05	0,94
Skrb delodajalca za zdravje mi daje zadovoljstvo pri delu.	275	1	5	2,96	1,32

Anketirani se v povprečju najbolj strinjajo, da so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve ( $M = 4,05$ ;  $SD = 0,94$ ), najmanj pa se v povprečju strinjajo, da jim skrb delodajalca za njihovo zdravje daje zadovoljstvo pri delu ( $M = 2,96$ ;  $SD = 1,32$ ), kar vidimo iz preglednice 5.

V četrtem vprašanju smo navedli trditve in anketirane prosili, naj s pomočjo lestvice označijo, kako se strinjajo z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na zavzetost pri delu.

### Preglednica 6: Zavzetost zaposlenih

	N	Minimum	Maximum	M	SD
Iskreno sem zavzet za kakovostno delo.	275	2	5	4,31	0,68
Večkrat predlagam izboljšave pri delu.	275	1	5	4,13	0,72
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravljam svoje delo.	275	1	5	3,59	0,96
Vsakodnevno imam priložnost delati tisto, kar najbolje znam.	275	1	5	3,69	1,02
V zadnjih sedmih dneh sem prejel priznanje oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo.	275	1	5	2,65	1,36
Moj vodja oziroma sodelavec me upošteva kot osebo.	275	1	22	3,95	1,48
Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj.	275	1	5	3,38	1,06
V službi se moje mnenje upošteva.	275	1	5	3,59	1,00
Poslanstvo in vizija organizacije mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	275	1	5	3,42	1,03
V zadnjem letu sem imel priložnost za rast in razvoj.	275	1	5	3,45	1,16

Preglednica 6 prikazuje, da se anketirani v povprečju najbolj strinjajo, da so iskreno zavzeti za kakovostno delo ( $M = 4,31$ ;  $SD = 0,68$ ), najmanj pa se v povprečju strinjajo, da so v zadnjih

sedmih dneh prejeli priznanje oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo ( $M = 2,65$ ;  $SD = 1,36$ ).

Pri petem vprašanju smo navedli trditve in anketirane prosili, naj s pomočjo lestvice označijo, kako se strinjajo z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na produktivnost pri delu.

### Preglednica 7: Produktivnost zaposlenih

	N	Minimum	Maximum	M	SD
Moja produktivnost je na visoki stopnji.	275	1	5	3,77	0,89
Vem, kaj se od mene pričakuje.	275	1	5	4,17	0,76
Pri svojem delu naredim več, kot se od mene pričakuje.	275	2	5	3,96	0,81
Svoje delo opravi v dogovorjenem roku.	275	2	5	4,25	0,70
Delo opravi brez napak.	275	1	5	3,70	0,82
Sem bolj produktiven od drugih sodelavcev.	275	1	5	3,48	0,83
Moja produktivnost je večja, če sem bolj motiviran in zadovoljen na delovnem mestu.	275	2	5	4,36	0,69
Več pohval in nagrad bi še povečalo moje zanimanje za delo.	275	2	5	4,21	0,77

V preglednici 7 je prikazano, da se anketirani v povprečju najbolj strinjajo, da je njihova produktivnost večja, če so bolj motivirani in zadovoljni na delovnem mestu ( $M = 4,36$ ;  $SD = 0,69$ ), najmanj pa se v povprečju strinjajo, da so bolj produktivni od drugih sodelavcev ( $M = 3,48$ ;  $SD = 0,83$ ).

V šestem vprašanju smo navedli trditve in anketirane prosili, naj s pomočjo lestvice označijo, kako se strinjajo z naslednjimi trditvami, ki se nanašajo na pripadnost podjetju.

### Preglednica 8: Pripadnost zaposlenih

	N	Minimum	Maximum	M	SD
Čutim močno pripadnost organizaciji.	275	1	5	3,73	1,03
Delo v organizaciji me v celoti izpopolnjuje.	275	1	33	3,57	2,73
Problemi, s katerimi se soočamo v organizaciji, me prizadenejo tako kot moje osebne težave.	275	1	5	3,27	0,95
Organizacija, v kateri delam, si zasluži mojo predanost in zvestobo.	275	1	5	3,51	1,04
Z veseljem bi opravljal delo v tej organizaciji do konca svoje kariere.	275	1	5	3,42	1,18
Ves čas se trudim za boljšo kakovost storitev oz. izdelkov organizacije.	275	2	5	4,11	0,80

Anketirani se v povprečju najbolj strinjajo, da se ves čas trudijo za boljšo kakovost storitev oz. izdelkov podjetja ( $M = 4,11$ ;  $SD = 0,80$ ), najmanj pa se v povprečju strinjajo, da jih

problemi, s katerimi se soočajo v podjetju, prizadenejo tako kot njihove osebne težave ( $M = 3,27$ ;  $SD = 0,95$ ), kot je razvidno iz preglednice 8.

Kot je razvidno iz spodnje preglednice 9, je največ anketiranih ženskega spola (165; 60,0 %).

### Preglednica 9: Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moški	110	40,0	40,0	40,0
	Ženski	165	60,0	60,0	100,0
	Total	275	100,0	100,0	

V preglednici 10 je prikazano, da je največ anketiranih starih od 31 do 40 let (98; 35,6 %), najmanj jih je starih do 30 let (45; 16,4 %).

### Preglednica 10: Starost

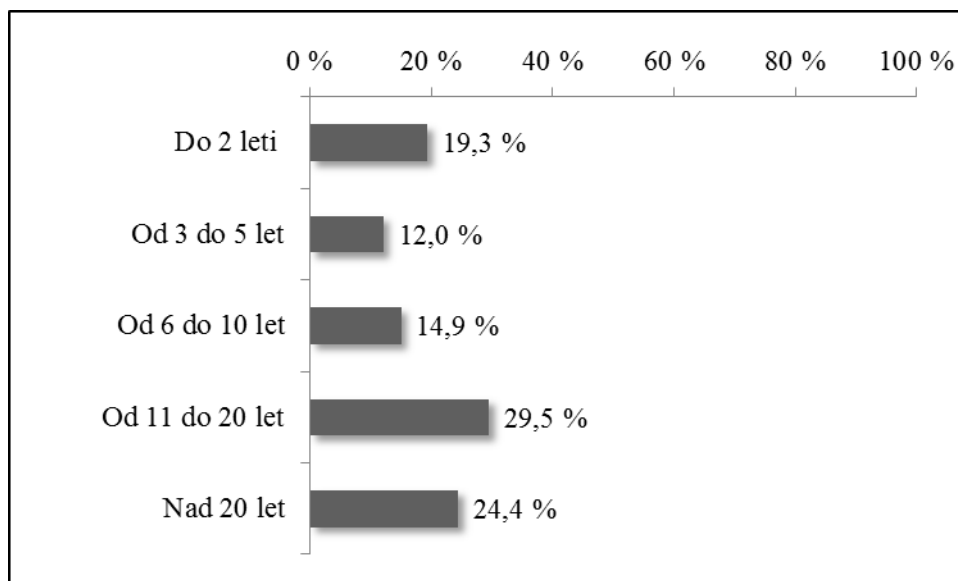
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Do 30 let	45	16,4	16,4	16,4
	Od 31 do 40 let	98	35,6	35,6	52,0
	Od 41 do 50 let	74	26,9	26,9	78,9
	51 let ali več	58	21,1	21,1	100,0
	Total	275	100,0	100,0	

Največ anketiranih ima končano srednjo šolo (62; 22,5 %), najmanj doktorat (8; 2,9 %), kar je razvidno iz preglednice 11.

### Preglednica 11: Stopnja izobrazbe

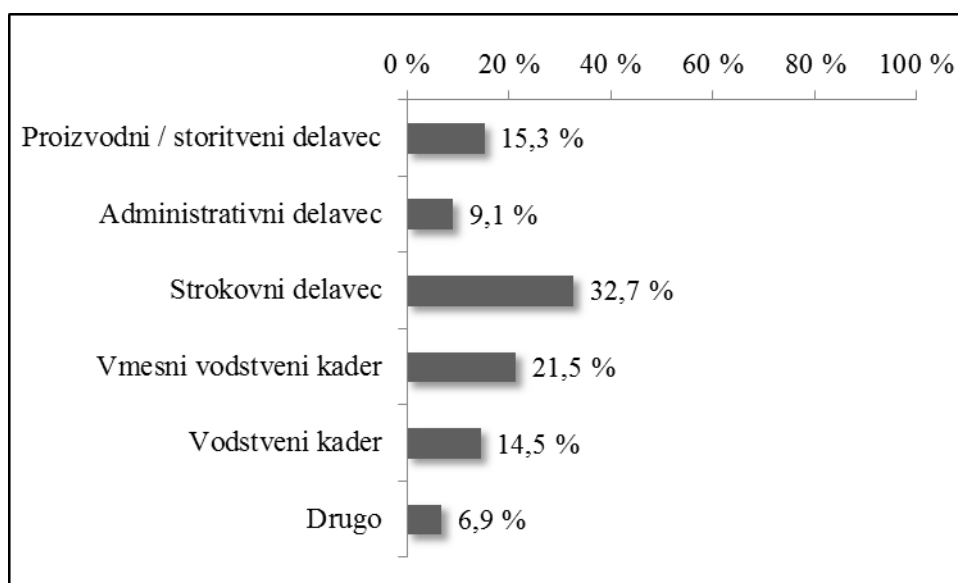
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Osnovna	13	4,7	4,7	4,7
	Poklicna	22	8,0	8,0	12,7
	Srednja	62	22,5	22,5	35,3
	Višja	33	12,0	12,0	47,3
	Visoka	56	20,4	20,4	67,6
	Univerzitetna	55	20,0	20,0	87,6
	Magisterij	26	9,5	9,5	97,1
	Doktorat	8	2,9	2,9	100,0
	Total	275	100,0	100,0	

Največ anketiranih je v podjetju zaposlenih od 11 do 20 let (81; 29,5 %), najmanj od 3 do 5 let (33; 12,0 %), kar prikazuje slika 4.



**Slika 4: Staž v organizaciji**

Največ anketiranih je strokovnih delavcev (90; 32,7 %), kar je razvidno iz slike 5.



**Slika 5: Nivo v organizaciji**

#### 5.4 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju bomo predstavili interpretacijo preverjanja treh formiranih hipotez.

Pred preverjanjem hipotez smo preverili, ali so spremenljivke približno normalno porazdeljene. To smo preverili s Kolmogorov-Smirnovim testom. Ker spremenljivke niso približno normalno porazdeljene ( $P < 0,05$ ), kar je razvidno iz priloge 2, smo hipoteze H1, H2 in H3 preverili z Mann-Whitneyjevim testom. Hipoteze smo preverili na dva različna načina, in sicer najprej posamično po posameznih trditvah, nato še sumarno, kjer smo izračunali nove



skupne spremenljivke za kategorije.

*H1: Zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, so bolj zavzeti in produktivni.*

*H1 po posameznih trditvah:*

H1a: Zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, so bolj zavzeti.

Hipotezo smo preverili z Mann-Whitneyjevim testom. Iz preglednice 12 je razvidno, da obstajajo statistično značilne razlike pri 7 od 10 trditev s področja zavzetosti zaposlenih. Ugotavljamo, da so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zavzeti kot zaposleni, ki niso vključeni v program.

H1a sprejmemo.

