

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Pančur

ZDRAVJE ZAPOSLENIH KOT INVESTICIJA V ČLOVEŠKI
KAPITAL – ŠTUDIJA PRIMERA

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Pančur

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

ZDRAVJE ZAPOSLENIH KOT INVESTICIJA V ČLOVEŠKI
KAPITAL – ŠTUDIJA PRIMERA

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

ZAHVALA

Hvala staršem, da so me naučili, da »v življenju ni tako pomembno kje smo, ampak kam smo namenjeni«.

Hvala za vso izkazano podporo, potrpežljivost in finančno pomoč v času mojega študija in ob pisanju diplomske naloge.

Iskreno se zahvaljujem mentorju doc. dr. Branku Iliču za vse ideje, nasvete in strokovno pomoč pri pisanju diplomske naloge.

Zahvala tudi Mitju Zupančiču za sodelovanje pri nastajanju diplomske naloge.

ZDRAVJE ZAPOSLENIH KOT INVESTICIJA V ČLOVEŠKI KAPITAL – ŠTUDIJA PRIMERA

V diplomski nalogi obravnavam zdravje zaposlenih kot obliko investicije v človeški kapital. Izhajam iz predpostavke, da danes dejavnika uspešnega razvoja podjetja nista več samo kapital in tehnologija, temveč zaposleni. Zaposleni predstavljajo intelektualni kapital podjetja, saj s svojim znanjem in sposobnostmi omogočajo, da si podjetje lahko pridobi in ohrani večjo ali manjšo konkurenčno prednost. V sedanjih družbenih in gospodarskih pogojih so delodajalci prioriteto usmerjeni k nalogam in ciljem, ki neposredno predstavljajo povečanje produktivnosti, kakovosti in učinkovitosti. Manj se ukvarjajo s cilji kot je zagotavljanje takšnih pogojev, ne samo dela, ampak tudi celotnega življenja zaposlenih, ki bodo na dolgi rok zagotavljali čimbolj zdrave zaposlene. S svojo diplomsko nalogo poskušam prikazati, da je smotno, da delodajalci razmišljajo o tem, kako zagotavljati takšne pogoje dela in razmišljanja, ki bodo na dolgi rok spremenili vedenje zaposlenih v zvezi z njihovim zdravjem in s tem življenjskim stilom nasploh, tako na delu kot doma.

Ključne besede: zdravje, človeški kapital, intelektualni kapital, investicija, konkurenčna prednost.

HEALTH OF EMPLOYEES AS AN INVESTMENT INTO HUMAN CAPITAL – CASE STUDY

This diploma thesis discusses the health of employees as a form of investment into human capital. My starting point is the premise that today capital and technology are no longer the only factors contributing to a successful development of a company and that the focus has to be placed on employees. Employees represent the company's intellectual capital, since their knowledge and skills enable the company to create and maintain a greater or smaller competitive advantage. In today's social and economic conditions, employers prioritise tasks and objectives which can directly improve productivity, quality and efficiency. They spend less time aiming to provide such working and living conditions for employees that would, in the long term, guarantee as healthy employees as possible. In my thesis I attempt to show that it is important for employers to consider how to provide such working conditions and reflections that would, in the long term, change the behaviour of employees regarding their health and consequently their life style in general, at work as well as at home.

Key words: health, human capital, intellectual capital, investment, competitive advantage.

KAZALO

1. UVOD	8
1.1 IZHODIŠČA	11
1.2 HIPOTEZE	12
2. INTELEKTUALNI KAPITAL	15
2.1 INTELEKTUALNI KAPITAL KOT TEORETIČNI OKVIR OBRAVNAVE	15
2.2 DEFINICIJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA	16
2.2.1 DEFINIRANJE KONKURENČNE PREDNOSTI V SODOBNEM TRŽNEM GOSPODARSTVU	17
2.3 SESTAVINE IN STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	20
2.4 ČLOVEŠKI KAPITAL KOT NAJPOMEMBNEJŠI ELEMENT INTELEKTUALNEGA KAPITALA	24
3. ČLOVEŠKI KAPITAL	26
3.1 DEFINICIJA ZDRAVJA	26
3.2 ČLOVEŠKI KAPITAL KOT TEORETIČNI OKVIR OBRAVNAVE	28
3.3 DEFINICIJE IN POMEN ČLOVEŠKEGA KAPITALA	29
3.4 TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA	33
3.4.1 MODEL ČLOVEŠKEGA KAPITALA	35
3.4.2 EKONOMSKI VIDIK INVESTICIJ V IZOBRAŽEVANJE IN DELOVNO USPOSABLJANJE TER UČINKI INVESTICIJ V ZDRAVJE	36
3.4.2.1 STROŠKI NVESTICIJ IN NJHOVO MERJENJE	38
3.4.2.2 EKONOMSKA UČINKOVITOST NALOŽB	39
3.4.3 KRITIKA TEORIJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA	41
3.5 TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA V POVEZAVI S KADROVSKO FUNKCIJO IN MANAGEMENT ČLOVEŠKEGA KAPITALA	43
3.5.1 OPREDELITEV OSNOVNIH KADROVSKIH POJMOV	43
3.5.2 MANAGEMENT ČLOVEŠKEGA KAPITALA IN MANAGERJI ČLOVEŠKEGA KAPITALA	44
4. VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU	47
4.1 RAZVOJ UVELJAVLJANJA VARNOSTI IN ZDRAVJA V SLOVENIJI	47
4.2 ZAKONODAJA IN ZAKONSKE ZAHTEVE S PODROČJA VARNOSTI ZAPOSLENIH IN ZDRAVJA PRI DELU	48
4.2.1 USTAVA REPUBLIKE SLOVENIJE (URS)	49

4.2.2 ZAKON O VARNOSTI IN ZDRAVJU PRI DELU (ZVZD)	49
4.2.3 ZAKON O ZDRAVSTVENEM VARSTVU IN ZDRAVSTVENEM ZAVAROVANJU (ZZVZZ).....	50
4.2.4 ZAKON O DELOVNIH RAZMERJIH (ZDR)	52
5. SKRB ZA ZDRAVJE IN VARNOST ZAPOSLENIH V TEORIJI IN PRAKSI	55
5.1 PRIMERI DOBRIH PRAKS S PODROČJA ZDRAVJA IN VARNOSTI ZAPOSLENIH IN LJUDI NASPLOH	56
5.1.1 TALUM D.D.....	57
5.1.2 CINDI SLOVENIJA	59
5.1.3 ČILI ZA DELO	61
5.1.3.1 RAZLOGI ZA RAZVOJ PROGRAMA ČILI ZA DELO	61
5.1.3.2 FAZE PROGRAMA ČILI ZA DELO	66
5.1.4 PRIZNANJA ZA DELOVANJE NA PODROČJU ZAGOTAVLJANJA ZDRAVJA IN VARNOSTI ZAPOSLENIH.....	68
5.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZDRAVJE IN VARNOST ZAPOSLENIH V PODJETJU	69
6. EMPIRIČNA RAZISKAVA: SKRB ZA ZDRAVJE IN VARNOST ZAPOSLENIH V SLOVENSKI PODRUŽNICI PODJETJA BEIERSDORF D.O.O.....	74
6.1 IZHODIŠČA	74
6.1.1 PROBLEMATIKA UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ORGANIZACIJ	75
6.2 PODJETJE BEIERSDORF D.O.O. DANES	76
6.2.1 OSNOVNI PODATKI PODJETJA	76
6.2.2 USPEŠNOST PODJETJA.....	76
6.2.3 PRAKSA PODJETJA NA PODROČJU ZAGOTAVLJANJA ZDRAVJA IN VARNOSTI ZAPOSLENIH	79
6.3 PREVERJANJE HIPOTEZ.....	80
6.3.1 OPIS VZORCA IN ZBIRANJA PODATKOV	80
6.3.2 ANALIZIRANJE HIPOTEZ.....	82
6.3.2.1 INDIKATORJI IN IZVEDENE SPREMENLJIVKE.....	82
6.3.2.2 ANALIZA ZDRAVSTVENEGA ABSENZIZMA IN FLUKTUACIJE V PODJETJU	86
6.3.3 UGOTOVITVE.....	87
7. SKLEP IN RAZPRAVA.....	89
LITERATURA	92

PRILOGE	102
PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK	102
PRILOGA B: TEORIJE RAVNANJA Z LJUDMI	111
PRILOGA C: GRAFIKONI- PRIMERJAVA MED SLO IN EU, 1993 DO 2005.....	112
PRILOGA D: PRIKAZ PODATKOV O NEZGODAH PRI DELU V SLOVENIJI	113
PRILOGA E: SPPS IZPISI	114

1. UVOD

Podjetja se nenehno sprašujejo, kako delovati in poslovati, da bodo ustvarjala vrednost. Glavni viri kreiranja vrednosti se skozi čas močno spreminjajo. Podjetja so svoj uspeh in kreiranje nove vrednosti poskušala doseči na različne načine, na primer z iskanjem ustrezne strukture podjetja, najboljše metode dela, najboljšega načina vodenja ipd. To pa ni bilo dovolj, saj tisto kar je danes najboljše, jutri ni več, kar je posledica tržno naravnane in dinamičnega okolja. Včasih je bilo bistvo podjetja njegovo otipljivo premoženje, nekaj let nazaj pa se je začelo razmišljati o neotipljivih virih. Tehnološka revolucija, globalna konkurenca in spremenjena pričakovanja zaposlenih so zahtevala, da je v podjetjih prišlo do sprememb. Podjetja so ugotovila, da razkorak med knjižno in tržno vrednostjo ustvarja nekaj neotipljivega, gre namreč za t.i. mehke kategorije, ki jih je zelo težko opredeliti, umestiti v nek teoretični okvir, jih učinkovito meriti, predvsem pa jih je zelo težko zajemati v bilancah podjetij. Razlog za ta razkorak se skriva v ljudeh oziroma zaposlenih v podjetju, v smislu njihovega znanja, sposobnosti, zdravja, zadovoljstva ipd. To je pripeljalo do tega, da so morali delodajalci začeti vedno več časa in sredstev namenjati zaposlenim. Sprva predvsem z investiranjem v njihovo izpopolnjevanje, izobraževanje in usposabljanje za potrebe dela, danes vedno več tudi v njihovo zdravje in varnost. Gre za velik premik v delodajalčevi percepciji zaposlenih, saj jih ne obravnavajo več zgolj kot strošek, temveč v njih vidijo glavni vir konkurenčne prednosti podjetja (investicijo v konkurenčnost).

Po mojem mnenju je problem še vedno velika togost delodajalcev, ki kljub zavedanju pomena investiranja v zaposlene v praksi temu posvečajo premalo pozornosti. Številna podjetja opravljajo občasne razgovore z zaposlenimi in tako dobijo povratne informacije o željah, potrebah in interesih svojih delavcev, vendar velikokrat ostane le pri »besedah«.

V diplomskem delu zagovarjam tezo, da bodo morala podjetja, ki bodo želela v današnjem tržno naravnane okolju uspjeti in rasti, spremeniti svojo kulturo in naravo dela, predvsem v smeri oblikovanja človeku prijaznega podjetja.

Dejstvo, da danes zaposleni vedno bolj predstavljajo najkakovostnejši vir novih idej, znanj in inovacij ter predpostavka, da je »zdrav delavec zadovoljen delavec« in manjši strošek za delodajalca, je v meni vzbudilo zanimanje za raziskovanje in proučevanje pomena zdravja zaposlenih ter investiranja vanj z vidika uspešnosti, učinkovitosti in konkurenčnosti podjetja.

Področje investiranja v zdravje in varnost zaposlenih se mi zdi aktualno predvsem zato, ker zaposleni v podjetju, njihovo znanje, njihove sposobnosti in zmožnosti, ter njihovi medsebojni odnosi lahko predstavljajo temelj konkurenčne prednosti podjetja v globalnem konkurenčnem okolju.

Cilj mojega diplomskega dela je obravnavati koncept zdravja zaposlenih kot obliko investicije v človeški kapital ter ga povezati z uspešnostjo, učinkovitostjo in konkurenčnostjo podjetja. Poskušam prikazati pretvarjanje investicij v zdravje in varnost zaposlenih v konkurenčno prednost ter posledično v finančno vrednost podjetja. Za lažje proučevanje omenjene teme sem svoj empirični del opravila na študiji primera - Beiersdorf d.o.o., in sicer na primeru slovenske podružnice¹. Nenazadnje je cilj tudi podati predloge in morebitne izboljšave na proučevanem področju v omenjenem podjetju.

Namen diplomskega dela je umestiti obravnavan koncept v ustrezne teoretične okvirje ter obravnavati in pojasniti nove pojme na področju investiranja v zdravje in varnost zaposlenih. Predvsem želim izoblikovati učinkovit preplet med učbeniško teorijo, zakonodajo in prakso na področju promocije zdravja, zdravega načina življenja in investiranja v zdravje ter varnost zaposlenih.

