

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA
MARIBOR

VPLIV IZVAJANJA AKTIVNIH ODMOROV NA ZAPOSLENE

Kandidatka: Lina Kompoš

Vrsta študija: študentka izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentor predavatelj: mag. Dušan Vrban, univ. dipl. ekon.

Mentor v podjetju: Sabina Šnuderl

Lektorica: Simona Mlinšek, prof. slov. in ang.

Maribor, 2024

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Lina Kompoš sem avtorica diplomskega dela z naslovom Vpliv izvajanja aktivnih odmorov na zaposlene, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Dušana Vrbana, univ. dipl. ekon.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, maj 2024

Podpis študenta:

ZAHVALA

Za pomoč pri izdelavi diplomskega dela se zahvaljujem mentorju mag. Dušanu Vrbanu, ki me je vodil in mi svetoval. Zahvaljujem se mentorici v izbranem podjetju, kjer sem opravljala praktično delo v učnem načrtu. Zahvala gre tudi izbrani mentorici iz podjetja X, ki sem si ga izbrala za raziskovalno delo diplome, ter vsem zaposlenim sodelujočim v anketnem vprašalniku in raziskavi. Iskrena hvala moji mami Kristini Šnuderl in moji babici Citi Šnuderl, ki sta mi vedno stali ob strani, me bodrili in me vzpodbujali. Moji teti Sabini Šnuderl, ki mi je pomagala kadarkoli in kjerkoli sem potrebovala pomoč. Brez vaše pomoči, vzpodbude in raziskovanja mi ne bi bilo mogoče priti do cilja diplomskega dela.

Vsem iskrena hvala.

POVZETEK

Promocija zdravja na delovnem mestu se vse bolj uveljavlja tudi v Sloveniji. Mnoga podjetja so že uvedla aktivnosti na tem področju, mnoga že opažajo doprinos – manj bolniških odsotnosti, večjo motiviranost zaposlenih, boljšo komunikacijo, večjo produktivnost ipd. V diplomskem delu je prikazan le eden od mnogih segmentov promocije zdravja na delovnem mestu, in sicer aktivni odmor. Aktivni odmor pomeni organizirano kratko prekinitev delovnega procesa z namenom opraviti nekaj razgibalnih telesnih vaj. Prikazan je anketni vprašalnik, kako je uvedba aktivnih odmorov v podjetju x vplivala na zaposlene.

Rezultati anketnega vprašalnika so pokazali, da je v podjetju več kot polovica zaposlenih že bila seznanjena s promocijo zdravja na delovnem mestu. Aktivnega odmora so se udeležili vsi zaposleni, več kot polovico zaposlenih je uvedba aktivnega odmora motivirala za spremembo življenjskega sloga (več gibanja). Več kot polovica anketiranih je zaznala pozitivne učinke izvajanja aktivnega odmora na fizičnem in psihičnem področju: prav tako so zaznali pozitivne spremembe na delovnem mestu – boljšo komunikacijo s sodelavci in strankami, večjo motivacijo in večje zadovoljstvo z opravljenim delom. Zaposleni ocenjujejo, da so bili zaradi izvajanja aktivnih odmorov na delovnem mestu manj bolniško odsotni, vsi bi izvajanje aktivnih odmorov na delovnem mestu priporočali tudi ostalim.

Dobro zdravje je podlaga za uspešno življenje in delo tako za posameznika kot za organizacijo. Skrb za ohranjanje in izboljševanje zdravja zaposlenih je smotrna, saj so zdravi in zadovoljni zaposleni, ki delajo v varnem in spodbudnem delovnem okolju, produktivnejši in ustvarjalnejši. Tudi delodajalec, ki nudi zdravo in stimulatívno delovno okolje, lažje zaposli kvalitetnejši kader in pridobi na javnem ugledu.

Mnoga podjetja opažajo negativne učinke na zaposlene zaradi povzročenega stresa, o katerem se ne govori veliko. Organizacije se s temi problemi včasih niso ukvarjale, dokler se niso začeli kazati učinki stresa, ki niso bili več dobri za podjetje in njegovo dobro ime. S pomočjo aktivnih odmorov se manjša tudi stres zaposlenih v organizaciji, saj delujejo pozitivno na odnose zaposlenih in na njihovo delo, zato se vodje organizacij vedno bolj vključujejo v promocijo zdravja.

Ključne besede: *promocija zdravja na delovnem mestu, aktivni odmor, stres, zdravje, zaposleni*

ABSTRACT

Impact of active breaks on employees

The promotion of workplace health is gaining traction in Slovenia, with many companies already implementing various activities and observing positive outcomes such as reduced sick leaves, increased employee motivation, better communication, and higher productivity. My focus in diploma is on one aspect of workplace health promotion and that is: active breaks. These breaks involve organized interruptions during workday and work hours for physical exercises. Through a questionnaire, I examined how introducing active breaks at company X impacted its employees.

Survey results showed that over half of the company's employees were familiar with workplace health promotion, and all participated in the active breaks. More than half reported being motivated by these breaks to adopt healthier lifestyles, including exercising more. Additionally, the majority perceived positive effects on both their physical and mental well-being, as well as improvements in workplace dynamics like better communication and increased job satisfaction. Employees also used fewer sick days since the introduction of active breaks and recommended their continuation.

Good health is the basis for a successful life and work for both the individual and the organization. Caring for maintaining and improving the health of employees is reasonable, as healthy, and satisfied employees who work in a safe and stimulating work environment are more productive and creative. Even an employer who offers a healthy and stimulating working environment is easier to hire high-quality staff and gain public reputation.

Many companies are witnessing the negative effects of stress on their employees, yet this issue often goes unaddressed until it significantly impacts performance and reputation of the company. Active breaks offer a proactive solution by reducing employees stress and enhancing overall work experience, leading organizational leaders to increasingly prioritize health promotion initiatives.

Keywords: *health promotion at the workplace, active break, stress, health, employees*

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	9
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA	9
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE	10
1.2.1	<i>Cilji raziskave</i>	<i>10</i>
1.2.2	<i>Hipoteze</i>	<i>10</i>
1.2.3	<i>Predpostavke in omejitve</i>	<i>11</i>
1.1	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE	11
2	TEORETIČNI OKVIR	12
2.1	SPLOŠNO O PODJETJU IN NJEGOVIH ZAPOSLENIH	12
2.2	SPLOŠNO O KORISTI TELESNE DEJAVNOSTI	12
2.3	SPLOŠNO O PROMOCIJI ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU	13
2.4	DEFINICIJA PROMOCIJE ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU	14
2.5	PRAVNA UREDITEV PROMOCIJE ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU	14
2.6	OSNOVNE ZNAČILNOSTI PROMOCIJE ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU	16
3	UČINKI PROMOCIJE ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU	17
3.1	TEMELJNA NAČELA PROMOCIJE ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU	17
4	KORISTI PROMOCIJE ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU	18
4.1	KORISTI ZA ZAPOSLENE	20
4.2	KORISTI ZA DELODAJALCE	20
4.3	PROMOCIJA ZDRAVJA SE DELODAJALCU MOGOČE NE SPLAČA?	21
4.4	TEMELJNI DEJAVNIKI USPEHA PROGRAMOV PROMOCIJE ZDRAVJA	22
5	VODNIK STROŠKOV PROMOCIJE ZDRAVJA	24
5.1	IZRAČUNAVANJE EKONOMSKE DONOSNOSTI PROMOCIJE ZDRAVJA	24
5.2	DOBA VRAČANJA NALOŽBE	26
5.3	DAVČNI VIDIKI PROMOCIJE ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU	27
5.4	BOLEZNI IN POŠKODBE V ŠTEVILKAH	29
6	STRES	30
6.1	VZROKI STRESA NA DELOVNEM MESTU	31
6.2	POSLEDICE STRESA	31
6.3	OBVLADOVANJE STRESA	31
6.4	STRES NA DELOVNEM MESTU	32

7	ZADOVOLJSTVO IN MOTIVACIJA Z DELOM.....	33
7.1	MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH NA DELU	33
8	AKTIVNI ODMOR NA DELOVNEM MESTU	35
8.1	KORISTI TELESNE DEJAVNOSTI	35
8.2	PREDNOSTI IN POZITIVNI UČINKI IZVAJANJA AKTIVNEGA ODMORA NA DELOVNEM MESTU.....	36
8.3	PREDNOSTI IN POZITIVNI UČINKI IZVAJANJA AKTIVNEGA ODMORA NA DELOVNEM MESTU ZA PODJETJE	36
8.4	PROGRAM IZVAJANJA AKTIVNEGA ODMORA NA DELOVNEM MESTU	37
9	ANALIZA UČINKOV IZVAJANJA AKTIVNIH ODMOROV NA DELOVNEM MESTU.....	38
9.1	OPREDELITEV PROBLEMA IN CILJ ANALIZE	38
10	KROVNA TEMA – DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA	39
11	REZULTATI IN INTERPRETACIJA RAZISKAVE.....	41
11.1	ANALIZA ANKETE	41
11.2	ANALIZA REZULTATOV	41
12	SKLEP	53
13	VIRI IN LITERATURA	10
14	PRILOGE.....	13

KAZALO SLIK

SLIKA 1: ZAKONSKE OBVEZNOSTI DELODAJALCA	15
SLIKA 2: KORISTI PROMOCIJE ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU ZA ZAPOSLENE IN ORGANIZACIJO . NAPAKA! ZAZNAMEK NI DEFINIRAN.	

KAZALO GRAFIKONOV

GRAFIKON 1: ASOCIACIJA POJMA "PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU"	41
GRAFIKON 2: KOLIKO JIH JE BILO SEZNANJENIH S POJMOM PROMOCIJA ZDRAVJA	42
GRAFIKON 3: USTREZNA DOLŽINA AKTIVNIH ODMOROV.....	44
GRAFIKON 4: NOVE VSEBINE NA AKTIVNIH ODMORIH.....	45
GRAFIKON 5: BOLNIŠKA ODSOTNOST	48

GRAFIKON 6: UDELEŽBA NA PRIHODNIH AKTIVNIH ODMORIH.....	50
GRAFIKON 7: SPOL.....	51
GRAFIKON 8: STAROST UDELEŽENCEV V ANKETI	52

KAZALO TABEL

TABELA 1: POJEM "PROMOCIJA ZDRAVJA"	42
TABELA 2: UDELEŽBA NA AKTIVNEM ODMORU	42
TABELA 3: SPREMEMBA OSEBNEGA ŽIVLJENJA V ZDRAVI ŽIVLJENJSKI SLOG	43
TABELA 4: DOLŽINA AKTIVNIH ODMOROV	43
TABELA 5: ŽELJA PO NOVIH VSEBINAH AKTIVNIH ODMOROV	44
TABELA 6: UČINKI AKTIVNEGA ODMORA NA FIZIČNEM PODROČJU.....	45
TABELA 7: UČINKI AKTIVNEGA ODMORA NA PSIHIČNEM PODROČJU.....	46
TABELA 8: UČINKI AKTIVNEGA ODMORA NA DELOVNEM MESTU	47
TABELA 9: BOLNIŠKA ODSOTNOST.....	48
TABELA 10: UDELEŽBA NA AKTIVNIH ODMORIH PRIPOROČENA ŠE OSTALIM	49
TABELA 11: UDELEŽBA NA AKTIVNIH ODMORIH V PRIHODNJE	49
TABELA 12: UVEDBA AKTIVNEGA ODMORA V DRUGIH ORGANIZACIJAH	50
TABELA 13: SPOL.....	51
TABELA 14: STAROST.....	52

KAZALO ENAČB

ENAČBA 1: NETO SEDANJA VREDNOST.....	26
--------------------------------------	----

1. UVOD

V sodobnem, globalnem poslovnem okolju, kjer so tehnologije in informacije dostopne vsem, lahko organizacije svojo rast podjetja še vedno gradijo samo na enem viru – svojih zaposlenih, njihovih talentih, znanju, motivaciji in dobrem počutju. Zaposleni niso le najvrednejši, ampak pogosto tudi najdražji vir podjetja, zato mora biti njihovo upravljanje v podjetju dolgoročno in premišljeno strateško z rastjo posameznika. Še vedno je v podjetjih namen načrta zagotoviti pogoje za doseganje ciljev organizacije in vključuje načrtovanje aktivnosti, vedno več pa se v slovenskih podjetjih tudi osredotočajo na delovno silo oziroma na svoje zaposlene. Z aktivnimi odmori v podjetjih se v Sloveniji vsako leto bolj seznanjamo.

Diplomsko delo se osredotoča na ugotavljanje napredka, širitve in rezultate promocije zdravja na delovnem mestu ter aktivnih odmorih v organizacijah. V okviru diplomskega dela bomo proučili rezultate, pridobljene z anketo med zaposlenimi v podjetju x, njihov pogled na izvajanje aktivnih odmorov v podjetju, promocijo zdravja v organizaciji in tudi izven.

V raziskavi se osredotočim na eno izbrano podjetje, kjer sem svojo temo diplomskega dela lahko tudi izvajala, torej izvajanje aktivnega odmora v podjetju, mnenje zaposlenih in ugotovitev, če lahko to spodbudimo/priporočamo tudi drugim.

Cilji diplomskega dela so: ugotoviti udeležbo zaposlenih pri organiziranih aktivnih odmorih v podjetju; ali se z izvajanjem aktivnih odmorov pri udeleženi spreminja njihov lasten življenjski slog; ali se zaradi udeležbe na aktivnih odmorih pojavi želja po še več različnih novih vajah in tematikah na temo zdravja in ali izvajanje aktivnih odmorov vpliva na delovno uspešnost zaposlenih.

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Promocija zdravja je ključnega pomena pri uspehu zaposlenih na delovnem mestu. Vse več podjetij se osredotoča na počutje zaposlenih, njihovo delo, motiviranost in uspeh. Vse večji problem v Sloveniji predstavlja visok odstotek bolniških odsotnosti zaposlenih in s tem povezanih stroškov, ki bremenijo tako delodajalca kot državne blagajne. Problem, ki me je zanimal, je, ali lahko uvedba deset minutnih aktivnih odmorov vpliva pozitivno na zaposlene, jih motivira in poveča njihovo željo po bolj zdravem življenjskem slogu.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomskega dela je ugotoviti, ali bi se zaposleni udeleževali organiziranih aktivnih odmorov v podjetju in kako izvajanje aktivnih odmorov na delovnem mestu vpliva na njihove življenjske navade. V diplomskem delu želim tudi ugotoviti, ali z izvajanjem aktivnih odmorov zaposleni opažajo spremembe pri sebi in ali to poveča njihovo delovno uspešnost.

