

Manager za zdravje- modna muha ali nuja za podjetja

SIMONA ŠAROTAR ŽIŽEK, ŽIVA VEINGERL ČIČ & URBAN ŠEBJAN

Povzetek Človeški kapital je nevidno premoženje, ki doprinese k višanju inovativnosti, produktivnosti ter k višji zaposljivosti in predstavlja individualno značilnost posameznika ne glede na starostno obdobje. Staranje ljudi skupaj s skrbjo za njihovo zdravje in posledično dobro počutje predstavlja pomemben izziv; njegovo obvladovanje ali neobvladovanje pa bo imelo ekonomske in socialne posledice. 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". Zdravstveno stanje zaposlenih v slovenskih podjetjih smo preverili tudi z raziskavo.

Ključne besede: • zdravje • psihično dobro počutje • zaposleni • manager za zdravje • promocija zdravja • management zdravja •

NASLOV AVTORJEV: dr. Simona Šarotar Žižek, docentka, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: simona.sarotar-zizek@um.si. mag. Živa Veingerl Čič, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: zivana.veingerl1@um.si. dr. Urban Šebjan, docent, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija, e-pošta: urban.sebjan@um.si.

DOI 10.18690/2463-8005.3.1.17-38(2017)

ISSN 2386-0219 tiskana izdaja / 2463-8005 spletna izdaja © 2017 ANALI PAZU^{HD} (Murska Sobota)

Dostopno na <http://hd.anali-pazu.si>

Manager for Health - Buzzword or Necessity for Companies

SIMONA ŠAROTAR ŽIŽEK, ŽIVA VEINGERL ČIČ & URBAN ŠEBJAN

Abstract Human capital is an invisible property that contributes to higher innovation, productivity and employability and represents an individual characteristic of the individual regardless of age bracket. The aging of people, together with the care for their health and well-being a significant challenge; its management or non-management will have economic and social consequences. One way of managing health and safety at the workplace and well-being is certainly the design of the function of manager for health of in the company, whose concern will be related to activities that are focused to human (employee), on his body soul and spirit. The basic tasks of manager for health are investments in increased employee health motivation, encouraging working atmosphere and increasing of social competencies. Meaning and the need for the introduction of manager for health in environment of organizations stresses out, within the health goals, also the World Health Organization, that points out that the strategic approach to the manager for health, necessary and in accordance with a global vision-“health for all”. We also checked the health status of employees in Slovene companies with research.

Keywords: • health • psychical well-being • employee • manager for health • health promotion • health management •

CORRESPONDENCE ADDRESS: Simona Šarotar Žižek, Ph.D., Assistant Professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: simona.sarotar-zizek@um.si. Živa Veingerl Čič, M.S., University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: zivana.veingerl1@um.si. Urban Šebjan, Assistant Professor, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenia, e-mail: urban.sebjan@um.si.

DOI 10.18690/2463-8005.3.1.17-38(2017)

ISSN 2386-0219 Print / 2463-8005 On-line © 2017 ANALI PAZU^{HD} (Murska Sobota)

Available at: <http://hd.anali-pazu.si>

1 Uvod

Zdravje zaposlenih postaja vedno pomembnejše za podjetja in tako postaja skrb za zdravje in varnost zaposlenih ena izmed temeljnih nalog. Za podjetja, to ni lahka naloga, saj se iz dneva v dan krepi vpliv psihosocialnih tveganj (EUROFOND & OSHA, 2014: 17), zaposleni pa postajajo zaradi vedno večjih zahtev delodajalcev in okolja preobremenjeni, kar povečuje negativni stres, ki ne vpliva samo na duševno zdravje, ampak tudi na fizično.

Eurobarometrova anketa o delovnih razmerah iz leta 2014 (European Commission, 2014: 1-2) izpostavlja mnenje slovenskih respondentov (kar 55 %) o tem, da je izpostavljenost stresu glavno tveganje za zdravje in varnost pri delu, ki ga doživljajo v svojem delovnem okolju. Izpostavljenosti stresu sledijo ponavljajoči se gibi, delo v utrujajočem ali bolečem položaju (28 %), kakor tudi vsakodnevno dvigovanje ali premikanje bremen (21 %). Respondenti so omenjali tveganje za nezgode ali resne poškodbe (15 %) in izpostavljenost hrupu/vibracijam (15 %), del pa izpostavljenost infektivnim materialom/substancam (11%), nevarnim kemikalijam (10%) in nasilju/nadlegovanju (9%).

K temu lahko dodamo 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).

Ti podatki nam samo kažejo, da je potrebno veliko bolj sistematično obravnavati zagotavljanje varnosti in zdravja zaposlenih na delovnem mestu, ki jih sistematizirajo podjetja. To presega področje zagotavljanja varnosti in zdravja na delovnem mestu s programi promocije zdravje, ampak se nanaša še na množico drugih aktivnosti, ki jih bomo poskušali osvetliti v našem prispevku.

V podjetjih je potreben celovit koncept zagotavljanja varnosti in zdravja zaposlenih, ki vključuje ponudbe, kot so svetovanje, programi telesne vadbe, pomoč psihologov, zdravnikov, terapevtov, obvladovanja stresa, programi lažje integracije v delovno okolje po dolgotrajni odsotnosti itd. Še posebej pomembno je, da delodajalci zbudijo motivacijo zaposlenih za zdrav življenjski slog, kar je mogoče doseči s pogovori, ki so most med medicinskimi analizami in trajnostnim izvajanjem aktivnosti.

Seveda pa je temelj, na katerem gradimo, izvajanje aktivnosti za ohranjanje varnosti in zdravja zaposlenih, ki morajo biti usklajene s slovensko zakonodajo, ki ureja to področje.