V okviru svoje diplomske naloge proučujem tezo o vplivu investiranja v zdravje zaposlenih na poslovno uspešnost, učinkovitost in konkurenčnost podjetja. To je moje temeljno izhodišče, ki ga preverjam s pomočjo povezovanja teorije (primerjava virov, kompilacija) in prakse na področju investiranja v zdravje zaposlenih. Empirični del sem opravila na študiji primera - Beiersdorf d.o.o, kjer sem preverjala svoji izvedeni hipotezi. V podjetju sem izvedla nestrukturiran intervju z direktorjem proučevanega podjetja in med zaposlenimi izvedla anketni vprašalnik (priloga A). Tako sem povezala induktivno in deduktivno oblikovanje hipotez, pri čemer sem pri slednjem izhajala iz teorije, po induktivni poti pa sem na podlagi do sedaj opravljenih raziskav in pri tem dobljenih podatkov oblikovala smiselni hipotezi za prehod od posameznega primera k posploševanju.

Pri analizi bom uporabila metodo deskripcije, komparativno metodo, metodo analize in sinteze ter metodo dedukcije in indukcije. Slednji sem uporabila pri oblikovanju hipotez, za opisovanje pojmov in izpostavitve pomembnejših pogledov različnih avtorjev na področju človeškega kapitala bom uporabila deskriptivno metodo. Komparativna metoda mi bo služila

¹ V nadaljevanju bom navajala skrajšano obliko Beiersdorf d.o.o.

za primerjavo prakse in teorije na področju investiranja v zdravje zaposlenih. Na koncu, ko bom ugotovitve analizirala in združila v (s)miselne zaključke, pa bom uporabila analizo in sintezo.

V diplomsko nalogo bom vključila nestrukturiran intervju z direktorjem slovenske podružnice podjetja Biersdorf d.o.o., vprašalnik med zaposlenimi v proučevanem podjetju, pogovor z gospo Brigito Ačimovič, članico uprave podjetja Talum d.d. in z gospo Vero Špendl, ki je socialna delavka v kadrovski službi podjetja Talum d.d., primerjavo ustrezne literature in internetnih virov.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov, in sicer iz prvega, povsem teoretičnega in drugega dela, kjer sem teorijo preverjala v praksi na študiji primera - Beiersdorf d.o.o. V prvem delu sem izpostavila koncept intelektualnega kapitala, predvsem z vidika obravnave človeškega kapitala. Predmet moje diplomske naloge je zdravje kot oblika investicije v človeški kapital, zato pred pojasnjevanjem koncepta človeškega kapitala podajam razlago in razvoj pojma »zdravje«. V nadaljevanju navajam teoretična izhodišča, ki opredeljujejo človeški kapital, teorijo človeškega kapitala, ki sem jo nato povezala s kadrovsko funkcijo in managementom človeškega kapitala. Pomembne za analizo so se mi zdele razlike med managementom človeških virov in managementom človeškega kapitala, zato v nadaljevanju podajam nekaj osnovnih razlik med njima in nekaj stičnih točk. Osrednji del mojega teoretičnega dela predstavlja poglavje o zdravju in varnosti pri delu, kjer prikazujem razvoj uveljavljanja varnosti in zdravja v Sloveniji, predstavljam nekaj zakonske podlage z omenjenega področja in primere dobrih praks spodbujanja ter zagotavljanja zdravja in varnosti zaposlenih ter ljudi nasploh.

V empiričnem delu preverjam svoji hipotezi in teoretična izhodišča na študiji primera - Beiersdorf d.o.o. Nato v strnjeni obliki, po pogovoru z direktorjem omenjenega podjetja, opišem podjetje, predstavim njegovo poslovanje in prakso glede zagotavljanja varnosti in zdravja zaposlenih. V nadaljevanju predstavljam rezultate lastne analize na podlagi anketnega vprašalnika, opravljenega med zaposlenimi.

V zaključku sledijo še ugotovitve, komentar ustreznosti osnovne hipoteze, moje ocene in priporočila glede dosedanje in bodoče prakse zagotavljanja varnosti in zdravja zaposlenih v proučevanem podjetju.

1.1 IZHODIŠČA

V današnjem času hitrih sprememb, tako na področju tehnološkega kot družbenega razvoja, so uspešne tiste organizacije, ki so k svoji dejavnosti pritegnile svoje največje bogastvo-zaposlene. Danes dejavnika uspešnega razvoja nista več samo kapital in tehnologija, ki jo je možno pridobiti in kupiti, temveč zaposleni (Ivanuša-Bezjak 2006: 8).

Pomen zaposlenih je v ekonomiji poznan najmanj zadnjih 30 let, nekateri zapisi o pomenu zaposlenih so se pojavili že v delih Adama Smitha² v 18. stoletju. Po njegovem mnenju se bo stanje zaposlenih izboljšalo z delitvijo dela in akumulacijo kapitala, ki v kapitalističnem gospodarstvu hitro napredujeta, in tako zagotovila naraščanje bogastva naroda, s tem pa bodo naraščali tudi dohodki posameznih razredov (Norčič 1996: 8). Danes, ko govorimo o učeči se organizaciji³ in učeči se družbi oziroma družbi znanja ter svetovni globalizaciji, ki od nas zahtevajo visoko stopnjo fleksibilnosti, informatizacije in znanja, pa znanje postaja tista neposredna proizvodna sila, ki nam omogoča preživetje v družbi. To obdobje bi lahko poimenovali obdobje intelektualnega kapitala, za katerega je značilno, da imajo ključno vlogo znanje in sposobnosti posameznikov (Možina in drugi 2002: 16).

Iz tega je razvidno, kako se vloge in pomeni posameznih podjetniških virov skozi čas spreminjajo in da se vloga najpomembnejšega podjetniškega vira s finančnega kapitala premika na človeški kapital. Ta premik je opazen tako na ravni posameznika, podjetniški ravni, kot tudi na ravni države. Najpomembnejši vir konkurenčne prednosti podjetja postajajo sodelavci podjetja kot nosilci znanj, čustev, sposobnosti, izkušenj in vrednot (Tomažič 2003: 27).

To so razlogi, zakaj naj bi podjetja vedno več časa in sredstev namenjala zaposlenim. Po mojem mnenju so delodajalci ugotovili, da še tako odlična struktura podjetja, dobra metoda dela, odličen način vodenja ipd., nujno ne zagotavljajo uspeha, če podjetje ne razpolaga z ustreznimi, usposobljenimi, zadovoljnimi in motiviranimi delavci. Zato so podjetja začela skrbeti za svoje zaposlene in tako tudi za njihovo zdravje in varnost. Predpostavljam, da so zdravi delavci bolj zadovoljni, bolj motivirani, bolj produktivni in imajo več delovne energije, kar pomeni, da lahko več prispevajo k opravljanju dela. Po drugi strani pa zdrav delavec

² Adam Smith (1723–1790) je predstavnik meščanske politične ekonomije angleških klasikov. Zaokrožil je predmet politične ekonomije in ji dal potrebne značilnosti znanstvene discipline. Odkril je tudi spontano delovanje »nevidne roke«, »vsemogočni« mehanizem popolnega trga, ki najbolje od vseh možnih načinov razrešuje problem produkcije in razdelitve bogastva v državi (Norčič 1996: 7).

³ Po Garvinu je učeča se organizacija tista organizacija, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, poleg tega pa tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari in pojavov. Učenje mora doseči vse ravni organizacije in ne samo management (Garvin 1993: 78–91).

pomeni tudi manjšo fluktuacijo, manjši zdravstveni absentizem, manj nadomestil za bolniške, kar za delodajalca pomeni manjši strošek.

Kadri⁴ sami po sebi še ne zagotavljajo učinkovitosti in uspešnosti podjetja, saj sta le-ti odvisni od smotnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov v podjetju, kadrovskih, finančnih, tehnoloških in drugih, glede na postavljene cilje. Ti viri se med seboj razlikujejo in vsak po svoje prispeva k uspehu organizacije. Kadrovski viri so posebno področje dejavnosti, s katero želimo optimizirati človeške zmogljivosti, tako da bi istočasno izpolnili osebne in organizacijske cilje (Možina in drugi 1998: 3).

Tako tudi klasično zasnovana kadrovska funkcija ne more več zadovoljiti potreb, ki jih postavljajo hitre vsakodnevne spremembe v okolju. Pojavi se ravnanje s človeškimi viri kot element konkurenčnosti podjetij. Postavi se vprašanje, kako ravnanje s človeškimi viri, kasneje s človeškim kapitalom, povezati s poslovno strategijo in kako čim bolje izkoristiti obstoječe poslovne sposobnosti zaposlenih (Možina in drugi 2002: 787). Odgovor na to vprašanje je učinkovit management človeških virov oziroma učinkovit management človeškega kapitala. Managerji morajo v podjetjih zagotoviti ustrezno poslovno strategijo, to je strategija, ki pripelje do zastavljenih ciljev in poskrbeti, da imajo zaposleni potrebno znanje ter spretnosti za opravljanje dela v sedanosti in prihodnosti. Poleg tega se od njih pričakuje, da bodo pomagali zaposlenim prepoznati njihove delovne interese, jih uspešno motivirali in nagradili za kakovostno izvedbo njihovega dela (Treven 1998: 11–12).

Predvsem gre za opažanje tistih sprememb, ki se nanašajo na dejavnik humanosti in s tem vedno boljšega obravnavanja zaposlenih. Tako lahko danes govorimo o prehodu od upravljanja s človeškimi viri oziroma managementa kadrovskih virov⁵ k upravljanju s človeškim kapitalom. Te spremembe se predvsem nanašajo na prehod iz pasivnega in tradicionalnega poimenovanja človeških virov v izrazito strateško usmerjeno in zelo proaktivno pojmovanje človeškega kapitala (Mihalič 2006: 23).

1.2 HIPOTEZE

Najrazličnejše raziskave, ki so bile do sedaj opravljene na temo zdravja in varnosti ljudi ter zaposlenih kažejo, da se zdravje na lestvici vrednot uvršča zelo visoko, ponekod celo na prvo mesto. Med njimi je najnovejša in najbolj odmevna raziskava, ki je bila opravljena med

⁴ S kadri razumem vse ljudi, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, pri načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za dosego osebnih in delovnih ciljev v organizaciji (povzeto po Možina in drugi 1998: 491).

⁵ Kadrovski management je proces, v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo načrtuje potrebe po kadrih, kadruje, razvija in vrednoti svoje kadre, jih nagraduje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose (Merkač Skok 2005: 14).

slovenskimi direktoricami in direktorji podjetij in organizacij, o zdravju ter njegovi promociji v okviru nacionalnega programa »Čili za delo«, o katerem več v nadaljevanju. Prav tako veliko projektov in raziskav o zdravju in njegovi promociji opravi Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Inštitut za varovanje zdravja RS (na primer: priročnik »Varen začetek«⁶, Dan zdrave prehrane in zdravega načina življenja, Svetovni dan gibanja itd.), Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa (KIMPDS)⁷, Svetovna zdravstvena organizacija (World Health Organization - WHO)⁸ itd.

Po besedah gospoda Zupančiča, direktorja proučevanega podjetja, se med ljudmi krepi ozaveščenje o pomenu zdravja. V ospredju naj bi bila predvsem ideja, da lahko za ohranitev in povrnitev zdravja največ naredimo prav sami. Seveda ne smemo prezreti dejstva, da ima za zdravje zaposlenega zelo pomembno vlogo njegov delodajalec oziroma organizacijsko okolje, v katerem deluje. Tudi na tem področju se kažejo pozitivni premiki, saj se po mojem mnenju vsaj določeni delodajalci vedno bolj zavedajo, da ravno zdrav delavec lahko največ prispeva k produktivnosti podjetja.

Moje temeljno izhodišče se nanaša na vpliv investicij delodajalca v zdravje zaposlenih na poslovno uspešnost, učinkovitost in konkurenčnost podjetja. Višina investicij delodajalca v zdravje zaposlenih je odvisna od uspešnosti podjetja, pri čemer uspešnejša podjetja več vlagajo v zdravje zaposlenih kot manj uspešna podjetja in tako povečujejo svojo konkurenčno prednost⁹.

Moji hipotezi, ki ju glede na stopnjo splošnosti uvrščam med posamični ali delovni (izvedeni) hipotezi, se nanašata direktno na proučevano podjetje. Predpostavljam, da slovenska podružnica podjetja Beiersdorf d.o.o. kot uspešno podjetje zaposlenim omogoča »zdravju prijazno« delovno okolje, kar se kaže v zadovoljstvu zaposlenih¹⁰. Podjetje namreč, po besedah direktorja, deluje po načelu, da je zadovoljen delavec zdrav delavec in obratno. Na podlagi prve hipoteze, pa pri drugi hipotezi domnevam, da podjetje zaradi zagotavljanja

⁶ Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije je v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve izdelal priročnik za mlade delavce, dijake in študente, z naslovom *Varen začetek: priročnik za mlade delavce, dijake in študente* (Teržan in Tratnik 2006).

⁷ Zadnji projekt promocije zdravja in širjenja pristopov za izboljšave na tem področju, se imenuje *Premikamo Evropo*, v katerem bodo sodelovala podjetja in druge organizacije evropskih držav (Novak 2007: 11).