1.2.1 Cilji raziskave

- Ugotoviti udeležbo zaposlenih pri organiziranih aktivnih odmorih.
- Raziskati vpliv izvajanja organiziranih aktivnih odmorov k spremembi življenjskega sloga v bolj zdrav življenjski slog.
- Ugotoviti, ali z izvajanjem organiziranih aktivnih odmorov zaposleni zaznavajo spremembe pri sebi.
- Ugotoviti, ali dolžina aktivnega odmora vpliva na željo po več različnih vsebinah.
- Ugotoviti vpliv izvajanja aktivnih odmorov na delovno uspešnost posameznika.

1.2.2 Hipoteze

- H1 – Zaposleni se udeležujejo organiziranih aktivnih odmorov v podjetju.
- H2 – Izvajanje aktivnih odmorov zaposlene spodbudi k spremembi življenjskega sloga v bolj zdrav življenjski slog (več športnih aktivnosti v privatnem življenju).
- H3 – Z izvajanjem aktivnih odmorov v podjetju zaposleni zaznavajo pozitivne spremembe pri sebi.
- H4 – Zaposleni, ki imajo daljše obdobje aktivnih odmorov, si želijo več različnih vsebin teh odmorov.
- H5 – Zaposleni zaznavajo povečano delovno uspešnost po izvajanju aktivnih odmorov.
- H6 – dodatna hipoteza – BTEC 2023 »Družbena odgovornost podjetij« Izvajanje aktivnih odmorov na delovnem mestu z vidika posameznika pripomore k boljšemu počutju in zdravju, večjemu zadovoljstvu na delu. Družbi kot celoti pa to doprinese v obliki manj bolniških odsotnosti zaposlenih; podjetje, ki se ukvarja s promocijo zdravja na delovnem mestu, lažje in boljše konkurira na trgu in prinaša dobrobit vseh.

1.2.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavke in omejitve, s katerimi se bom soočila med pisanjem diplomskega dela, so lahko predvsem pomanjkanje raziskav o vplivih izvajanja aktivnih odmorov na zaposlene, zlasti konkretnih izračunov. Raziskava bo omejena na določeno število subjektov, kar lahko vpliva na reprezentativnost rezultatov.

1.1 Uporabljene raziskovalne metode

Pri izdelavi analize anketnega vprašalnika diplomskega dela sem uporabila deskriptiven, opisni in analitičen pristop. Raziskava je temeljila na empirični kvantitativni deskriptivni metodi. V raziskovalnem delu učinka izvajanja programa aktivnega odmora sem uporabila anketno metodologijo, ki bo predstavljena v prvem delu interpretacije rezultatov. Za izvedbo ankete je bil vsem sodelujočim razdeljen in prikazan program aktivnega odmora, kar bo predstavljeno v drugem delu.

Zanimalo me je, kako se bodo zaposleni odzvali na uvedbo izvajanja aktivnega odmora in kakšne prednosti so pri tem zaznali.

Preden sem pričela z raziskovanjem, je bilo vsem zaposlenim v podjetju predstavljeno izvajanje aktivnega odmora. Prejeli so tudi slikovni material s podrobnim opisom izvajanja vaj.

2 TEORETIČNI OKVIR

2.1 Splošno o podjetju in njegovih zaposlenih

Slovenska podjetja se v veliki meri vsako leto večajo, poslujejo z večjimi dobički, seznanjajo se z novimi problemi in višajo število zaposlenih. Ob dobrem delovanju organizacij se nenehno spreminjajo poslovno okolje in načini poslovanja, ki se največkrat kažejo kot:

- tehnološke spremembe,
- vsebinske spremembe,
- organizacijske spremembe,
- spremembe trga,
- kulturne spremembe in
- družbene spremembe.

Vsi ti dejavniki vplivajo drug na drugega in v medsebojnem delovanju ustvarjajo novo dobo, kjer se namesto tradicionalnih gospodarstev, osredotočenih na materialni dobiček, vzpostavljajo nova gospodarstva, ki temeljijo na veliko večjem in širšem pogledu, ki je pomembno za dobro podjetje. Ključne aktivnosti se nanašajo na vključevanje in razvoj zaposlenih, kar pomeni njihovo dobro počutje, motivacijo in nagrade za dobro delo. Zaposleni so zelo pomembna točka v podjetju, zato so podjetja vedno bolj požrtvovalna za svoje ljudi, katerim ponujajo osebno in družbeno rast z različnimi motivacijskimi normami, kot so: nagrajevanje dobrega dela, skrb za dobro počutje v podjetju in med zaposlenimi, kar tudi vključuje dosti timskega sodelovanja med odmori in med delom.

2.2 Splošno o koristi telesne dejavnosti

Telesna dejavnost je običajno opredeljena kot »kakršnokoli gibanje, pri katerem se mišice krčijo in je poraba energije večja kot pri počivanju«. Taka splošna opredelitev zajema vse oblike telesne dejavnosti, tj. telesno dejavnost v prostem času (vključno z večino športnih dejavnosti in plesom), poklicno telesno dejavnost, telesno dejavnost doma ali v njegovi okolici ter telesno dejavnost, povezano s prevozom. Poleg osebnih dejavnikov so okoljski vplivi na raven telesne dejavnosti lahko fizični, družbeni in gospodarski. Telesna dejavnost, zdravje in kakovost življenja so med seboj tesno povezani. Človeško telo je oblikovano za gibanje, zato potrebuje

redno telesno dejavnost, da lahko optimalno deluje in ostaja zdravo. Dokazano je, da je sedeč življenjski slog dejavnik tveganja za razvoj številnih kroničnih bolezni, med katerimi so bolezni srca in ožilja, ki so glavni vzrok smrti v zahodnem svetu. Dejavno življenje poleg tega prinaša številne druge družbene in psihološke koristi. Obstaja tudi neposredna povezava med telesno dejavnostjo in pričakovano življenjsko dobo; telesno dejavno prebivalstvo običajno živi dlje kot nedejavno. Ljudje, ki veliko sedijo in postanejo telesno dejavni, trdijo, da se telesno in duševno bolje počutijo ter da je kakovost njihovega življenja boljša. Po razpoložljivih podatkih je življenjski slog 40 %–60 % prebivalstva EU sedeč. Zato je pomembno, da države članice EU oblikujejo nacionalne načrte, ki bodo spodbujali telesno dejavnost, in tako pomagajo spremeniti nezdrave življenjske navade in ozaveščati o koristih telesne dejavnosti za zdravje. V teh načrtih je treba upoštevati okolje, navade in kulturne značilnosti vsake države. Na voljo so dokazi, da lahko povečana stopnja telesne dejavnosti tudi po daljšem obdobju nedejavnosti koristi zdravju vsakega človeka, ne glede na njegovo starost. Nikoli ni prepozno. (Generalni direktorat za zdravje in varnost hrane, 2008)

Med glavne značilnosti sodobnega življenja sodijo nezadostna telesna dejavnost, prekomerno in nepravilno prehranjevanje ter podvrženost stresnim situacijam. Kljub temu da neprestano hitimo, preživimo veliko časa v dolgotrajnih prisilnih državah, kamor sodi tudi sedenje. Preveč sedimo tako doma pred TV in računalnikom kot v avtu in službi. Veliko ljudi ima sedeče delovno mesto, kjer so prisiljeni presedeti ure in ure. (Dišić, 2016)

2.3 Splošno o promociji zdravja na delovnem mestu

Zdravje posameznika je podlaga za dobro in uspešno življenje in delo v organizaciji. Skrb za ohranjanje in izboljševanje zdravja zaposlenih je smotrna, saj so zdravi in zadovoljni delavci, ki delajo v varnem in spodbudnem delovnem okolju, produktivnejši in ustvarjalnejši, redkeje zbolijo in redkeje odhajajo v bolniški stalež ter ostajajo zvesti organizaciji oz. delodajalcu. Promocija zdravja na delovnem mestu so sistematične ciljne aktivnosti in ukrepi, ki jih delodajalec na osnovi zakona izvaja z namenom ohranjanja in krepitev telesnega in duševnega zdravja delavcev. (Promocija zdravja na delovnem mestu, 2024)

Podjetja bi se morala koristiti, ki jih prinaša telesna aktivnost, dobro zavedati in jih implementirati v svoje programe promocije zdravja na delovnem mestu. Primeri ukrepov, povezanih z gibanjem v delovnem okolju, so lahko:

- aktivni odmori med delovnim časom,
- nakup službenih koles ter ureditev kolesarnic in parkirišč za kolesa,
- ureditev stopnišč in spodbujanje hoje po stopnicah,
- organizacija športnih dejavnosti v prostem času,
- brezplačna ali poceni uporaba športnih površin in objektov,
- predavanja, delavnice in drugi dogodki v zvezi z gibanjem.

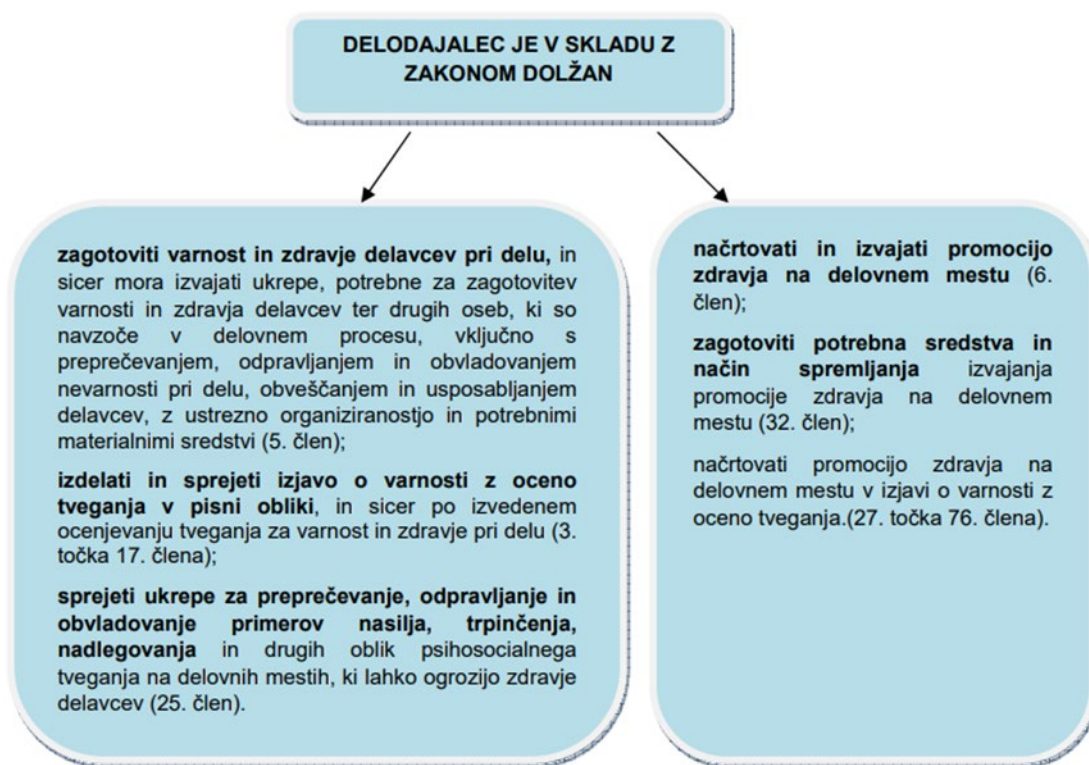
Podatki in praksa v številnih slovenskih organizacijah kažejo, da Slovenija predstavlja primer slabe prakse upravljanja z zdravjem na delovnem mestu. (Podjed, Klemen, 2014)

2.4 Definicija promocije zdravja na delovnem mestu

S tako razširjenim pojmom se srečamo z mnogimi raznimi definicijami, v katerih opazimo podobnost, čeprav so si različne. Kot najbolj znano definicijo pa navajam definicijo, ki je napisana v Luksemburški izjavi iz leta 1997, ko jo je sprejela Evropska mreža za promocijo zdravja pri delu: »Promocija zdravja na delovnem mestu obsega skupna prizadevanja delodajalcev, zaposlenih in družbe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja pri delu«.

2.5 Pravna ureditev promocije zdravja na delovnem mestu

Promocija zdravja na delovnem mestu je zakonsko obvezna, saj v Sloveniji od leta 2011 velja Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). V 6. členu omenjeni zakon nalaga delodajalcu, da mora načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu, v 32. členu pa navaja, da mora delodajalec promocijo zdravja na delovnem mestu načrtovati in zanjo zagotoviti potrebna sredstva, pa tudi način spremljanja njenega izvajanja. Koristi imajo tako zaposleni kot tudi delodajalci. V 76. členu (27. točka) predvidi globo od 2.000 do 40.000 EUR za tistega delodajalca, ki v izjavi o varnosti z oceno tveganja ne načrtuje in ne določi promocije zdravja na delovnem mestu.



Slika 1: Zakonske obveznosti delodajalca

Vir: (Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu, 2015)

Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu (FURS, 2013) podajajo temeljna načela za načrtovanje promocije zdravja na delovnem mestu in jih kot orodje oziroma pripomoček delodajalci lahko uporabljajo pri načrtovanju in izvajanju programov promocije zdravja na delovnem mestu.

Število slovenskih organizacij, ki izvajajo promocijo zdravja skladno z ZVZD-1, je še vedno najverjetneje v manjšini. Po podatkih IRSD iz leta 2012 je takrat le okoli 5 % slovenskih organizacij imelo načrt in izvajalo aktivnosti na področju promocije zdravja.