### **Preglednica 12: Preverjanje hipoteze posamično glede zavzetosti zaposlenih**

	Zavzetost	N	Povprečje ranga	Sig
Iskreno sem zavzet za kakovostno delo.	Aktivno sem vključen v program	107	142,20	0,440
	Nisem vključen v program	168	135,33	
Večkrat predlagam izboljšave pri delu.	Aktivno sem vključen v program	107	139,68	0,757
	Nisem vključen v program	168	136,93	
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravljam svoje delo.	Aktivno sem vključen v program	107	166,69	0,000
	Nisem vključen v program	168	119,73	
Vsakodnevno imam priložnost delati tisto, kar najboljše znam.	Aktivno sem vključen v program	107	146,33	0,141
	Nisem vključen v program	168	132,70	
V zadnjih sedmih dneh sem prejel priznanje oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo.	Aktivno sem vključen v program	107	168,20	0,000
	Nisem vključen v program	168	118,76	
Moj vodja oziroma sodelavec me upošteva kot osebo.	Aktivno sem vključen v program	107	152,67	0,010
	Nisem vključen v program	168	128,65	
Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj.	Aktivno sem vključen v program	107	167,11	0,000
	Nisem vključen v program	168	119,46	
V službi se moje mnenje upošteva.	Aktivno sem vključen v program	107	161,65	0,000
	Nisem vključen v program	168	122,93	
Poslanstvo in vizija organizacije mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	Aktivno sem vključen v program	107	167,57	0,000
	Nisem vključen v program	168	119,16	
V zadnjem letu sem imel priložnost za rast in razvoj.	Aktivno sem vključen v program	107	165,32	0,000
	Nisem vključen v program	168	120,60	

H1b: Zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, so bolj

produktivni.

Hipotezo smo preverili z Mann-Whitneyjevim testom. Iz preglednice 13 je razvidno, da obstajajo statistično značilne razlike pri 2 od 8 trditev s področja produktivnosti zaposlenih. Ugotavljamo, da zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, niso bolj produktivni kot tisti zaposleni, ki niso vključeni v program.

H1b ne sprejmemo.

**Preglednica 13: Preverjanje hipoteze posamično glede produktivnosti zaposlenih**

	Produktivnost	N	Povprečje ranga	Sig
Moja produktivnost je na visoki stopnji.	Aktivno sem vključen v program	107	157,64	0,001
	Nisem vključen v program	168	125,49	
Vem, kaj se od mene pričakuje.	Aktivno sem vključen v program	107	147,70	0,073
	Nisem vključen v program	168	131,82	
Pri svojem delu naredim več, kot se od mene pričakuje.	Aktivno sem vključen v program	107	148,01	0,074
	Nisem vključen v program	168	131,63	
Svoje delo opravi v dogovorjenem roku.	Aktivno sem vključen v program	107	137,21	0,883
	Nisem vključen v program	168	138,51	
Delo opravi brez napak.	Aktivno sem vključen v program	107	138,33	0,953
	Nisem vključen v program	168	137,79	
Sem bolj produktiven od drugih sodelavcev.	Aktivno sem vključen v program	107	149,29	0,041
	Nisem vključen v program	168	130,81	
Moja produktivnost je večja, če sem bolj motiviran in zadovoljen na delovnem mestu.	Aktivno sem vključen v program	107	138,79	0,885
	Nisem vključen v program	168	137,50	
Več pohval in nagrad bi še povečalo moje zanimanje za delo.	Aktivno sem vključen v program	107	134,91	0,574
	Nisem vključen v program	168	139,97	

Izračunali smo nove skupne spremenljivke za kategorije (preglednica 14), da smo hipoteze preverili še sumarno, in ne samo po posameznih trditvah. Za vsako spremenljivko smo dobili skupno povprečje in skupni standardni odklon.

**Preglednica 14: Skupne spremenljivke za kategorije**

	N	Povprečje	Standardni odklon
Zdravje in zdrav življenjski slog	275	3,59	0,63
Zadovoljstvo zaposlenih	275	3,45	0,82
Zavzetost zaposlenih	275	3,62	0,75
Produktivnost zaposlenih	275	3,99	0,53
Pripadnost zaposlenih	275	3,60	0,89

*H1* *sumarno:*

Hipotezo smo preverili z Mann-Whitneyjevim testom. Iz preglednice 15 je razvidno, da so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zavzeti kot anketirani zaposleni, ki v program niso vključeni ( $P = 0,000$ ). Iz preglednice je prav tako razvidno, da so anketirani zaposleni, tako aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu kot anketirani zaposleni, ki niso vključeni v program, statistično značilno enako produktivni ( $P = 0,074$ ).

H1 ne sprejmemo.

**Preglednica 15: Preverjanje hipoteze sumarno glede zavzetosti in produktivnosti zaposlenih**

Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu		N	Povprečje ranga	Sig
Zavzetost zaposlenih	Aktivno sem vključen v program	107	167,41	0,000
	Nisem vključen v program	168	119,27	
Produktivnost zaposlenih	Aktivno sem vključen v program	107	148,69	0,074
	Nisem vključen v program	168	131,19	

*H2* *po posameznih trditvah:*

*H2: Zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, so bolj zdravi in zadovoljni.*

H2a: Zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, so bolj zdravi. Hipotezo smo preverili z Mann-Whitneyjevim testom. Iz preglednice 16 je razvidno, da obstajajo statistično značilne razlike pri 5 od 9 trditvah s področja zdravja in zdravega življenjskega sloga. Ugotavljamo, da so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zdravi kot zaposleni, ki niso vključeni v program. H2a delno sprejmemo.

**Preglednica 16: Preverjanje hipoteze posamično glede zdravja in zdravega življenjskega sloga**

Zdravje in zdrav življenjski slog		N	Povprečje ranga	Sig
Moje splošno zdravje je dobro.	Aktivno sem vključen v program	107	135,73	0,682
	Nisem vključen v program	168	139,45	
Za svoje zdravje dobro skrbim.	Aktivno sem vključen v program	107	149,45	0,033
	Nisem vključen v program	168	130,71	
Zavedam se pomena zdravega življenjskega sloga.	Aktivno sem vključen v program	107	142,01	0,438
	Nisem vključen v program	168	135,45	
Pri meni prevladujejo pozitivna čustva.	Aktivno sem vključen v program	107	156,29	0,001
	Nisem vključen v program	168	126,35	

se nadaljuje

Zdravje in zdrav življenjski slog		N	Povprečje ranga	Sig
Med delovnim časom lahko skrbim za svoje zdravje.	Aktivno sem vključen v program	107	173,66	0,000
	Nisem vključen v program	168	115,29	
Redko sem odsoten z dela zaradi bolezni.	Aktivno sem vključen v program	107	145,12	0,201
	Nisem vključen v program	168	133,47	
Menim, da se zdravo prehranjujem.	Aktivno sem vključen v program	107	144,96	0,204
	Nisem vključen v program	168	133,57	
Za zaposlene je organizirana telesna vadba pred, med ali po koncu delovnega časa.	Aktivno sem vključen v program	107	186,71	0,000
	Nisem vključen v program	168	106,97	
Zaposleni si lahko med delovnim časom vzamemo čas za telesno vadbo, ki jo izvajamo sami.	Aktivno sem vključen v program	107	175,48	0,000
	Nisem vključen v program	168	114,13	

H2b: Zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, so bolj zadovoljni.

Hipotezo smo preverili z Mann-Whitneyjevim testom. Iz preglednice 17 je razvidno, da obstajajo statistično značilne razlike pri 8 od 10 trditev s področja zadovoljstva zaposlenih. Ugotavljamo, da so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zadovoljni kot zaposleni, ki niso vključeni v program. H2b sprejmemo.

### **Preglednica 17: Preverjanje hipoteze posamično glede zadovoljstva zaposlenih**

Zadovoljstvo		N	Povprečje ranga	Sig
Na splošno sem zadovoljen z delom, ki ga opravljam.	Aktivno sem vključen v program	107	144,34	0,244
	Nisem vključen v program	168	133,96	
Zadovoljen sem z delovnim časom.	Aktivno sem vključen v program	107	157,18	0,001
	Nisem vključen v program	168	125,78	
Zadovoljen sem z delovnimi pogoji.	Aktivno sem vključen v program	107	167,05	0,000
	Nisem vključen v program	168	119,50	
Zadovoljen sem z možnostjo izobraževanja.	Aktivno sem vključen v program	107	167,57	0,000
	Nisem vključen v program	168	119,17	
Zadovoljen sem z vodstveno politiko.	Aktivno sem vključen v program	107	161,13	0,000
	Nisem vključen v program	168	123,27	
Zadovoljen sem z možnostjo sodelovanja pri izboljševanju pogojev dela.	Aktivno sem vključen v program	107	158,38	0,000
	Nisem vključen v program	168	125,02	
Zadovoljen sem z organizacijo dela.	Aktivno sem vključen v program	107	163,44	0,000
	Nisem vključen v program	168	121,79	

se nadaljuje

Zadovoljstvo		N	Povprečje ranga	Sig
Zadovoljen sem s plačo.	Aktivno sem vključen v program	107	163,11	0,000
	Nisem vključen v program	168	122,01	
Zadovoljen sem s stalnostjo zaposlitve.	Aktivno sem vključen v program	107	144,71	0,226
	Nisem vključen v program	168	133,73	
Skrb delodajalca za zdravje mi daje zadovoljstvo pri delu.	Aktivno sem vključen v program	107	188,43	0,000
	Nisem vključen v program	168	105,88	

### *H2* **sumarno:**

Hipotezo smo preverili z Mann-Whitneyjevim testom. Iz preglednice 18 je razvidno, da so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zdravi ( $P = 0,000$ ) in zadovoljni ( $P = 0,000$ ) kot anketirani zaposleni, ki v program niso vključeni ( $P = 0,000$ ).

H2 sprejmemo.

### **Preglednica 18: Preverjanje hipoteze sumarno glede zdravja in zdravega življenjskega sloga ter zadovoljstva zaposlenih**

Prosim, izberite en odgovor. Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu				
		N	Povprečje ranga	Sig
Zdravje in zdrav življenjski slog	Aktivno sem vključen v program	107	182,32	0,000
	Nisem vključen v program	168	109,77	
Zadovoljstvo zaposlenih	Aktivno sem vključen v program	107	173,27	0,000
	Nisem vključen v program	168	115,54	

### *H3* **po posameznih trditvah:**

*H3: Zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, so bolj pripadni delodajalcu.*

Hipotezo smo preverili z Mann-Whitneyjevim testom. Iz preglednice 19 je razvidno, da obstajajo statistično značilne razlike pri vseh trditvah s področja pripadnosti zaposlenih. Ugotavljamo, da so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj pripadni delodajalcu kot zaposleni, ki niso vključeni v program.

H3 sprejmemo.

### **Preglednica 19: Preverjanje hipoteze posamično glede pripadnosti zaposlenih**

Pripadnost		N	Povprečje ranga	Sig
Čutim močno pripadnost organizaciji.	Aktivno sem vključen v program	107	154,60	0,004
	Nisem vključen v program	168	127,43	

se nadaljuje

Pripadnost		N	Povprečje ranga	Sig
Delo v organizaciji me v celoti izpopolnjuje.	Aktivno sem vključen v program	107	155,18	0,003
	Nisem vključen v program	168	127,06	
Problemi, s katerimi se soočamo v organizaciji, me prizadenejo tako kot moje osebne težave.	Aktivno sem vključen v program	107	152,40	0,011
	Nisem vključen v program	168	128,83	
Organizacija, v kateri delam, si zasluži mojo predanost in zvestobo.	Aktivno sem vključen v program	107	155,88	0,002
	Nisem vključen v program	168	126,61	
Z veseljem bi opravljal delo v tej organizaciji do konca svoje kariere.	Aktivno sem vključen v program	107	157,42	0,001
	Nisem vključen v program	168	125,63	
Ves čas se trudim za boljšo kakovost storitev oz. izdelkov organizacije.	Aktivno sem vključen v program	107	151,16	0,017
	Nisem vključen v program	168	129,62	

### *H3* **sumarno:**

Hipotezo smo preverili z Mann-Whitneyjevim testom. Iz preglednice 20 je razvidno, da so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj pripadni ( $P = 0,000$ ) kot anketirani zaposleni, ki v program niso vključeni.