⁸ Svetovna zdravstvena organizacija vodi statistiko o številnih boleznih, bori se proti podhranjenosti, ukvarja se z reševanjem zdravstvenih problemov, vodi raziskave o različnih boleznih (World Health Organization 2007).

⁹ To pa nadalje pomeni, da ta vodilna podjetja s svojo ponudbo novih, kakovostnejših in mogoče celo cenejših izdelkov vplivajo na spremembe poslovnega okolja, s čimer mislim na kupce, dobavitelje, konkurente, državo in druge deležnike podjetja.

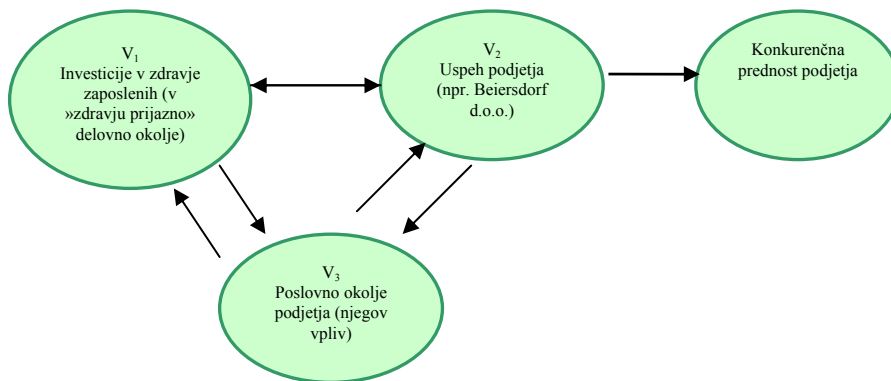
¹⁰ Ni nujno, da so zaposleni samo zaradi prisotnosti takšnega delovnega okolja bolj zadovoljni. Na zadovoljstvo lahko vpliva še kakšen drug dejavnik (plača, možnost napredovanja, možnost osebnega razvoja itd.).

»zdravju prijaznega« delovnega okolja beleži majhen bolniški stalež in nizko stopnjo fluktuacije¹¹.

Na bolniški stalež in fluktuacijo po mojem mnenju pomembno vplivajo razmere na delovnem mestu. Te so odvisne od uresničevanja ukrepov in standardov s področja varnosti in zdravja pri delu, proizvodnega procesa in tehnologije, medčloveških odnosov v podjetju, zlasti od odnosov med vodstvom in delavci, od motivacije in stimulacije delavcev za delo, možnosti napredovanja, urejenih razmer za rekreacijo, počitek in prehrano itd.

Slika 1.2.1 ponazarja izhodiščni analitični model.

Slika 1.2.1: Prikaz variabel (spremenljivk) in njihovega medsebojnega vpliva



S prikazanega je razviden sklenjeni oziroma medsebojni vpliv omenjenih variabil. Predpostavljam, da podjetja, ki so poslovno uspešnejša, več vlagajo v zdravje zaposlenih in to investiranje v zdravje zaposlenih povratno povečuje njihovo uspešnost, kar pa vpliva na ustvarjanje večje konkurenčne prednosti in posledično na poslovno okolje.

¹¹ Na majhen bolniški stalež vpliva tudi narava dejavnosti podjetja, saj ne gre za proizvodno podjetje, za katerega so značilne pogostejše poškodbe pri delu in s tem večji bolniški stalež.

2. INTELEKTUALNI KAPITAL

V nadaljevanju bom nekaj besed namenila obravnavi koncepta intelektualnega kapitala. Smisel njegove obravnave je v dejstvu, da je fizični kapital kot centralni dejavnik pri določanju konkurenčne prednosti podjetij doživel »udarec«. Iz industrijske družbe je nastala informacijska, kjer je informacija zamenjala fizične dejavnike kot gonilne sile poslovnega uspeha, vendar tudi informacija zdaj ne zadošča več. Zato se povečuje zanimanje za upravljanje z znanjem in za upravljanje intelektualnega kapitala, ki se je kreiral kot nov vir za doseganje konkurenčne prednosti. Tako upravljanje z znanjem in intelektualni kapital postajata primarna vira za doseganje konkurenčne prednosti v rastočem številu industrij (Bassi 1997).

Drugi razlog za njegovo obravnavo vidim v lažjem razumevanju koncepta človeškega kapitala, ki predstavlja temeljni konceptualni okvir moje diplomske naloge. Človeški kapital je namreč po besedah mnogih teoretikov in strokovnjakov s področja intelektualnega in človeškega kapitala, najpomembnejši del intelektualnega kapitala (Fitz-enz 2000; Roos et al. 2000; Joia 2000).

Namen poglavja je umestiti koncept intelektualnega kapitala v ustrezne teoretične okvire in pojasniti nove pojme na tem področju, na koncu pa narediti izhodišče za nadgradnjo obravnave koncepta človeškega kapitala.

Po mojem mnenju so ljudje tisti, po katerih se podjetja razlikujejo v konkurenčnem poslovnem okolju, zato bo cilj poglavja prikazati, da ljudje s svojim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi omogočijo, da si podjetje pridobi ali ohrani večjo ali manjšo konkurenčno prednost.

2.1 INTELEKTUALNI KAPITAL KOT TEORETIČNI OKVIR OBRAVNAVE

V teoriji obstaja veliko različnih pogledov in definicij intelektualnega kapitala, med njimi se mi zdi najbolj primerna in najlažje razumljiva tako imenovana *Vrednostna shema podjetja Skandia*¹², slika 2.3.1 (Roos in drugi 2000: 21).

¹² Skandia je švedska finančna multinacionalka, ki je leta 1994 kot prva na svetu k letnemu poročilu dodala objavo poročila s področja intelektualnega kapitala in tako sprožila gibanje za intelektualni kapital. Njen direktor je Leif Edvinsson (Roos in drugi 2000: 21).

Omenjena shema mi bo služila kot osnova za opredelitev področja intelektualnega kapitala ter predstavlja dobro podlago za nadaljnjo obravnavo, pa tudi za lažje razumevanje koncepta človeškega kapitala.

2.2 DEFINICIJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Podjetja oziroma delodajalci, menedžerji in strokovnjaki opozarjajo na vse večje razlike med t.i. knjigovodsko vrednostjo podjetij in njihovo dejansko tržno vrednostjo¹³. Velik del razlike med njima je intelektualni kapital. Po besedah Druckerja (1999) vedno večji delež zaposlenih predstavljajo tako imenovani intelektualni delavci (knowledge worker), ki jih ne bi smeli obravnavati kot strošek, temveč kot dragoceno premoženje (sredstvo).

Harrison in Sullivan (2000: 134) intelektualni kapital opredelita kot znanje, ki se lahko preoblikuje v dobiček. Podobno ga definira Roos s sodelavci (2000: 19) in sicer kot vsoto znanja zaposlenih v podjetju in praktično uporabo tega znanja (zaščitni znaki, blagovne znamke, odnosi s kupci itd.).

Ko govorimo o intelektualnem kapitalu, govorimo o neotipljivem imetju¹⁴, ki je ponavadi razpoznan kot ključno imetje večine podjetij (Edvinsson in Sullivan 1996). Harvey in Lusch (1999) menita, da neotipljivo imetje vidimo, ko opazujemo vrednost blagovnih znamk, znanje pri delavcih in menedžmentu, korporativno kulturo ter konkurenčno pozicijo.

V splošnem po klasični teoriji intelektualnega kapitala ločimo pozitivno in negativno definicijo intelektualnega kapitala. Po t.i. pozitivni definiciji, podjetja intelektualni kapital definirajo kot vsoto znanja vseh zaposlenih in praktično uporabo tega znanja, in sicer zaščitnih znakov, blagovnih znamk ter procesov (Roos et al. 2000). Po negativni definiciji pa je intelektualni kapital vse v podjetju, kar lahko ustvarja vrednost in je neotipljivo. Ta definicija opredeljuje intelektualni kapital kot razliko med celotno vrednostjo podjetja, torej

¹³ Osnovno razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo je opredelil Matjaž Maček v delih, kot so na primer: *Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih* (Maček 2000), članek z naslovom *Zgodba o intelektualnem kapitalu* (Maček 2002) in s svojim prispevkom o merjenju in vrednotenju intelektualnega kapitala v knjigi *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (Jaklič in sodelavci 2006).

Po njegovo se razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo uporablja za kvantifikacijo intelektualnega kapitala (IK). Za izračun intelektualnega kapitala se uporablja naslednja osnovna formula:

$$IK = f(\text{tržna vrednost, knjigovodska vrednost})$$

$$IK = \text{tržna vrednost} - \text{knjigovodska vrednost}$$

Tržno vrednost dobimo tako, da pomnožimo število vseh delnic s trenutno vrednostjo delnice na borzi. Številka, ki jo dobimo je tržna vrednost ali tržna (borzna) kapitalizacija. Knjigovodska vrednost podjetja je na pasivni strani bilance izkazani lastniški kapital (= čista vrednost sredstev na aktivni strani).

Razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo je lahko manjša ali pa večja od 0. Pozitivna vrednost naj bi izkazovala obstoj in velikost intelektualnega kapitala, negativna pa njegovo pomanjkanje. Povečevanje vrednosti torej kaže na rast IK, zmanjševanje pa njegovo upadanje. Na ta način pridobljena vrednost IK omogoči primerjavo s konkurenco, s povprečnimi vrednostmi panoge ali pa časovno primerjavo podjetja samim s seboj (Maček v Jaklič in sodelavci 2006: 98–99).

¹⁴ Edvinsson in Sullivan (1996: 363) definirata neotipljivo imetje kot »računovodski termin, ki ga sestavljajo nefizične prednosti, ki prispevajo k prihodnjim pretokom denarja«. Podobno trdita Harvey in Lusch (1999), ki pravita, da je neotipljivo imetje del »prave« vrednosti podjetja, ki se ne izkaže v bilancah stanja.

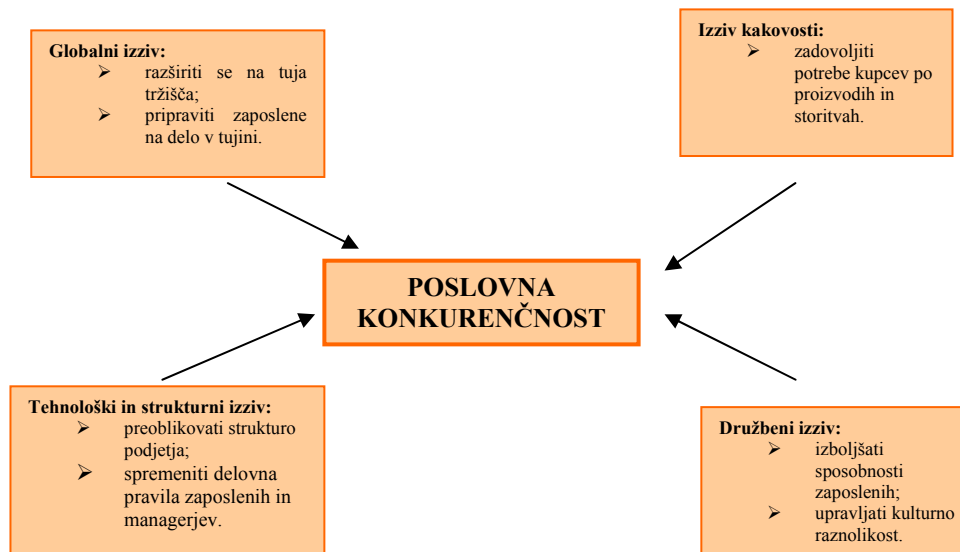
tržno vrednostjo, in njegovo finančno vrednostjo, torej knjigovodsko vrednostjo (Roos et al. 2000).

Številni avtorji danes intelektualni kapital opredelijo kot neopredmeteno in skrito vrednost organizacije, ki ustvarja vrednost (Bontis 2000; Sveiby 2001; Roos et al. 2000; Davis 2000; Guimon 2000). Nekateri se bolj osredotočajo na zaposlene: »Intelektualni kapital = sposobnost x predanost zaposlenih« (Ulrich 1998: 15), drugi, katerih je v teoriji največ, pa definicijo intelektualnega kapitala navezujejo na znanje, npr., »znanje, ki se lahko spremeni v vrednost« (Edvinsson in Sullivan 1996: 363) ali »pakirano uporabno znanje« (Brown 1998). Kot navaja Bassi (1997) pa je najširše priznana definicija intelektualnega kapitala kot »znanja, ki predstavlja vrednost za organizacijo«.

2.2.1 DEFINIRANJE KONKURENČNE PREDNOSTI V SODOBNEM TRŽNEM GOSPODARSTVU

Če se zavedamo pomena zaposlenih in načina upravljanja njihovih zmožnosti, postanejo zaposleni relativno redek vir, in so tista konkurenčna prednost, ki jo je najtežje ustvariti in posnemati. Ljudje so tisti, po katerih se podjetja najbolj razlikujejo v konkurenčnem poslovnem okolju, ljudje s svojim znanjem in sposobnostjo omogočajo, da si podjetje pridobi in ohrani večjo ali manjšo konkurenčno prednost. Za okolje podjetja je značilna vedno večja nestabilnost (nasilna konkurenca, hitre spremembe) in vedno višje zahteve glede kakovosti (Treven 1998). Noe s sodelavci (Noe in drugi 1994) pravi, da bodo podjetja v naslednjih letih zaznala večje število izzivov iz okolja, ki jih je združil v štiri skupine. Te izzive je Trevenova (1998: 18) grafično predstavila, kar prikazujem na sliki 2.2.1.1.