Namen prispevka je proučiti povezanost psihičnega dobrega počutja in (številom) boleznih in ali obstajajo statistično značilne razlike v povprečni vrednosti trditev, ki opisujejo psihično dobro počutje med moškimi in ženskami kakor tudi ali obstajajo statistično značilne razlike pri vplivu psihičnega dobrega počutja v organizaciji na število prepoznanih boleznih med moškimi in ženskami. Iz namena so izhajali tako cilji v teoretičnem (predstaviti temelje zagotavljanja zdravja zaposlenih) kot tudi empiričnem delu prispevka (predstaviti merski instrument, respondente in rezultate raziskave). Hipoteze, ki smo jih preverjali v prispevku so bile naslednje:

- H1: Obstaja povezanost med faktorji psihičnega dobrega počutja in številom boleznih pri zaposlenem.
- H2: Obstajajo statistično značilne razlike v povprečni vrednosti trditev, ki opisujejo psihično dobro počutje med moškimi in ženskami.
- H3: Obstajajo statistično značilne razlike pri vplivu psihičnega dobrega počutja v organizaciji na število prepoznanih boleznih med moškimi in ženskami

2 Zdravje in promocija zdravja

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti je analiziralo izvajanje predhodnega Zakona o varnosti in zdravju pri delu in pripravilo nov Zakon o varnosti in zdravju pri delu, ZVZD-1 (Uradni list RS, št. 43/11). Omenjeni zakon je stopil v veljavo 3. decembra 2011. Namen zakona je spodbujanje varnostne kulture, usmerjene v preprečevanje tveganja pri delu in prizadevanje za stvarne in učinkovite ukrepe na področju varnosti in zdravja pri delu. Pripomniti velja, da ZVZD-1 ni bil usmerjen v korenito spreminjanje sistema na področje varnosti in zdravja pri delu, ampak v olajšanje implementacije predpisov na tem področju. Ob tem velja dodati razmišljanja Kanjou Mrčele (2016: 8), ki pravi takole: »Ocenjujemo, da ZVZD-1 v praksi ni implementiran v celoti, saj po letu 2011 niso bili sprejeti nekateri ključni podzakonski akti (preventivni zdravstveni pregledi delavcev, prva pomoč). Poleg tega smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu, ki so bile sprejete s precejšnjo zamudo, niso prilagojene potrebam malih delodajalcev. Iz analiz že sprejetih podzakonskih aktov ZVZD-1 izhaja potreba po določenih spremembah in dopolnitvah.«

Zato je potrebno iti korak naprej in implementirati vodenje, ki podpira in promovira zdravje, kakor tudi celovit management zdravja, ki vključuje tudi managerja za zdravje. Temu pritrjuje tudi Kanjou Mrčela (2016: 19), s tem, ko meni, da bo uspešno spopadanje s tveganji na delovnem mestu zahtevalo tudi nove, inovativne in na novem znanju utemeljene odgovore. Pri tem bo veliko odgovornost in vlogo imelo nadaljnje učinkovito koordinirano večdisciplinarno strokovno in znanstveno raziskovalno delo.

3 Vodenje, ki podpira zdravje

V organizacijah je pomembno, da se vzpostavi kultura spodbujanja oz. promoviranja zdravja, ki temelji na vodenju, ki podpira zdravje. Vodenje, ki podpira zdravje zaposlenih

je vodenje, kjer se oblikuje kulturo promocije zdravja na delovnem mestu in pripadajoče vrednote kot ključni del motivacije, razvoja in participacije zaposlenih. Torej je izvajanje takšnega stila vodenja 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, ki so naklonjeni takšnemu stilu vodenja, lahko neposredno ali posredno vplivajo na zdravje svojih sodelavcev, bodisi s komunikacijo o temah, povezanih z zdravjem ali kažejo upoštevanje in empatijo (neposredni učinek), ali s spremembo delovnih pogojev za podporo zdravim delovnim mestom (posredni učinek) (Gurt & Elke, 2009: 32).

Kultura spodbujanja zdravja je kombinacija različnih stilov vodenja in vedenja, ki lahko oblikujejo zdrava delovna mesta. Vodja lahko ustvari delovno mesto, ki izboljšuje zdravje, če je sposoben prepoznati in zmanjšati neskladja med zaposlenim in organizacijo (Dunkl et al., 2015: 5).

Vodja, ki izvaja stil vodenja, naklonjen zdravju, rešuje neskladja, ki se z vidika zdravja lahko pojavijo na šestih kritičnih področjih delovnega življenja (Leiter & Maslach, 1999: 479):

- delovne obremenitve,
- nadzor,
- nagrajevanje,
- skupnosti,
- poštenosti in
- vrednote.

V nadaljevanju predstavljamo vidike, ki vplivajo na zdravje zaposlenih in so s tem ključni za vodenje, ki podpira zdravje (Jimenez et al., 2016: 20; Jimenez et al., 2013):

- 1) Obseg dela (delovne obremenitve) – je neposredno povezan z izčrpanostjo ali celo izgorelostjo. Visoka delovna obremenitev je posledica prekomerne delovne preobremenitve, ki izčrpa energijo zaposlenih. Vodja lahko uravnoteži obremenitev sodelavcev z drugačno razporeditvijo del sodelavcem, podaljšanjem roka za dokončanje najpomembnejših nalog ali dodatnim usposabljanjem.
- 2) Nadzor na delovnem mestu – pomeni zadosten nadzor - da imajo vodje zadosten 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.
- 3) Nagrajevanje- nagrajevanje se lahko izvaja z vidika intrinzične (npr. socialna nagrada) ali ekstrinzične (npr. finančna nagrada) ravni. Pri tem mora vodja ceniti doseženo delo in prispevek vsakega zaposlenega, saj je to temelj pozitivnega odnosa med vodji in sodelavci.

- 4) Socializacija ali delovne skupnosti - so pomembne, saj se dvigne socialna podpora, zmanjšajo pa se družbeni konflikti. Če ljudje izkusijo skupnosti pri delu, se jim dvigne socialna podpora in družbeni konflikti so zmanjšani. Voditelji lahko podpirajo pozitivno delovno klimo, kjer lahko sodelavci odkrito komunicirajo med seboj in se medsebojno podpirajo.
- 5) Poštenost na delovnem mestu - na tak način povečujemo samozavest posameznika. Če oseba občuti, da je obravnavana na nepošten način, lahko ta občutek vodi k cinizmu in dodatno poveča tveganje za izgorelost. Če želimo ustvariti pravično timsko vzdušje, morajo vodje zagotoviti pravično delitev sredstev in enake možnosti kariernega razvoja
- 6) Vrednote - konflikti se pojavijo, ko pride do neuskkljenosti med lastnimi vrednotami in vrednotami organizacije ali dela. Voditelji so sposobni komunicirati organizacijske vrednote in označiti konsistence med vrednotami in cilji sodelavcev in organizacije.

S spreminjanjem oz. obvladovanjem prej omenjenih dejavnikov delovnega okolja vodje posredno vplivajo na zdravje sodelavcev. Prav tako si morajo prizadevati ustvariti delovne pogoje, ki jih zaposleni doživljajo kot pozitivno spodbudo zdravju. Skupaj z že omenjenimi vidiki zdravstvene ozaveščenosti, ki jih je mogoče videti kot bolj neposreden pristop do zdravja so sodelavci in vodje sposobni ustvariti in zagotavljati zdravo delovno okolje.