(Markota, 2012)

2.6 Osnovne značilnosti promocije zdravja na delovnem mestu

Promocija zdravja mora biti načrtovana in dolgoročna. Enotnih navodil v zakonih ni, kar daje možnost podjetjem, da načrtovanje in aktivnosti prilagodijo svojim potrebam. Glavni koraki oziroma značilnosti so:

1. ustanovitev skupine oz. določanje primerne zaposlenega ali gosta za promocijo zdravja,
2. postavljanje ciljev in definiranje aktivnosti,
3. izvajanje programa,
4. analiza stanja,
5. spremljanje rezultatov in prilagoditev naslednjih aktivnosti. (Podjed, Klemen, 2014)

3 UČINKI PROMOCIJE ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU

3.1 Temeljna načela promocije zdravja na delovnem mestu

Našteta načela so ključna za učinkovito izvajanje programa promocije zdravja na delovnem mestu.

1) Programi promocije zdravja na delovnem mestu so komplementarni z zakonskimi zahtevami s področja varnosti in zdravja pri delu

Dobro izvedeni program promocije zdravja na delovnem mestu prispeva k večji varnosti pri delu in boljšemu zdravju. Ukrepi s področja varnosti in zdravja (npr. zdravstveni pregled zaposlenih) se ne štejejo v programe promocija zdravja.

2) Program je stroškovno učinkovit

Kadar je možno uporabiti ukrepe, ki ne stanejo veliko, se lahko uporabijo viri, s katerimi organizacija že razpolaga.

3) Vsebine programa naj izhajajo iz potreb zaposlenih

Vsebine, ki jih program naslavlja, morajo izhajati iz potreb in pričakovanj zaposlenih. Vsebine skupaj oblikujejo zaposleni in vodstvo. Vodstvo mora aktivno sodelovati pri vseh fazah programa. Z oceno potreb je treba ugotoviti problem na področju zdravja zaposlenih.

4) Program izvajajo zaposleni

Za odgovorno osebo naj se izbere primerno osebo, ki izkazuje pozitivno naravnost k doseganju ciljev zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu. Pri izvajanju programa naj se uporabljajo viri iz organizacije, le v primeru, da v organizaciji ni ustreznih izkušenj za izvajanje določenih ukrepov, se za izvajanje aktivnosti vključi zunanje strokovnjake.

5) Program je prostovoljen

Cilj je čim višja udeležba zaposlenih, čeprav je udeležba čisto prostovoljna. Vsi zaposleni morajo imeti možnost sodelovanja v programu. Zaposleni, ki se zaenkrat še niso odločili za sodelovanje, ne smejo trpeti negativnih posledic, kot so: izpostavljanje, kritiziranje, kaznovanje ipd.

6) Programi naj vključujejo aktivnosti, usmerjene v organizacijo dela, delovno okolje in spremembo vedenj posameznika

Programi zdravja so učinkovitejši, če hkrati vsebujejo ukrepe za izboljšanje organizacije dela.

7) Trajnost izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu

Zagotoviti se mora trajnostni program promocije, ki je hkrati vključen v vse vidike organizacije dela. Cilj same promocije je doseganje dolgoročnih sprememb organizacije in izbire posameznika. Tudi podjetje z majhnim številom zaposlenih lahko uspešno izvaja aktivnosti promocije zdravja. (Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu, 2015)

4 KORISTI PROMOCIJE ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU

V Sloveniji se izvajajo programi promocije zdravja na delovnem mestu, ki so namenjeni ozaveščanju delavcev in delodajalcev o zdravem življenjskem slogu v službi in v osebnem življenju. Program na delovnem mestu prinaša veliko dobrih učinkov za zaposlene in delodajalce. Zadovoljstvo pri delu, zavzetost za delo in lojalnost podjetju predstavljajo nekaj najpomembnejših odnosov do dela, ki neposredno vplivajo na motivacijo delavcev, s tem pa posredno na rezultate dela in uspešnost vsakega posla.

Izvajanje promocije zmanjšuje breme poklicnih zdravstvenih okvar in z boleznijo povezan absentizem, prispeva k izgradnji socialnega kapitala, krepi individualne in organizacijske vire, ki vodijo k zdravju. (ZZZS, 2010)



Slika 2: Koristi promocije zdravja na delovnem mestu za zaposlene in organizacijo

Vir: UKC, 2012

4.1 Koristi za zaposlene

Za promocijo zdravja v organizaciji je prvotno zadolžen delodajalec. On je tisti, ki mora svojim zaposlenim predstavljati zdrav življenjski slog, jih spodbujati pri različnih dejavnostih, poleg aktivnega odmora v službi omogočiti še druge aktivnosti izven službe. Motivirati svoje zaposlene, motivacija je najpomembnejša tema sodobnega poslovanja. Glavna naloga vsake vodje je nenehno spoznavanje, razvoj in motiviranje zaposlenih. Če ima vodja entuziazem in motivacijo, se ta energija širi med zaposlenimi. (lasten vir)

Koristi promocije zdravja na delovnem mestu imajo tako zaposleni kot tudi organizacija, pri čemer gre za stalen interaktiven proces izboljšav zdravja in počutja ter ekonomskih rezultatov promocije zdravja.

Tako poznamo tudi koristi, ki so med zaposlenimi in delodajalci zelo podobne, hkrati pa se še vedno lahko med sabo ločujejo. Koristi za zaposlene:

- večja odpornost in boljše počutje zaposlenega,
- vzdrževanje mišične moči in gibljivost sklepov,
- zmanjšanje dejavnikov tveganja, kot so visok krvni tlak, povišan krvni sladkor in holesterol, debelost, diabetes, katere vse povzročajo večjo odsotnost iz dela.

4.2 Koristi za delodajalce

Pri koristih za delodajalce se pojavljajo vse zgoraj naštetе alineje, dodamo pa jim lahko še:

- Manj odsotnosti z dela, kar pomeni manj manjkajočih zaposlenih, manj zaostalih delovnih načrtov in pokrivanje odsotnosti z drugimi, mogoče ne tako dobro specializiranimi.
- Večja delovna storilnost, katera prinaša boljše rezultate, načrti delovnega okolja ne zaostajajo več preko dogovorjenih rokov, zaposleni vidijo boljše delovne razmere ipd.
- Večje zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih pomeni velik pozitivni korak naprej, kjer se vsakodnevne navade lahko spreminjajo. Zaposleni ne zamujajo več na delo, med malico se družijo in se povezujejo z drugimi zaposlenimi, ohranjajo stike tudi izven delovnega okolja, med stresnimi situacijami se ne prepirajo več.
- Zmanjševanje negativnih posledic stresa, saj je stres lahko velika težava v posameznikovem življenju, čeprav si družba to ne priznava toliko. Na Japonskem obstaja celo beseda za

umiranje zaradi preobremenjenosti in stresa na delovnem mestu – karoshi. Japonska vlada je morala zaradi stopnje obolenj in celo smrtnosti, povezane z delom, sprožiti vrsto programov za pomoč zaposlenim.

- Znižanje stroškov, povezanih z boleznimi in slabim počutjem zaposlenih.
- Promocija zdravja pri delu je tudi dejavnik prestiža, saj prispeva k izboljšanju javne podobe podjetja.

Raziskave kažejo, da programi zdravja in dobrega počutja pri delu lahko izboljšajo dolgoročno uspešnost podjetja, produktivnost in prispevajo k ugledu blagovne znamke, izboljšajo zavzetost zaposlenih in njihovo odpornost proti stresu, zmanjšajo fluktuacijo, bolniške odsotnosti in število delovnih nesreč ter prispevajo k pozitivnemu delovnemu okolju. (Podjed, Vodnik v stroške in donosnost promocije zdravja na delovnem mestu, 2016)

4.3 Promocija zdravja se delodajalcu mogoče ne splača?

Sklepali bi lahko, da – ker imajo delodajalci in zaposleni v Sloveniji veliko razlogov za hitro in korenito ukrepanje glede promocije zdravja, stresa in produktivnosti dela – tudi dejansko (učinkovito) ukrepajo. Pa ni tako. Večina organizacij v Sloveniji se s promocijo zdravja in z upravljanjem stresa na delovnem mestu še ne ukvarja redno. Praksa v Sloveniji kaže, da mnogi delodajalci razmišljajo, da se jim bolj splača plačati morebitno kazen za nespoštovanje Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, 2011), kot pa ukrepati skladno z zakonom. Zlasti glede promocije zdravja in obvladovanja psihosocialnih tveganj.

Se torej promocijam zdravja ne splača?

Obratno. Gre za eno najbolj donosnih vlaganj. Kratkoročno razumevanje ukrepov promocije zdravja zgolj skozi prizmo stroška je kratkovidno in ima ne nazadnje hude ekonomsko finančne posledice. Finančno breme zdravstvenega absentizma v obdobju od 2000 do 2010 konstantno raste. Podatki o ekonomski upravičenosti programov promocije zdravja na delovnem mestu kažejo na visoko donosnost tovrstnih programov. Evropska agencija za

varnost in zdravje pri delu navaja, da vsak vložen evro v promocijo zdravja na delovnem mestu povrne 2,4 do 4,8 evra, prek zmanjšanja stroškov bolniške odsotnosti, fluktuacije, višje produktivnosti in drugih učinkov. To je, preračunano, približno 10-krat več, kot znaša dolgoročna donosnost delnic, ki se giblje na ravni 12 %.

Evropska agencija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev Eurofound med koristni programov promocije zdravja navaja tudi zvišanje produktivnosti za do 20 %. (Eurofound, 2011)

Izvajanje programov za zdravje na delovnem mestu lahko povzroči spremembe tako na ravni posameznika kot podjetja. Na posameznika lahko vpliva kot izboljšanje njegovega zdravstvenega stanja, zdravstvenega vedenja in zdravstvenega tveganja za bolezni.

Za podjetje lahko programi za zdravje na delovnem mestu doprinesejo pozitivne učinke na področjih, kot so stroški zdravstvenega varstva, odsotnost dela, produktivnost in kultura ter morala zaposlenih. Koristi od preprečevanja bolezni in poškodb in od trajnega zdravja imajo lahko tako delodajalci, zaposleni, njihove družine in širša skupnost. (Centers for disease control and prevention, 2016)

Vse kaže na to, da je potrebno ukrepati, a stanje te akutne problematike se v Sloveniji še naprej poslabšuje.

4.4 Temeljni dejavniki uspeha programov promocije zdravja

Študij je pokazal, da so za uspešne programe promocije zdravja na delovnem mestu značilni naslednji dejavniki uspeha: ocena potreb zaposlenih in prilagoditev programov

analiziranim potrebam, doseganje visoke stopnje sodelovanja, promocija skrbi za lastno

zdravje, reševanje več zdravstvenih problemov naenkrat in ponudba različnih tipov aktivnosti. (Goetzel & Ozminkowski, 2008)

Pri izvajanju promocije v praksi velja upoštevati naslednje temeljne dejavnike uspeha programov zdravja:

a) Predanost vodstva in odgovornih oseb, vključenih v izvajanje programa, kot tudi zaposlenih.

b) Kakovostna analiza, ki pokaže realno stanje v organizaciji, in omogoča določitev ključnih

potreb zaposlenih.

- c) Redna vzajemna komunikacija, ki pomaga vzpostaviti občutek pomembnosti in nujnosti, ter zagotavlja informacije in spodbude za ukrepanje.
- d) Pozitiven pristop, pohvale in spodbude, ki spodbujajo sodelovanje.
- e) Skupinsko delo, pravičnost in spoštovanje vseh.
- f) Sistematičen in fokusiran program, ki upošteva obstoječe stanje, potrebe zaposlenih, strukturo in delovanje organizacije itd.

5 VODNIK STROŠKOV PROMOCIJE ZDRAVJA

Načrtno ukrepanje glede promocije zdravja pogosto prispeva k bistvenemu zmanjšanju bolniške odsotnosti, v svoji meta študiji sta avtorja pregledala relevantno literaturo glede zmanjšanja stroškov bolniških odsotnosti kot rezultat ukrepov promocije zdravja in navajata od 12 do 36 odstotno zmanjšanje bolniškega staleža v 3–5 letih. (Uhle & Treier, 2019)

Podatek v isti višini v svoji publikaciji navaja tudi Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa na UKC Ljubljana. (Klinični inštitut za medicino dela, 2012)

Programi promocije zdravja pozitivno vplivajo tudi na življenjski slog zaposlenih. ENWHP na primer navaja rezultate dveh uspešnih programov: 10–15 % udeležencev programov za prenehanje kajenja je uspelo opustiti kajenje, 26 % udeležencev programov za zmanjšanje telesne teže je uspelo ohraniti težo 12 mesecev po prenehanju programa. (European network for workplace health, 2018)

Zato ne preseneča, da bi si skoraj dve tretjini zaposlenih bolj prizadevali pri delu v podjetjih, ki bi vlagala v programe zdravja, tri četrtine pa izpostavlja neposredno povezavo med njihovo produktivnostjo in zdravjem. (Tappura, 2014)

Promocija zdravja na delovnem mestu je torej lahko zelo koristna in donosna – a le, če se izvaja pravilno, redno in dovolj zavzeto. To je v Sloveniji žal redko, saj prevladuje površen in nesistematičen pristop. Za dosego koristi in optimalnih prihrankov je priporočljiv zunanji strokovnjak, ker gre za strokovno zahteven in občutljiv proces.

Upoštevati je treba, da gre za tek na dolge proge in da traja 3–5 let, da se pokažejo celovitejši rezultati.

5.1 Izračunavanje ekonomske donosnosti promocije zdravja

Za delodajalce so najbolj zanimivi denarno oziroma količinsko izraženi rezultati ukrepov promocije zdravja. Ekonomija zdravja je veja v ekonomiji, ki se ukvarja z učinkovitostjo, uspešnostjo, vrednostjo in obnašanjem na področju zdravja in zdravstvenega varstva. Zaradi narave zdravja kot inherentno nedenarne kategorije se v ekonomiji zdravja uporablja vrsta specifičnih ekonomskih metod in pristopov. (Drumond, 2016)

Ekonomska upravičenost je ena od ključnih kriterijev poslovnega odločanja in jo upoštevajo tako profitne kot neprofitne organizacije. Drummond jo opredeljuje kot primerjavo dveh ali več alternativnih smeri delovanja z vidika stroškov in posledic. (Drummond, 2016)

V ekonomiji zdravja se za merjenje koristi zdravstvenih ukrepov sicer uporablja širok nabor metod, med katerimi številne za izražanje posledic oziroma koristi ne uporabljajo denarnih vrednosti. Metode, ki v denarnih enotah izražajo zgolj stroške, ne pa tudi koristi, so analiza stroškov in rezultatov, analiza koristnosti, analiza stroškov in posledic, analiza minimizacije stroškov ter analiza stroškovne učinkovitosti.