Slika 2.2.1.1: Konkurenčni izzivi, ki vplivajo na poslovno konkurenčnost podjetja



Vir: Treven 1998: 18.

Globalni izziv se nanaša na prenos posameznih proizvodnih programov v druge države, kar je povezano z manjšimi stroški, kot bi jih podjetje imelo v domačem okolju in z namenom, da bi bili bližje prodajnim trgov za svoje proizvode. Družbeni izziv vsebuje izboljšanje sposobnosti zaposlenih in upravljanje kulturne raznolikosti (Noe in drugi 1994). Vsak zaposleni je individuum zase, tako ima tudi vsak zaposleni sebi lastne delovne vrednote, vendar pa Hall in Richter (1990) pravita, da se bodo v prihodnosti pojavile vrednote, ki bodo skupne vsem zaposlenim. Mednje spadajo na primer videnje dela kot sredstva za boljšo uporabo lastnih spretnosti in sposobnosti, za samoizpopolnjevanje, za doseg lastnih interesov ter za uresničitev zelenega življenjskega sloga. Nove delovne vrednote naj bi v podjetjih sprožile zahtevo po razvoju managementa kadrov, ki bo zagotovil več priložnosti za njihov individualni prispevek in sodelovanje pri doseganju ciljev podjetja. Zadnji dve vrsti izzivov, ki jih navaja Noe s sodelavci (1994), pa sta izziv kakovosti in tehnološki ter strukturni izziv. Slednji se nanaša na tehnološke spremembe in novosti v zvezi s proizvodnjo, transportom, telekomunikacijami ter računalniško opremo, ki vplivajo na delovna opravila, na strukturo podjetja, pa tudi na potrebo po novih spretnostih zaposlenih. Kakovost oziroma »izziv kakovosti« je relativno nov pojem, ki ga Forker (1991) opredeljuje kot mejo, do katere proizvodi ali storitve še ustrezajo zahtevam porabnikov¹⁵. Vsako podjetje kakovost razume in

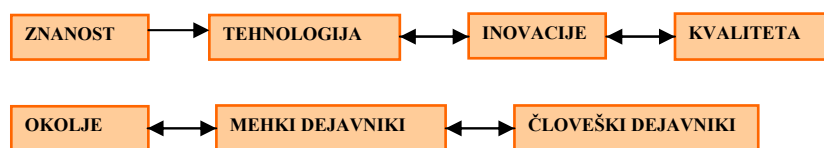
¹⁵ Forker (1991) deli porabnike na zunanje in notranje, pri čemer k zunanjim prišteva na primer prodajalce, dobavitelje in druge ljudi iz okolja podjetja, med notranje pa uvršča vse zaposlene v podjetju.

opredeljuje drugače, zato je strategija, ki jo sprejmejo v posameznem podjetju za izboljšanje kakovosti, odvisna od tega, kako jo razumejo.

Omenjene izzive podjetje lahko obvladuje le, če se je sposobno hitro odzvati in kreativno uporabljati znanje. Ključ za to pa so zaposleni - kadri, kot nosilci potrebnih lastnosti (kreativnost, fleksibilnost, znanje), s katerimi podjetje dosega konkurenčno prednost (Možina in drugi 2002: 12).

Za nas pomembna opredelitev konkurenčne prednosti je Jančičeva (1990), ki jo povzema po Neisbittu in Aburdenu, in sicer: »Konkurenčna prednost nekega podjetja so ljudje - izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potenciale in obenem prispevati k rasti organizacije« (Jančič 1990: 106). Konkurenčna orožja so se skozi čas močno spreminjala, tako da danes vse bolj izstopajo znanje, sposobnosti, kompetence¹⁶ in zdrave delovne sile, ki vplivajo na produktivnost znotraj podjetij. V sodobnem trženjskem okolju izstopata dve skupini dejavnikov konkurenčnosti. Dejavnike konkurenčnosti po Makovec Brenčičevi (1997: 46) prikazuje spodnja slika 2.2.1.2.

Slika 2.2.1.2 : Dejavniki konkurenčnosti podjetja



Vir: Makovec Brenčič 1997: 46.

Slika 2.2.1.2 prikazuje dejavnike konkurenčnosti, ki so podobni konkurenčnim izzivom, ki so prikazani na sliki 2.2.1.1. Tudi Makovec Brenčičeva (1997) navaja napredek v znanosti in posledično napredek v tehnologiji kot pomemben dejavnik, ki vpliva na razvoj inovacij, poudarjanja kakovosti proizvodov in storitev, kar nenazadnje vpliva na okolje podjetja in vedno večjega poudarjanja mehkih dejavnikov in človeškega faktorja v podjetju (Makovec Brenčič 1997).

Človeški dejavnik je v obravnavi konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti vse pomembnejši zato, ker postajajo v preteklosti izraziti dejavniki prednosti vse šibkejši v svojem relativnem pomenu. Tradicionalni viri - proizvod, tehnologija in razpoložljivost finančnih virov, sicer še vedno zagotavljajo konkurenčno podlago, vendar v šibkejši vlogi kot včasih. Večja

¹⁶ »Kompetence so zbir sposobnosti, znanja, spretnosti, veščin, stališč, samopodobe, motivacije, socialne vloge in pogledov ter reakcij vsakega posameznika na določene situacije« (Ivanuša-Bezjak 2006: 46).

tehnološka kompleksnost zahteva boljšo usposobljenost delavcev, kar pa pripelje do inovacij in visoke kvalitete proizvodov ter storitev. Vzporedno pa se spreminja tudi tržno okolje, t.i. mehki dejavniki¹⁷ konkurenčnosti postajajo v ekonomiji in pri ravnanju s človeškimi viri vse pomembnejši (Makovec Brenčič 1997).

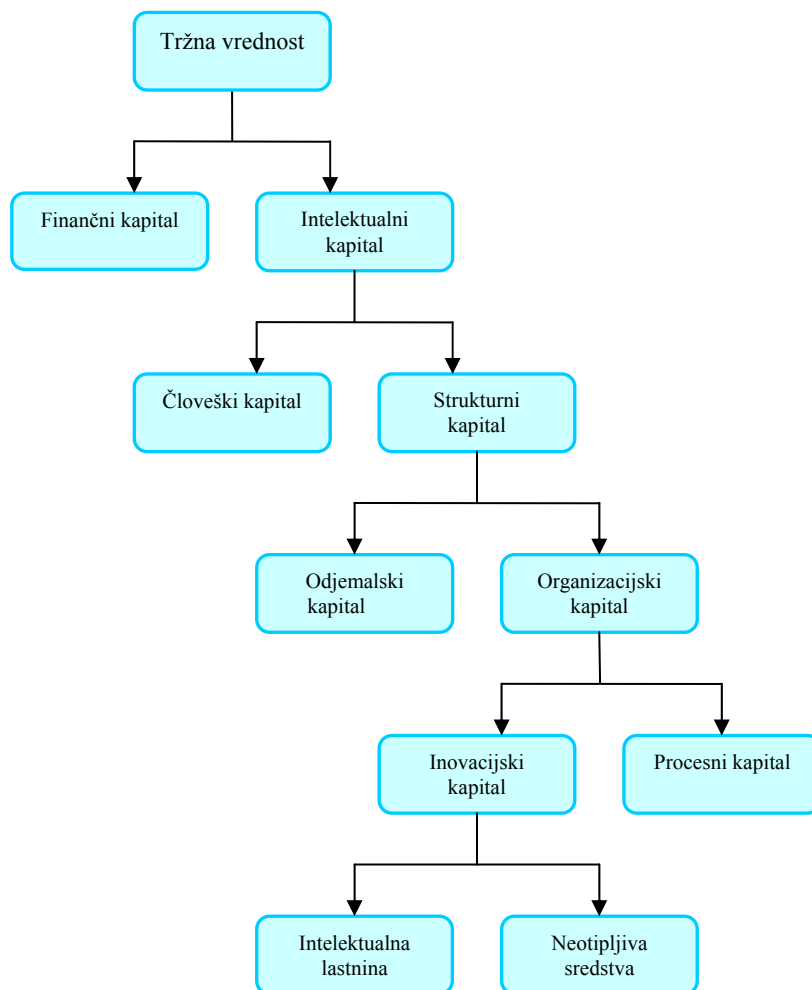
2.3 SESTAVINE IN STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Osnovo za opredelitev strukture intelektualnega kapitala mi bo predstavljala Vrednostna shema podjetja Skandia, kar prikazuje slika 2.3.1 (Edvinsson 1997: 369; Bukh s sodelavci 2001: 91; McElroy 2002: 31; Roos in drugi 2000: 21; Wiig 1997: 401).

Shema prikazuje razdelitev celotne vrednosti podjetja na *finančni kapital*, ki vsebuje vsa materialna in denarna sredstva, ter na *intelektualni kapital*, ki je vsota vseh nevidnih procesov in sredstev podjetja. Nato intelektualni kapital delijo na *človeški kapital* (vse kar misli) in *strukturni kapital* (tisto, kar v podjetju ostane, »ko odidejo ljudje domov«) (Roos in drugi 2000). Poglavitna razlika med njima, po mnenju Roosa s sodelavci (1997) in Schulerja s sodelavci (2004) je, da je strukturni kapital v lasti podjetja, medtem ko to za človeškega ne velja. Obseg človeškega kapitala v podjetju je odvisen predvsem od svobodne volje posameznika, ki želi prispevati k razvoju podjetja. Zato vrednotenje človeškega kapitala postaja prva osrednja naloga kadrovske funkcije. Človeški kapital je v lasti zaposlenih, ki ga ves čas posojajo v zameno za plačo in nato ustvarjajo vrednost za druge, dokler so pač zaposleni v podjetju.

¹⁷ Za Makovec Brenčičevo (1997) mehki dejavniki predstavljajo vnos drugih družboslovnih znanosti v ekonomijo, npr. sociologije, psihologije, in sicer v povezavi s človeškim dejavnikom v ekonomskih procesih.

Slika 2.3.1: Vrednostna shema podjetja Skandia



Vir: Edvinsson 1997: 369; Bukh s sodelavci 2001: 91; McElroy 2002: 31; Roos in drugi 2000: 21; Wiig 1997: 401.

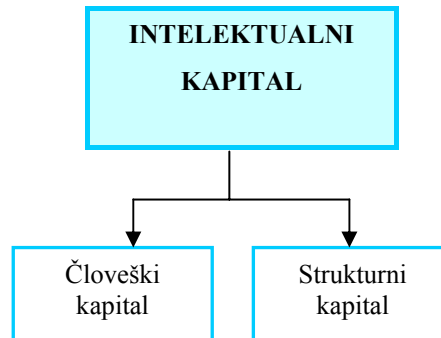
Edvinsson in Sullivan (1996: 363) opozorita na to, da strukturalni kapital vključuje tako otipljive elemente (finančna sredstva, prostori, niz imetja, ki je na bilanci uspeha podjetja) kot neotipljive elemente (informacijska tehnologija, baze podatkov, poslovni in industrijski postopki, strateški načrti).

Strukturalni kapital vključuje *relacijski* oziroma *odjemalski kapital* in *organizacijski kapital*. »Relacijski kapital se nanaša na organizacijske odnose oziroma mrežo sodelavcev, na njihovo zadovoljstvo s podjetjem in na njihovo lojalnost do podjetja« (Bontis 1996: 42). Organizacijski kapital je po Wiigu (1997: 401) sestavljen iz struktur znanja, vključenih v *procesna in inovacijska področja*. Procesni kapital Roos s sodelavci (2000: 21) opredeli kot

vsoto znanj, ki je formalizirana v podjetju, inovacijski kapital pa kot tisto, kar ustvarja prihodnji uspeh in je vir obnavljanja.

V začetnih razvojnih fazah je bil **intelektualni kapital** strukturiran kot koncept *človeškega kapitala* in *strukturnega kapitala*, kar prikazuje slika 2.3.2.