4 Značilnosti (ne)zdravih organizacij

Preden preidemo na konkretne naloge managerja za zdravje in njegov proces uvajanja, je potrebno nekaj besed nameniti tudi značilnostim zdravih in nezdravih organizacij oziroma njenih zaposlenih. Tabela 1 v nadaljevanju prikazuje lastnosti zdravi in nezdravih organizacij s perspektive posameznika (notranjih dispozicij), odnosov in organizacije.

Tabela 1: Značilnosti zdravih in nezdravih organizacij

	NEZDRAVE ORGANIZACIJE	ZDRAVE ORGANIZACIJE
POSAMEZNIK (notranje dispozicije)	<ul style="list-style-type: none"> • Nemoč, tesnoba • Nizka samozavest in samozaupanje • Nizko zadovoljstvo pri delu • Notranja odpoved • Nizka motivacija • Slaba telesna kondicija • Izgorelost 	<ul style="list-style-type: none"> • Psihično dobro počutje • Visoko samospoštovanje in samozavest • Visoko zadovoljstvo pri delu • Identifikacija s podjetjem • Motivacija • Visoka zmogljivost • Dobro telesno zdravje
VEDENJE IN ODNOSI (zunanje dispozicije)	<ul style="list-style-type: none"> • Nizke socialne spretnosti • Ustrahovanje • Nizka uspešnost • Visok absentizem • Nizka fleksibilnost in inovativnost • Povečanje odvisnosti • Tvegan življenjski slog 	<ul style="list-style-type: none"> • Visoke socialne kompetence • Socialna podpora, kohezija • Spretnosti • Visoka stopnja udeležbe • Velika fleksibilnost in inovativnost • Spodbujanje zdravega življenjskega sloga • Sodelovanje
ORGANIZACIJA (Struktura, kultura, delovni procesi)	<ul style="list-style-type: none"> • Neprimeren stil vodenja • Hierarhija odtujevanja • Kultura nezaupanja in kontrole • Pomanjkanje preglednosti odločitev • Omejevalni ukrepi • Ni priložnosti za usposabljanje • Pomanjkanje varnosti in zdravja pri delu (VZD) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ustrežno participativno vodenje • Sploščena hierarhija • Kultura zaupanja • Preglednost odločitev • Opolnomočenje zaposlenih • Ustrezne možnosti za usposabljanje • Dobro VZD

Vir: (Wimmer, 2002: 9)

5 Management zdravja

Management zdravja, ki temelji na managerju za zdravje, vključuje različne naloge in funkcije povezane z zdravjem, zlasti v obliki promocije zdravja na delovnem mestu. Cilj

managementa zdravja je okrepiti obvladovanje procesov zagotavljanja/ohranjanje zdravja zaposlenih in ustrezne podpore oz. oskrbe omenjenim aktivnostim.

Osnovni cilji vzpostavitve managementa zdravja v organizaciji so naslednji:

- 1) Vzpostavljanje okolja, ki promovira zdravje in varnost zaposlenih in tako omogoča zaposlenim, da izpolnijo tako kvantitativne kot kvalitativne zahteve ter cilje organizacije ter obenem ostanejo zdravi.
- 2) Organizacija dela in vedenje na delovnem mestu, ki podpira zdravje zaposlenih. Struktura in procesi managementa zdravja na delovnem mestu morajo koristiti zaposlenim od začetka njihove poklicne poti.
- 3) Celosten pristop na tem področju pa vpliva tudi na izboljšanje kulture upravljanja, boljše usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja ter izboljšanje optimalne odgovornosti za starosti primerno zasnovano delo.

Z uvedbo managementa zdravja si podjetja zagotovijo:

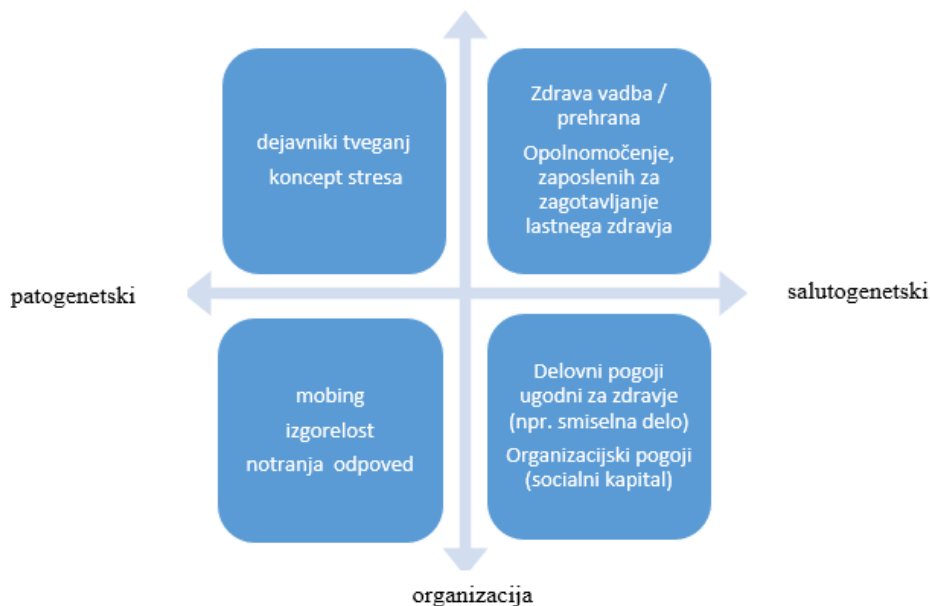
- visoko uspešnost zaposlenih brez ali ob minimalnem stresu in izgorelosti,
- povečanje učinkovitosti organizacije in boljše soočanje z izzivi na trgu ter si tako zagotovijo dolgoročno stabilen tržni položaj,
- da, kupci zaznajo dobro delovno ozračje in klimo v podjetju, kar vpliva na njihovo zadovoljstvo in ustvarjanje dolgoročnih pozitivnih odnosov s kupci,
- manjši absentizem kakor tudi fluktuacijo zaposlenih,
- izboljšanje zdravja in dobrega počutja zaposlenih,
- izboljšanje notranjega sodelovanja (manj konfliktov in boljši medsebojni odnosi),
- povečanje zvestobe zaposlenih,
- izboljšanje prilagodljivosti in inovativnosti,
- povečanje učinkovitosti in produktivnosti,
- izboljšanje ugleda družbe,
- povečanje uspešnosti na delovnem mestu,
- povečanje zadovoljstva pri delu in motivacije in s tem zavzetosti zaposlenih.
- izboljšanje delovnega okolja,
- izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev,
- povečanje konkurenčnosti.