H3 sprejmemo.

### **Preglednica 20: Preverjanje hipoteze sumarno glede pripadnosti zaposlenih**

Prosim, izberite en odgovor. Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu		N	Povprečje ranga	Sig
Pripadnost zaposlenih	Aktivno sem vključen v program	107	158,91	0,000
	Nisem vključen v program	168	124,68	

## **5.5 Povzetek ugotovitev iz empiričnega dela raziskave**

Ugotovili smo, da se anketirani v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da se zavedajo pomena zdravega življenjskega sloga ter da je njihovo splošno zdravje dobro, najmanj pa se v povprečju strinjajo, da si med delovnim časom lahko vzamejo čas za telesno vadbo, ki jo izvajamo sami.

Najbolj se anketirani v povprečju strinjajo s trditvijo, da so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve ter da so na splošno zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Najmanj pa se v povprečju strinjajo, da jim skrb delodajalca za njihovo zdravje daje zadovoljstvo pri delu ter da so zadovoljni s plačo.

Glede zavzetosti se anketirani v povprečju najbolj strinjajo, da so iskreno zavzeti za

kakovostno delo ter da večkrat predlagajo izboljšave pri delu, najmanj pa se v povprečju strinjajo, da so v zadnjih sedmih dneh prejeli priznanje oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo.

Anketirani se v povprečju najbolj strinjajo, da je njihova produktivnost večja, če so bolj motivirani in zadovoljni na delovnem mestu, da svoje delo opravijo v dogovorjenem roku ter da bi več pohval in nagrad še povečalo njihovo zanimanje za delo. Najmanj pa se v povprečju strinjajo, da so bolj produktivni od drugih sodelavcev.

Anketirani se v povprečju najbolj strinjajo, da se ves čas trudijo za boljšo kakovost storitev oz. izdelkov organizacije. Najmanj pa se v povprečju strinjajo, da jih problemi, s katerimi se soočajo v organizaciji, prizadenejo tako kot njihove osebne težave ter da bi z veseljem opravljali delo v njihovi organizaciji do konca svoje kariere.

Hipoteze smo preverili na dva različna načina: posamično po posameznih trditvah ter sumarno, kjer smo izračunali nove skupne spremenljivke za kategorije.

Pri hipotezi H1 smo predvidevali, da so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zavzeti in produktivni kot zaposleni, ki niso vključeni v program. Hipotezo H1 smo razdelili na dve podhipotezi H1a in H1b. Najprej smo preverili hipotezo H1a: Zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, so bolj zavzeti. Hipotezo smo preverili z Mann-Whitneyjevim testom in jo glede na rezultat sprejeli, saj obstajajo statistično značilne razlike pri 7 od 10 trditvah s področja zavzetosti zaposlenih. Nato smo preverili H1b: Zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, so bolj produktivni. Hipotezo smo prav tako preverili z Mann-Whitneyjevim testom in je glede na rezultat nismo sprejeli, saj je razvidno, da obstajajo statistično značilne razlike pri 2 od 8 trditvah s področja produktivnosti zaposlenih. Ugotavljamo, da zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, niso bolj produktivni kot tisti zaposleni, ki niso vključeni v program.

Pri sumarnem preverjanju H1, kjer smo hipotezo ravno tako preverili z Mann-Whitneyjevim testom, so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zavzeti kot anketirani zaposleni, ki v program niso vključeni. Ugotovili smo tudi, da so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, statistično značilno enako produktivni kot anketirani zaposleni, ki niso vključeni v program. Pri preverjanju H1 smo ugotovili, da se rezultati preverjanja hipoteze po posameznih trditvah ne razlikujejo od rezultatov sumarnega preverjanja hipoteze.

Pri hipotezi H2 nas je zanimalo, ali so zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zdravi in zadovoljni kot zaposleni, ki niso vključeni v program. Hipotezo H2 smo razdelili na dve podhipotezi H2a in H2b. Najprej smo preverili hipotezo H2a: Zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, so bolj

zdravi. Hipotezo smo preverili z Mann-Whitneyjevim testom in jo glede na rezultat sprejeli, saj je razvidno, da obstajajo statistično značilne razlike pri 5 od 9 trditev s področja zdravja in zdravega življenjskega sloga. Ugotavljamo, da so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zdravi kot zaposleni, ki niso vključeni v program. Nato smo preverili H2b: Zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, so bolj zadovoljni. Hipotezo smo prav tako preverili z Mann-Whitneyjevim testom in jo glede na rezultat sprejeli, saj je razvidno, da obstajajo statistično značilne razlike pri 8 od 10 trditev s področja zadovoljstva zaposlenih. Ugotavljamo, da so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zadovoljni kot zaposleni, ki niso vključeni v program.

Pri sumarnem preverjanju H2, kjer smo hipotezo ponovno preverili z Mann-Whitneyjevim testom, smo ravno tako ugotovili, da so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zdravi in zadovoljni kot anketirani zaposleni, ki v program niso vključeni. H2 smo sprejeli, in sicer tako kot pri preverjanju hipoteze po posameznih trditvah (H2a smo delno sprejeli, H2b smo sprejeli).

Pri hipotezi H3 nas je zanimalo, ali so zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj pripadni delodajalcu kot zaposleni, ki niso vključeni v program. Hipotezo smo preverili z Mann-Whitneyjevim testom in jo glede na rezultat sprejeli, saj je razvidno, da obstajajo statistično značilne razlike pri vseh trditvah s področja pripadnosti zaposlenih. Ugotavljamo, da so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj pripadni delodajalcu kot zaposleni, ki niso vključeni v program. Tudi pri sumarnem preverjanju H3 smo hipotezo preverili Mann-Whitneyjevim testom in sklenili, da H3 sprejmemo, saj je rezultat pokazal, da so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj pripadni kot anketirani zaposleni, ki v program niso vključeni.

## **5.6 Predlogi za izboljšanje stanja na področju vpliva vključenosti v program za zdravje na delovnem mestu**

Izhajamo iz rezultatov, ki smo jih dobili pri hipotezi H1, kjer smo predvidevali, da so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zavzeti in produktivni kot zaposleni, ki niso vključeni v program. Hipotezo H1a, da so zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zavzeti, smo sprejeli. Medtem ko smo pri preverjanju hipoteze H1b, da so zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj produktivni, glede na rezultate nismo sprejeli. Sklepamo lahko, da se anketirani zaposleni še ne zavedajo vpliva vključenosti v programe za promocijo zdravja na delovnem mestu na njihovo produktivnost pri delu, kar pa se razlikuje od rezultatov raziskave, ki smo jo povzeli na začetku naloge. Hudovernik (2018) je zapisal, da aktivnosti na delovnem mestu, ki so namenjene izboljšanju zdravja, ne znižujejo



produktivnosti, ampak lahko raven produktivnosti vzdržujejo ali jo celo povečajo, ker se lahko enaka ali večja produktivnost doseže v manj časa in z manj viri. Fizična aktivnost kot najbolj primeren način izboljšanja zdravja prispeva k izboljšanju delovne uspešnosti, predvsem zaradi višje produktivnosti med učinkovitimi urami, zmanjšanjem bolniškega dopusta in prezentizma. Poleg tega fizična aktivnost izboljša mentalno in čustveno stanje, znižuje stres ter obenem poveča odpornost na stres.

Slednje potrjujejo tudi rezultati ostalih dveh hipotez, kjer smo sprejeli postavljeni hipotezi H2 in H3, da so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zdravi, zadovoljni in pripadni kot zaposleni, ki niso vključeni v program. Dejstvo je, da so zaposleni, ki delajo v urejenem in spodbudnem delovnem okolju, bolj zadovoljni, zdravi, motivirani, produktivni in zavzeti. Tudi Ministrstvo za zdravje RS (2015b) navaja pričakovane koristi promocije zdravja na delovnem mestu za zaposlene, ki se kažejo v večjem zadovoljstvu z delom in večji produktivnosti posameznika. Zaposleni se lažje spopadajo z obremenitvami in življenjskimi vlogami ter s tem dosegajo boljše delovne rezultate, obenem pa si tako povečajo tudi možnosti za napredovanje, vplivajo na osebni razvoj in strokovno rast.

Čeprav je produktivnost odvisna od različnih dejavnikov, kot so sistemi vodenja, zmožnosti in sposobnosti ljudi, tehnologije, je v veliki meri odvisna tudi od organizacijske kulture in klime. Menimo, da je glede na dosedanje raziskave možno povečati produktivnost zaposlenih z aktivnim vključevanjem v programe za zdravje na delovnem mestu. Strugarjeva (2010) je v svojem delu ugotovila, da spodbudno delovno okolje, delovne razmere, osebna rast in privlačna prihodnost za delodajalca predstavljajo investicijo, ki se povrne z večjo produktivnostjo zaposlenih ter poslovno uspešnostjo podjetja. Iz raziskav, omenjenih na začetku naloge (Podjed idr. 2014, po UMAR 2012), pa lahko vidimo, da je produktivnost dela v Sloveniji še vedno znatno pod povprečjem razširjene EU.

## 6 SKLEP

Namen poglavja je predstaviti zaključne ugotovitve, povzetke ter predloge iz celotne raziskave, tako iz teoretičnega kot empiričnega dela. Na podlagi ugotovitev iz vprašalnika in hipotez so podani predlogi in priporočila o uvajanju programa za promocijo zdravja na delovnem mestu. V zadnjem delu so zapisane ugotovitve za prispevek k znanosti in stroki ter podani predlogi za nadaljnje raziskovanje.

### 6.1 Povzetek iz celotne raziskave

Namen magistrske naloge je bil predstaviti teoretična izhodišča s področja zdravja in promocije zdravja na delovnem mestu, managementa delovnega okolja in uvajanja managerja za zdravje v podjetja ter na vzorcu zaposlenih v malih, srednjih in velikih podjetjih z empirično raziskavo ugotoviti statistično značilen vpliv aktivnosti za zdravje na delovnem mestu na zdravje, zadovoljstvo, produktivnost, zavzetost in pripadnost zaposlenih ter podati zaključne ugotovitve, predloge in priporočila za izboljšanje izvajanja aktivnosti in programa za promocijo zdravja na delovnem mestu.

V knjižici Čili za delo, ki jo je izdal Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa (2006), navajajo, da številni primeri dobre prakse in izkušnje iz tujine kažejo, da je mogoče s primernimi ukrepi zmanjšati ali odpraviti negativne vplive dela in delovnega okolja na zdravje ter spodbuditi delavce in delodajalce k oblikovanju zdravju naklonjenega življenjskega sloga. To lahko dosežemo s povezovanjem, načrtovanjem in izvajanjem ukrepov, kar imenujemo promocija zdravja na delovnem mestu. Stroka opozarja, da se vlaganje v zdravje zaposlenih večkratno povrne.