Slika 2.3.2: Osnovna in prvotna struktura intelektualnega kapitala podjetja

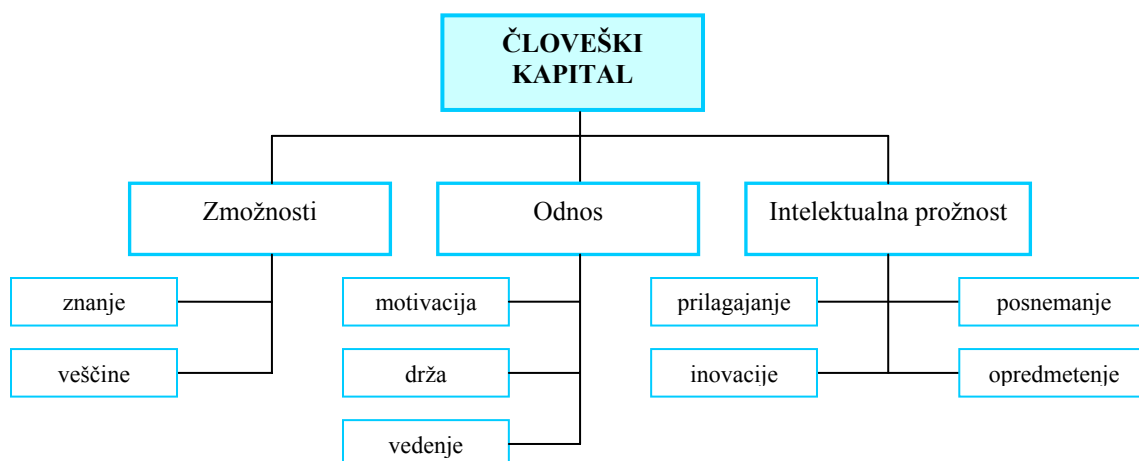


Vir: prilagojeno Joia 2000.

Joia (2000) **človeški kapital** opredeli kot *strukturo zmožnosti zaposlenih, odnosov med zaposlenimi in intelektualne prožnosti* (slika 2.3.3). **Strukturni kapital** je po njem sestavljen iz treh ključnih elementov, in sicer ga tvorijo *odnosi z deležniki* oziroma relacijski kapital, *organizacija podjetja in procesi* oziroma procesni kapital ter *obnavljanje podjetja, inovacije in razvoj* oziroma inovacijski kapital, kar je prikazano na sliki 2.3.4.

Človeški kapital pa naj bi sestavljale tri komponente, in sicer: kompetence, »odnos« in intelektualna spretnost (Stern in drugi 2001). S kompetencami mislijo na znanje, spretnosti, talente in »know-how« posameznika. Pri tem je znanje mišljeno kot formalno znanje, ki si ga ne moremo pridobiti z izkušnjami, temveč zahteva neko vrsto študija. Ostale tri komponente pa predstavljajo praktične veščine, ki se jih je mogoče priučiti. Odnos opredeljuje posameznikovo vedenje, motivacijo in moralne vrednote. Intelektualno spretnost predstavlja predvsem zmožnost uporabe znanja v različnih situacijah.

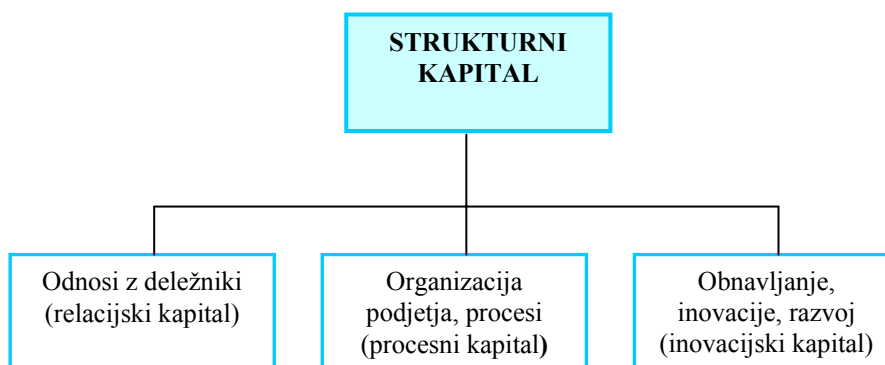
Slika 2.3.3: Struktura človeškega kapitala



Vir: Roos in drugi 2000: 25–29.

Podobno opredelitev človeškega kapitala ponuja Roos in sodelavci (2000), ki pravijo, da ljudje v podjetju ustvarjajo kapital s svojimi zmožnostmi, odnosom in intelektualno prožnostjo. Zmožnosti vsebujejo izobrazbo in veščine, pri čemer znanje pokrije teoretično stran, veščine pa so praktični del človeškega kapitala. Druga sestavina človeškega kapitala je odnos, kar pomeni delo zaposlenega z vedenjskega vidika oziroma vrednost, ki jo ustvarja vedenje zaposlenih. Odnos je odvisen od osebnostnih lastnosti in podjetja, kar pomeni, da zaposleni nanj ne morejo veliko vplivati. Intelektualno prožnost pa opredelijo kot »spodobnost inovativnega razmišljanja, uvajanja sprememb, razmišljanja o zaposlenih in iskanja inovativnih rešitev; je sposobnost prenesti znanja iz enega konteksta v drugega« (Roos in drugi 2000).

Slika 2.3.4: Osnovna struktura strukturnega kapitala podjetja



Vir: prilagojeno po Joia 2000.

Na sliki 2.3.4 je prikazana sestava strukturnega kapitala, ki je po mnenju Joia (2000) sestavljen iz treh ključnih elementov. Tvorijo ga relacijski kapital, procesni kapital in inovacijski kapital.

Shema strukturnega kapitala je podal tudi Roos s sodelavci (2000), kjer je še bolj podrobno opredelil strukturni kapital, saj je posamezni segment strukturnega kapitala razdelil na podsegmente, vendar je po moji oceni za razumevanje koncepta intelektualnega kapitala in predvsem človeškega kapitala dovolj shema, ki jo prikazujem na sliki 2.3.4.

2.4 ČLOVEŠKI KAPITAL KOT NAJPOMEMBNEJŠI ELEMENT INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Človeški kapital predstavlja najpomembnejši del intelektualnega kapitala (Edvinsson 1997). Njegova najpomembnejša vloga znotraj sistema intelektualnega kapitala se nanaša na odvisnost procesnega, inovacijskega in relacijskega kapitala od človeškega kapitala (Fitz-enz 2000). Po mnenju Fitz-enza (ibid) človeški kapital edini ustvarja vrednost, saj procesni, inovacijski in relacijski kapital brez človeškega kapitala ne ustvarjajo vrednosti.

Tako kot teorija tudi večina podjetij v svetu, ki izdelujejo poročila, načrte ali razvojno vizijo intelektualnega kapitala, postavlja človeški kapital v središče intelektualnega kapitala in odvisno od človeškega kapitala naprej izkazujejo razvijanje dinamike procesnega, inovacijskega ter relacijskega kapitala (Skyrme 2003; Roos et al. 2000; Fitz-enz 2000 itd.).

Kljub »vodilni« vlogi človeškega kapitala znotraj sistema intelektualnega kapitala vseeno ne moremo izolirano proučevati zgolj človeškega kapitala, saj je za njegovo razumevanje smiselno upoštevati celotno sestavo intelektualnega kapitala in človeški kapital umestiti v širši kontekst. Človeški kapital je najpomembnejši znotraj sistema intelektualnega kapitala in za ustvarjanje vrednosti, ni pa zadosten pogoj (Brinker 2002). To se nanaša na dejstvo, da znanje in spretnosti same po sebi nimajo vrednosti za podjetje, če niso aplicirane v poslovno situacijo, preko katere lahko ustvarijo novo vrednost. Navedeno pomeni, da mora biti organizacija managementa človeškega kapitala zasnovana tako, da omogoča ustvarjanje pogojev za realizacijo poslanstva, vizije, politike in ciljev na področju človeškega kapitala (Hess 2005). To predstavlja nujni pogoj za ustvarjanje vrednosti podjetja, vendar pa so pomembni še drugi strateški, taktični in tudi operativni cilji managementa človeškega kapitala za ustvarjanje in permanentno generiranje dodane vrednosti. Med njimi so pomembni zagotavljanje varnosti delovnega mesta in dela samega, zagotovitev varnih fizičnih in drugih

pogojev dela, permanentna skrb za zmanjševanje stresa, preprečevanje mobbinga in bullyinga¹⁸, prav tako skrb za preprečevanje zdravstvenih tveganj in nesreč pri delu ter vzpodbujanje vzdrževanja ustrezne delovne kondicije in zdravstvenega stanja zaposlenih (Mihalič 2006: 58–61).

Po mojem mnenju so to dejavniki, ki posredno vplivajo na uspešnost in učinkovitost zaposlenega in podjetja. Izpostavljenost stresu, neustreznim pogojem dela in izgorevanju na delovnem mestu so tesno povezani z nastankom delovnih bolezni. Prav tako povzročajo vedno večje stroške, saj se odražajo v nižji stopnji produktivnosti, nižji kvaliteti dela, pogostejših izostankih z dela, nenazadnje pa vse vpliva tudi na slab ugled podjetja v javnosti in povzroča nezadovoljstvo med zaposlenimi (Heller in Hindle 2001).

To je le nekaj razlogov zakaj sta zdravje in varnost zaposlenih v današnjih podjetjih tako pomembna. Na tej osnovi poskušam v nadaljevanju diplomske naloge prikazati zdravje zaposlenih kot obliko investicije v človeški kapital.

¹⁸ Mobbing se pojavlja v oblikah fizičnega in/ali čustvenega nasilja na delovnem mestu. Bullying pa se specifično nanaša na ustrahovanje na delovnem mestu (Cvetko 2005). Več o tem v razdelku 5.2.

3. ČLOVEŠKI KAPITAL

Klasična dela na področju managementa so še do nedavnega ignorirala ali pa se izogibala vprašanju prave človeške vrednosti v poslovnem okolju. Teorija kapitala iz devetnajstega stoletja je temeljila na trditvi, da premoženje nastaja na osnovi investicij v opredmetene vrednosti, kot so tovarne in oprema, delavci pa so plačani le za svoje delo in kot taki sami po sebi ne ustvarjajo vrednosti (Fitz-enz 2000). Skozi čas se je takšno prepričanje močno spreminjalo vse do danes, ko se nekatera podjetja bolj ali manj zavedajo, da so ljudje največje bogastvo podjetja. Tako gre danes za organizacijo, ki temelji na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja (Možina in drugi 2002).

Cilj poglavja je potrditi uvodno domnevo, da so zaposleni največje bogastvo podjetja. Na tej osnovi bom poskušala prikazati pretvarjanje investicij v zaposlene v konkurenčno prednost ter posledično v finančno vrednost podjetja. Osredotočila se bom na proučevanje investicij v zdravje zaposlenih kot osrednji predmet proučevanja v diplomski nalogi.

S poglavjem nameravam koncept človeškega kapitala umestiti v teoretični okvir teme, nato podati nekaj definicij človeškega kapitala in prikazati njegov pomen v podjetju. Osrednji del poglavja predstavljajo področje investicij v človeški kapital in ekonomski učinki teh investicij. Osredotočila se bom na vprašanje, kako investicije v zdravje ljudi oziroma zaposlenih povečujejo oziroma izboljšujejo človeški kapital, dvigajo mejno produktivnost dela in posledično lahko tudi plače. Za lažje razumevanje pomena zdravja in investicij v zdravje najprej podajam kratko razlago in razvoj pojma »zdravje«.

3.1 DEFINICIJA ZDRAVJA

Sodobno definicijo zdravja je leta 1948 sprejela Svetovna zdravstvena organizacija v svoji ustavni listini. Po tej definiciji je zdravje stanje popolnega fizičnega, psihičnega in socialnega blagostanja in ne le odsotnost bolezni ali oslabelosti. Ta definicija je prva, ki je pozornost človeštva usmerila od bolezni k zdravju kot spletu in medsebojnemu odnosu vrste dejavnikov, ki jih nosi človek v sebi ali pa jim je izpostavljen v okolju, v katerem živi in dela (Toth 2003: 14).

Okolski (1993) meni, da kljub velikemu pomenu, ki ga ima skrb za zdravje na različnih področjih družbenih dejavnosti, ostaja pojem zdravja nejasen in vrednotno pristranski.

Pogosto uporabljen koncept zdravja kot odsotnost nesposobnosti oziroma odsotnost omejenosti aktivnosti, ki je »normalna« za človeka (povzeto po Okolski 1993), je po mnenju avtorja nedoločen in subjektiven.

S programom WHO Zdravje za vse do leta 2000 kot nove razvojne usmeritve zdravstvene politike se vse bolj uveljavlja biopsihosocialni model zdravja, ki postavlja v ospredje interakcijo bioloških, psiholoških in socialnih dejavnikov, pomembnih za zdravje (Polič 1995). Tako je po besedah Poliča (1995) zdravje stanje, ki ni dano samo po sebi, ampak ga ustvarjamo z upoštevanjem bioloških značilnosti in različnih človekovih potreb. Tudi pri nacionalnem programu *Čili za delo*, o čemer več v nadaljevanju diplomske naloge, izhajajo iz biopsihosocialnega koncepta zdravja. Za doseganje zdravja mora biti vsak posameznik oziroma skupina zmožen ugotoviti in uresničiti svoje želje, zadovoljevati potrebe in spreminjati oziroma obvladovati svoje okolje (Čili za delo 2007a).