Metodološko zahteva upravljanje zdravstvenih storitev v podjetju interdisciplinarni pristop, ki združuje več disciplin, kot je psihologija, socialna medicina, ekonomija, coaching, pravo in sociologija idr.. O pomenu in hkrati potrebi po uvajanju managerja za zdravje v okolje organizacije poudarja tudi v okviru zdravstvenih ciljev Svetovna zdravstvena organizacija (WHO), ki pravi, da je zdravstveni management strateški pristop katerega vizija je - "zdravje za vse".

6 Manager za zdravje

Manager za zdravje je odgovoren za vse vidike zagotavljanja fizičnega in duševnega zdravja zaposlenih ter njihovo varnost. Lahko pa je v širšem smislu zadolžen tudi za razvoj zaposlenih v celoti. Utemeljitev managerja za zdravje v delovnem okolju izhaja iz biopsihosocialnega razumevanja zdravja.

Manager za zdravje se lahko osredotoči na elemente, ki jih predstavljamo na sliki 1. Badura in Steinke (2009: 4) izpostavljata dva pristopa bodisi patogenetski koncept, ki se nanaša na dejavnike, ki zmanjšujejo tveganja za zdravje in salutogenetski koncept, ki se nanaša na izboljšanje zdravstvenega potenciala zaposlenih. Manager za zdravje mora v svoje delo vključevati pravzaprav oba pristopa.



Slika 1: Prednostne naloge managerja za zdravje
Vir. (Badura & Steinke, 2009: 4)

Osnovni pogoj za uspešno delovanje managerja za zdravje v organizaciji je podpora najvišjega vodstva, ki je obenem tudi v vlogi sponzorja delu managerja za zdravje, saj je management zdravja strateška funkcija, ki temelji na zagotavljanju psihičnega in fizičnega zdravja zaposlenih ob sočasnem zagotavljanju diskretnosti in anonimnosti podatkov o zaposlenih. V ospredju vseh aktivnosti managerja za zdravje je človek, kot zaposlen in njegovo zdravje, zato je potrebno strogo varovati njegovo zasebnost in mu zagotavljati popolno avtonomijo glede vključevanja v posamezne aktivnosti, namenjene vzpodbujanju oz. ohranjanju zdravja. Prav tako pa imajo posamezniki z vidika varstva

osebnih podatkov absolutno pravico, da se sami odločijo o vsebini informacij, ki bodo glede njihovega zdravja in psihično dobrega počutja na voljo delodajalcu.

Menimo, da so najbolj obetavni pristopi, ki so usmerjeni k povečanju zdravstvenih potencialov zaposlenih (zdrav življenjski slog), psihičnega dobrega počutja na delovnem mestu in izboljšanja pripadnosti ter zavzetosti zaposlenih. Zato pa so izredno pomembna vlaganja v spretnosti in veščine zaposlenih, delovne pogoje in izboljšanje socialnega kapitala v organizaciji.

6.1 Položaj managerja za zdravje v hierarhiji oz. organizacijski strukture podjetij

Manager za zdravje lahko opravlja delo v okviru kadrovske službe ali samostojno kot vodja oddelka, ki je neposredno odgovoren upravi/vodstvu. Z vidika ustrezne strateške umeščenosti pomena varnosti in zdravja zaposlenih na delovnem mestu, zagovarjamo pristop, kjer je manager za zdravje neposredno odgovoren upravi in pozicioniran ter sistemiziran izven kadrovske službe. Izkušnje iz Avstrije namreč kažejo, da je mnogo bolje, če manager za zdravje svoje delo opravlja v okviru samostojnega oddelka ali avtonomnega delovnega mesta, ki je podrejeno neposredno upravi. Razlogi za to so: percepcija zaposlenih do aktivnosti managerja za zdravje, ki se izvaja v okviru kadrovske službe so predvsem, da kadrovska služba ponovno nekaj od njih pričakuje, ali bodo moji podatki res anonimni in zagotovo nam ponujajo določene aktivnosti samo zato, da bi delali več. Argumentov v prid samostojnega oddelka je še veliko. Na drugi strani pa organiziranost, samostojno, na strateškem nivoju managementa, simbolno pomeni, da so to aktivnosti, ki so namenjene vsem zaposlenim ter, da je zagotovljeno ustrezno varstvo osebnih podatkov.

Manager za zdravje vodi področje dela ohranjanja in krepitev zdravja s tem, da:

- skrbi za pripravo in izvedbo programov promocije zdravja zaposlenih,
- načrtuje aktivnosti in pripravlja plane
- informira o vsebini / aktivnosti programov promocije zdravja pri delu,
- spremljanja in evalvira zdravje zaposlenih,
- poroča vodstvu in zaposlenim o učinkovitosti programov,
- ozavešča zaposlene glede pomena zdravja,
- motivira zaposlene za ohranjanje zdravja in zagotavljanje psihično dobrega počutja
- pripravlja strategije in plane s področja dela
- skrbi za vzpostavljanje organizacijske kulture in klime naklonjeno zdravju.

6.2 Pristojnosti in odgovornosti managerja za zdravje

Manager za zdravje je pomemben in kompetenten partner in nekakšen vmesni člen med odgovornimi za varstvo pri delu dela, promotorji zdravja, upravljanja kakovosti in človeških virov ter organizacijskega razvoja in vodenja v podjetju.

Pod vplivom demografskih sprememb in množice delovnih procesov, preobremenjenosti zaposlenih in njihovi podkapitaliziranosti je vedno večja potrebna, da organizacije uvajajo kot del strateških ukrepov, ukrepe, ki so naravnani na zdravje ter zagotavljajo zdravje zaposlenih.

Struktura pristojnosti, odgovornosti ter opis del in nalog managerja za zdravje je ključnega pomena. Zato osvetljujemo tako pristojnosti kot tudi odgovornosti.

Manager za zdravje je pooblaščen okviru pogodbe o zaposlitvi, pravilnika o podpisovanju, drugih internih aktov in posamičnih sklepov neposredno nadrejenega direktorja/uprave za:

- 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:

- 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 kvalitetno izvajanje storitev ter aktivnosti na področju zdravja in psihično dobrega počutja,
- usposobljenost in etiko zaposlenih v oddelku,
- nadzor nad budžetom 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, kvalitetno in pravočasno načrtovanje in organiziranje dela ter opravljanje svojih nalog,
- dajanje pobud, predlogov o možnih rešitvah za njihovo uresničitev z namenom izboljšanja kvalitete 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.