Najbolj razširjena metoda v ekonomiji zdravja, ki v denarnih enotah izraža tako stroške kot koristi, je analiza stroškov in koristi (Cost Benefit Analysis, CBA). Z vidika delodajalcev je koristna tudi metoda analiza stroškovne učinkovitosti.

- Promocija zdravja ni le strošek, temveč predvsem ekonomsko upravičena naložba (2,5–4,8 EUR na vložen EUR).
- Povprečna donosnost promocije zdravja okvirno znaša 10-kratnik povprečne dolgoročne donosnosti delnic.
- Zmanjševanje stresa se izplača.
- Za celovitejši učinek je potrebno 3–5 let.

Večina elevacijskih metod ekonomije zdravja koristi ne izraža v denarnih vrednostih, kar onemogoča klasične izračune ekonomske upravičenosti programov, kot so neto sedanja vrednost (NPV), interna stopnja donosnosti (ISD), (diskontirana) doba vračanja naložbe (DVN) in donosnost naložbe (ROI). Vsak od kazalnikov ima svoje prednosti in slabosti, ki jih je treba razumeti pri določanju ekonomske upravičenosti. Nekatere kritike navedenih metod kritizirajo predvsem to, da metode niso primerne za določanje denarnih vrednosti učinkov na zdravje ali kakovost življenja oziroma človekovega življenja.

Analiza stroškovne učinkovitosti (Cost Effectiveness Analysis) se izvaja z izračunavanjem stroškov na enoto koristi, pri čemer ni nujno, da se te koristi izrazijo v denarnih enotah ali z drugo ekonomsko vrednostjo. Enote koristi so lahko zmanjšanje števila primerov ali povprečnega trajanja odsotnosti, zmanjšanje telesne teže in podobno.

Analiza stroškov in koristi (Cost Benefit Analysis) predpostavlja, da je možno določiti denarno vrednost tako stroškom kot koristim, ter upošteva diskontirane pričakovane tokove mejnih koristi in mejnih stroškov. Tak pristop omogoči izračun klasičnih kazalnikov ekonomske upravičenosti, kar lahko predstavlja eno od izhodišč pri odločanju. Pri projekcijah stroškov in koristi, izraženih v denarni vrednosti, so prihodnje vrednosti diskontirane na sedanjo vrednost, skladno s konceptom časovne vrednosti denarja.

Analiza stroškov in koristi lahko celo vodi k temu, da se podjetje odloči za ukrepe z nižjimi stroški, in ne toliko za najbolj optimalne naložbe. **Neto sedanjo vrednost (NPV)** izračunamo kot razliko med sedanjo vrednostjo donosov in sedanjo vrednostjo naložb. Vrednost NPV mora biti večja od nič, da je projekt ekonomsko upravičen, oziroma med alternativami izberemo alternativo z najvišjo neto sedanjo vrednostjo. (Podjed, Vodnik v stroške in donosnost promocije zdravja na delovnem mestu, 2016)

Enačba 1: Neto sedanja vrednost

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{(D_i - V_i)}{(1 + r)^i}$$

kjer je:

D_i = donos ukrepov promocije zdravja v obdobju *i*

V_i = naložbe v promocijo zdravja v obdobju *i*

r = relevantna obrestna mera v obdobju *i*

i = 0

(Podjed, Ekonomska upravičenost vlaganja v promocijo duševnega zdravja, 2016)

5.2 Doba vračanja naložbe

Pri ocenjevanju rezultatov ukrepov se je treba zavedati, da je za celovitejše učinke potrebno 3–5 let. Tako organizacija kot zaposleni potrebujejo dovolj časa za izvajanje ukrepov, rast ozaveščenosti in motivacije za bolj zdrav način življenja oziroma dela. Okvirna doba vračila naložb znaša nekaj let, pogosto manj, kar je odvisno od potencialov organizacije, vrste ukrepov ter vložka finančnih in drugih sredstev.

Na področju obvladovanja stresa obstaja izvrstna švicarska raziskava oz. projekt SWING, ki ugotavlja, da se podjetjem splača vlagati v preprečevanje stresa.

V projektu SWING so ugotovili, da se bodo naložbe v upravljanje stresa v pilotnih organizacijah povrnila najpozneje v petih letih. Ker se izračuni donosnosti programov promocije zdravja na delovnem mestu večinoma nanašajo na krajše dobe merjenja (2–5 let), so podatki o donosnosti še toliko bolj impresivni. Tudi zato, ker se zmanjšanje nekaterih zdravstvenih tveganj šele po nekaj letih pokaže v zmanjšanju bolniških stroškov. Tak primer so bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva, ki predstavljajo najpogostejšo diagnozo bolniške odsotnosti. Shulte-Abel in Weber navajata, da so zaposleni, ki doživljajo močan stres, do 10 % manj produktivni od sodelavcev z enako obremenitvijo, kar pilotne organizacije v povprečju stane do 6.400 evrov na leto na zaposlenega. V povprečju je 25 % udeležencev projekta SWING zmanjšalo stopnjo stresa in povečalo produktivnost. Z ustreznimi ukrepi se je pri zaposlenih, najbolj obremenjenih s stresom, odsotnost z dela zmanjšala za 1,7 dneva na leto. Povprečno tako v osmih podjetjih na zaposlenega samo zaradi manjše odsotnosti z dela privarčujejo 480 evrov/leto. Investicija v ukrepe obvladovanja stresa je v 2,5 leta trajajočem projektu znašala 604 evrov na zaposlenega, povprečni letni donos na zaposlenega pa je dosegel 156 evrov na leto. Ker je ugotovitev bila, da se investicija povrne najkasneje v petih letih, avtorji pri tem navajajo, da gre za konzervativno oceno. (Podjed, Vodnik v stroške in donosnost promocije zdravja na delovnem mestu, 2016)

5.3 Davčni vidiki promocije zdravja na delovnem mestu

Pri načrtovanju in izvajanju promocije zdravja na delovnem mestu se pojavljajo davčna vprašanja, npr. glede bonitet, pravice do odbitka DDV in davčnega priznavanja oziroma nepriznavanja odhodkov. V nadaljevanju navajamo nekaj pojasnil FURS-a.

1. Davčna obravnava plačil delodajalca za zagotavljanje promocije zdravja na delovnem mestu z vidika dohodnine

Plačil, ki jih delodajalec nameni za zagotavljanje promocije zdravja delavcev na delovnem mestu, ni mogoče na splošno izvzeti iz bonitet. Pri opredelitvi, ali se ta plačila štejejo za boniteto ali ne, je treba upoštevati dejstva in okoliščine posameznega primera v skladu z veljavno opredelitvijo bonitet po Zakonu o dohodnini – ZDoh-2. Iz bonitete so tako izvzeta nekatera plačila:

- delodajalca za zdravstvene preglede delojemalcev,
- plačila delodajalca za cepljenje delojemalcev,

- plačila delodajalca za zavarovanje delojemalcev za nesreče pri delu.

FURS v pojasnilu navaja, da »bonitete, ki jih delodajalec delojemalcu ne zagotavlja redno ali pogosto, če vrednost vseh bonitet v mesecu ne presega 13 evrov (peti odstavek 39. člena ZDoh-2) in ugodnosti manjših vrednosti, ki jih delodajalec zagotavlja vsem delojemalcem pod enakimi pogoji, kot je zlasti regresirana prehrana med delom, uporaba prostorov za oddih in rekreacijo in v drugih podobnih primerih zagotavljanja običajnih ugodnosti (1. točka tretjega odstavka 39. člena ZDoh-2), se po določbah ZDoh-2 ne štejejo kot boniteta in se ne vključujejo v davčno osnovo dohodka iz delovnega razmerja«.

2. Ali ukrepi izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu predstavljajo davčno priznan odhodek po ZDDPO-2?

Davčna obravnava odhodkov za promocijo zdravja je odvisna od presoje vsebine odhodkov v vsakem posameznem primeru. Pod pogojem, da so ukrepi promocije zdravja vključeni v izjavo o varnosti z oceno tveganja, se odhodki, nastali na tej osnovi, lahko obravnavajo kot davčno priznani odhodki, ob upoštevanju omejitev iz 29. člena v povezavi z 12. členom ZDDPO-2. Odhodki delodajalca iz naslova izvajanja promocije zdravja, ki ne upoštevajo zgoraj navedenih omejitev, se ne štejejo za davčno priznane odhodke, razen v primeru stroškov za zagotavljanje bonitet in drugih izplačil v zvezi z zaposlitvijo, če so obdavčeni z dohodnino. Odhodki delodajalca, nastali z ukrepi izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu, ki se ne izvajajo na delovnem mestu med delovnim časom in ne izhajajo iz zdravstvenih tveganj, neposredno povezanih z opravljanjem dela, praviloma ne izpolnjujejo pogojev za priznanje po 29. členu ZDDPO-2, razen če je tak konkretni ukrep neposredno predpisan z zakonom.

3. Ali lahko delodajalec od stroškov izvajanja promocije zdravja odbije DDV?

Izpolnjevanje pogojev za odbitek DDV je odvisno od presoje vsebine stroškov v vsakem konkretnem primeru. Davčni zavezanec nima pravice do odbitka DDV na podlagi računov za stroške, kot so:

- pomoč pri kritju stroškov telesne vadbe zunaj delovnega časa, kot so članarine za športne klube ali središča za preživljanje prostega časa,
- organizacija športnih dogodkov v podjetju,
- tečaji sprostitve in zaupno psihološko svetovanje.

Ob izpolnjevanju pogojev za odbitek DDV po določbah ZDDV-1 pa ima davčni zavezanec pravico do odbitka DDV za stroške, kot so:

- zagotavljanje koles za vožnjo na krajših razdaljah znotraj velikega delovnega območja,
- tečaji za pridobitev kompetenc za obvladovanje z delom povezanega stresa.

Na ministrstvo za finance naj bi bile sicer že poslane pobude za ugodnejšo davčno zakonodajo glede izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu. (FURS, 2013)

5.4 Bolezni in poškodbe v številkah

Kot država smo znani po obilici športnih dosežkov naših športnikov, kot narod znani kot »zdrav narod« in smo trenutno na 24. mestu lestvice »najbolj zdrav narod na svetu«. Redno se ukvarjamo tudi s športnimi aktivnostmi.

S Španijo, ki je na tej lestvici na prvem mestu, se ne moremo primerjati. Ker se časi in svet spreminjajo in podjetja poskušajo slediti raznim spremembam in trendom, se s tem začne tudi pogovor o aktivnih službah oz. vsaj aktivnih odmorih na delovnem mestu. Zaradi spreminjanja trendov se tudi podjetja vedno bolj zavzemajo za dobro rast podjetja in zaposlenih. Zato se o zdravju v podjetjih vedno bolj raziskuje, še vedno pa manj kot v severnih državah Evrope, npr. Danska, Nizozemska, Nemčija.

Po podatkih ZZZS v Sloveniji dnevno izostane od dela zaradi bolezni ali poškodb skoraj 40.000 ljudi, nadomestila plač med začasno zadržanostjo od dela pa znašajo okoli 450 milijonov EUR na leto. Ob upoštevanju, da stroški nezgod in bolezni na delovnem mestu v državah EU okvirno znašajo 3 % bruto družbenega proizvoda, to v Sloveniji znese okoli 1.650 EUR na zaposlenega na leto oziroma eno povprečno slovensko plačo. Ker so stroški bolezni in slabega počutja zaposlenih visoki, jih je smiselno ocenjevati in obvladovati, kar pa je za večino delodajalcev izziv. (E-VZD, 2019)

6 STRES

Izraz stres je bil tako v znanosti kot v vsakdanjem življenju tako razširjen, da je dobil veliko število pomenov in oblik. Številne znanstvene discipline so preučevale različne vidike stresa. Problem definiranja pojma stres je v tem, da predstavlja kompleksen odnos med določenim dogodkom z življenjskimi izkušnjami in lastnostmi določene osebe. Veliko določenih spremenljivk lahko vodi v zelo negotovo situacijo, ki lahko nekaterim predstavlja normalen del vsakdanjega življenja, nekaterim pa nepremostljiv vir strahu, tesnobe ali frustracije.

Stres je beseda, ki jo zelo pogosto srečamo v vsakdanjem življenju. Na podlagi številnih raziskav in njihovih rezultatov je bilo ugotovljeno, da je veliko število zaposlenih izpostavljenih stresnim situacijam na delovnem mestu, ki negativno vplivajo na delovne sposobnosti in zdravje. Danes ljudje večinoma uporabljajo besedo stres, ko želijo izraziti svoje ali tuje težke dogodke v življenju, sicer pa smo to besedo prvič slišali v angleščini. V medicini in biologiji je osnovne pojme o stresu podal Hans Selye, endokrinolog iz Montreala. Po njegovem mnenju se stres kot stanje nespecifične napetosti pojavi kot reakcija na zunanje vplive v živem organizmu.

Vsem tem pojmovanjem pa je skupno, da pomeni neko zunanjo silo, ki deluje na določen sistem, pa tudi spremembe v sistemu, ki so nastale pod vplivom te sile.

Poznamo različne vrste stresa:

- Fizične – to so lahko telesne spremembe v fizičnem okolju človeka (npr. mraz, vročina itd.)
- Biološke – poznamo zunanje (poškodbe, okužbe) in notranje (čustva, presega emocij ...)
- Psihološke in socialne: psihološki in socialni stres zaradi podobnosti imenujemo psihosocialni stres, ki lahko deluje posamezno ali skupaj.

Ne glede na vsa znanja pa se je skoraj nemogoče izogniti stresu tako v vsakdanjem življenju kot v delovnem okolju. Delovno okolje postane stresno, ko delavec zaznava, da so njegove zahteve veliko večje od njegovih zmožnosti in jim ni sposoben ugoditi.