Toth (2003: 15–17) pravi, da z vidika zdravja najlažje ocenjujemo fizično blagostanje, saj naj bi bilo to stanje brez bolečin in bolezni, pri čemer naj bi bil človek sposoben opravljati fizične dejavnosti, povezane z njegovim delom ali poklicem. Nekoliko težje je opredeliti pojem psihičnega blagostanja. Avtor pravi, da pri opredelitvi duševnega stanja izhajamo iz osebnosti posameznika, torej iz tistega, po čemer se posameznik razlikuje od drugih ljudi glede na način vedenja in ravnanja, izražanja želja, odnosov do drugih ljudi, okolja in do samega sebe. Najtežje je v okviru definicije zdravja opredeliti pojem socialnega blagostanja. Kesić (1983: 465) ga opredeli kot » stanje miru in varnosti, v katerem ima vsak človek brez razlike na raso, vero, politično prepričanje, ekonomske pogoje ali spol pravico do šolanja in do dela, kar mu omogoča harmonično življenje v zdravem okolju in mu zagotavlja varnost v primeru bolezni, onemoglosti in starosti«.

V diplomski nalogi se bom osredotočila predvsem na dve razsežnosti zdravja, to je telesno blagostanje in psihično razsežnost. Prav tako zdravja zaposlenih ne bom povezovala samo in zgolj z delom, saj je potrebno zanj skrbeti celovito in tako ga bom tudi obravnavala, predvsem v smislu promocije zdravja in zdravega življenjskega stila. Okrepilo se je namreč spoznanje, da mora in more vsak človek sam največ storiti za svoje zdravje (Avguštiner 2003). To pomeni tako na delovnem mestu kot v zasebnem življenju, saj sta ti dve področji med seboj tesno povezani. Stres v zasebnem življenju in na delovnem mestu je zagotovo dejavnik, o katerem se veliko govori in ga vsi bolj ali manj občutimo. Sodobni način življenja je vsakodnevno povezan z različnimi stresnimi dogodki, na katere se vsak posameznik odziva na njemu lasten način. Poleg stresa na naše zdravje in produktivnost vpliva tudi tako imenovani sindrom odvisnosti od alkohola, prehrana, telesna aktivnost, izgorevanje na delovnem mestu,

mobbing itd. (Avguštiner 2003). To je le nekaj dejavnikov, h katerim lahko največ prispevamo prav sami in tako vplivamo na naše počutje, energijo in produktivnost pri delu. Drugi vidik holističnega obravnavanja zdravja in varnosti zaposlenih je dejstvo, da morajo podjetja in organizacije poskrbeti za varnost in zdravje zaposlenih. Kljub temu pa imajo organizacije danes do varnosti in zdravja pri delu različen odnos. V nekaterih menijo, da je to le ovira pri doseganju poslovnih ciljev in se s to problematiko najraje ne ukvarjajo. V drugih so prepričani, da pri njih ne nastopajo nobena tveganja; torej se jim s to problematiko ni potrebno ukvarjati. Vse več pa je takih, kjer so spoznali, da je varnost in zdravje zaposlenih sestavni del poslovnega procesa in ga tako tudi obravnavajo. Varnostna kultura pomeni kombinacijo skupinskih in individualnih vrednot, usposobljenosti, dojemanj in vzorcev vedenj, ki določajo obvezo za vodenje varnosti in zdravja pri delu in način vodenja varnosti in zdravja pri delu. Za pozitivno varnostno kulturo je potrebna komunikacija (sporazumevanje), osnovana na vzajemnem zaupanju, izmenjanih pogledih o pomembnosti varnosti in zaupanju v učinkovitost preventivnih ukrepov (Seražin 2005: 7–41).

3.2 ČLOVEŠKI KAPITAL KOT TEORETIČNI OKVIR OBRAVNAVE

Zametki pojma človeškega kapitala in teorije človeškega kapitala so se pojavili pred več kot 300 leti z Williamom Pettyem (1623–1687)¹⁹, ki je ocenjeval vrednost prebivalstva Anglije. Pomen človeškega kapitala je bil takrat še močno podcenjen, saj je bil naložbeni oziroma ekonomski vidik izobraževanja zanemarjen (Bevc 1991: 23).

Nato so se v 18. stoletju, z Adamom Smithom, pojavili prvi zapisi o razumevanju pomena zaposlenih. V skladu s konceptom »nevidne roke« trga dela se je zavzemal za popolno ekonomsko svobodo posameznikov brez vmešavanja države v ekonomske procese (Norčič 1996: 59). V 50-tih in 60-tih letih 20. stoletja so začele nastajati resnejše razprave o teoriji človeškega kapitala. K začetnemu razvoju teorije človeškega kapitala so največ prispevali **Mincer** (1962, 1974), **Becker** (1964) in **Schultz** (1961, 1971, 1972, 1982)²⁰. Kljub temu, da so Schultz, Mincer in Becker postavili osnove za razumevanje človeškega kapitala že pred

¹⁹ Omenja ga tudi Norčič v svoji knjigi *Uvod v politično ekonomijo* (1996).

²⁰ S spodaj navedenimi publikacijami so Mincer, Becker in Schultz predstavili idejo človeškega kapitala in postavili osnovne teorije človeškega kapitala:

- Mincerjevi najbolj znani deli sta: *On the Job Training: Costs, Returns and Some Implications* (1962) in *Schooling, Experience and Earnings* (1974).

- Becker je leta 1964 izdal knjigo z naslovom »*Human Capital*«, kjer se je skoncentriral na proučevanje investicij v izobraževanje in njihovo donosnost.

- Schultz je leta 1960 podal elemente »Human Capital Theory«, objavljeni pa so bili v članku »*Investment in Human Capital*« (1961). Pomembne so tudi *Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research* (1971), kjer je opozarjal, da je imelo izobraževanje odločilno vlogo pri oblikovanju človeškega kapitala v preteklosti, v prihodnosti pa bo najpomembnejša raziskovalna dejavnost in izobraževanje bo imelo vlogo »podpornika« ter *Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities* (1972), kjer je podal klasifikacijo investicij v človeški kapital. Pomembna je tudi *Investing in People* (1982), v kateri govori tudi o vlaganju v zdravje ljudi.

desetletji, je ta še vedno predmet proučevanj znanstvenikov mlajše generacije. Med njimi so znani Bontis (1996, 2000, 2002), Roos s sodelavci (1997, 2000), Fitz-enz (2000)²¹.

Da je nadaljnje raziskovanje človeškega kapitala relevantno s socioekonomskega vidika, pričajo tudi številna raziskovanja na OECD (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development), ki je ena od vodilnih institucij na področju ekonomskega sodelovanja in razvoja (Organisation for Economic Co-operation and Development 1996).

Na primer: »*Human Capital Investment: An International Comparison*« (Organisation for Economic Co-operation and Development 1998) in »*Investing in Education: Analysis of the 1999 World Education Indicators*« (Organisation for Economic Co-operation and Development 2000).

3.3 DEFINICIJE IN POMEN ČLOVEŠKEGA KAPITALA

V 19. stoletju je teorija kapitala temeljila na trditvi, da premoženje nastaja na osnovi investicij v opredmetene vrednosti, kot so tovarne in oprema, delavci pa so plačani le za svoje delo in taki sami po sebi ne ustvarjajo vrednosti (Mihalič 2006: 44).

Danes, v moderni ekonomiji, ko pomen ljudi oziroma zaposlenih v podjetju narašča, naj bi bili ljudje oziroma človeški kapital tisti, ki ustvarjajo premoženje podjetja, saj ravno človeški kapital predstavlja vir inovacij in izboljšav. Človeški kapital se je razvil v enega od najpomembnejših neotipljivih sredstev podjetij in predstavlja jedro intelektualnega kapitala, zato vključuje posameznikovo vrednost v ekonomskem smislu (Daum 2003: 17–19).

Prvi je kakovost človeškega faktorja²² in osnovna vira te kakovosti opredelil ameriški ekonomist **Theodore Schultz** leta 1960. Schultz loči dva osnovna vira kakovosti človeškega faktorja, in sicer prirojene sposobnosti in pridobljene sposobnosti, pri čemer slednje pojmuje kot »človeški kapital« (Bevc 1991: 20). Schultz (1961) celotni kapital razdeli na človeški kapital in fizični kapital. Trdi, da človeškega kapitala ne moremo kupiti ali prodati, in da ga

²¹ Roos s sodelavci je veliko prispeval k opredelitvi intelektualnega kapitala in posledično k teoriji človeškega kapitala. Njegovo najbolj znano delo je *Intellectual capital: navigating the new business landscape (1997)* oziroma *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem (2000)*.

Tudi Bontis je veliko prispeval k razvoju teorije človeškega kapitala, zlasti s članki kot je »*There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically*« (1996), s prispevki na različnih konferencah, na primer: *National Intellectual Capital Development, Intellectual Capital (2002)*. Sodeloval je tudi s Fitz-enzom v članku z naslovom »Intellectual Capital ROI« (2002), kjer sta pisala o doseganju konkurenčnih prednosti podjetja in poudarjala, da je človeški kapital pomemben vir inovacij v podjetju.

²² S človeškim faktorjem v najširšem smislu pojmuje celotno prebivalstvo, v nekoliko ožjem smislu vse zaposlene, v najožjem pa posameznika ali delavca. Predstavlja neposreden in posreden dejavnik gospodarskega razvoja (Bevc 1991: 19).

Izhajam iz Senjurjeve delitve dejavnikov gospodarskega razvoja na:

1. neposredne dejavnike: proizvodni dejavniki, ki so izvorni (naravni viri, delovna sila) in »izvedeni« ali »proizvedeni« (proizvajalna sredstva- fizični kapital);
2. posredne dejavnike: tehnični napredek in ostali dejavniki (trg, skupno povpraševanje, ekonomski odnosi s tujino).

Človeški faktor (človeški resursi) je neposreden dejavnik gospodarskega razvoja predvsem z vidika svoje količine, posreden dejavnik pa predvsem z vidika svoje kakovosti (Senjur 1983: 127–197).

lahko dobimo le z investiranjem v človeka, podobno kot fizični kapital pridobimo z investiranjem v zgradbe in opremo. Investiranje v človeški kapital zajema investiranje v izobraževanje, strokovno usposabljanje na delovnem mestu, **zdravstvo in zdravje** ter ekonomske informacije (Malačič 1984).

Po Schultzovem mnenju je »izobrazba oblika človeškega kapitala«, kar utemeljuje takole: »izobrazba je človeška, ker postane del človeka, kapital pa je zato, ker je vir bodočega zadovoljstva, bodočih zaslužkov²³ ali obojega hkrati« (Schultz 1971: 161).

Schultz (1982) je pisal tudi o *zdravju* človeka kot obliki človeškega kapitala, katerega del je prirojen, del pa pridobljen. Zdravje človeka obravnava kot lastnino, njegov donos pa omogočajo zdravstvene usluge. Vrednost kapitala se s časom zmanjšuje, z vse večjo hitrostjo proti koncu življenja. Več o zdravju kot obliki človeškega kapitala pa v nadaljevanju.

Gary Becker je v svojem delu *Human Capital* (1964) prispeval k utemeljitvi teorije človeškega kapitala in k teoretični ter empirični analizi donosnosti naložb v izobraževanje in usposabljanje. V knjigi je opredelil in izmeril neposredne ekonomske koristi izobraževanja ter usposabljanja tako za posameznika kot za družbo. Po njegovem mnenju je spodbuda za investiranje odvisna od pričakovanega donosa na investicijo. Zanj bo racionalni posameznik investiral (na primer v zdravje) le tedaj, če bi bila pričakovana stopnja donosa (i_{exp}) večja kot vsota obrestne mere na manj rizično naložbo (i_{alt}), likvidnostne (i_{lik}) in rizične premije (i_{risk}), povezane z naložbo. Dejanski donos od investicije v človeški kapital niha okrog pričakovanega zaradi negotovosti naložbe v zdravje racionalnega posameznika, povezane z dolžino življenja, zmožnostjo in nepredvidljivimi dogodki.

Mincer (1962 in 1974) se je predvsem ukvarjal z vprašanjem naložb v izobraževanje odraslih, pri tem zlasti v usposabljanje na delovnem mestu ter v oblikovanje razmeroma preprostega postopka za ugotavljanje razmerja med izobrazbo in zaslužki, gre za tako imenovano *Mincerjevo funkcijo zaslužkov*. Mincer o zdravju kot obliki človeškega kapitala ni pisal, vendar pa lahko njegovo funkcijo zaslužkov uporabimo kot alternativno metodo²⁴ za oceno donosnosti investicij v zdravje ljudi oziroma zaposlenih.

Thurow (1970, 1983) človeški kapital definira kot posameznikove produktivne veščine, talente in znanje, ki se merijo z vrednostjo blaga in storitev. Prispevek Thurowa je predvsem

²³ Izraz zaslužki uporabljam kot sinonim za osebne dohodke oziroma plače.

²⁴ Poleg metode analize stroškov in koristi, ki je opredeljena v razdelku 3.4.2.

celostna analiza merjenja vrednosti človeškega kapitala in vrednosti človeškega življenja nasploh.