6.3 Dela in naloge managerja za zdravje

Izhodišče dela managerja za zdravje vključuje aktivnosti, ki so usmerjene na človeka, na njegovo telo, dušo in duha. Prednostne naloge managerja za zdravje so poleg zagotavljanja zdravja zaposlenih in vzdrževanja njihove kondicije, tudi pomoč zaposlenim na socialni ravni in zagotavljanje njihovega dobrega počutja.

Osnovna naloga managerja za zdravje je zagotoviti tako imenovano zdravstveno motivacijo zaposlenih, spodbujati konstruktivno in obenem prijetno delovno vzdušje, zagotavljanje zdravju neškodljive delovne razmere in povečanje socialnih kompetenc. Rezultat izvajanja omenjenih nalog je razvoj klasične win-win situacije za delodajalca in zaposlene z zagotavljanjem fizičnega in psihičnega dobrega počutja, ki se odraža v nižji stopnji stresa na delovnem mestu, večji pripadnosti organizaciji, zavzetosti, motiviranosti itn.. Manager za zdravje izvaja nadzor nad stanjem na področju zdravja zaposlenih in socialne politike v organizaciji, prav tako tudi načrtuje, organizira, vodi, in ureja zdravstvene storitve za zaposlene. To pomeni, da je ena izmed odgovornosti managerja za zdravje, da koordinira tudi določene termine pri zdravnikih, izbira zdravnike in specialiste, ki so potem po nižji ceni na razpolago zaposlenim, ki jih potrebujejo- nekatere storitve tudi plača delodajalec.

Pomembna naloga managerja za zdravje je vzpostaviti tudi organizacijsko kulturo in posledično organizacijsko klimo naklonjeno zdravju. Zato si tudi prizadeva za implementacijo ustreznih stilov vodenja pri managerjih v organizaciji, da s stilom vodenja ne bi povzročali negativnih učinkov na zdravje zaposlenih. Takšen stil vodenja je npr. transformacijo vodenje ali vodenje, ki podpira zdravje zaposlenih. Sistematično bi lahko dela in naloge managerja za zdravje strnili v nekaj alinej, ki označujejo prednostne naloge managerja za zdravje:

- zagotavljanje zdravja zaposlenih,
- vzdrževanje njihove kondicije,
- pomoč zaposlenim na socialni ravni in
- zagotavljanje njihovega dobrega počutja.

7 Raziskava

7.1 Raziskovalni instrument

Za potrebe pridobitve informacije o ravnanju zdravstvenem stanju in psihično dobrem počutju zaposlenih na različnih delovnih mestih v slovenskih podjetjih samo zasnovali vprašalnik za zaposlene. Namen vprašalnika je bil pridobiti informacije o psihično dobrem počutju zaposlenih in zdravstvenem stanju oziroma prevladujočih boleznih, s ciljem opredeliti vpliv psihično dobrega počutja na zdravje zaposlenih tako na psihično kot fizično zdravje in ali posledično s tem obstajajo resnične potrebe po uveljavitvi managementa za zdravje. Kot respondenti so bili vključeni zaposleni iz vseh hierarhičnih ravneh v slovenskih podjetjih.

Vprašalnik je sestavljen iz merskega instrumenta za psihično dobro počutje in merskega instrumenta, ki je povzetek vprašalnika Health at Work Survey (WHO, 2001). Merski instrument za psihično dobro počutje je vseboval 31 spremenljivk. Spremenljivke so bile merjenje na 5-stopenjski Likertovi lestvici (1-sploh se ne strinjam; 5-povsem se strinjam). Število bolezni smo merili z 29 spremenljivkami, pri čemer smo respondente vprašali, ali imajo katero od naslednjih stanj, npr. artritis, kronične bolečin v hrbtenici ali vratu, migrenske glavobole itd. Spremenljivke so bile dihonomne (0-ne; 1-da), pri čemer smo za vsakega respondenta sešteli število njegovih bolezenskih stanj.

Preden smo oblikovali končni vprašalnik, je bil ta tudi predhodno pregledan s strani odgovornih za kadrovske politiko in promotorjev zdravja, s čimer smo se izognili morebitnemu nerazumevanju vprašanj.

7.2 Zbiranje podatkov in vzorec

Zbiranje podatkov je potekalo prek elektronske povezave v obdobju od oktober 2015 do februarja 2016. Elektronski vprašalnik je bil posredovan podjetjem na osnovi interne baze e-naslovov podjetij. Za obdelavo zbranih podatkov smo uporabljali statistično programsko podporo IBM SPSS Statistics 24. Na elektronske naslove smo poslali e-vprašalnik 403 respondentom. Na raziskavo se je odzvalo 117 respondentov, kar pomeni 29 % odzivnost. Strukturo vzorca prikazujemo v tabeli 2.

Tabela 2: Značilnosti vzorca

Spremenljivke		f_i	$f_{i(\%)}$
Spol	Moški	54	46,2
	Ženski	63	53,8
Starost	do 21 let	0	0,0
	22 - 30 let	30	25,6
	31 - 45 let	34	29,1
	46 - 54 let	30	25,6
	55 - 60 let	23	19,7
	61 let ali več	0	0,0
Funkcija	uprava	7	6,0
	izvršilni management	9	7,7
	višji in srednji management	12	10,3
	operativni vodje (izključno zadnji nivo vodenja, vodje oddelkov)	22	18,8
	samostojni strokovni kadri (ki pa nimajo neposredno podrejenih ljudi)	31	26,5
	referenti, ostali zaposleni	36	30,8
Izobrazba	osnovna šola ali manj	0	0,0
	dveletna ali triletna poklicna šola	0	0,0
	štiriletna ali petletna srednja šola	43	36,8
	višja, visoka šola	30	25,6
	univerzitetna izobrazba	34	29,1
	specializacija, magisterij, doktorat	10	8,5