Stres se pojavlja tako pri ljudeh, ki delajo preveč, kot pri ljudeh, ki niso zaposleni ali so delno zaposleni.

Konservativna švicarska raziskava SWING ugotavlja, da se podjetjem izplača vlagati tudi v preprečevanje stresa. (University of Zurich, 2011) Shulte-Abel in Weber navajata rezultate projekta SWING, da so zaposleni, ki doživljajo močan stres, do 10 % manj produktivni od

sodelavcev z enako obremenitvijo, kar je pilotne organizacije v povprečju stalo do 6.400 EUR na leto na zaposlenega. V povprečju je 25 % udeležencev projekta SWING zmanjšalo stopnjo stresa in povečalo produktivnost. Z ustreznimi ukrepi se je pri zaposlenih, najbolj obremenjenih s stresom, odsotnost z dela zmanjšala za 1,7 dneva na leto. Povprečno so tako v osmih podjetjih na zaposlenega samo zaradi manjše odsotnosti z dela privarčevali 480 EUR na leto. Naložba v ukrepe obvladovanja stresa je v 2,5 leta trajajočem projektu znašala 604 EUR na zaposlenega, povprečni letni donos na zaposlenega pa je dosegel 156 EUR na leto. To pomeni, da se naložba povrne najpozneje v petih letih, pri čemer avtorji raziskave navajajo, da gre za konservativno oceno. (Shulte-Abel & Weber, 2011)

6.1 Vzroki stresa na delovnem mestu

- Nekatera delovna mesta so bolj izpostavljena stresu kot druga,
- obstoj konflikta med zahtevami na delovnem mestu in zahtevami izven delovnega mesta,
- preobremenitev ali nezadostna obremenitev,
- velika odgovornost do drugih.

6.2 Posledice stresa

Stres poleg neposrednega ogrožanja zdravja neposredno vpliva na delovno uspešnost in psihično stanje posameznika.

Stres povzroča degenerativne bolezni (visok krvni tlak, bolezni srca, sladkorna bolezen, rak, itd.) in na splošno zmanjšuje odpornost telesa na bolezni.

Obstajajo mnenja, da je upad delovne uspešnosti posledica višje stopnje stresa, nižja in zmerna stopnja stresa pa aktivira boljšo delovno uspešnost. Vendar je v takšnih situacijah treba biti previden, saj lahko že zelo nizka stopnja stresa posameznika spravi iz ravnovesja, kar ima za posledico padec delovne uspešnosti.

6.3 Obvladovanje stresa

Medicinski strokovnjaki menijo, da obstaja velika povezava med stresom in lastnostmi ljudi. Nekateri ljudje občutijo hude posledice po več blago zmernih stresnih dogodkih, nekateri

pa ostanejo zdravi tudi po dolgotrajni izpostavljenosti visokim stopnjam stresa.

Stresu se je skoraj nemogoče tako izogniti kot tudi odstraniti iz življenja ljudi. Zato je pomembno zmanjšati intenzivnost delovanja in škodljive učinke stresa na človeka. Obstaja razlika med osebnimi strategijami in organizacijskimi strategijami za obvladovanje stresa.

6.4 Stres na delovnem mestu

Po raziskavi Evropske agencije za varnost in varovanje zdravja pri delu je stres na delovnem mestu prisoten pri vsakem tretjem, zaposlenim v Evropski uniji. Najpogostejši vzroki za stres na delovnem mestu so: strah pred izgubo službe, utrujenost, kratki roki, pomanjkanje podpore menedžerjev, občutek, da zaposleni ne more nadzorovati svojega časa.

Skrb za duševno zdravje zaposlenih ni luksuz, temveč poklicna obveznost delodajalcev. V organizaciji, ki skrbi za svoje zaposlene, mora imeti načrtovanje in izvajanje organizacijskih ukrepov za zmanjševanje stresa pri delu pomembno mesto.

7 ZADOVOLJSTVO IN MOTIVACIJA Z DELOM

Med vsemi odnosi zaposlenih je najpomembnejši odnos do njihovega dela. Ta odnos imenujemo zadovoljstvo z delom. Zadovoljstvo pri delu je ena najbolj raziskanih tem na področju človeškega vedenja v organizacijah. Razlog za to je gotovo razširjeno prepričanje, da je zadovoljen zaposleni produktiven delavec in da uspeha organizacije ni mogoče doseči z nezadovoljnimi zaposlenimi.

Ker v službi preživimo povprečno 252 dni letno, je zelo pomembno, da smo na delovnem mestu zadovoljni in srečni. Delodajalci poskušajo zaposlene pripraviti do tega, da vedno delajo po svojih najboljših močeh, kar pomeni, da morajo najprej sami ustvariti prijetne delovne pogoje in iz tega zaposlenim povzeti vir zadovoljstva, kamor se radi vračajo oziroma vidijo, kako pomembno je vlagati trud.

Zadovoljstvo zaposlenih prispeva k prijetnemu delovnemu okolju, razvoju podjetja in zdravemu življenju. Na to lahko vplivajo različni dejavniki: dobri in zdravi odnosi med zaposlenimi, možnosti razvoja in napredovanja zaposlenega, fleksibilen delovni čas, druženje med prostim časom zaposlenih, varnost na delovnem mestu. S hitrim razvijanjem in spreminjanjem sveta in vseh njegovih nalog so zaposleni vedno bolj nezadovoljni na svojih delovnih mestih, kar pa ne vodi v pozitivne učinke. O problemih se lahko pogovorijo s svojim vodjem/odgovornim pred nenadnimi odločitvami, ki lahko vključujejo menjavo službe. Razloge nezadovoljstva zaposlenega je dobro prepoznati zgodaj, da se lahko prepreči fluktuacija zaposlenih. Vsak zaposleni je v osnovi delaven in izkazuje rast le, če je na pravi način motiviran. Sama organizacija se mora zavedati, da se zaposleni s pravo motivacijo rad vrača na delovno mesto med druge zaposlene in je pripravljen na nove izzive. Vsak zaposleni si želi službe, v kateri je zadovoljen s svojim delom, s plačo, z delovnim okoljem, z vodstvom, s sodelavci, delovnim časom, možnostjo napredovanja.

7.1 Motiviranje zaposlenih na delu

Zaposlene se ne motivira samo z enim dejavnikom, temveč z mnogimi dejavniki. Motivacija je ciljna usmerjenost, s katero dosežemo svoje cilje. Trdo delo in zavestno zasledovanje zastavljenih ciljev nam pomagata, da stopimo iz cone udobja in dosežemo napredek.

Pri motivaciji zaposlenih v organizaciji pa je ključnega pomena vloga vodje. Pomembno je, da vsak vodja na primeren način ustvarja okolje, ki dobro vpliva na motivacijo pri svojih zaposlenih. Razumevanje osnovnih potreb zaposlenih lahko vodi v veliki meri pomaga pri motiviranju zaposlenih. Vodenje je orodje za motiviranje drugih. Znanje motiviranja je ključno za uspešno delovanje vsake organizacije, saj je pomembno, da so potrebe zaposlenih usklajene s potrebami organizacije. (Kadring, 2019)

Ideje za dvig motivacije zaposlenih:

- Sistem nagrajevanja – finančnega ali z drugimi ugodnostmi, ena izmed najučinkovitejših metod za motivacijo.
- Pohvale, zahvale – poleg nagrad je ključen motivator izkaz spoštovanja s strani organizacije ali vodje, izkaže se pozornost zaposlenemu, dolgoročno to vpliva tudi na utrjevanje medsebojnih odnosov.
- Napredovanje – razvoj posameznikove vloge v sami organizaciji, napredovanje v nazivu in plačilnem razredu.
- Timski duh – to je duša organizacije, vodja mora voditi in združiti ekipo.

8 AKTIVNI ODMOR NA DELOVNEM MESTU

V veliko podjetjih še vedno prevladuje miselnost, da morajo biti zaposleni ves delovni čas na svojem delovnem mestu, da je vsak odmor, ki si ga zaposleni vzamejo, že preveč, ter da so za to manj produktivni. Pozabljajo na to, da človeku po določenem času pade koncentracija in da ne more biti ves delovni čas enako produktiven. Da delo v prisilni drži vodi v poškodbe in bolezni zaposlenih in s tem povezanih več odsotnosti z delovnega mesta. Rekreatijo v delovne organizacije lahko vpeljemo na več načinov. Na eni strani so tukaj aktivni odmori, ki zaposlenim omogočijo, da se rekreirajo že med samim delovnim časom. Aktivni odmori so krajše prekinitve delovnega procesa, ko imajo zaposleni čas, da se lahko razgibajo, pretegnejo obremenjene dele telesa, se sprostijo ter se napolnijo z energijo za nadaljnje delo.

Na drugi strani pa lahko podjetje svojim zaposlenim omogoči rekreacijo tudi izven delovnega časa. V te namene lahko organizirajo vadbo samo za svoj zaposlene, ki bo prilagojena glede na delovna mesta ter značilnosti zaposlenih, ki delo opravljajo. S tem dajo možnost zaposlenim, da se aktivno rekreirajo in krepijo tudi tiste dele telesa, ki so pri delu najbolj obremenjeni. S tem preventivno delujejo na poškodbe in bolezni, ki jih določeno delovno mesto lahko prinese. Na drugi strani krepijo vezi in odnose med zaposlenimi tudi po delovnem času, kar je lahko bistvenega pomena tudi za delovanje znotraj organizacije. (Rekreacija na delovnem mestu, 2019)

8.1 *Koristi telesne dejavnosti*

Redna telesna dejavnost skozi celotno življenjsko obdobje omogoča boljše in daljše življenje, zato Svetovna zdravstvena organizacija priporoča vključevanje telesne dejavnosti v naš vsakdan.

Telesna dejavnost prinaša številne koristi za naše zdravje: izboljša telesno pripravljenost, zdravje kosti, vpliva na izboljšanje kognitivnih sposobnosti, zmanjšuje stopnjo splošne umrljivosti, uravnava in nadzira arterijsko hipertenzijo, nekatera na novo nastala rakava obolenja in na novo nastalo sladkorno bolezen, prispeva k boljšemu duševnem zdravju (zmanjšuje simptome tesnobe in depresije), kognitivnemu delovanju in spanju ter zmanjšuje debelost. (Telesna dejavnost, 2022)

8.2 Prednosti in pozitivni učinki izvajanja aktivnega odmora na delovnem mestu

Redna in zadostna rekreacija med delovnim časom na zaposlene vpliva na naslednje načine:

- izboljšuje telesno pripravljenost zaposlenih,
- deluje preventivno na poškodbe in bolezni, ki bi jih posamezno delovno mesto lahko prineslo,
- zmanjšuje stres,
- povečuje se produktivnost in zadovoljstvo z delom,
- zmanjšanje bolečin in odsotnosti od dela zaradi kostno-mišičnih obolenj,
- izboljša počutje, odnos do strank ter do sodelavcev,
- izboljša sprejemanje pomembnih odločitev,
- izboljša telesno držo,
- povečuje občutek pripadnosti.

8.3 Prednosti in pozitivni učinki izvajanja aktivnega odmora na delovnem mestu za podjetje

Med pozitivne učinke, ki jih aktivni odmor podjetju prinese, spadajo predvsem:

- zmanjšanje odsotnosti zaposlenih,
- zmanjšanje stresa pri zaposlenih,
- povečanje zadovoljstva za zaposlene,
- povečanje produktivnosti zaposlenih,
- podjetju daje dodano vrednost, saj mu ni vseeno za zaposlene.

Težava uvedbe rekreacije v delovni proces se ne nahaja v vodstvu, ampak tudi v zaposlenih. Nekateri uvedbo aktivnega odmora vidijo le kot dodatno breme, kot dodatno nalogo, ki jo morajo za podjetje opraviti. Ne zavedajo se, da aktivni odmori pomagajo tudi njim.

Veliko tujim, uspešnim podjetjem koncept rekreacije v podjetju ni tuj. Podjetja se zavedajo pomembnosti zadovoljnega in produktivnega zaposlenega, zato stremijo k temu, da bi svojim zaposlenim omogočili kar se da prijetno delovno okolje. (Rekreacija na delovnem mestu, 2019)

8.4 Program izvajanja aktivnega odmora na delovnem mestu

Aktivni odmorji predstavljajo sklope vaj, ki so bili sestavljeni, upoštevajoč pretežno sedeče delo zaposlenih v organizaciji. Gre za prekinitev delovnega procesa, med katerim zaposleni spremeni svoj položaj, vstane, se sprehodi po prostoru in naredi nekaj razteznih in krepilnih vaj, s katerimi je bil seznanjen. Sklopi vaj so dolgi do 10 minut in so namenjeni raztezanju, sproščanju in krepitvi ključnih mišic, ki so najbolj obremenjene med sedenjem.

Program izvajanja aktivnega odmora je bil izdelan s strani zunanjega izvajalca (z ustreznimi kompetencami), priloga 1.

Vsem zaposlenim so bile predstavljene vaje in vsi so prejeli slikovni material za lažje izvajanje vaj.

9 ANALIZA UČINKOV IZVAJANJA AKTIVNIH ODMOROV NA DELOVNEM MESTU

9.1 *Opredelitev problema in cilj analize*

Delodajalec je med zaposlenimi zaznal povečano bolniško odsotnost, po pričevanjih zaposlenih največkrat zaradi kostno mišičnih obolenj – bolečin v križu, vratu in kolkih. Za odpravo navedenih problemov je izvedel več ukrepov, med drugim uvedbo aktivnega odmora na delovnem mestu.

Namen diplomskega dela je podrobno obdelati področje promocije zdravja na delovnem mestu. Preveriti smo želeli, katere probleme delodajalci opažajo pri zaposlenih, ki slabšajo njihovo fizično in psihično počutje, kakšna je seznanjenost zaposlenih o promociji zdravja na delovnem mestu, kakšen odnos imajo do zdravja in telesnih aktivnosti v obliki organizirane vadbe in kako pogosto se udeležujejo aktivnih odmorov.