V svoji knjigi »Investment in Human Capital« razloži, da je izraz »človeški kapital« za človekove proizvodne sposobnosti ustrezen iz dveh razlogov, in sicer te sposobnosti omogočajo proizvodnjo dobrin danes in jutri ter tako kot pri fizičnem kapitalu se te sposobnosti lahko povečujejo z naložbami (izobraževanje in usposabljanje lahko ustvarjata proizvodne sposobnosti, **izdatki za zdravje pa lahko podaljšujejo delovno dobo**). Po njegovem mnenju vrednost človeškega kapitala določata cena in količina človeškega kapitala. Zato meni, da imata posameznik in družba dve možnosti za povečanje vrednosti tega kapitala oziroma, da obstajata dve vrsti naložb v človeški kapital: prve naložbe v povečanje količine človeškega kapitala in druge naložbe v povečanje cene novega in obstoječega kapitala. V drugo vrsto naložb sodijo migracije med regijami, zamenjava poklica in zamenjava podjetja. Kjer govori o vrednosti življenja, posredno nakaže dopolnjevanje *naložb v zdravstvo* in izobraževanje (Thurow 1970: 2–135).

Mark Blaug (1970) človeški kapital obravnava kot sedanjo vrednost preteklih investicij v ljudi, ne pa vrednost ljudi samih po sebi. Tukaj je viden pomen investiranja v zaposlene, ki se pokaže v prihodnosti. Po njegovem mnenju je prišlo po postavitvi temeljev teorije človeškega kapitala v začetku šestdesetih let, v zahodni ekonomiji do prave revolucije. Ta se kaže tako, da so se *izdatki za zdravstvo*, izobraževanje in usposabljanje začeli upoštevati kot naložbe v temeljnega nosilca proizvodnje- človeka. Blaug to imenuje jedro pri proučevanju človeškega kapitala.

Bontis (2002) človeški kapital razume kot primarno sestavino intelektualnega kapitala, poleg strukturnega in relacijskega kapitala. Človeški kapital združuje znanje, talent in izkušnje zaposlenih, je pomemben vir inovacij in novih strategij ter predstavlja neotipljivo premoženje vsakega posameznika. Strukturni kapital predstavlja osnovo kodificiranega znanja, ki obstaja znotraj misli zaposlenih, relacijski kapital pa predstavlja znanje, vtkano v organizacijsko vrednostno verigo, ki se nanaša na odnos, ki ga ima organizacija z dobavitelji, strankami ter vsemi zunaj organizacije.

Roos in drugi (2000) prav tako opredeljujejo človeški kapital kot eno izmed komponent intelektualnega kapitala, kar sem podrobneje predstavila v poglavju o intelektualnem kapitalu.

Po **Fitz-enzu** (2000) je človeški kapital definiran kot kombinacija *kvalitet posameznika*, ki jih vnaša v svoje delo, kot so na primer inteligenca, zanesljivost, pripadnost in *druge sposobnosti posameznika, da se uči*, med katere uvršča nadarjenost, iznajdljivost in spretnost. Kot zadnjo kvaliteto posameznika navede *motiviranost*, da deli informacije in pridobljena znanja, kar se najbolj kaže v timske duhu in ciljni usmerjenosti.

Avtorji, kot **Bontis** (1996, 1998, 2002), **Fitz-enz** (2000) in **Roos et al.** (2000) poudarjajo, da je v sodobni menedžerski praksi potrebno uravnotežiti vpliv kapitala (ekonomskega in tistega v oprijemljivih oblikah) in vpliv človeškega faktorja kot nosilca kreativnosti. To pomeni, da imajo v današnji inovativni tehnološko visoko razviti družbi znanja neopredmetena sredstva večji pomen za vrednost podjetja kot opredmetena sredstva, človeški kapital pa postaja bolj pomemben kot ekonomski kapital (Bertoncelj 2006). »V bistvu so vsa merila prispevki ljudi merila vrednosti človeka kot ekonomske enote kot duhovnega bitja« (Fitz-enz 2000: 4). Na tej osnovi sta Bontis in Fitz-enz (2002) določila t.i. mehke dejavnike kot sredstva za uravnoteženje odnosa med učinkovitostjo človeškega kapitala in ustvarjanjem vrednosti za lastnika. Med mehke dejavnike sta uvrstila *ustrezno zdravstveno stanje zaposlenih in njihovo dobro splošno počutje*.

V teoriji obstaja veliko različnih definicij človeškega kapitala, zato je smiselno poiskati vsem omenjenim teorijam nekaj skupnega in podati neko splošno opredelitev človeškega kapitala. Najsplošnejša se mi je zdela opredelitev, da v človeški kapital štejemo znanje, kompetence, vrednote, izkušnje zaposlenih, pripadnost in motiviranost zaposlenih ter sodelovanje v podjetju. Bistvo človeškega kapitala je, da je lastnina zaposlenega in da le-ta ob odhodu iz podjetja svoj del človeškega kapitala odnese s seboj (Ivanuša-Bezjak 2006: 14). Z bolj ekonomskega vidika, pa človeški kapital vključuje znanje, veščine, kompetence in ostale attribute, ki so relevantni za ustvarjanje vrednosti in so utelešeni v posamezniku (Schultz 1994).

Nekateri prej omenjeni avtorji (na primer Schultz 1982; Thurow 1970, 1983; Blaug 1970) in novejši pogledi na koncept človeškega kapitala (na primer Bontis 1996, 1998, 2002; Roos et al. 2000; Fitz-enz 2000) med človeški kapital štejejo tudi zdravje in investicije v zdravje kot način ohranjanja in izboljševanja človeškega kapitala. Del dohodka, ki ga človek namenja za investiranje v svoje zdravje, po mnenju teoretikov ekonomike zdravstva raste hitreje in je večji, če se tudi njegov osebni dohodek nenehno povečuje (Doyal 1984: 8).

3.4 TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Osnovne teorije človeškega kapitala so ključne za razumevanje same ideje človeškega kapitala kakor tudi managementa človeškega kapitala. Teorija človeškega kapitala se je razvila ob koncu 50-tih oziroma v začetku 60-tih let. Eden izmed glavnih predstavnikov je bil Schultz²⁵, ki je domneval, da investiranje v ljudi prinaša pozitivne poslovne rezultate in že takrat poudarjal pomen izobrazbe in izobraževanja (Schultz 1971). Velik delež k njenemu razvoju so prispevali tudi, kot že prej omenjeno, Mincer, Becker, Thurow in drugi.

Pri teoriji človeškega kapitala so najpomembnejši naslednji pojmi: človeški kapital, naložbe v človeški kapital, stroški in koristi (učinki), povezani s povečano zalogo človeškega kapitala, analiza stroškov in koristi (cost - benefit analysis) oziroma analiza ekonomske učinkovitosti naložb v človeški kapital (Bevc 1991: 26–27).

Teorija človeškega kapitala predpostavlja, da ljudje vlagajo v svoje izobraževanje²⁶ toliko časa dokler menijo, da bodo po koncu izobraževanja povračila večja od stroškov, ki so jih imeli s samim izobraževanjem. Glavno vlogo igrajo pričakovani bodoči donosi, ki predstavljajo razmerje med obsegom inputov in njihovo učinkovitostjo. Vendar pa se, tako kot pri vsaki investiciji, tudi pri vlaganju v lastno izobraževanje obdobja stroškov in njihovih pričakovanih povračil časovno razlikujejo (Kramberger 1999: 102).

Po teoriji človeškega kapitala sta izobrazba in specifični človeški kapital²⁷, ki se pridobiva z usposabljanjem na delu²⁸, ključna dejavnika produktivnosti. Spremembe v človeškem kapitalu povzročajo spremembe v produktivnosti, te pa vodijo k spremembam v nagradah na trgu dela. Večja vlaganja v človeški kapital so torej povezana z večjim obsegom priložnosti za prehode na boljše poklicne položaje (Becker 1993: 115).

Pri razumevanju teorije človeškega kapitala se lahko osredotočimo na več ravni, med katere Kešeljević (2004: 46) uvršča naslednje: *individualni vidik*, ki poudarja pomembnost razumevanja pridobivanja znanja kot investicijo v posameznika (tudi drugih oblik investicij v posameznika), saj sposobnosti posamezniku niso dane ob rojstvu. Druga raven je *podjetniška raven*, ki poudarja koristi in stroške, ki nastanejo kot posledica razmerja med delodajalcem in delojemalcem. Tu velja predpostavka, da več investiranja v posameznika povečuje

²⁵ Glej opombo 20.

²⁶ »Izobrazba je inštrument, s katerim ljudje povečujejo svojo produktivnost« (Ivančič 1999: 46).

²⁷ Becker (1964: 7–29) in Johnes (1993: 14–16) razlikujeta med splošnim in specifičnim usposabljanjem ter tako govorita o splošnem in specifičnem človeškem kapitalu. Več o tem v nadaljevanju, v poglavju »Ekonomske učinki investicij v izobraževanje in delovno usposabljanje ter učinki investicij v zdravje«.

²⁸ Delovno usposabljanje je nujno vezano na konkretni delovni proces, ki je osnova za ugotavljanje potrebnih delovnih sposobnosti in za načrtovanje usposabljanja (povzeto po Grebenšek 1990: 7).

produktivnost posameznika in prihodek podjetja. Zadnji vidik pa je *narodnogospodarski vidik*, ki temelji na predpostavki, da ima lahko koristi od investiranja v človeški kapital tudi družba. O tem je pisal tudi Schultz (1982), ki pravi, da sta odločilna faktorja pri izboljšanju blagostanja revnih ljudi izboljšanje kvalitete prebivalstva²⁹ in napredek v znanju.

Moje obravnavanje človeškega kapitala zajema individualni in podjetniški vidik človeškega kapitala, zato se ne bom ukvarjala z makroekonomskimi implikacijami obravnavane tematike.

Glavne poteze TČK, ki jih je opredelil Schultz (1972), lahko predstavim v treh točkah:

- a) izobrazba je oblika človeškega kapitala; »človeški« je zato, ker postane del človeka, »kapital« pa zato, ker je vir bodočega zadovoljstva, bodočih zaslužkov ali obojega hkrati;
- b) predlaga, da izobraževanje in njegove posledice obravnavamo kot investicijo - kot obliko človeškega kapitala; izobraževanje postane del posameznika in se vanj integrira, kar pomeni, da človeškega kapitala ni mogoče kupiti na trgu in se ga ne da ločiti od posameznika (nosilca);
- c) pri investiranju v človeški kapital ima glavno vlogo izobraževanje, saj izboljša posameznikove sposobnosti, pomaga jim pri vodenju poslova in tako prispeva k dohodku države.

Danes se opredelitev človeškega kapitala ni kaj dosti spremenila od tiste, ki jo ponuja Schultz (1972). Fuente in Ciccone (2003) pripisujeta človeškemu kapitalu naslednje vloge:

- a) vlaganje v človeški kapital prispeva k rasti produktivnosti;
- b) človeški kapital ima ključno vlogo pri pospešenem tehnološkem razvoju;
- c) človeški kapital je viden v dobičku, tako z individualnega kot skupinskega vidika;
- d) človeški kapital prispeva k družbeni kohezivnosti

(Fuente in Ciccone 2003: 3).

Po mnenju **Delsena in Schonewilla** (1999) v teoriji človeškega kapitala ločimo v osnovi dva pristopa, in sicer *Nelson - Phelpsovo teorijo* in *Lucasovo teorijo*, kot njuno nasprotje pa navajata tako imenovano *Romerjevo teorijo*.

V okviru *Nelson - Phelps* teorije k pojmovanju človeškega kapitala, je rast podjetja odvisna samo in izključno od potenciala človeškega kapitala, ki se je že akumuliral v podjetju. Ta teorija se ne ukvarja toliko z ustvarjanjem človeškega kapitala, ampak predvsem z obstoječim

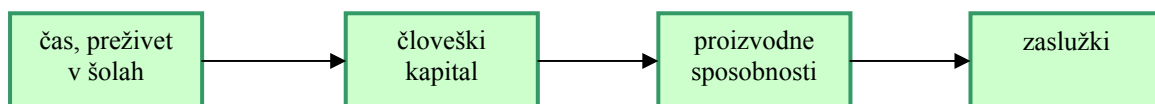
²⁹ Schultz (1982) kvaliteto prebivalstva razume kot redek vir, ki ima ekonomsko vrednost, njeno doseganje pa zahteva stroške. Ta kvaliteta se bo povečala, če bodo donosi od dodatne kvalitete (tj. mejni donosi) višji od stroškov zanjo (tj. mejni stroški).

človeškim kapitalom podjetja, ki bo v prihodnosti prispeval k ustvarjanju nove oziroma dodane vrednosti podjetja. Temelji na naslednji predpostavki: višjo stopnjo človeškega kapitala bo podjetje ustvarilo, višja bo stopnja inovativnosti, ta pa bo vplivala na višjo stopnjo rasti produktivnosti podjetja in v končni fazi tudi na višjo stopnjo profitabilnosti podjetja. Torej, ta pristop ne zagovarja direktnega ustvarjanja vrednosti iz človeškega kapitala, ampak postopno ustvarjanje vrednosti. *Lucasov pristop* k obravnavi človeškega kapitala pa temelji izključno na neposredni povezavi med akumulacijo človeškega kapitala v podjetju in njegovim vplivom na ekonomsko rast. Po njem človeški kapital ne vpliva na produktivnost, pač pa takoj na ustvarjanje vrednosti. Poudarek te teorije je v tem, da je rast produktivnosti vedno neposredno odvisna od rasti človeškega kapitala. Nasprotje omenjenima teorijama je *Romerjeva teorija*, ki pojmuje znanje kot element, integriran v inovacije, in ne vključuje vpliva na ekonomsko rast (Delsen in Schonewille 1999).