Opomba: f_i – frekvenca, $f_{i(\%)}$ – strukturni odstotek

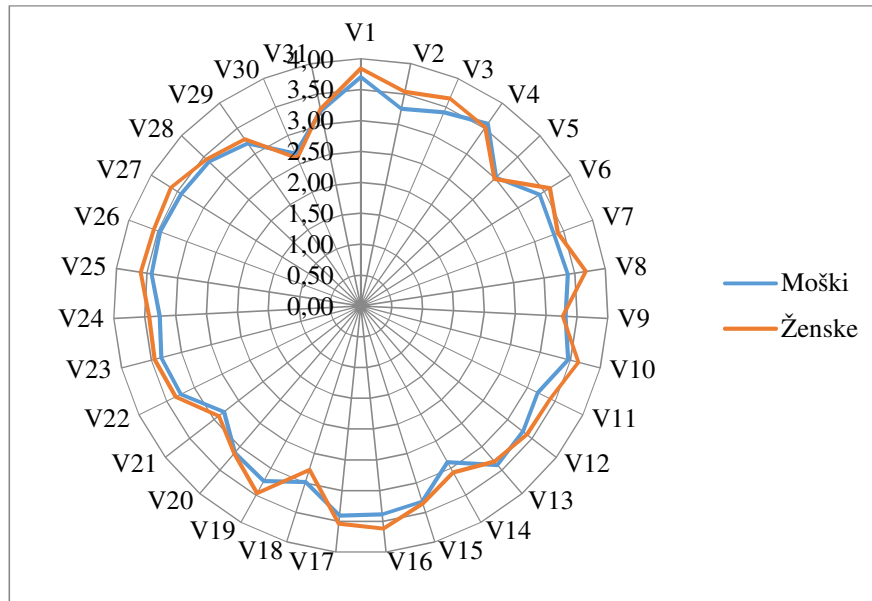
Vir: (lastna raziskava)

7.3 Metode analize

Analiza zbranih podatkov je potekala v petih fazah. V prvi fazi smo preverili obstoj statistično značilnih razlik v povprečni vrednosti trditev za psihično dobro počutje med moškimi in ženskami, pri čemer smo uporabili t-test za dva neodvisna vzorca, pri čemer smo predhodno preverili ali je podatkom mogoče prirediti normalno porazdelitev. Hkrati smo uporabili opisno statistiko, s katero smo analizirali povprečno vrednost in standardni odklon za spremenljivke, ki pojasnjujejo psihično dobro počutje. V drugi fazi smo uporabili eksploratorno faktorsko analizo (EFA), metodo glavnih komponent, s katero smo oblikovali faktorje, ki pojasnjujejo psihično dobro počutje. Pri tem smo analizirali smiselnost uporabe EFA, faktorske uteži in komunalitete. V tretji fazi smo uporabili multiplo regresijsko analizo. V zadnji fazi smo preverili, ali obstajajo statistično značilne razlike v povezavah znotraj modelov za moške in ženske, pri čemer smo izračunali t-vrednost.

7.4 Analiza

V prvi fazi analize smo preverili, ali obstajajo statistično značilne razlike v povprečni vrednosti trditev, ki opisujejo psihično dobro počutje med moškimi in ženskami. S sliko 2 prikazujemo morebitne statistično značilne razlike med moškimi in ženskami glede povprečne vrednosti spremenljivk, ki opisujejo psihično dobro počutje. S pomočjo t-testa za dva neodvisna vzorca smo ugotovili, da obstaja statistično značilna razlika $p < 0,05$ med moškimi in ženskami samo pri eni spremenljivki (V8-Moj vodja/nadrejeni je skrben). S to trditvijo so se v povprečju bolj strinjale ženske kot moški ($M_{\text{moški}}=3,39 \pm SD=0,878$; $M_{\text{ženske}}=3,68 \pm SD=0,692$). Ostalih statistično značilnih razlik med moškimi in ženskami nismo ugotovili, kar je tudi mogoče razbrati iz slike 2.



Slika 2: Razlike v povprečni vrednosti za spremenljivke psihično dobro počutje med moškimi in ženskami

Opomba: Merjeno na Likertovi lestvico (1-sploh se ne strinjam; 5-povsem se strinjam)
Vir: (lastna raziskava)

V nadaljevanju predstavljamo rezultate analize EFA. Rezultati so pokazali na smiselno uporabo EFA, pri čemer znašajo Bartlett test sferičnosti (BTS) = 1363,685; Kaiser-Meyer-Olkinova statistika (KMO) = 0,803; Statistična značilnost (Sig.) $p < 0,001$. S pomočjo EFA smo oblikovali sedem faktorjev, ki skupaj pojasnijo 66,810 % variance.

Pridobljene faktorje smo poimenovali kot: F_1_Zadovoljstvo na delovnem mestu, F_2_Interno komuniciranje in odnos z vodjem, F_3_Izzivi na delovnem mestu in osebna rast ter razvoj zaposlenih, F_4_Stres na delovnem mestu, F_5_Sprostitev izven delovnih obveznosti, F_6_Pripadnost organizaciji in F_7_Poslovno in osebno življenje.

V procesu uporabe EFA smo morali iz factorske strukture izločiti 6 spremenljivk (1V_Delo me izpolnjuje, 6V_Delo mi daje občutek zadovoljstva, 8V_Moj vodja/nadrejeni je skrben, 12V_Moja služba mi dovoljuje, da svoje delo, 27V_Pri delu imam določeno stopnjo samostojnosti, 29V_Mojega vodjo skrbi za dobro počutje zaposlenih), ki so imele prenizko factorsko utež oz. nižjo od predpisane vrednosti 0,5. Vse komunalitete spremenljivk so bile višje od 0,4 in factorske uteži višje od 0,5. Psihično dobro počutje smo merili dovolj zanesljivo, kar kaže tudi Cronbach alfa, ki znaša 0,844. Rezultate opisne statistike in EFA prikazujemo v tabeli 3.