Cilj diplomskega dela je prikazati pozitiven učinek izvajanja aktivnih odmorov. Proučila sem prednosti, ki jih prinaša promocija zdravja na delovnem mestu, s konkretnim primerom v obliki enomesečnega izvajanja vsakodnevnega 10 minutnega aktivnega odmora z zaposlenimi.

Raziskovalna vprašanja, na katera sem želela odgovoriti z anketnim vprašalnikom, so naslednja:

- Ali bi se zaposleni udeleževali organiziranih aktivnih odmorov v podjetju?
- Ali izvajanje aktivnih odmorov pozitivno vpliva na spremembo človeških navad (v bolj zdrave)?
- Ali zaposleni z udeležbo na organiziranih aktivnih odmorih v podjetju pri sebi zaznavajo pozitivne spremembe?
- Ugotoviti želimo, ali si zaposleni, ki imajo daljše obdobje teh odmorov, želijo več vsebin aktivnih odmorov.
- Telovadba pozitivno vpliva na celotno telo (fizično in psihično), kar omogoča lažje delo in večjo učinkovitost. Ugotoviti želimo, ali zaposleni pri sebi zaznavajo večjo delovno uspešnost po izvajanju aktivnih odmorov.

10 KROVNA TEMA – DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA

Konceptu družbene odgovornosti se na splošno v zadnjih letih posveča vedno več pozornosti. Vedno bolj se namreč uveljavlja zavedanje, da smo kot posamezniki del družbe in s tem soodvisni drug od drugega. Družbena odgovornost je eno izmed orodij za doseg trajnostnega razvoja (zadovoljevanje potreb trenutnih generacij brez ogrožanja možnosti zadovoljevanja potreb naslednjih generacij). Slednje se najbolj odraža v svetu podjetništva.

Družbena odgovornost je na splošno skupek primernega odnosa do zaposlenih (skrb za njihovo izobraževanje, zdravje, varnost na delovnem mestu), odnosa do okolja (spoštovanje in preseganje že določenih okoljskih standardov), odnos do skupnosti (spoštovanje predpisov, zakonov, donacije, različne štipendije ...) ter odnosa do kupcev, dobaviteljev in konkurentov (sodelovanje, spoštovanje vseh vključenih deležnikov, zagotavljanje kakovosti). (Inkubator Sežana, 2023)

Podjetje torej z uvedbo izvajanja aktivnih odmorov na delovnih mestih zagotovo deluje družbeno odgovorno, saj s tem izraža skrb za svoje zaposlene in poskuša vplivati na zmanjšanje bolniških odsotnosti. Zdravi zaposleni so zadovoljni in to prenašajo tudi v svojo ožjo in širšo okolico (družina, skupnosti, društva, ipd.) in tako še dodatno širijo družbeno odgovornost.

Zaposleni, ki delajo v kakovostnem delovnem okolju in se poslužujejo aktivnosti promocije zdravja na delovnem mestu (tudi aktivnih odmorov), so bolj zdravi in bolj motivirani. Posledično lahko pričakujemo, da:

- se zmanjšajo stroški, povezani z boleznimi in bolniško odsotnostjo,
- se zmanjša bolniški stalež,

- se zmanjša delovna invalidnost,
- se zmanjša fluktuacija delovne sile,
- se poveča kakovost izdelkov in storitev,
- je v organizaciji več inovacij,
- se poveča produktivnost,
- se poveča zadovoljstvo zaposlenih in strank ter
- se izboljša ugled organizacije.

Poleg tega so raziskovalci 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 promocije zdravja na delovnem mestu 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 evrov. (Čili za delo, 2014)

Torej lahko posredne prihranke od promocije zdravja pričakuje tudi podjetje oziroma država. Zmanjšajo se potrebe po zdravstvenih storitvah in izdatki za javno zdravstvo. Zaradi zmanjšanja bolniških odsotnosti in manj obiskov pri zdravniku prihrani tudi zdravstvena blagajna. Vse naštetе koristi je možno pričakovati na dolgi rok. Zdravo delovno aktivno prebivalstvo je pomembno tudi iz vidika podaljševanja delovne dobe, saj bodo le zdravi zaposleni lahko kvalitetno opravljali delo do upokojitve.

11 REZULTATI IN INTERPRETACIJA RAZISKAVE

11.1 Analiza ankete

Izdelan je bil anketni vprašalnik. Vprašalnik je bil za vse enak, skupno je pri anketi sodelovalo 9 zaposlenih v istem podjetju x.

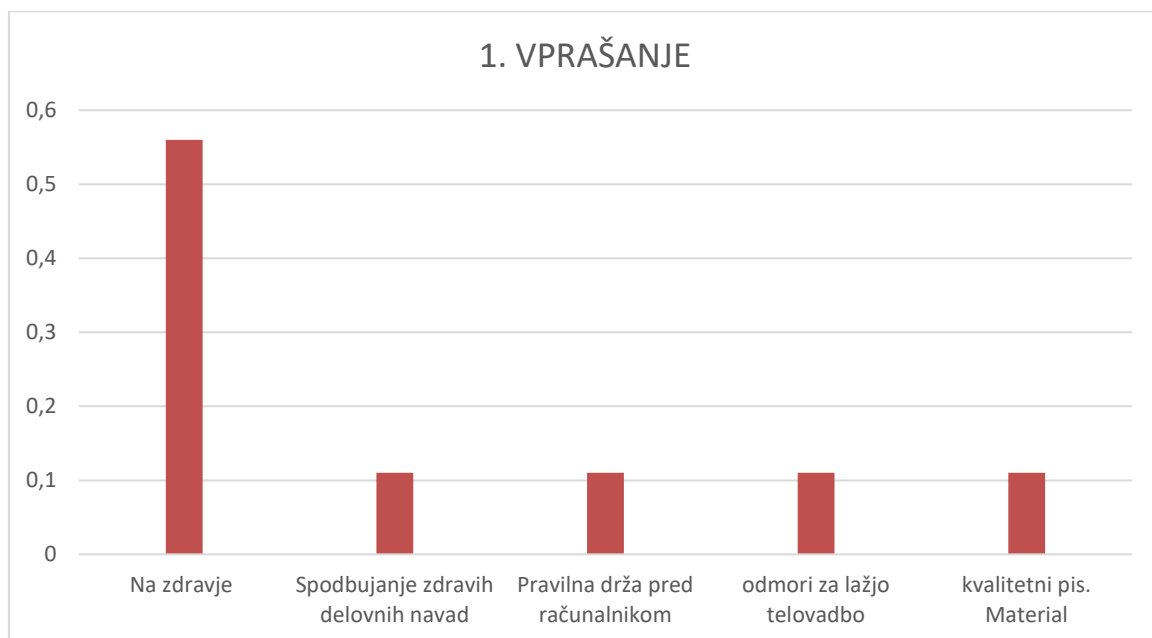
11.2 Analiza rezultatov

Anketa je sestavljena iz 15 vprašanj.

1. Na kaj vas asociira »promocija zdravja«?

Odg: Na zdravje, spodbujanje zdravih delovnih navad, pravilna drža pred računalnikom, odmori za lažjo telovadbo, kvalitetni pisarniški material

- 5 od 9 zaposlenih je na to vprašanje odgovorilo z: na zdravje.
- Drugi udeleženci so podali odgovore: - spodbujanje zdravih delovnih navad, - pravilna drža pred računalnikom, - odmori za lažjo telovadbo, - kvalitetni pisarniški material za boljše počutje (pisarniški stoli).



Grafikon 1: Asociacija pojma »promocija zdravja na delovnem mestu«

Vir: Lastni vir

2. Ste s pojmom promocija zdravja že bili seznanjeni pred promocijo v podjetju?

Tabela 1: Pojem "promocija zdravja"

Odgovor A = DA **56 %**

Odgovor B = NE	44 %
-----------------------	-------------

Vir: Lastni vir

- Več kot polovica anketiranih (56 %) je bila s promocijo zdravja seznanjena že pred promocijo v podjetju.

3. Ste se udeleževali aktivnega odmora na delovnem mestu?

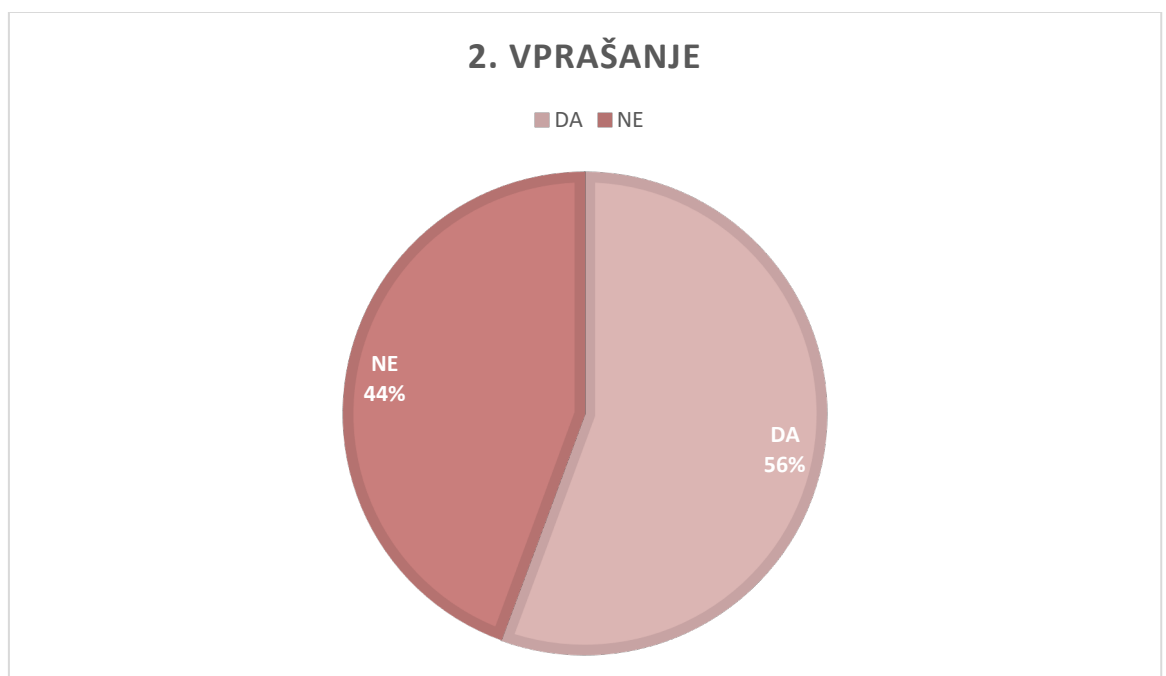
Tabela 2: Udeležba na aktivnem odmoru

Odgovor A = DA **100 %**

Odgovor B = NE	0 %
-----------------------	------------

Vir: Lastni vir

- Vsi anketirani (100 %) so se udeleževali aktivnega odmora na delovnem mestu.



Grafikon 2: Koliko jih je bilo seznanjenih s pojmom promocija zdravja?

Vir: Lastni vir

4. Ali vas je izvajanje aktivnih odmorov spodbudilo k spremembi bolj zdravega življenjskega sloga v osebni življenju?

Tabela 3: Sprememba osebnega življenja v zdravi življenjski slog

Odgovor A = DA, NAVEDI PRIMER:	56 %	Navedeni primeri:	Več gibanja; dnevna telovadba doma; več energije v privatnem in službenem življenju;; kolesarjenje na delo
Odgovor B = NE	44 %		

Vir: Lastni vir

- Kar 56 % anketiranih je izvajanje aktivnih odmorov spodbudilo k spremembi bolj zdravega življenjskega sloga v osebni življenju, in sicer k več gibanju, dnevni telovadbi doma, navajajo tudi več energije v privatnem in službenem življenju ter kolesarjenje na delo.

5. Vam dolžina (10 minut) aktivnega odmora ustreza?

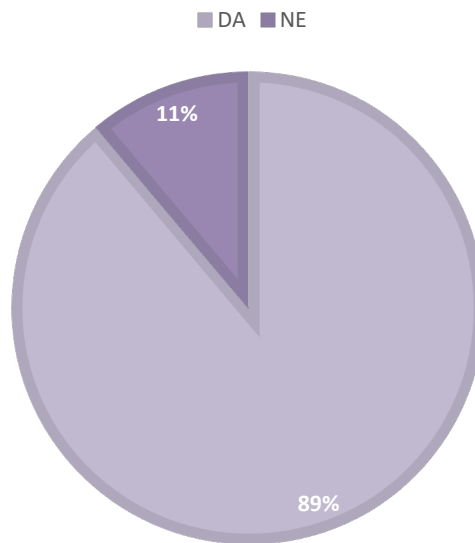
Tabela 4: Dolžina aktivnih odmorov

Odgovor A = DA	89 %
Odgovor B = NE	11 %

Vir: Lastni vir

- Skoraj 90 % anketiranim se dolžina aktivnega odmora 10 minut zdi ustrezna, 10 % ne.

5. VPRAŠANJE



Grafikon 3: Ustrezna dolžina aktivnih odmorov

Vir: Lastni vir

6. ***Bi si želeli nove vsebine v aktivnih odmorih?***

Tabela 5: Želja po novih vsebinah aktivnih odmorov

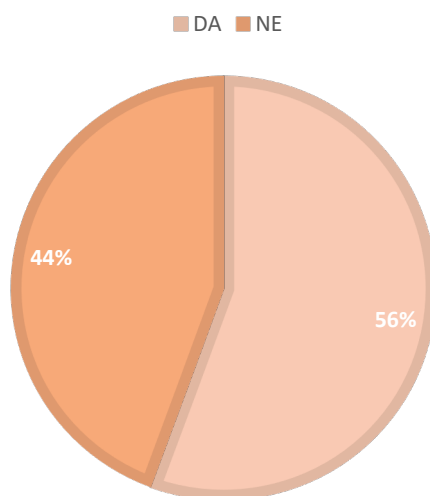
Odgovor A = DA **56 %**

Odgovor B = NE	44 %
-----------------------	-------------

Vir: Lastni vir

- Več kot polovica anketiranih (56 %) si želi nove vsebine v aktivnih odmorih.