Na podlagi pregleda strokovne literature, določitve raziskovalnega problema in zasnovanega vprašalnika smo oblikovali tri hipoteze. Pri H1 smo želeli ugotoviti, ali so zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zavzeti in produktivni kot zaposleni, ki niso vključeni v program. Hipotezo H1 smo razdelili na dve podhipotezi H1a in H1b. Najprej smo preverili hipotezo H1a in jo glede na rezultat sprejeli. Pri preverjanju H1b smo hipotezo glede na rezultat zavrnil. Iz rezultatov sklepamo, da so zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zavzeti, vendar niso bolj produktivni kot tisti zaposleni, ki niso vključeni v program. Menimo, da se tako zaposleni kot delodajalci v slovenskih podjetjih še vedno premalo zavedajo učinkov in rezultatov PZD. Kot pravi Remec (2011), je zavedanje omenjene tematike premajhno zaradi neznanja, premajhne ozaveščenosti ali finančnih stroškov, in da bi se delodajalci morali bolj zavedati pomembnosti vlaganja v zdravje svojih zaposlenih. Pravi, da je PZD stroškovno opravičljiva in jo lahko štejemo kot naložbo.

Pri H2 nas je zanimalo, ali so zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na

delovnem mestu, bolj zdravi in zadovoljni kot zaposleni, ki niso vključeni v program. Hipotezo H2 smo razdelili na dve podhipotezi H2a in H2b. Najprej smo preverili hipotezo H2a in jo glede na rezultat delno sprejeli. Nato smo preverili H2b, ki smo jo tudi glede na rezultat sprejeli. Sledi ugotovitev, da so zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zdravi in zadovoljni kot zaposleni, ki niso vključeni v program.

Pri H3 smo želeli ugotoviti, ali so zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj pripadni delodajalcu kot zaposleni, ki niso vključeni v program. Hipotezo smo glede na rezultat sprejeli in zato sklepamo, da so zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj pripadni delodajalcu kot zaposleni, ki niso vključeni v program. V Skupini IRI Ljubljana (2019) ugotavljajo, da so ključni dejavniki, ki vplivajo na krepitev pripadnosti zaposlenih, poštenost, zaupanje in skrb organizacije za zaposlene ter da je pripadnost močnejša tudi, če organizacija skrbi za varnost in zdravje zaposlenih.

Vse tri hipoteze smo preverili z Mann-Whitneyjevim testom. Hipoteze smo preverjali na dva različna načina: posamično po posameznih trditvah ter sumarno, kjer smo izračunali nove skupne spremenljivke za kategorije. Ugotovili smo, da se rezultati preverjanja hipotez na dva različna načina ne razlikujejo. Iz rezultatov pri preverjanju hipotez in odgovorov anketiranih lahko razberemo, da so anketirani zaposleni, ki so aktivno vključeni v program za zdravje na delovnem mestu, bolj zavzeti, zdravi, zadovoljni in pripadni kot zaposleni, ki niso vključeni v program. Iz tega lahko sklepamo, da aktivnosti za zdravje zaposlenih na delovnem mestu prinašajo vrsto koristi tako za zaposlene kot za delodajalce.

Namen magistrske naloge je bil na podlagi strokovne literature proučiti aktivnosti za zdravje ter izvajanje programov za promocijo zdravja na delovnem mestu ter kakšen je njen statistično značilen vpliv na zdravje, zadovoljstvo, pripadnost, produktivnost in zavzetost zaposlenih.

Kot sklepno misel bi poudarili, da je glavni cilj promocije zdravja na delovnem mestu boljše zdravje zaposlenih ter s tem večja kakovost življenja in dela. Pomembno pa je tudi dejstvo, da se zaradi dobrih programov promocije zdravja znižujejo stroški za zdravstveno in socialno varstvo. Obvladovanje stroškov, ki so povezani z boleznijo, zdravljenjem, bolniškimi odsotnostmi, invalidnostjo, poklicnimi boleznimi in prezgodnjo umrljivostjo, predstavlja pomemben argument za uvajanje programov promocije zdravja v podjetjih.

## **6.2 Prispevek k znanosti in stroki**

Ugotovitve iz naše magistrske naloge potrjujejo že znana spoznanja ter prinašajo teoretične in praktične novosti ter dognanja. Teoretični prispevek k managerski znanosti in stroki

predstavlja celovit in sistematičen pregled promocije zdravja na delovnem mestu, njenih koristi ter postopka izvajanja programa PZD. Predstavljeno je tudi, kako delovno okolje vpliva na počutje, zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih ter kakšen je pomen uvajanja managerja za zdravje v slovenska podjetja.

Raziskava je pokazala, da smo prišli do potrditve že znanih in tudi novih spoznanj o statistično značilnem vplivu aktivnosti za zdravje ter izvajanje programov za promocijo zdravja na delovnem mestu na zdravje, zadovoljstvo, pripadnost, produktivnost in zavzetost zaposlenih. Iz empiričnega dela raziskave lahko navedemo kot ključni prispevek k managerski znanosti in stroki ugotovitev, da se vlaganje v zaposlene izplača, saj so posledično zaposleni bolj zadovoljni, pripadni, zavzeti in zdravi, hkrati pa se zmanjšuje stopnja absentizma. Mihaličeva (2008) pravi, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko vsaka organizacija in vsak vodja želi, saj so le-tako lahko pri svojem delu uspešni in učinkoviti. Menimo, da se sicer zaposleni in delodajalci vedno bolj zavedajo pomena in koristi promocije zdravja na delovnem mestu, vendar se aktivnosti v praksi še vedno premalo izvajajo. Tudi iz raziskave lahko sklepamo, da je to področje v slovenskih podjetjih še vedno preveč zapostavljeno. Kot navajajo Keber idr. (2003), v Sloveniji, kjer opažamo izrazito zaostajanje na področju promocije zdravja v delovnem okolju, verjetno še nismo razumeli pomena delovne sile za ekonomski razvoj.

Med drugim smo želeli z raziskavo ozavestiti tako delodajalce kot delavce v slovenskih podjetjih, kako pomembno je področje promocije zdravja na delovnem mestu in kakšne koristi in prednosti prinaša aktivno izvajanje programov PZD. Bilban (2012b) poudarja, da so rezultati PZD, kot so dolgoročno znižanje kazalnikov negativnega zdravja, povečanje motivacije in produktivnosti zaposlenih, izboljšanje delovnega okolja in odnosov zaposlenih, povečanje inovativnosti in ustvarjalnosti ter posledično kakovosti izdelkov in storitev, izboljšanje javne podobe podjetja, ki daje podjetju tudi večjo vrednost na trgu, večjo konkurenčnost in kakovost poslovanja ter mnogi drugi rezultati (poleg zakonskih zahtev in predpisov), dovolj tehten razlog, da bi morala vsa slovenska podjetja aktivno izvajati program PZD. Navaja tudi, da program PZD vpliva na posameznikovo izboljšanje zmogljivosti, njegovo produktivnost in konkurenčnost.

### **6.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Pridobljeni rezultati iz naše raziskave so lahko dobra podlaga za nadaljnje raziskovanje z različnih vidikov, tako vsebinskih kot tudi metodoloških.

- Raziskava je bila izvedena tako v podjetjih, kjer izvajajo aktivnosti promocije zdravja na delovnem mestu, kot v podjetjih, kjer teh aktivnosti ne izvajajo.
- Smiselno bi bilo raziskavo izvesti ločeno po določenih ravneh (proizvodni/storitveni, strokovni, administrativni delavci, vmesni vodstveni kader, vodstveni kader) v podjetju ter nato primerjati med seboj rezultate.

- Raziskavo bi lahko izvajali dlje časa, da bi dobili večji vzorec izpolnjenih vprašalnikov.
- Raziskovanje bi lahko nadaljevali v smeri ugotavljanja konkretnega vpliva aktivnosti za zdravje na delovnem mestu na posamezne kazalnike uspešnosti določene organizacije.
- Mogoče bi bilo razširiti pregled doslej opravljenih raziskav v Sloveniji s tujimi raziskavami in primeri dobre prakse ter ugotoviti, kako se izvaja promocija zdravja na delovnem mestu v drugih evropskih in svetovnih državah ter kakšni so rezultati v tujih podjetjih v primerjavi s slovenskimi.
- Za pridobivanje podatkov o statistično značilnem vplivu aktivnosti za zdravje na delovnem mestu na produktivnost, zavzetost, pripadnost, zdravje itd. bi lahko uporabili tudi druge znanstvenoraziskovalne metode, kot so intervju, študija primera ali vprašalnik z drugačnim tipom vprašanj.



## LITERATURA

- Backović, J. A. in M. Verdnik. 2017. *Priporočila za promocijo telesne dejavnosti in preprečevanje sedečega vedenja v delovnem okolju za delodajalce in promotorje zdravja pri delu*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
- Bajt, M., H. Jeriček Klanšček in K. Britovšek. 2015. *Duševno zdravje na delovnem mestu*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
- Bilban, M. 2012a. *Varnost in zdravje pri delu – priročnik. Promocija zdravja v delovnem okolju kot obveznost delodajalca*. Maribor: Založba Forum.
- Bilban, M. 2012b. *Promocija zdravja v delovnem okolju kot obveznost delodajalca*. [Http://www.delavskaparticipacija.com/strokovniclanki/?Sklop=%25&besede=bilban&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1](http://www.delavskaparticipacija.com/strokovniclanki/?Sklop=%25&besede=bilban&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1) (15. 10. 2019).
- Bizjak, E. 2014. *Coaching za več zdravja in dobrega počutja zaposlenih*. Ljubljana: Glotta nova, Center za novo znanje, d. o. o.
- Blanpain, R. 1991. *Labour Law and Industrial Relations of the European Community*. Deventer: Kluwer Law and Taxation Publishers.
- Briner, R. B. 2000. Relationships between work environments, psychological environments in psychological well-being. *Occupational Medicine* 50 (5): 299–300.
- Bulc, M. 2016. *Pomen izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu za uspešnost organizacij*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Buzeti, J. 2016. *Ekonomski učinki finančnih investicij v promocijo zdravja in dobrega počutja zaposlenih v delovnem okolju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Cimperman, S. 2016. *Vpliv zadovoljstva zaposlenih na produktivnost v Tiskarni Novo mesto d. d.* Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
- Černigoj, M. 2009. *Vključevanje sodelavcev, kot faktor dolgoročne rasti organizacije*. Magistrsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Društvo Prvi korak. 2019. *Fizično zdravje*. [Http://www.prvikorak.si/fizicno-zdravje/](http://www.prvikorak.si/fizicno-zdravje/) (18. 10. 2019).
- EU-OSHA (European Union information agency for occupational safety and health). 2008. *Poslovne koristi zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu*. [Http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/Factsheet\\_77\\_-\\_The\\_business\\_benefits\\_of\\_good\\_occupational\\_safety\\_and\\_health.pdf](http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/Factsheet_77_-_The_business_benefits_of_good_occupational_safety_and_health.pdf) (18. 10. 2019).
- Eurofound. 2007. *Fourth European Working Conditions Survey*. [Https://www.lu.lv/materiali/biblioteka/es/pilnieteksti/nodarbinatiba/Fourth%20European%20Working%20Conditions%20Survey.pdf](https://www.lu.lv/materiali/biblioteka/es/pilnieteksti/nodarbinatiba/Fourth%20European%20Working%20Conditions%20Survey.pdf) (16. 1. 2019).
- Eurofound. 2011. *Links between quality of work and performance*. [Https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2011/working-conditions-business/links-between-quality-of-work-and-performance](https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2011/working-conditions-business/links-between-quality-of-work-and-performance) (16. 1. 2019).
- EC (European Commission). 2008. *Consensus Paper: Mental Health in Workplace Settings*. [Http://ec.europa.eu/health/ph\\_determinants/life\\_style/mental/docs/consensus\\_workplace\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/ph_determinants/life_style/mental/docs/consensus_workplace_en.pdf) (26. 9. 2019).

- Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. 2007. *Promocija zdravja na delovnem mestu za delodajalce*. [Http://www.osha.mdds.gov.si/resources/files/pdf/fs93\\_whp\\_employers\\_sl.pdf](http://www.osha.mdds.gov.si/resources/files/pdf/fs93_whp_employers_sl.pdf) (16. 1. 2019).
- Fabian, J. 2014. *Raziskava o upravljanju varnosti in zdravja pri delu pri delodajalcih v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Zbornica Varnosti in zdravja pri delu.
- Fortuna, M. 2012. *Prijetno delovno okolje za večjo učinkovitost*. [Https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/prijetno-delovno-okolje-za-vecjo-ucinkovitost](https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/prijetno-delovno-okolje-za-vecjo-ucinkovitost) (4. 1. 2020).
- Gallup. 2013. *State of the global Workplace: Employee Engagement Insights for business leaders worldwide*. [Http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx](http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx) (21. 9. 2019).
- Gatchel, R. J. in N. D. Kishino. 2012. Conceptual approaches to occupational health and wellness: An overview. V *Handbook of Occupational Health and Wellness*, ur. R. J. Gatchel in I. Z. Schultz, 26–32. New York: Springer.
- Grahovac, Z. 2011. *Vpliv zavzetosti na motivacijo zaposlenih in na organizacijsko klimo*. Magistrsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Gruban, B. 2005. Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *Revija HRM 3* (10): 10–17.
- Hudovernik, J. 2018. *Ali lahko telesna aktivnost na delovnem mestu izboljša produktivnost?* [Https://proacta.si/izboljsajte-produktivnost-na-delovnem-mestu/](https://proacta.si/izboljsajte-produktivnost-na-delovnem-mestu/) (17. 6. 2019).
- IRI (Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana). 2012. *Stres ter z njim povezani pojavi*. Ljubljana: ZSSS in IRI.
- Jiménez, P., B. Winkler in A. Dunkl. 2013. Health Relevant Leadership Dimensions. *Development of a Questionnaire to measure Healthy Leadership*. [Https://www.researchgate.net/publication/281587388\\_Health\\_Relevant\\_Leadership\\_Dimensions\\_Development\\_of\\_a\\_Questionnaire\\_to\\_measure\\_Healthy\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/281587388_Health_Relevant_Leadership_Dimensions_Development_of_a_Questionnaire_to_measure_Healthy_Leadership) (2. 8. 2019).
- Jiménez, P., B. Winkler in A. Dunkl. 2016. Creating a healthy working environment with leadership: the concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management 28* (17): 2430–2448.
- Justin. 2020. *Promocija zdravja na delovnem mestu*. [Https://www.justin.si/si/storitve/promocija-zdravja-na-delovnem-mestu/](https://www.justin.si/si/storitve/promocija-zdravja-na-delovnem-mestu/) (12. 1. 2020).
- Kavčič, B. 2005. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Kavčič, J. 2018. *Strategija za implementacijo ukrepov v smeri promocije zdravja na delovnem mestu in večjega zadovoljstva zaposlenih*. Magistrsko delo, Fakulteta za podjetništvo, Gea College.
- Keber, D., A. Tit, P. Brcar, S. P. Čad, I. K. Fazarinc, M. Markota, D. Marušič, S. G., Opara, R. P. Brinovec, A. Robida, Š., Šemerl, J. Šešok, N. Kelšin, A. Kraigher, D. M., Berger, D. R., Pavlič, M. Seljak, P. T. Dobrin, M. Tajnikar, A. Kovačič, P. D. Bonča, J. Arzenšek in J. B. Mlakar. 2003. *Zdravstvena reforma: pravičnost, dostopnost, kakovost, učinkovitost: osnutek*. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje.
- Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa. 2006. *Zdravi delavci v zdravih organizacijah. Čili za delo*. Ljubljana: Klinični center Ljubljana, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa.



- Kondić, V. 2015. *Promocija zdravja na delovnem mestu*. Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
- Kovič, K. 2018. *Skrb za zdravje zaposlenih je zaveza in obveza*. <https://svetkapitala.delo.si/trendi/skrb-za-zdravje-zaposlenih-je-zaveza-in-obveza-130290> (14. 4. 2019).
- Kurbus, S. 2014. *Promocija zdravja pri delu in njen vpliv na motivacijo in dobro počutje zaposlenih v podjetju BTL Marketing d. o. o.*. Diplomski seminar, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. in S. Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Maslach, K. in M. P. Leiter. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
- Metelko, M. 2010. *Pripadnost zaposlenih v organizaciji Mercator*. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- MHEEN (Mental Health Economics European Network). 2008. *MHEEN II Policy Briefing. Economics, mental health and policy: An overview*. London.
- Mihalič, R. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Ministrstvo za zdravje RS. 2015a. *Resolucija o nacionalnem programu o prehrani in telesni dejavnosti za zdravje*. [http://www.mz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/javno\\_zdravje\\_preprecevanje\\_bolezni\\_in\\_krepitev\\_zdravja/resolucija/vec\\_o\\_resoluciji\\_o\\_prehrani\\_in\\_gibanju\\_2015\\_2025/](http://www.mz.gov.si/si/delovna_podrocja/javno_zdravje_preprecevanje_bolezni_in_krepitev_zdravja/resolucija/vec_o_resoluciji_o_prehrani_in_gibanju_2015_2025/) (6. 5. 2019).
- Ministrstvo za zdravje RS. 2015b. *Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu*. (Verzija1.0). [http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno\\_zdravje\\_2015/promocija\\_zdravja\\_na\\_del\\_mestu/Smernice\\_promocija\\_zdravja\\_na\\_delovnem\\_mestu-marec\\_2015.pdf](http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno_zdravje_2015/promocija_zdravja_na_del_mestu/Smernice_promocija_zdravja_na_delovnem_mestu-marec_2015.pdf) (6. 5. 2019).
- Močnik, D., M. Duh in K. Crnogaj. 2019. *Slovenska podjetniška demografija in prenos podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Molan, M. 2010. *Strateški cilj humanega delovnega okolja: psihično zdravje na delovnem mestu*. *Delo in varnost* 55 (2): 22–27.
- Možina, S. 2002. *Ravnanje z znanjem in ljudmi v organizaciji*. <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID090206.doc> (25. 8. 2019).
- Nacionalni inštitut za javno zdravje. *Priporočila za cenovno dostopen zdrav življenjski slog*. Dostopno na <http://www.nijz.si/sl/priporocila-za-cenovno-dostopen-zdravziviljenjski-slog> (11.9.2019).
- Napast, V. 2010. *Povezava med motivacijo in uspešnostjo vodenja gradbišča na primeru VGP Drava, Ptuj d. d.* Magistrsko delo, Ekonomska poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Ottawa Charter for Health Promotion. 1986. *An International Conference on Health Promotion. The Move towards a New Public Health*. Ottawa. 17-2.
- Podjed, K., M. Bilban in sodelavci. 2014. *Priročnik promocije zdravja*. <http://www.prodktivnost.si/wp-content/uploads/2016/09/Priro%C4%8Dnik-promocije-zdravja-pri-delu-november-2014.pdf> (14. 12. 2018).

- Remec, M. 2011. *V zdravju je moč: Veselo na delo!* Koper: Zavod za zdravstveno varstvo.
- Skupina IRI Ljubljana. 2019. *Skrb za zdravo delovno mesto se obrestuje*. [Http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/149-skrbza-zdravo-delovno-mesto-se-obrestuje](http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/149-skrbza-zdravo-delovno-mesto-se-obrestuje) (20. 3. 2019).
- Snoj, B. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- STA (Slovenska tiskovna agencija). 2019. *WHO priznal izgorelost za bolezen*. [Https://www.dnevnik.si/1042887454](https://www.dnevnik.si/1042887454) (14. 12. 2019).
- Stanko, I. 2016. *Vloga managementa znanja pri promociji zdravega življenjskega sloga zaposlenih na delovnem mestu*. Magistrska naloga, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije Celje.
- Stergar, E. in T. Urdih Lazar. 2012. *Priročnik zdravi delavci v zdravih organizacijah: Priročnik za promocijo zdravja pri delu v malih podjetjih in organizacijah*. Ljubljana: Univerzitetni klinični center.
- Strugar, N. 2010. *Povezanost kompetentnosti managerjev z njihovo uspešnostjo v avtomobilski panogi*. Doktorska disertacija, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
- Šarotar Žižek, S., Veingerl Čič Ž. in U. Šebjan. 2017. *Manager za zdravje - modna muha ali nuja za podjetja*. *Anali PAZU HD 3* (1): 17–38.
- Šprah, L., Novak T. in M. Z. Dernovšek. 2001. *Elaborat – Ocena tveganj za razvoj težav v duševnem zdravju prebivalcev Republike Slovenije*. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje, Družbeno medicinski inštitut znanstveno raziskovalnega centra Slovenske akademije znanosti in umetnosti.
- Tič Vesel, M. 2015. *Koliko je v vašem čolnu veslačev in koliko »turistov«?* *Delodajalska praksa 2* (1): 24–27.
- Traven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- UMAR (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj). 2012. *Poročilo o razvoju*. [Https://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/pr/2012/PoR\\_2012.pdf](https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2012/PoR_2012.pdf) (8. 10. 2019).
- Vischer, J.C. 2008. *Toward and environmental psychology of workspace: How people are affected by environments at work*. *Architectural science review* 50 (2), 97-108.
- WHO (World health organization). 2016a. *The Ottawa Charter for Health Promotion*. [Http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/](http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/) (19. 4. 2019).
- WHO (World health organization). 2016b. *Programmes. Occupational health. Topics. Workplace health promotion*. [Http://www.who.int/occupational\\_health/topics/workplace/en/](http://www.who.int/occupational_health/topics/workplace/en/) (5. 12. 2019).
- Wimmer, K. 2002. *Gesundheitsmanagement in Organisationen Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation Eine nützliche Synthese*. [Http://www.wimmer-partner.at](http://www.wimmer-partner.at) (8. 10. 2019).
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). *Uradni list RS*, št. 43/11.
- Združenje delodajalcev Slovenije. 2015. *Zdravi zaposleni, uspešna organizacija*. [Http://www.zdravi-in-uspesni.si/wp-content/uploads/2015/09/1-newsletter.pdf](http://www.zdravi-in-uspesni.si/wp-content/uploads/2015/09/1-newsletter.pdf) (7. 10. 2019).

Zupan, N. 2004. Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. *Kadri* 10 (12): 56–60.

ZZZS (Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije). 2016. *Katalog informacij javnega značaja*. [Http://www.zzs.si/zzs/internet/zzs.nsf/o/A95C4D2D26F6062BC1256E8D002B5FB3ht](http://www.zzs.si/zzs/internet/zzs.nsf/o/A95C4D2D26F6062BC1256E8D002B5FB3ht) (14. 12. 2019).