Tabela 3: Rezultati eksploratorne factorske analize

Spremenljivke	Opisna statistika		Komunalitete	Faktorji							
	M	SD		F_1	F_2	F_3	F_4	F_5	F_6	F_7	
11V_Zadovoljen sem s tem, kako moj vodja ravna s svojimi zaposlenimi.	3,31	0,845	0,661	0,665							
16V_Moj delodajalec spoštuje svoje zaposlene.	3,51	0,738	0,687	0,646							
4V_Moj vodja mi je ob težkih trenutkih pripravljen prisluhniti.	3,56	0,771	0,545	0,641							
17V_Moj šef ravna z mano, tako, kot si želim, da bi ravnal z mano.	3,48	0,677	0,658	0,559							
7V_Verjamem v načela po katerih se ravna moj delodajalec.	3,37	0,664	0,688	0,548							
25V_Komunikacija z mojim vodjem je pozitivna.	3,52	0,896	0,729		0,793						

20V_ Zadovoljen sem s sistemom vrednotenja mojega dela.	3,14	0,850	0,641		0,632				
2V_ Zaupam vodilnim v organizaciji.	3,41	1,027	0,535		0,621				
19V_ Vsakodnevno se počutim sposoben in učinkovit pri svojem delu.	3,36	0,895	0,472		0,595				
13V_ Moj vodja je razumevajoč glede mojih delovnih skrbi.	3,35	0,746	0,756		0,538				
21V_ Moj vodja prevzame nekatere moje skrbi pri delu.	2,85	0,922	0,683		0,522				
23V_ Moje delo mi nudi izzive, da lahko izboljšam svoje sposobnosti.	3,39	0,669	0,671			0,717			
3V_ Moje vsakodnevne aktivnosti mi dajejo občutek za smer in pomen.	3,54	0,714	0,694			0,710			
24V_ V primerjavi z mojimi organizacijskimi 'idealnimi vrednotami' so obstoječe vrednote dejansko pozitivne delovne vrednote.	3,35	0,592	0,613			0,630			
15V_ Moje delo mi daje občutek osebne rasti.	3,33	0,754	0,742			0,611			
10V_ Moje delo mi povečuje občutek lastne vrednosti.	3,56	0,759	0,669			0,574			
14V_ Na delovnem mestu se počutim preveč pod pritiskom ,da bi dosegel svoje cilje.	2,99	0,960	0,639				0,756		
9V_ Pri organiziranju mojega delovnega časa se počutim pod stresom.	3,29	0,910	0,609				0,743		
30V_ Delo negativno vpliva na mojo samozavest.	2,64	0,914	0,550				0,595		

26V_Z lahko sem se sposoben ločiti od dela, ko se konča delovni dan.	3,52	0,783	0,781					0,833		
22V_ Občasno negativno razmišljam o delu izven delovnega časa.	3,29	0,755	0,816					0,532		
31V_ Počutim se osebno povezan z organizacijskimi vrednotami.	3,24	0,552	0,652						0,656	
28V_ Zaposleni v našem podjetju verjamejo v vrednost organizacije.	3,42	0,619	0,731						0,647	
5V_ Moje delo vdira v zasebno življenje.	3,00	0,871	0,699							0,787
18V_ Po službi se težko odklopim od službe.	2,87	0,794	0,780							0,733
Bartlett test sferičnosti (BTS) = 1363,685; Kaiser-Meyer-Olkinova statistika (KMO) = 0,803; Statistična značilnost (Sig.) $p < 0,001$; Celotna pojasnjena varianca=66,810 %; Cronbach alfa=0,844										

Opomba: Merjeno na Likertovi lestvico (1-sploš se ne strinjam; 5-povsem se strinjam)

Vir: (lastna raziskava)

V nadaljevanju smo uporabili multiplo regresijsko analizo, s katero smo ugotavljali vpliv faktorjev psihičnega dobrega počutja na število bolezni posameznika. Multipli regresijski model je statistično značilen na ravni $p < 0,001$, pri čemer je popravljeni determinacijski koeficient znašal 0,422. Ugotovili smo, da štirje faktorji psihično dobrega počutja (F_2_Interno komuniciranje in odnos z vodjem, F_3_Izzivi na delovnem mestu in osebna rast ter razvoj zaposlenih, F_4_Stres na delovnem mestu in F_5_Sprostitev izven delovnih obveznosti) statistično značilno vplivajo na število bolezni (Tabela 4).

Tabela 4: Rezultati multiple regresijske analize

Faktorji	B	S.E.	β	t
F_1_Zadovoljstvo na delovnem mestu	-0,511	0,327	-0,110 ^{n.s.}	-1,563
F_2_Interno komuniciranje in odnos z vodjem	-1,716	0,327	-0,370 ^{***}	-5,249
F_3_Izzivi na delovnem mestu in osebna rast ter razvoj zaposlenih	-1,184	0,327	-0,256 ^{***}	-3,622
F_4_Stres na delovnem mestu	1,610	0,327	0,348 ^{***}	4,925
F_5_Sprostitev izven delovnih obveznosti	-1,351	0,327	-0,292 ^{***}	-4,133
F_6_Pripadnost organizaciji	-0,624	0,327	-0,135 ^{n.s.}	-1,909
F_7_Poslovno in osebno življenje	-0,623	0,327	-0,134 ^{n.s.}	-1,905
Popr. $R^2 = 0,422$; $F_{(7,109)} = 13,103$; $p < 0,001$				

Opomba: odvisna spremenljivka število boleznih

^{***} $p < 0,001$

^{n.s.} – ni statistično značilno

Vir: (lastna raziskava)

Rezultati multiple regresijske analize nakazujejo, da bolj kot se posamezniki dobro počutijo v okviru internega komuniciranja in odnosov z vodjem, imajo izzive na delovnem mestu in imajo možnost osebne rasti in razvoja ter se lahko sprostijo izven delovnih obveznosti, manj so izpostavljeni številu morebitnih boleznih. Hkrati smo še ugotovili, da bolj kot posamezniki zaznavajo stres na delovnem mestu, večjemu številu boleznih so izpostavljeni. Največji vpliv na število boleznih imajo interno komuniciranje in odnos z vodjem ter stres na delovnem mestu.

Tabela 5: Primerjava regresijskih modelov za moške in ženske

Faktorji	B _{moški}	B _{ženske}	S.E. _{moški}	S.E. _{ženske}	β _{moški}	β _{ženske}	β _{m-ž} / Δ
F_1_Zadovoljstvo na delovnem mestu	-0,590	-0,657	0,825	0,383	-0,101 ^{n.s.}	-0,169 ^{n.s.}	0,068 ^{n.s.}
F_2_Interno komuniciranje in odnos z vodjem	-1,708	-1,905	0,568	0,433	-0,365 ^{**}	-0,418 ^{***}	0,053 ^{n.s.}
F_3_Izzivi na delovnem mestu in osebna rast ter razvoj zaposlenih	-0,419	-1,625	0,705	0,405	-0,079 ^{n.s.}	-0,388 ^{***}	0,309 ^{n.s.}
F_4_Stres na delovnem mestu	1,788	1,441	0,573	0,396	0,349 ^{**}	0,342 ^{**}	0,007 ^{n.s.}
F_5_Sprostitev izven delovnih obveznosti	-1,859	-1,072	0,599	0,400	-0,358 ^{**}	-0,256 ^{**}	0,102 ^{n.s.}
F_6_Pripadnost organizaciji	-0,180	-0,740	0,641	0,405	-0,035 ^{n.s.}	-0,176 ^{n.s.}	0,141 ^{n.s.}
F_7_Poslovno in osebno življenje	-0,889	-0,533	0,608	0,383	-0,164 ^{n.s.}	-0,130 ^{n.s.}	0,034 ^{n.s.}
Model _{moški} : Popr. R ² = 0,360; F _(7,46) = 5,252; p < 0,001 Model _{ženske} : Popr. R ² = 0,462; F _(7,55) = 8,603; p < 0,001							