6. VPRAŠANJE



Grafikon 4: Nove vsebine na aktivnih odmorih

Vir: Lastni vir

7. Ali ste pri sebi opazili učinke izvajanja aktivnega odmora na fizičnem področju (vašem telesu)?

Tabela 6: Učinki aktivnega odmora na fizičnem področju

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
Manj bolečin v hrbtenici	0 %	0 %	62,5 %	12,5 %	25 %
Večja prožnost telesa	0 %	12,5 %	50 %	12,5 %	25 %
Lažje gibanje	0 %	12,5 %	37,5 %	37,5 %	12,5 %
Manj glavobolov	0 %	12,5 %	37,5 %	25 %	25 %

Vir: Lastni vir

- Pri učinkih izvajanja aktivnega odmora na fizično počutje so anketirani spremembe na telesu **vedno** opazali kot manj bolečin, večjo prožnost telesa in manj glavobolov v 25 %, lažje gibanje v 12 %. **Pogosto** so zaznali lažje gibanje (37 %), manj glavobolov v 12 %, manj bolečin v hrbtenici, večjo prožnost telesa pa v 12 %. **Občasno** so manj bolečin v hrbtenici občutili kar v 62 % in polovica anketiranih je zaznala večjo prožnost telesa. V 37 % so občasno občutili manj glavobolov in so se lažje gibal. Večjo prožnost telesa, lažje gibanje in manj glavobolov je redko zaznalo 12 % anketiranih. Vsi anketiranci so zaznali spremembe na fizičnem počutju občasno, redko ali vedno.

8. Ali ste pri sebi opazili učinke izvajanja aktivnega odmora na psihičnem področju?

Tabela 7: Učinki aktivnega odmora na psihičnem področju

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
Večja umirjenost	0 %	0 %	50 %	25 %	25 %
Občutek manj stresa	0 %	0 %	50 %	25 %	25 %
Kvalitetnejši spanec	0 %	0 %	50 %	25 %	25 %
Pozitivnejši pogled na svet	0 %	0 %	62,5 %	12,5 %	25 %

Vir: Lastni vir

- Učinke izvajanja aktivnega odmora na psihičnem področju so kot večjo umirjenost, občutek manj stresa, kvalitetnejši spanec in pozitivnejši pogled na svet anketiranci **vedno** zaznali v enakem obsegu – 25 %. **Pogosto** so učinke zaznali kot večjo umirjenost, občutek manj stresa in kvalitetnejši spanec v 25 % in 12 % kot pozitivnejši pogled na svet. **Občasno** je kar 50

% anketiranih zaznalo spremembe kot večjo umirjenost, občutek manj stresa in kvalitetnejši spanec, kar 62 % pa kot pozitivnejši pogled na svet. Vsi anketirani so učinke izvajanja aktivnega odmora na psihičnem področju zaznali vedno, občasno ali pogosto; nihče redko ali nikoli.

9. Ali ste opazili pri sebi učinke izvajanja aktivnega odmora na delovnem mestu?

Tabela 8: Učinki aktivnega odmora na delovnem mestu

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
Boljša komunikacija s sodelavci	0 %	0 %	57 %	14 %	29 %
Boljša komunikacija s strankami	0 %	14 %	43 %	14 %	29 %
Večja motivacija	0 %	0 %	57 %	14 %	29 %
Večje zadovoljstvo z opravljenim delom	0 %	0 %	43 %	0 %	57 %

Vir: Lastni vir

- Učinke izvajanja aktivnega odmora na delovnem mestu so anketiranci **vedno** v največji meri (57 %) zaznali kot večje zadovoljstvo z opravljenim delom, v 29 % pa kot boljšo komunikacijo s sodelavci, s strankami in večjo motivacijo.
- **Pogosto** so v enakih deležih (14 %) zaznali učinke kot boljšo komunikacijo s sodelavci, s strankami in večjo motivacijo. Boljšo komunikacijo s sodelavci in večjo motivacijo je **občasno** zaznalo kar 57 % anketiranih, v 43 % pa so zaznali boljšo komunikacijo s strankami in večje zadovoljstvo z opravljenim delom. **Redko** so anketiranci v 43 % zaznali

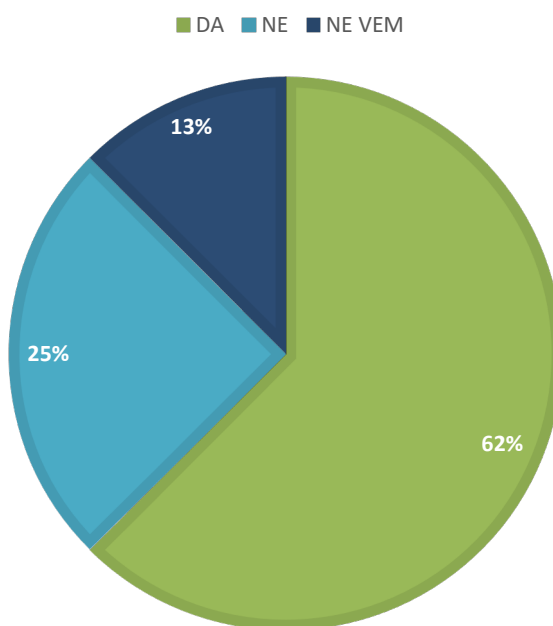
večje zadovoljstvo z opravljenim delom in v 14 % boljšo komunikacijo s strankami. Vsi anketiranci so pogosto, redko, občasno ali vedno zaznali učinke izvajanja aktivnega odmora na delovnem mestu, nihče nikoli.

10. Ali ocenjujete, da ste bili zaradi izvajanja aktivnih odmorov manj časa bolniško odsotni?

Tabela 9: Bolniška odsotnost

Odgovor A = DA	62 %
Odgovor B = NE	25 %
Odgovor C = NE VEM	13 %

Vir: Lastni vir



Grafikon 5: Bolniška odsotnost

Vir: Lastni vir

- Kar 62 % anketiranih meni, da so bili zaradi izvajanja aktivnega odmora manj časa bolniško odsotni, 25 % jih meni, da ne in 13 % je odgovorilo z »ne vem«.

11. Bi udeležbo na aktivnih odmorih priporočali še ostalim?

Tabela 10: Udeležba na aktivnih odmorih priporočena še ostalim

Odgovor A = DA, NAŠTEJTE 100 %, koristi, saj ob koncu delovnika ne boli hrbtenica; boljše počutje; večja motiviranost, energija, sprostitev na delovnem mestu; boljša psihična stabilnost; koristi zdravju

RAZLOGE:

Odgovor B = NE, NAŠTEJTE 0 %, /
RAZLOGE:

Vir : Lastni vir

- Vsi anketirani bi udeležbo na aktivnih odmorih priporočalo še ostalim. Kot razloge so navedli zaznave velike koristi izvajanja aktivnega odmora – ne boli hrbtenica, boljše počutje, večja motiviranost in energija, sprostitev na delovnem mestu ter boljšo psihično stabilnost. Menijo tudi, da izvajanje aktivnih odmorov zelo koristi zdravju.

12. Bi se v prihodnje še udeleževali aktivnih odmorov?

Tabela 11: Udeležba na aktivnih odmorih v prihodnje

Odgovor A = DA 89 %

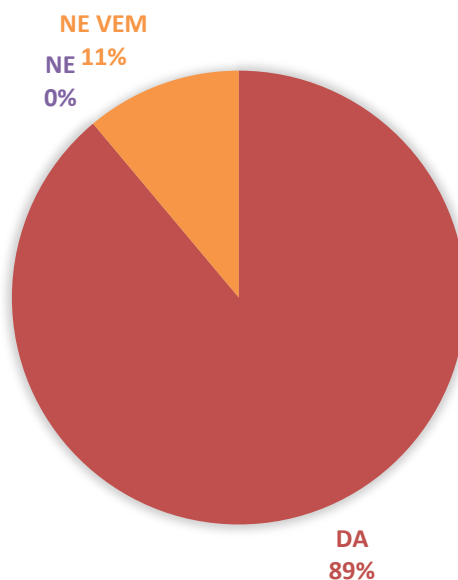
Odgovor B = NE	/
-----------------------	----------

Odgovor C = NE VEM	11 %
---------------------------	-------------

Vir: Lastni vir

- Skoraj 90 % anketiranih bi se tudi v prihodnje udeleževalo aktivnih odmorov, 11 % se je opredelilo z »ne vem«.

12. VPRAŠANJE



Grafikon 6: Udeležba na prihodnjih aktivnih odmorih

Vir: Lastni vir

13. Bi kot vodilni (npr. direktor, vodja) uvedli aktivni odmor v vaši organizaciji/podjetju?

Tabela 12: Uvedba aktivnega odmora v drugih organizacijah

Odgovor A = DA, NAVEDITE 100 %, dobra motivacija za zaposlene;
RAZLOGE: zadovoljni delavci; boljše delovno okolje;

Odgovor B = NE	0 %
-----------------------	------------

Vir: Lastni vir

- Vsi anketirani bi kot vodilni (direktor, vodja) uvedli aktivni odmor v podjetju. Kot razloge so navedli dobro motivacijo za zaposlene, zadovoljne sodelavce in boljše delovno okolje.

14. Spol

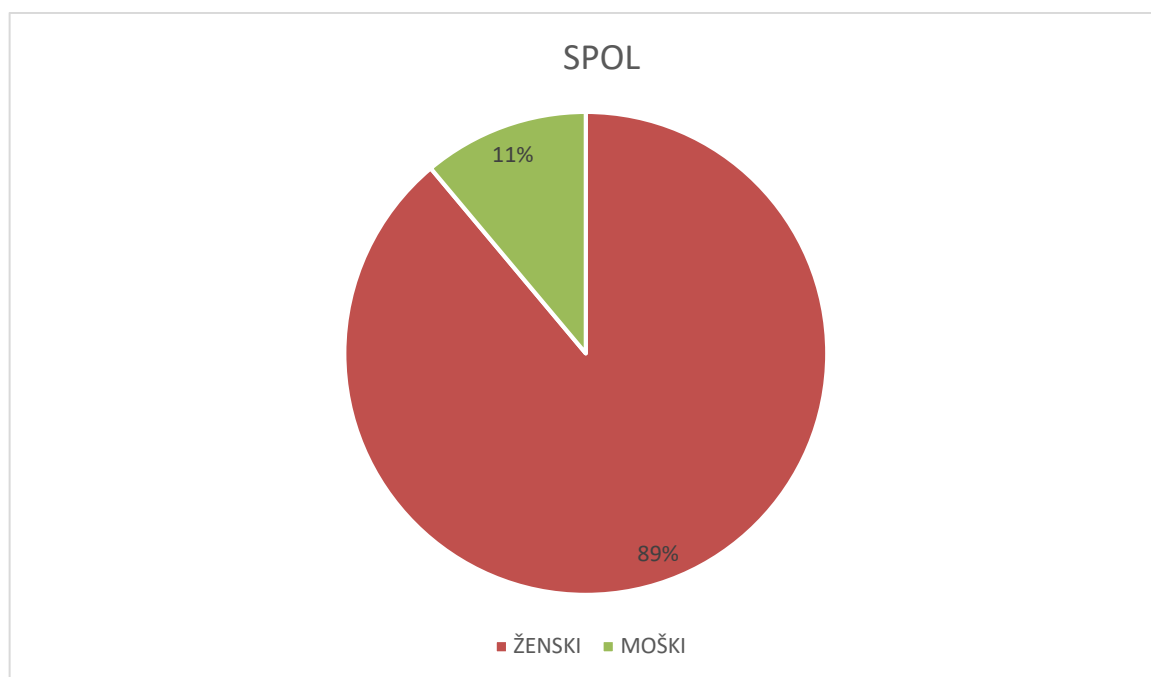
Tabela 13: Spol

Odgovor A = ŽENSKI 89 %

Odgovor B = MOŠKI	11 %
--------------------------	-------------

Vir: Lastni vir

- Anketni vprašalnik je izpolnilo 89 % žensk in 11 % moških.



Grafikon 7: Spol

Vir: Lastni vir

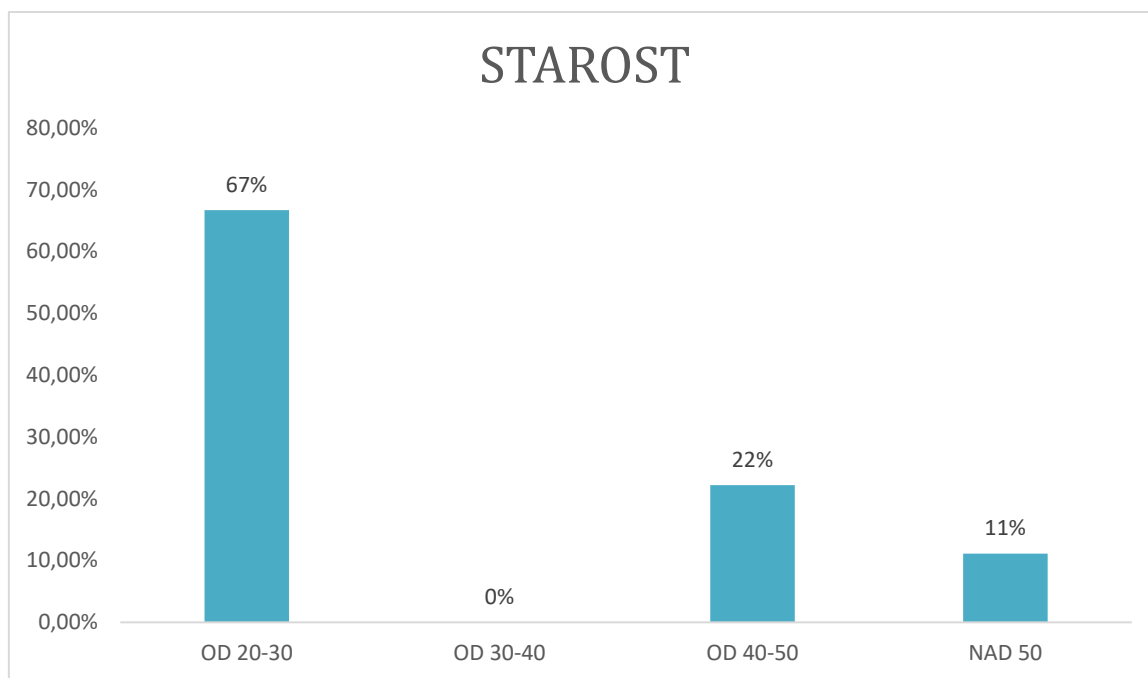
15. Starost

Tabela 14: Starost

Odgovor A = od 20–30	67 %
Odgovor B = od 30–40	0 %
Odgovor C = od 40–50	22 %
Odgovor D = nad 50	11 %

Vir: Lastni vir

- Največ anketiranih (67 %) je starih med 20 in 30 let, 22 % od 40 do 50 let in 11 % je nad 50 let.