## **PRILOGE**

- Priloga 1 Anketni vprašalnik
- Priloga 2 Kolmogorov-Smirnov test
- Priloga 3 Mann-Whitneyjev test



## ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

zaključujem magistrski študij na Fakulteti za management v Kopru. Tema magistrske naloge je Vpliv aktivnosti za zdravje na delovnem mestu na produktivnost, zavzetost ter zadovoljstvo zaposlenih. Za izvedbo raziskave vas vljudno prosim za sodelovanje in iskrene odgovore na vprašanja, ki sem jih pripravila v ta namen. Anketa je anonimna. Vaši odgovori bodo obravnavani popolnoma zaupno, pridobljeni podatki bodo namenjeni le v raziskovalne namene, ki bodo objavljeni v magistrskem delu. Za dodatna vprašanja ali pojasnila glede vprašalnika sem vam na voljo preko elektronske pošte metkagabrovsek@gmail.com.

Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

Z lepimi pozdravi,

Marjeta Gabrovšek

Pri naslednjih vprašanjih označite ustrezní odgovor:

### 1. Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu:

- Aktivno sem vključen v program  
 Nisem vključen v program

### 2. Zdravje in zdrav življenjski slog

Prosim, označite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami, ki se navezujejo na vaše zdravje in zdrav življenjski slog. Pri vsaki trditvi obkrožite eno številko, ki najbolj odraža vaše mnenje:

1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Neodločen	4 Delno se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
------------------------------	---------------------	----------------	------------------------	-------------------------------

	1	2	3	4	5
Moje splošno zdravje je dobro.					
Za svoje zdravje dobro skrbim.					
Zavedam se pomena zdravega življenjskega sloga.					
Pri meni prevladujejo pozitivna čustva.					
Med delovnim časom lahko skrbim za svoje zdravje.					
Redko sem odsoten z dela zaradi bolezni.					
Menim, da se zdravo prehranjujem.					
Organizacija izvaja aktivnosti, namenjene promociji gibanja in zdravemu življenjskemu slogu (predavanja, letaki, obvestila po e-pošti, razgovori, prireditve, brezplačna vadba ...).					

## Priloga 1

	1	2	3	4	5
Za zaposlene je organizirana telesna vadba pred, med ali po koncu delovnega časa.					
Zaposleni si lahko med delovnim časom vzamemo čas za telesno vadbo, ki jo izvajamo sami.					

### 3. Zadovoljstvo zaposlenih

Prosim, označite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami, ki se navezujejo na vaše zadovoljstvo pri delu. Pri vsaki trditvi obkrožite eno številko, ki najbolj odraža vaše mnenje:

1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Neodločen	4 Delno se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
------------------------------	---------------------	----------------	------------------------	-------------------------------

	1	2	3	4	5
Na splošno sem zadovoljen z delom, ki ga opravljam.					
Zadovoljen sem z delovnim časom.					
Zadovoljen sem z delovnimi pogoji.					
Zadovoljen sem z možnostjo izobraževanja.					
Zadovoljen sem z vodstveno politiko.					
Zadovoljen sem z možnostjo sodelovanja pri izboljševanju pogojev dela.					
Zadovoljen sem z organizacijo dela.					
Zadovoljen sem s plačo.					
Zadovoljen sem s stalnostjo zaposlitve.					
Skrb delodajalca za zdravje mi daje zadovoljstvo pri delu.					

### 4. Zavzetost zaposlenih

Prosim, označite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami, ki se navezujejo na vašo zavzetost v organizaciji. Pri vsaki trditvi obkrožite eno številko, ki najbolj odraža vaše mnenje:

1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Neodločen	4 Delno se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
------------------------------	---------------------	----------------	------------------------	-------------------------------

	1	2	3	4	5
Iskreno sem zavzet za kakovostno delo.					
Večkrat predlagam izboljšave pri delu.					
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravljam svoje delo.					
Vsakodnevno imam priložnost delati tisto, kar najboljše znam.					
V zadnjih sedmih dneh sem prejel priznanje oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo.					



	1	2	3	4	5
Moj vodja oziroma sodelavec me upošteva kot osebo.					
Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj.					
V službi se moje mnenje upošteva.					
Poslanstvo in vizija organizacije mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.					
V zadnjem letu sem imel priložnost za rast in razvoj.					

### 5. Produktivnost zaposlenih

Prosim, označite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami, ki se navezujejo na vašo produktivnost v organizaciji. Pri vsaki trditvi obkrožite eno številko, ki najbolj odraža vaše mnenje:

1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Neodločen	4 Delno se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
------------------------------	---------------------	----------------	------------------------	-------------------------------

	1	2	3	4	5
Moja produktivnost je na visoki stopnji.					
Vem, kaj se od mene pričakuje.					
Pri svojem delu naredim več, kot se od mene pričakuje.					
Svoje delo opravi v dogovorjenem roku.					
Delo opravi brez napak.					
Sem bolj produktiven od drugih sodelavcev.					
Moja produktivnost je večja, če sem bolj motiviran in zadovoljen na delovnem mestu.					
Več pohval in nagrad bi še povečalo moje zanimanje za delo.					

### 6. Pripadnost zaposlenih

Prosim, označite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami, ki se navezujejo na vašo pripadnost v organizaciji. Pri vsaki trditvi obkrožite eno številko, ki najbolj odraža vaše mnenje:

1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Neodločen	4 Delno se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
------------------------------	---------------------	----------------	------------------------	-------------------------------

	1	2	3	4	5
Čutim močno pripadnost organizaciji.					
Delo v organizaciji me v celoti izpopolnjuje.					
Problemi, s katerimi se soočamo v organizaciji, me prizadenejo tako kot moje osebne težave.					
Organizacija, v kateri delam, si zasluži mojo predanost in					

Priloga 1

	1	2	3	4	5
zvestobo.					
Z veseljem bi opravljal delo v tej organizaciji do konca svoje kariere.					
Ves čas se trudim za boljšo kakovost storitev oz. izdelkov organizacije.					

**7. Spol:**

- Moški  
 Ženski

**8. Starost:**

- Do 30 let  
 Od 31 do 40 let  
 Od 41 do 50 let  
 51 let ali več

**9. Stopnja izobrazbe:**

- Osnovna  
 Poklicna  
 Srednja  
 Višja  
 Visoka  
 Univerzitetna  
 Magisterij  
 Doktorat

**10. Staž v organizaciji:**

- Do 2 leti  
 Od 3 do 5 let  
 Od 6 do 10 let  
 Od 11 do 20 let  
 Nad 20 let

**11. Nivo v organizaciji:**

- Proizvodni/storitveni delavec  
 Administrativni delavec  
 Strokovni delavec  
 Vmesni vodstveni kader  
 Vodstveni kader  
 Drugo

## KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST

Prosim, izberite en odgovor. Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Aktivno	Moje splošno zdravje je dobro.	,294	107	,000	,799	107	,000
sem vključen v program	Za svoje zdravje dobro skrbim.	,290	107	,000	,826	107	,000
	Zavedam se pomena zdravega življenjskega sloga.	,396	107	,000	,669	107	,000
	Pri meni prevladujejo pozitivna čustva.	,245	107	,000	,800	107	,000
	Med delovnim časom lahko skrbim za svoje zdravje.	,287	107	,000	,867	107	,000
	Redko sem odsoten z dela zaradi bolezni.	,261	107	,000	,764	107	,000
	Menim, da se zdravo prehranjujem.	,311	107	,000	,846	107	,000
	Organizacija izvaja aktivnosti, namenjene promociji gibanja in zdravemu življenjskemu slogu (predavanja, letaki, obvestila po e-pošti, razgovori, prireditve, brezplačna vadba ...).	,273	107	,000	,780	107	,000
	Za zaposlene je organizirana telesna vadba pred, med ali po koncu delovnega časa.	,334	107	,000	,776	107	,000
	Zaposleni si lahko med delovnim časom vzamemo čas za telesno vadbo, ki jo izvajamo sami.	,209	107	,000	,895	107	,000
	Na splošno sem zadovoljen z delom, ki ga opravljam.	,276	107	,000	,819	107	,000
	Zadovoljen sem z delovnim časom.	,261	107	,000	,817	107	,000
	Zadovoljen sem z delovnimi pogoji.	,288	107	,000	,833	107	,000
	Zadovoljen sem z možnostjo izobraževanja.	,282	107	,000	,839	107	,000
	Zadovoljen sem z vodstveno politiko.	,238	107	,000	,889	107	,000
	Zadovoljen sem z možnostjo sodelovanja pri izboljševanju pogojev dela.	,256	107	,000	,866	107	,000
	Zadovoljen sem z organizacijo dela.	,266	107	,000	,867	107	,000
	Zadovoljen sem s plačo.	,284	107	,000	,866	107	,000
	Zadovoljen sem s stalnostjo zaposlitve.	,268	107	,000	,793	107	,000
	Skrb delodajalca za zdravje mi daje zadovoljstvo pri delu.	,300	107	,000	,838	107	,000
	Iskreno sem zavzet za kakovostno	,286	107	,000	,752	107	,000

## Priloga 2

Prosim, izberite en odgovor. Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
delo.						
Večkrat predlagam izboljšave pri delu.	,276	107	,000	,799	107	,000
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravljam svoje delo.	,334	107	,000	,793	107	,000
Vsakodnevno imam priložnost delati tisto, kar najbolje znam.	,276	107	,000	,858	107	,000
V zadnjih sedmih dneh sem prejel priznanje oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo.	,222	107	,000	,890	107	,000
Moj vodja oziroma sodelavec me upošteva kot osebo.	,303	107	,000	,783	107	,000
Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj.	,301	107	,000	,847	107	,000
V službi se moje mnenje upošteva.	,330	107	,000	,786	107	,000
Poslanstvo in vizija organizacije mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	,308	107	,000	,842	107	,000
V zadnjem letu sem imel priložnost za rast in razvoj.	,288	107	,000	,847	107	,000
Moja produktivnost je na visoki stopnji.	,290	107	,000	,828	107	,000
Vem, kaj se od mene pričakuje.	,251	107	,000	,784	107	,000
Pri svojem delu naredim več, kot se od mene pričakuje.	,280	107	,000	,819	107	,000
Svoje delo opravi v dogovorjenem roku.	,254	107	,000	,787	107	,000
Delo opravi brez napak.	,318	107	,000	,838	107	,000
Sem bolj produktiven od drugih sodelavcev.	,257	107	,000	,844	107	,000
Moja produktivnost je večja, če sem bolj motiviran in zadovoljen na delovnem mestu.	,295	107	,000	,753	107	,000
Več pohval in nagrad bi še povečalo moje zanimanje za delo.	,285	107	,000	,778	107	,000
Čutim močno pripadnost organizaciji.	,289	107	,000	,830	107	,000
Delo v organizaciji me v celoti izpopolnjuje.	,275	107	,000	,875	107	,000
Problemi, s katerimi se soočamo v organizaciji, me prizadenejo tako kot moje osebne težave.	,276	107	,000	,866	107	,000
Organizacija, v kateri delam, si	,284	107	,000	,862	107	,000