Opomba: odvisna spremenljivka število boleznih

*** p < 0,001

** p < 0,01

n.s. – ni statistično značilno

Vir: (lastna raziskava)

8 Sklep

V študiji smo proučevali vpliv psihičnega dobrega počutja v organizaciji na število prepoznanih boleznih. Ugotovili smo, da imajo nekateri dejavniki psihičnega dobrega počutja pomemben vpliv na število prepoznanih boleznih, še zlasti psihično dobro počutje povezano z internim komuniciranjem in odnosom z vodjem, izzivi na delovnem mestu in osebna rast ter psihično dobro počutje povezano z razvojem zaposlenih, sprostitev izven

delovnih obveznosti in stresom na delovnem mestu. To so štirje pomembni dejavniki v okviru psihičnega dobrega počutja, ki imajo pomemben vpliv na število prepoznanih bolezni. Čeprav pogosto izpostavljamo demografske spremenljivke kot pomembna izhodišča za nastale razlike, za psihično dobro počutje v slovenskih organizacijah tega ne moremo trditi. V raziskavi smo ugotovili, da ne obstaja bistvenih statistično značilnih razlik glede psihičnega dobrega počutja med moškimi in ženskami. To velja tudi za vpliv psihičnega dobrega počutja v organizaciji na število prepoznanih bolezni med moškimi in ženskami. Te ugotovitve so pomembne za vsakršno organizacijo in so nam v opozorilo, da je potrebno vlagati aktivnosti v nenehno izboljšanje počutja zaposlenih, saj na ta način lahko zmanjšajo morebitna tveganja za nastanek bolezni, hkrati pa lahko zmanjšamo število bolniških izostankov in stroške. V prihodnje bi bilo zanimivo proučevati vpliv psihičnega dobrega počutja zaposlenih na različne skupine bolezni, še zlasti bolezni psihičnega izvora. Ker je mogoče zaznati v družbi tudi strah pred izgubo službe, bi bilo zanimivo proučevati, kako strah pred izgubo službe vpliva na splošno fizično in psihično stanje zaposlenih kot tudi na število prepoznanih bolezni. Hkrati pa bila zanimiva tudi študija, s katero bi lahko primerjali rezultate vpliva psihičnega dobrega počutja v organizaciji na število prepoznanih bolezni za tri različne panoge ali tri različne ravni managementa.

Skrb za zdravje ni samostojna managerska disciplina, ampak je sestavni del vseh procesov upravljanja organizacije. Zato management za zdravje zagotovo ne predstavlja populistične novosti, ampak potrebo za zagotavljanje in ohranjanje sistematičnega zdravja in varnosti vseh zaposlenih. S ciljem celovitega managementa zdravja se uveljavlja manager za zdravje. Management za zdravje in manager za zdravje se morata prepletati z vsemi strukturami, procesi v organizaciji in posledično vplivata tudi na večjo uspešnost in boljši poslovni rezultat organizacije.

Prav tako pa je skrb za varnost in zdravje ni samo v domeni organizacije, temveč je zagotavljanje in ohranjanje zdravja tudi ključna naloga in odgovornost vsakega posameznika. Pomembno je, da morajo aktivnosti managerja za zdravje posegati na različne ravni, kot npr.:

- Posameznik in njegove misli ter dejanja.
- Odnosi in vedenja posameznikov (na katere vplivamo z različnimi ukrepi).
- Organizacijska oblika, organizacijska struktura in procesi.
- Ostali zunanji izvajalci: medicina dela, psihologi, terapevti, različni izobraževalci in strokovnjaki za osebno rast itd..

Literatura in viri

- Badura, B. & Steinke, M. (2009). *Gesundheitspolitik in der Kernverwaltung von Kommunen: Eine explorative Fallstudie zur aktuellen Situation*. Hans Böckler Stiftung.
- Badura, B., Ritter, W. in & Scherf, M.(1999). *Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Leitfadens für die Praxis*; Edition Sigma.

- Dunkl, A., Jiménez, P., Šarotar-Žižek, S., Milfelner, B. in & K.W. Kallus. (2015). Similarities and differences of health-promoting leadership and transformational leadership. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*. vol. 61, 3-13.
- Eurofound & EU-OSHA (2014). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission. *FlashEurobarometer on WorkingConditions*. (2014). Factsheet on Slovenia. Dostopno na: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_fact_si_en.pdf (20.9.2016).
- Fabian, Janez. (2014). *Raziskava o upravljanju varnosti in zdravja pri delu pri delodajalcih v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Zbornica Varnosti in Zdravja pri delu.
- Gurt, J. & Elke, G. (2009). Health promoting leadership: the mediating role of organisational health culture. *Ergonomics and Health Aspects*, LNCS 5624, 29- 38.
- Gurt, J., Schwennen, C., & Elke, G. (2011). Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well-being? *Work & Stress*, 25(2), 108-127.
- Health at work survey (2001). *World Health Organization*. Dostopno na: <https://www.hcp.med.harvard.edu/hpq/ftpdir/HPQ%20Employee%20Version%2081810.pdf> (5.11. 2016)
- Jiménez, P., Winkler B., and & A. Dunkl. (2016). Creating a healthy working environment with leadership: the concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*. Online first, 19.02.2016.
- Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl. A. (2013, May). *Health Relevant Leadership Dimensions. Development of a Questionnaire to measure Healthy Leadership*. Poster presented at the 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster.
- Kanjuro Mrčela, A. (2016). *Analiza izvajanja nacionalnega programa varnosti in zdravja pri delu ter ocena stanja*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4), 472–489.
- Wimmer, K. (2002). *Gesundheitsmanagement in Organisationen Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation Eine nützliche Synthese*. Dostopno na: www.wimmer-partner.at. (9.11. 2016)
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu/The Law on Safety and Health at Work (ZVZD-1)* (2011). Dostopno na: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=103969> (2.2.2012).