Grafikon 8: Starost udeležencev v anketi

Vir: Lastni vir

12 SKLEP

Ugotovili smo, da izvajanje organiziranih aktivnih odmorov v podjetju dobro vpliva na zaposlene, vsi zaposleni so se udeleževali aktivnega odmora, več kot polovico je izvajanje aktivnih odmorov spodbudilo k spremembami bolj zdravega življenjskega sloga. Pozitivne učinke aktivnega odmora je več kot polovica zaposlenih zaznala na fizičnem področju, psihičnem področju in boljše komunikacijo s sodelavci in strankami. Zaznali so tudi večje zadovoljstvo na delovnem mestu.

Hipoteze, ki smo si jih zastavili na začetku raziskovanja:

H1 – Zaposleni se udeležujejo organiziranih aktivnih odmorov v podjetju. **H2** – Izvajanje aktivnih odmorov zaposlene spodbudi k spremembi življenjskega sloga v bolj zdrav življenjski slog (več športnih aktivnosti v privatnem življenju). **H3** – Z izvajanjem aktivnih odmorov v podjetju zaposleni zaznavajo pozitivne spremembe pri sebi. **H4** – Zaposleni, ki imajo daljše obdobje aktivnih odmorov, si želijo več različnih vsebin teh odmorov. **H5** – Zaposleni zaznavajo povečano delovno uspešnost po izvajanju aktivnih odmorov. **H6** – dodatna hipoteza – BTEC 2023 »Družbena odgovornost podjetij«. Izvajanje aktivnih odmorov na delovnem mestu z vidika posameznika pripomore k boljšemu počutju in zdravju, večjemu zadovoljstvu na delu. Družbi kot celoti pa to doprinese manj bolniških odsotnosti zaposlenih. Podjetje, ki se ukvarja s promocijo zdravja na delovnem mestu, lažje in boljše konkurira na trgu in prinaša dobrobit vseh.

H1: Hipoteza je potrjena. Vsi anketirani (100 %) so se udeleževali aktivnega odmora na delovnem mestu. **H2:** Hipoteza je potrjena, več kot polovico anketiranih (56 %) je izvajanje aktivnih odmorov spodbudilo k spremembi življenjskega sloga v bolj zdrav življenjski slog v osebnem življenju. In sicer k več gibanju, vsakodnevnemu telovadbi v domačem okolju, kolesarjenju na delo in občutili so več energije v privatnem in službenem življenju. **H3:** Hipoteza je potrjena. Več kot polovica anketiranih je zaznala pozitivne učinke izvajanja aktivnega odmora na fizičnem področju, na psihičnem področju in na delovnem mestu. Učinke na fizičnem področju je začasno zaznala več kot polovica anketiranih, največkrat kot manj bolečin v hrbtenici (62 %) in večji prožnosti telesa (50 %). Lažje gibanje in manj glavobolov je občasno zaznala dobra tretjina anketiranih (37 %). Na psihičnem področju je občasno zaznalo učinke izvajanja aktivnega odmora več kot polovica anketiranih, največkrat kot pozitivnejši pogled na svet (62 %) in 50 % anketiranih kot večjo umirjenost, občutek manj stresa in

kvalitetnejši spanec. Vedno je navedene spremembe opazilo 25 % anketiranih. Tudi na delovnem mestu so anketirani zaznali pozitivne učinke izvajanja aktivnega odmora. Občasno jih je kot boljšo komunikacijo s sodelavci in večjo motivacijo zaznalo 57 % anketiranih, 43 % anketiranih pa kot boljšo komunikacijo s strankami in večje zadovoljstvo z opravljenim delom. Največji učinek (57 %) so na delovnem mestu zaposleni zaznali na področju večjega zadovoljstva z opravljenim delom. **H4:** Hipoteza je potrjena, saj si več kot polovica anketiranih (56 %) želi novih vsebin v aktivnih odmorih. **H5:** Hipoteza je potrjena. Povečano delovno uspešnost – večje zadovoljstvo z opravljenim delom je vedno zaznalo 57 % zaposlenih in občasno 43 % zaposlenih. **H6:** Tudi ta hipoteza je potrjena. 62 % anketiranih ocenjuje, da so bili zaradi izvajanja aktivnih odmorov manj časa bolniško odsotni.

Opravljen raziskava je potrdila vse zastavljene hipoteze. Povzeti je torej mogoče, da je izvajanje aktivnih odmorov na delovnem mestu med zaposlenimi odlično sprejeto, velika večina jih zaznava kot pozitivne spremembe na fizičnem in psihičnem področju in na delovnem mestu. Po mnenju anketiranih se je zmanjšala tudi bolniška odsotnost, kar doprinese manj stroškov delodajalcem in družbi kot celoti.

Zavedamo se, da je za pridobitev končnih relevantnih ugotovitev potrebnega še ogromno dela, sploh v anketiranju večjega števila anketirancev. K nazornejšim ugotovitvam bi zagotovo pripomogla razširitev nabora vprašanj, sploh vključitev preučitve stroškovnega vidika uvedbe aktivnih odmorov. Pri vnovični izvedbi ankete bi zagotovo izbrala večje podjetje (z večjim številom zaposlenih), ki izvaja aktivne odmore in ima izdelan tudi stroškovni vidik izvajanja tega ukrepa.

Upamo lahko, da bo čim več podjetji v Sloveniji čim prej ugotovilo pozitivne spremembe, ki jih lahko dosežejo s programi promocije zdravja na delovnem mestu (tudi izvajanje aktivnih odmorov). Saj le zdrav in zadovoljen zaposleni daje najboljše delovne rezultate, s tem vsak posameznik lahko doprinese k uspešnosti podjetja in boljši družbi kot celoti.

*"Kdor vsak dan ne posveti
nekaj časa svojemu zdravju,
mora vsak dan žrtvovati
veliko časa za bolezen."*

Sebastian Kneipp

13 VIRI IN LITERATURA

- European network for workplace health. (2018). *Healthy employees in Healthy organisations*. Pridobljeno iz www.enwhp.org:https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/04/24/quality_criteria.pdf
- Centers for disease control and prevention. (13. Maj 2016). Pridobljeno iz Workplace health model: <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/model/index.html>
- Čili za delo. (2014). *Koristi promocije zdravja pri delu*. Pridobljeno iz [www.cilizadelo.si: http://www.cilizadelo.si/koristi-promocije-zdravja-pri-delu.html](http://www.cilizadelo.si:www.cilizadelo.si/koristi-promocije-zdravja-pri-delu.html)
- Die Europäische Kommission. (2008). Pridobljeno iz ec.europa.eu:https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/eu-physical-activity-guidelines-2008_sl.pdf
- Dišić, M. (2016). Telovadba na delovnem mestu . *Revija Šport*, 124.
- Drumond, A. (2016). *How to prepare a systematic review of economic evaluations for informing evidence-based healthcare decisions*. Pridobljeno iz tandfonline: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14737167.2016.1246961>
- Državni zbor Republike Slovenije. (2011). *Zakon o varnosti in zdravju pri delu*. Pridobljeno iz [www.pisrs.si: http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5537#](http://www.pisrs.si:www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5537#)
- Eurofound. (2011). *www.Eurofound.europa.eu*. Pridobljeno iz Annual Work Programme 2011: <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2015-01/ef1113en.pdf>
- E-VZD. (2019). *Bolezni in poškodbe v številkah*. Pridobljeno iz [www.e-vzd.si: https://www.e-vzd.si/vsebine/nezgode-pri-delu/bolezni-in-po%C5%A1kodbe-v-%C5%A1tevilkah/](https://www.e-vzd.si:https://www.e-vzd.si/vsebine/nezgode-pri-delu/bolezni-in-po%C5%A1kodbe-v-%C5%A1tevilkah/)
- FURS. (2013). *Promocija zdravja na delovnem mestu*. Pridobljeno iz [racunovodstvo.net:https://www.racunovodstvo.net/pojasnila/4800/promocija-zdravja-na-delovnem-mestu-pojasnilo-durs-4230-548528-2013-3-z-dne-8-10-2013](https://www.racunovodstvo.net:https://www.racunovodstvo.net/pojasnila/4800/promocija-zdravja-na-delovnem-mestu-pojasnilo-durs-4230-548528-2013-3-z-dne-8-10-2013)
- Generalni direktorat za zdravje in varnost hrane. (2008). *Smernice EU o telesni dejavnosti*. Pridobljeno iz [europa.eu: https://health.ec.europa.eu/publications/eu-physical-activity-guidelines_en](https://health.ec.europa.eu:https://health.ec.europa.eu/publications/eu-physical-activity-guidelines_en)

- Goetzel, R., & Ozminkowski, R. (2008). *The health and cost benefits of work site health - promotion programs*. Pridobljeno iz Papers.ssrn: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1142026
- Inkubator Sežana. (2023). *Uvajanje družbene odgovornosti v poslovanje podjetja*. Pridobljeno iz [www.linkedin.com](https://www.linkedin.com/pulse/uvajanje-dru%C5%BEbene-odgovornosti-v-poslovanje-podjetja): <https://www.linkedin.com/pulse/uvajanje-dru%C5%BEbene-odgovornosti-v-poslovanje-podjetja>
- Kadring. (2019). *Kako pravilno motivirati svoje zaposlene?* Pridobljeno iz www.kadring.si: <https://www.kadring.si/2019/02/25/kako-pravilno-motivirati-svoje-zaposlene/>
- Klinični inštitut za medicino dela, p. i. (2012). *Zdravi delavci v zdravih organizacijah*. Pridobljeno iz Čili za delo: http://www.cilizadelo.si/e_files/content/CiliZaDelo_Knjizica.pdf
- Markota, M. (2012). *Portal GOV.SI*. Pridobljeno iz www.gov.si: <https://www.gov.si/assets/organi-v-sestavi/IRSD/LETNA-POROCILA-IRSD/f872237c0c/Porocilo-o-delu-IRSD-za-leto-2012.pdf>
- Podjed, K. (2016). *Ekonomska upravičenost vlaganja v promocijo duševnega zdravja*. Pridobljeno iz [dlib.si](http://www.dlib.si): <https://www.dlib.si/results/?euapi=1&query=%27keywords%3dekonomska+upravi%C4%8Denost+vlaganja+v+promocijo+du%C5%A1evnega+zdravja%27&sortDir=ASC&sort=date&pageSize=25>
- Podjed, K. (2016). *Vodnik v stroške in donosnost promocije zdravja na delovnem mestu*. <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-BCGA9H5C>.
- Podjed, K., & Bilban, M. (2014). *Priročnik promocije zdravja*. Pridobljeno iz www.produktivnost.si: <https://www.produktivnost.si/wp-content/uploads/2016/09/Priro%C4%8Dnik-promocije-zdravja-pri-delu-november-2014.pdf>
- Podjed, Klemen. (2014). *Proaktivni pristop k promociji zdravja na delovnem mestu*. Pridobljeno iz [produktivnost.si](http://www.produktivnost.si): <https://www.produktivnost.si/wp-content/uploads/2014/09/Proaktivni-pristop-k-promociji-zdravja-na-delovnem-mestu-Ekonomska-demokracija-avg-2014.pdf>

- Promocija zdravja na delovnem mestu.* (2024). Pridobljeno iz GOV.SI:
<https://www.gov.si teme/promocija-zdravja-na-delovnem-mestu/>
- Rekreacija na delovnem mestu.* (2019). Pridobljeno iz www.razgibaj-se.eu:
<https://www.razgibaj-se.eu/rekreacija-na-delovnem-mestu/>
- Shulte-Abel, B., & Weber, L. (2011). *Stressbelastung: Unternehmen haben es in der Hand*. HR Today special.
- Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu* . (2015). Pridobljeno iz gov.si:
https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZ/DOKUMENTI/Preventiva-in-skrb-za-zdravje/Varovanje-in-krepitev-zdravja/zdravje-na-del-mestu/Smernice_promocija_zdravja_na_delovnem_mestu-marec_2015.pdf
- Tappura, S. (2014). *Top Managment*. Pridobljeno iz Trepo.tuni.fi:
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/125844/Tappura_et_al._final.pdf?sequence=1
- Telesna dejavnost.* (2022). Pridobljeno iz nizj.si: <https://nizj.si/zivljenjski-slog/telesna-dejavnost/>
- Uhle, T., & Treier, M. (2019). *Upravljanje zdravja pri delu*. Springer Wiesbaden.
- University of Zurich. (2011). *POH - Public and Organizational Health Department*. Pridobljeno iz www.ebpi.uzh.ch:
<https://www.ebpi.uzh.ch/en/aboutus/departments/publichealth/poh.html>
- ZZZS. (2010). *Zdravstveni absentizem v Sloveniji*. Pridobljeno iz api.zzzs.si:
[https://api.zzzs.si/ZZZS/info/egradiva.nsf/0/05f73e610fa2646ec12576cd003f0778/\\$FILE/Zbornik%20Zdravstveni%20absentozem_februar%202010_10.2.2010.pdf](https://api.zzzs.si/ZZZS/info/egradiva.nsf/0/05f73e610fa2646ec12576cd003f0778/$FILE/Zbornik%20Zdravstveni%20absentozem_februar%202010_10.2.2010.pdf)

14 PRILOGE

Priloga 1: AKTIVNI ODMOR – raztezne vaje, dane in prikazane sodelujočim v aktivnem odmoru.

Priloga 2: ANKETNI VPRAŠALNIK, ki je bil razdeljen zaposlenim za reševanje in rezultate raziskave.