Prosim, izberite en odgovor. Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	zasluži mojo predanost in zvestobo.						
	Z veseljem bi opravljal delo v tej organizaciji do konca svoje kariere.	,250	107	,000	,873	107	,000
	Ves čas se trudim za boljšo kakovost storitev oz. izdelkov organizacije.	,249	107	,000	,784	107	,000
Nisem vključen v program	Moje splošno zdravje je dobro.	,248	168	,000	,819	168	,000
	Za svoje zdravje dobro skrbim.	,347	168	,000	,800	168	,000
	Zavedam se pomena zdravega življenjskega sloga.	,357	168	,000	,689	168	,000
	Pri meni prevladujejo pozitivna čustva.	,272	168	,000	,847	168	,000
	Med delovnim časom lahko skrbim za svoje zdravje.	,260	168	,000	,871	168	,000
	Redko sem odsoten z dela zaradi bolezni.	,292	168	,000	,769	168	,000
	Menim, da se zdravo prehranjujem.	,330	168	,000	,819	168	,000
	Organizacija izvaja aktivnosti, namenjene promociji gibanja in zdravemu življenjskemu slogu (predavanja, letaki, obvestila po e-pošti, razgovori, prireditve, brezplačna vadba ...).	,270	168	,000	,865	168	,000
	Za zaposlene je organizirana telesna vadba pred, med ali po koncu delovnega časa.	,264	168	,000	,777	168	,000
	Zaposleni si lahko med delovnim časom vzamemo čas za telesno vadbo, ki jo izvajamo sami.	,317	168	,000	,743	168	,000
	Na splošno sem zadovoljen z delom, ki ga opravljam.	,340	168	,000	,792	168	,000
	Zadovoljen sem z delovnim časom.	,245	168	,000	,833	168	,000
	Zadovoljen sem z delovnimi pogoji.	,241	168	,000	,853	168	,000
	Zadovoljen sem z možnostjo izobraževanja.	,213	168	,000	,888	168	,000
	Zadovoljen sem z vodstveno politiko.	,211	168	,000	,909	168	,000
	Zadovoljen sem z možnostjo sodelovanja pri izboljševanju pogojev dela.	,223	168	,000	,903	168	,000
	Zadovoljen sem z organizacijo dela.	,214	168	,000	,909	168	,000
	Zadovoljen sem s plačo.	,277	168	,000	,862	168	,000
	Zadovoljen sem s stalnostjo zaposlitve.	,308	168	,000	,780	168	,000

Priloga 2

Prosim, izberite en odgovor. Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Skrb delodajalca za zdravje mi daje zadovoljstvo pri delu.	,261	168	,000	,863	168	,000
Iskreno sem zavzet za kakovostno delo.	,262	168	,000	,789	168	,000
Večkrat predlagam izboljšave pri delu.	,263	168	,000	,808	168	,000
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravljam svoje delo.	,239	168	,000	,892	168	,000
Vsakodnevno imam priložnost delati tisto, kar najbolj znam.	,293	168	,000	,855	168	,000
V zadnjih sedmih dneh sem prejel priznanje oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo.	,228	168	,000	,822	168	,000
Moj vodja oziroma sodelavec me upošteva kot osebo.	,252	168	,000	,549	168	,000
Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj.	,214	168	,000	,906	168	,000
V službi se moje mnenje upošteva.	,198	168	,000	,903	168	,000
Poslanstvo in vizija organizacije mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	,219	168	,000	,903	168	,000
V zadnjem letu sem imel priložnost za rast in razvoj.	,175	168	,000	,906	168	,000
Moja produktivnost je na visoki stopnji.	,230	168	,000	,872	168	,000
Vem, kaj se od mene pričakuje.	,307	168	,000	,782	168	,000
Pri svojem delu naredim več, kot se od mene pričakuje.	,239	168	,000	,855	168	,000
Svoje delo opravi v dogovorjenem roku.	,309	168	,000	,752	168	,000
Delo opravi brez napak.	,277	168	,000	,858	168	,000
Sem bolj produktiven od drugih sodelavcev.	,329	168	,000	,820	168	,000
Moja produktivnost je večja, če sem bolj motiviran in zadovoljen na delovnem mestu.	,293	168	,000	,765	168	,000
Več pohval in nagrad bi še povečalo moje zanimanje za delo.	,249	168	,000	,799	168	,000
Čutim močno pripadnost organizaciji.	,197	168	,000	,893	168	,000
Delo v organizaciji me v celoti izpopolnjuje.	,324	168	,000	,321	168	,000
Problemi, s katerimi se soočamo v	,219	168	,000	,899	168	,000

Prosim, izberite en odgovor. Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
organizaciji, me prizadenejo tako kot moje osebne težave.						
Organizacija, v kateri delam, si zasluži mojo predanost in zvestobo.	,214	168	,000	,889	168	,000
Z veseljem bi opravljal delo v tej organizaciji do konca svoje kariere.	,190	168	,000	,909	168	,000
Ves čas se trudim za boljšo kakovost storitev oz. izdelkov organizacije.	,277	168	,000	,829	168	,000

a. Lilliefors Significance Correction





**MANN-WHITNEYJEV TEST**

## Mann-Whitney Test: zavzetost

Zavzetost		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Iskreno sem zavzet za kakovostno delo.	Aktivno sem vključen v program	107	142,20	15215,00
	Nisem vključen v program	168	135,33	22735,00
	Total	275		
Večkrat predlagam izboljšave pri delu.	Aktivno sem vključen v program	107	139,68	14946,00
	Nisem vključen v program	168	136,93	23004,00
	Total	275		
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravljam svoje delo.	Aktivno sem vključen v program	107	166,69	17835,50
	Nisem vključen v program	168	119,73	20114,50
	Total	275		
Vsakodnevno imam priložnost delati tisto, kar najbolje znam.	Aktivno sem vključen v program	107	146,33	15657,00
	Nisem vključen v program	168	132,70	22293,00
	Total	275		
V zadnjih sedmih dneh sem prejel priznanje oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo.	Aktivno sem vključen v program	107	168,20	17997,50
	Nisem vključen v program	168	118,76	19952,50
	Total	275		
Moj vodja oziroma sodelavec me upošteva kot osebo.	Aktivno sem vključen v program	107	152,67	16336,00
	Nisem vključen v program	168	128,65	21614,00
	Total	275		
Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj.	Aktivno sem vključen v program	107	167,11	17880,50
	Nisem vključen v program	168	119,46	20069,50
	Total	275		
V službi se moje mnenje upošteva.	Aktivno sem vključen v program	107	161,65	17297,00
	Nisem vključen v program	168	122,93	20653,00
	Total	275		
Poslanstvo in vizija organizacije mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	Aktivno sem vključen v program	107	167,57	17930,50
	Nisem vključen v program	168	119,16	20019,50
	Total	275		
V zadnjem letu sem imel priložnost za rast in razvoj.	Aktivno sem vključen v program	107	165,32	17689,50
	Nisem vključen v program	168	120,60	20260,50
	Total	275		

	Test Statistics <sup>a</sup>									
	Iskreno sem zavzet za kakovostno delo.	Večkrat predlagam izboljšave pri delu.	Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravljam svoje delo.	V sakodnevno imam priložnost delati tisto, kar najbolj znam.	V zadnjih sedmih dneh sem prejel priznanje oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo.	Moj vodja oziroma sodelavec me upošteva kot osebo.	Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj.	V službi se moje mnenje upošteva.	Poslanstvo in vizija organizacije mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	V zadnjem letu sem imel priložnost za rast in razvoj.
Mann-Whitney U	8539,000	8808,000	5918,500	8097,000	5756,500	7418,000	5873,500	6457,000	5823,500	6064,500
Wilcoxon W	22735,000	23004,000	20114,500	22293,000	19952,500	21614,000	20069,500	20653,000	20019,500	20260,500
Z	-,772	-,310	-5,101	-1,473	-5,163	-2,591	-5,053	-4,166	-5,145	-4,691
Asymp. Sig. (2-tailed)	,440	,757	,000	,141	,000	,010	,000	,000	,000	,000

a. Grouping Variable: Prosim, izberite en odgovor. Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu

### Mann-Whitney Test: produktivnost

	Produktivnost	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Moja produktivnost je na visoki stopnji.	Aktivno sem vključen v program	107	157,64	16867,00
	Nisem vključen v program	168	125,49	21083,00
	Total	275		
Vem, kaj se od mene pričakuje.	Aktivno sem vključen v program	107	147,70	15804,00
	Nisem vključen v program	168	131,82	22146,00
	Total	275		
Pri svojem delu naredim več, kot se od mene pričakuje.	Aktivno sem vključen v program	107	148,01	15837,00
	Nisem vključen v program	168	131,63	22113,00
	Total	275		
Svoje delo opravi v dogovorjenem roku.	Aktivno sem vključen v program	107	137,21	14681,00
	Nisem vključen v program	168	138,51	23269,00
	Total	275		
Delo opravi brez napak.	Aktivno sem vključen v program	107	138,33	14801,00
	Nisem vključen v program	168	137,79	23149,00
	Total	275		
Sem bolj produktiven od drugih sodelavcev.	Aktivno sem vključen v program	107	149,29	15974,50
	Nisem vključen v program	168	130,81	21975,50
	Total	275		
Moja produktivnost je večja, če sem bolj motiviran in zadovoljen na delovnem mestu.	Aktivno sem vključen v program	107	138,79	14850,00
	Nisem vključen v program	168	137,50	23100,00
	Total	275		
Več pohval in nagrad bi še povečalo moje zanimanje za delo.	Aktivno sem vključen v program	107	134,91	14435,50
	Nisem vključen v program	168	139,97	23514,50
	Total	275		

Test Statistics <sup>a</sup>								
	Moja produktivnost je na visoki stopnji.	Vem, kaj se od mene pričakuje.	Pri svojem delu naredim več, kot se od mene pričakuje.	Svoje delo opravi v dogovorjenem roku.	Delo opravi brez napak.	Sem bolj produktiven od drugih sodelavcev.	Moja produktivnost je večja, če sem bolj motiviran in zadovoljen na delovnem mestu.	Več pohval in nagrad bi še povečalo moje zanimanje za delo.
Mann-Whitney U	6887,000	7950,000	7917,000	8903,000	8953,000	7779,500	8904,000	8657,500
Wilcoxon W	21083,000	22146,000	22113,000	14681,000	23149,000	21975,500	23100,000	14435,500
Z	-3,456	-1,793	-1,789	-,148	-,059	-2,045	-,145	-,562
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,073	,074	,883	,953	,041	,885	,574

a. Grouping Variable: Prosim, izberite en odgovor. Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Iskreno sem zavzet za kakovostno delo.	,271	275	,000	,777	275	,000
Večkrat predlagam izboljšave pri delu.	,268	275	,000	,807	275	,000
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravljam svoje delo.	,287	275	,000	,867	275	,000
Vsakodnevno imam priložnost delati tisto, kar najbolje znam.	,288	275	,000	,860	275	,000
V zadnjih sedmih dneh sem prejel priznanje oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo.	,210	275	,000	,875	275	,000
Moj vodja oziroma sodelavec me upošteva kot osebo.	,242	275	,000	,564	275	,000
Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj.	,203	275	,000	,902	275	,000
V službi se moje mnenje upošteva.	,256	275	,000	,875	275	,000
Poslanstvo in vizija organizacije mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	,206	275	,000	,901	275	,000
V zadnjem letu sem imel priložnost za rast in razvoj.	,202	275	,000	,901	275	,000
Moja produktivnost je na visoki stopnji.	,227	275	,000	,873	275	,000
Vem, kaj se od mene pričakuje.	,281	275	,000	,787	275	,000
Pri svojem delu naredim več, kot se od mene pričakuje.	,256	275	,000	,847	275	,000
Svoje delo opravi v dogovorjenem roku.	,264	275	,000	,769	275	,000
Delo opravi brez napak.	,293	275	,000	,855	275	,000
Sem bolj produktiven od drugih sodelavcev.	,292	275	,000	,847	275	,000
Moja produktivnost je večja, če sem bolj motiviran in zadovoljen na delovnem mestu.	,293	275	,000	,761	275	,000

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Več pohval in nagrad bi še povečalo moje zanimanje za delo.	,252	275	,000	,794	275	,000

a. Lilliefors Significance Correction

### Mann-Whitney Test: zdravje in zdrav življenjski slog

Ranks				
Prosim, izberite en odgovor. Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu				
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Moje splošno zdravje je dobro.	Aktivno sem vključen v program	107	135,73	14523,00
	Nisem vključen v program	168	139,45	23427,00
	Total	275		
Za svoje zdravje dobro skrbim.	Aktivno sem vključen v program	107	149,45	15991,50
	Nisem vključen v program	168	130,71	21958,50
	Total	275		
Zavedam se pomena zdravega življenjskega sloga.	Aktivno sem vključen v program	107	142,01	15195,00
	Nisem vključen v program	168	135,45	22755,00
	Total	275		
Pri meni prevladujejo pozitivna čustva.	Aktivno sem vključen v program	107	156,29	16722,50
	Nisem vključen v program	168	126,35	21227,50
	Total	275		
Med delovnim časom lahko skrbim za svoje zdravje.	Aktivno sem vključen v program	107	173,66	18582,00
	Nisem vključen v program	168	115,29	19368,00
	Total	275		
Redko sem odsoten z dela zaradi bolezni.	Aktivno sem vključen v program	107	145,12	15527,50
	Nisem vključen v program	168	133,47	22422,50
	Total	275		
Menim, da se zdravo prehranjujem.	Aktivno sem vključen v program	107	144,96	15510,50
	Nisem vključen v program	168	133,57	22439,50
	Total	275		
Za zaposlene je organizirana telesna vadba pred, med ali po koncu delovnega časa.	Aktivno sem vključen v program	107	186,71	19978,50
	Nisem vključen v program	168	106,97	17971,50
	Total	275		
Zaposleni si lahko med delovnim časom vzamemo čas za telesno vadbo, ki jo izvajamo sami.	Aktivno sem vključen v program	107	175,48	18776,50
	Nisem vključen v program	168	114,13	19173,50
	Total	275		

Test Statistics <sup>a</sup>									
	Moje splošno zdravje je dobro.	Za svoje zdravje dobro skrbim.	Zavedam se pomena zdravega življenjskega sloga.	Pri meni prevladujejo pozitivna čustva.	Med delovnim časom lahko skrbim za svoje zdravje.	Redko sem odsoten z dela zaradi boleznih.	Menim, da se zdravo prehranjujem.	Za zaposlene je organizirana telesna vadba pred, med ali po koncu delovnega časa.	Zaposleni si lahko med delovnim časom vzamemo čas za telesno vadbo, ki jo izvajamo sami.
Mann-Whitney U	8745,000	7762,500	8559,000	7031,500	5172,000	8226,500	8243,500	3775,500	4977,500
Wilcoxon W	14523,000	21958,500	22755,000	21227,500	19368,000	22422,500	22439,500	17971,500	19173,500
Z	-,409	-,2128	-,775	-,3,238	-,6,144	-,1,279	-,1,272	-,8,385	-,6,497
Asymp. Sig. (2-tailed)	,682	,033	,438	,001	,000	,201	,204	,000	,000

a. Grouping Variable: Prosim, izberite en odgovor. Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu

### Mann-Whitney Test: zadovoljstvo

Ranks				
Prosim, izberite en odgovor. Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu				
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Na splošno sem zadovoljen z delom, ki ga opravljam.	Aktivno sem vključen v program	107	144,34	15444,00
	Nisem vključen v program	168	133,96	22506,00
	Total	275		
Zadovoljen sem z delovnim časom.	Aktivno sem vključen v program	107	157,18	16818,50
	Nisem vključen v program	168	125,78	21131,50
	Total	275		
Zadovoljen sem z delovnimi pogoji.	Aktivno sem vključen v program	107	167,05	17874,50
	Nisem vključen v program	168	119,50	20075,50
	Total	275		
Zadovoljen sem z možnostjo izobraževanja.	Aktivno sem vključen v program	107	167,57	17930,00
	Nisem vključen v program	168	119,17	20020,00
	Total	275		
Zadovoljen sem z vodstveno politiko.	Aktivno sem vključen v program	107	161,13	17241,00
	Nisem vključen v program	168	123,27	20709,00
	Total	275		
Zadovoljen sem z možnostjo sodelovanja pri izboljševanju pogojev dela.	Aktivno sem vključen v program	107	158,38	16946,50
	Nisem vključen v program	168	125,02	21003,50
	Total	275		
Zadovoljen sem z organizacijo dela.	Aktivno sem vključen v program	107	163,44	17488,50
	Nisem vključen v program	168	121,79	20461,50
	Total	275		
Zadovoljen sem s plačo.	Aktivno sem vključen v program	107	163,11	17452,50
	Nisem vključen v program	168	122,01	20497,50
	Total	275		
Zadovoljen sem s	Aktivno sem vključen v program	107	144,71	15483,50

Ranks				
Prosim, izberite en odgovor. Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu				
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
stalnostjo zaposlitve.	Nisem vključen v program	168	133,73	22466,50
	Total	275		
Skrb delodajalca za zdravje mi daje zadovoljstvo pri delu.	Aktivno sem vključen v program	107	188,43	20162,50
	Nisem vključen v program	168	105,88	17787,50
	Total	275		

Test Statistics <sup>a</sup>										
	Na splošno sem zadovoljen z delom, ki ga opravljam.	Zadovoljen sem z delovnim časom.	Zadovoljen sem z delovnimi pogoji.	Zadovoljen sem z možnostjo izobraževanja.	Zadovoljen sem z vodstveno politiko.	Zadovoljen sem z možnostjo sodelovanja pri izboljševanju pogojev dela.	Zadovoljen sem z organizacijo dela.	Zadovoljen sem s plačo.	Zadovoljen sem s stalnostjo zaposlitve.	Skrb delodajalca za zdravje mi daje zadovoljstvo pri delu.
Mann-Whitney U	8310,000	6935,500	5879,500	5824,000	6513,000	6807,500	6265,500	6301,500	8270,500	3591,500
Wilcoxon W	22506,000	21131,500	20075,500	20020,000	20709,000	21003,500	20461,500	20497,500	22466,500	17787,500
Z	-1,164	-3,344	-5,072	-5,107	-3,996	-3,526	-4,431	-4,383	-1,211	-8,616
Asymp. Sig. (2-tailed)	,244	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,226	,000

a. Grouping Variable: Prosim, izberite en odgovor. Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Moje splošno zdravje je dobro.	,266	275	,000	,818	275	,000
Za svoje zdravje dobro skrbim.	,323	275	,000	,818	275	,000
Zavedam se pomena zdravega življenjskega sloga.	,372	275	,000	,692	275	,000
Pri meni prevladujejo pozitivna čustva.	,265	275	,000	,833	275	,000
Med delovnim časom lahko skrbim za svoje zdravje.	,229	275	,000	,886	275	,000
Redko sem odsoten z dela zaradi bolezni.	,284	275	,000	,764	275	,000
Menim, da se zdravo prehranjujem.	,322	275	,000	,835	275	,000
Organizacija izvaja aktivnosti, namenjene promociji gibanja in zdravemu življenjskemu slogu (predavanja, letaki, obvestila po e-pošti, razgovori, prireditve, brezplačna vadba ...).	,288	275	,000	,856	275	,000
Za zaposlene je organizirana telesna vadba pred, med ali po koncu delovnega časa.	,223	275	,000	,831	275	,000
Zaposleni si lahko med delovnim časom vzamemo čas za telesno vadbo, ki jo	,230	275	,000	,830	275	,000

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
izvajamo sami.						
Na splošno sem zadovoljen z delom, ki ga opravljam.	,317	275	,000	,806	275	,000
Zadovoljen sem z delovnim časom.	,263	275	,000	,834	275	,000
Zadovoljen sem z delovnimi pogoji.	,267	275	,000	,859	275	,000
Zadovoljen sem z možnostjo izobraževanja.	,242	275	,000	,880	275	,000
Zadovoljen sem z vodstveno politiko.	,186	275	,000	,913	275	,000
Zadovoljen sem z možnostjo sodelovanja pri izboljševanju pogojev dela.	,186	275	,000	,913	275	,000
Zadovoljen sem z organizacijo dela.	,189	275	,000	,906	275	,000
Zadovoljen sem s plačo.	,237	275	,000	,874	275	,000
Zadovoljen sem s stalnostjo zaposlitve.	,295	275	,000	,784	275	,000
Skrb delodajalca za zdravje mi daje zadovoljstvo pri delu.	,204	275	,000	,894	275	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

## Mann-Whitney Test: pripadnost

		Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Čutim močno pripadnost organizaciji.	Aktivno sem vključen v program	107	154,60	16542,00
	Nisem vključen v program	168	127,43	21408,00
	Total	275		
Delo v organizaciji me v celoti izpopolnjuje.	Aktivno sem vključen v program	107	155,18	16604,00
	Nisem vključen v program	168	127,06	21346,00
	Total	275		
Problemi, s katerimi se soočamo v organizaciji, me prizadenejo tako kot moje osebne težave.	Aktivno sem vključen v program	107	152,40	16306,50
	Nisem vključen v program	168	128,83	21643,50
	Total	275		
Organizacija, v kateri delam, si zasluži mojo predanost in zvestobo.	Aktivno sem vključen v program	107	155,88	16679,00
	Nisem vključen v program	168	126,61	21271,00
	Total	275		
Z veseljem bi opravljal delo v tej organizaciji do konca svoje kariere.	Aktivno sem vključen v program	107	157,42	16843,50
	Nisem vključen v program	168	125,63	21106,50
	Total	275		
Ves čas se trudim za boljšo kakovost storitev oz. izdelkov organizacije.	Aktivno sem vključen v program	107	151,16	16174,00
	Nisem vključen v program	168	129,62	21776,00
	Total	275		

Test Statistics <sup>a</sup>						
	Čutim močno pripadnost organizaciji.	Delo v organizaciji me v celoti izpopolnjuje.	Problemi, s katerimi se soočamo v organizaciji, me prizadenejo tako kot moje osebne težave.	Organizacija, v kateri delam, si zasluži mojo predanost in zvestobo.	Z veseljem bi opravljal delo v tej organizaciji do konca svoje kariere.	Ves čas se trudim za boljše kakovost storitev oz. izdelkov organizacije.
Mann-Whitney U	7212,000	7150,000	7447,500	7075,000	6910,500	7580,000
Wilcoxon W	21408,000	21346,000	21643,500	21271,000	21106,500	21776,000
Z	-2,893	-2,983	-2,530	-3,116	-3,339	-2,380
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004	,003	,011	,002	,001	,017

a. Grouping Variable: Prosim, izberite en odgovor. Vključenost v program za zdravje na delovnem mestu

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Čutim močno pripadnost organizaciji.	,240	275	,000	,877	275	,000
Delo v organizaciji me v celoti izpopolnjuje.	,303	275	,000	,333	275	,000
Problemi, s katerimi se soočamo v organizaciji, me prizadenejo tako kot moje osebne težave.	,209	275	,000	,894	275	,000
Organizacija, v kateri delam, si zasluži mojo predanost in zvestobo.	,202	275	,000	,890	275	,000
Z veseljem bi opravljal delo v tej organizaciji do konca svoje kariere.	,216	275	,000	,898	275	,000
Ves čas se trudim za boljše kakovost storitev oz. izdelkov organizacije.	,264	275	,000	,817	275	,000

a. Lilliefors Significance Correction