3.4.1 MODEL ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Teorijo človeškega kapitala lahko ponazorimo z modelom (slika 3.4.1.1), ki prikazuje, da se bo posameznik (ob predpostavki, da lahko izbira le med delom in izobraževanjem) izobraževal toliko časa, da bo »kar najbolj povečal sedanjo vrednost svojega življenjskega neto dohodka« (Bevc 1991: 29).

Slika 3.4.1.1: Model človeškega kapitala



Vir: Bevc 1991: 29.

Bevčeva (1991) navaja naslednje predpostavke modela:

- plače so enake mejni produktivnosti dela,
- izobraževanje nima posrednih ali stranskih učinkov,
- popolna konkurenca na trgu delovne sile,
- homogenost človeškega kapitala kot produkcijskega faktorja,
- izobrazba je ključni dejavnik na ravni zaslužkov (Bevc 1991: 29–30).

Model človeškega kapitala temelji na dveh ključnih predpostavkah, in sicer: prva pravi, da so plače enake mejni produktivnosti dela in naraščajo skladno z njo, druga pa trdi, da

izobraževanje nima posrednih učinkov. Model je teoretično uporaben le, če je delo plačano po tem, kar proizvede, to je po svojem mejnem proizvodu (MP), v nasprotnem primeru koncept izgubi svoj ekonomski smisel. Za veljavnost navedenega modela je dovolj, če je skupina posameznikov, ki opravlja isti poklic, plačana po povprečni mejni produktivnosti te skupine, ali če je posameznik plačan po mejnem proizvodu celotnega življenja (običajno so mlajši delavci plačani manj od svojega mejnega proizvoda, starejši pa ravno obratno) (Malačič 1984: 273).

Izobrazbo pridobivamo skozi celo življenje in tako vlagamo v človeški kapital. Rezultati izobraževanja se nanašajo na to, kako pridobljeno znanje uporabimo. Ljudem se spleča vlagati vase toliko časa, dokler vedo, da se jim bo vlaganje povrnilo (Ivančič 1999). To pomeni, da ljudje ne vlagajo vase »le zaradi trenutnega zadovoljstva, ampak zaradi pričakovanih donosov (povečanega bodočega dohodka s povečanimi zaslužki) teh naložb v prihodnosti ter drugih učinkov, ki se ne morejo izmeriti v denarju« (Bevc 1991: 22).

3.4.2 EKONOMSKI VIDIK INVESTICIJ V IZOBRAŽEVANJE IN DELOVNO USPOSABLJANJE TER UČINKI INVESTICIJ V ZDRAVJE

Vse ekonomske vede so v svojih modelih, s katerimi so razlagale ekonomsko rast, upoštevale izobrazbo delavcev in pomembnost novega znanja. Vendar pa je izobrazba postala izredno važen dejavnik šele tedaj, ko so sredstva za proizvodnjo dosegla tisto stopnjo razvoja, ki je zahtevala visoko kvalificirano delovno silo (Jerovšek 1980: 11). Tako izobrazba postaja v današnjem času čedalje bolj pomembna in predstavlja ključno obliko človeškega kapitala. *Izobraževanje* po Jerebu (1989) delimo na *splošno* in *strokovno izobraževanje*. V našem primeru ves čas govorimo in obravnavamo tako imenovano strokovno izobraževanje, s čimer mislimo na pridobivanje znanj, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega poklicnega dela. Izobraževanje zaposlenih je v tesni zvezi z *usposabljanjem* in *izpopolnjevanjem*. Izobraževanje, ki je širši pojem od usposabljanja in izpopolnjevanja, je usmerjeno na prihodnje opravljanje dela ter na razvijanje kariere zaposlenih. *Usposabljanje* pa se nanaša na razvijanje tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela (Jereb 1989).

Po mnenju Bevčeve in sodelavcev (1991, 1995) je izobrazba ključna oblika človeškega kapitala. V današnjem času, ko sta kakovost življenja in kakovost delovnega življenja³⁰ vedno

³⁰ V literaturi s področja upravljanja človeških virov (Dessler 1988: 464–476) kakovost delovnega življenja opredeljujejo kot sredstvo za povečevanje produktivnosti s pomočjo boljše motiviranosti in večjega zadovoljstva delavcev, zmanjševanja stresnih situacij, izboljšanja komuniciranja ter zmanjševanja odpora do sprememb.

bolj pomembni, tudi zdravje ljudi in zaposlenih predstavlja pomembno obliko človeškega kapitala. Schultz (1972, 1982) je podal klasifikacijo investicij v človeški kapital, med katerimi je izpostavil tudi investicije v zdravje³¹. Teorija človeškega kapitala obravnava zdravstveno stanje posameznika kot lastnino tj. kot človeški kapital, katerega del je prirojen, del pa pridobljen. Vrednost kapitala se s časom zmanjšuje, z vse večjo hitrostjo proti koncu življenja. Vlaganja v človeški kapital vsebujejo stroške ustvarjanja in vzdrževanja kapitala, vključno s skrbjo za otroke, prehrano, stanovanja, zdravstvene usluge in skrb za samega sebe. Korist oziroma usluga, ki jo daje zdravstveni kapital, je sestavljena iz »zdravega časa« ali »časa brez bolezni«, kar doprinese k delu in aktivnostim v prostem času. Izboljšanje zdravja ljudi, ki je vidno skozi daljše življenjsko obdobje, je v mnogih revnih deželah zagotovo največji napredek v kvaliteti prebivalstva. Od približno leta 1950 se je pričakovano trajanje življenja ob rojstvu, v revnih in zaostalih državah, povečalo za 40 odstotkov ali celo več. Ram in Schultz (1979) sta ekonomiko takega demografskega razvoja spremljala v Indiji, kjer se je pričakovano trajanje življenja ob rojstvu od leta 1953 do leta 1971 za moške povečalo za 43 odstotkov in za ženske za 41 odstotkov. Ekonomski učinki daljšega življenja so vidni na različnih področjih življenja, čeprav je zadovoljstvo ljudi zaradi daljšega in boljšega načina življenja težko meriti. Usher (1978) je v svojem proučevanju dokazoval, da daljše življenje znatno povečuje vrednost osebnega dohodka človeka. Večji oziroma dodatni zdravstveni kapital in druge oblike človeškega kapitala povečujejo produktivnost človeka. Daljše življenje pomeni dalj trajajočo participacijo človeka na delu oziroma v službi. Boljše zdravje in vitalnost pripelje do večje produktivnosti človeka na eno uro dela (Schultz 1982: 20–21).

Nas zanima ekonomski pomen izobraževanja in usposabljanja na eni strani ter zdravja na drugi strani. Po moji oceni obstaja namreč določena analogija med ekonomskimi posledicami obeh vrst investicij. Pri obeh oblikah investicij govorimo o koristih in stroških, ki jih povzroči določena oblika investicije. Donosnost naložb v obe vrsti investicij opredelimo z analizo stroškov in koristi investiranja³². Vse oblike naložb vključujejo žrtvovanje sedanje porabe za zagotovitev koristi v prihodnosti v obliki večjega proizvoda ali dohodka (Bevc 1991: 89). Glavno merilo za oceno ekonomske učinkovitosti naložb v izobraževanje in usposabljanje ter zdravje je *interna stopnja donosa*, računana prek metode analize stroškov in koristi. Učinke

³¹ Investicije v človeški kapital po Schultzu (1972 in 1982) so: investicije v šolanje in višjo izobrazbo; investicije v pošolsko učenje in usposabljanje; investicije v predšolske učne aktivnosti; investicije v (notranje) migracije; investicije v zdravstvene storitve v širšem smislu, ki vključujejo vse izdatke, ki vplivajo na pričakovano življenjsko dobo, zdravje in vitalnost ljudi ter investicije v informacije ter v otroke (populacijo).

³² Analiza stroškov in koristi je sistematična primerjava stroškov in učinkov določene oblike naložb z namenom ugotoviti njeno ekonomsko učinkovitost oziroma donosnost (Bevc 1991: 88–89).

obeh vrst investicij lahko opazujemo na zasebni in družbeni ravni (glej Becker 1964, Blaug 1970 in drugi).

3.4.2.1 STROŠKI NVESTICIJ IN NJIHOVO MERJENJE

Pojem stroškov izobraževanja in zdravja je različen, če ocenjujemo z analizo stroškov in koristi izobraževanje in zdravje kot obliko naložbe z vidika posameznika ali pa kot obliko družbene naložbe.

V splošnem Bevčeva (1991) za analizo stroškov in koristi določene naložbe definira stroške kot celotne oportunitetne³³ stroške naložbe, torej vsa denarna in nedenarna sredstva, ki so porabljena za ta projekt. Pri obeh oblikah investicij imamo kratkoročne neposredne in posredne (oportunitetne) stroške teh vlaganj.

Z vidika **posameznika**, ki se izobražuje ali vlaga v svoje zdravje, zajemajo celotni (dejanski) stroški izobraževanja in vlaganja v zdravje *neposredne izdatke*, kar za posameznika, ki se izobražuje, pomeni izdatke, ki jih imajo z njegovim izobraževanjem on in njegovi straši (izdatki za knjige, stanovanje, šolnino - zmanjšane za velikost štipendije). V primeru investiranja v zdravje pa se neposredni izdatki nanašajo na plačilo zdravstvenih storitev, dodatnih zdravstvenih zavarovanj, prevoza v bolnišnico itd. Druga sestavina celotnih stroškov so *individualni oportunitetni stroški*, ki se nanašajo na izgubljene neto osebne dohodke (na račun nadomestil) v času šolanja oziroma v času, ko se zaposleni zdravi in zaradi tega manj dela oziroma ne dela.

Z vidika **družbe** so celotni stroški izobraževanja enega učenca ali študenta večji od njegovih individualnih (neposrednih in posrednih) stroškov. Zajemajo tri skupine stroškov: *neposredne družbene izdatke* (vključno s subvencijami in štipendijami), *neposredne individualne izdatke* in *družbene oportunitetne stroške - izgubljeni bruto osebni dohodki*). Tudi v primeru investicij v zdravje ljudi oziroma zaposlenih z vidika družbe govorimo o treh skupinah stroškov, in sicer: *neposredni družbeni izdatki*, ki se nanašajo na primer na termalno zdravljenje, ki ga država v celoti ali delno financira, druge subvencije na področju zdravstva, razna bolniška nadomestila itd., *neposredni individualni izdatki*, kot so na primer stroški dodatnih zdravstvenih zavarovanj, stroški plačila zdravstvenih storitev itd. in *družbeni oportunitetni*

³³ Oportunitetni stroški so stroški zavržene priložnosti, torej ovrednotenje druge najboljše alternative, ki je nismo izbrali. Nastanejo, kadar smo zaradi redkosti prisiljeni izbirati, kar pomeni, da se moramo odločati med posameznimi alternativami in moramo te alternative tudi ovrednotiti. Ta strošek mora nositi tisti, ki izbira, torej ga ni možno prenesti na drugega. Oportunitetni stroški so subjektivni (so v glavi tistega, ki izbira), in jih torej ne more objektivizirati ali meriti nihče drug kot on sam (Rebernik 1994: 17).

stroški, ki se nanašajo na izgubljeni bruto osebni dohodek (prilagojeno po Bevčevi 1991 in 1995).

3.4.2.2 EKONOMSKA UČINKOVITOST NALOŽB

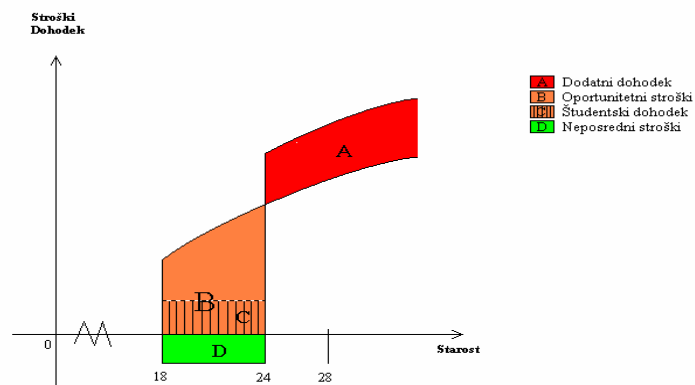
Za Beckerja (1964) je glavno merilo ekonomske učinkovitosti naložb v izobraževanje (in analogno tudi v zdravje) *interna stopnja donosa*. Ta interna stopnja donosa je tisti diskontni faktor, ki izenači sedanjo vrednost pričakovanih koristi s sedanjo vrednostjo stroškov, ali drugače povedano, je obrestna mera, pri kateri je neto sedanja vrednost (razlika med sedanjo vrednostjo koristi in stroškov) enaka nič.

Tudi donosnost naložb v izobraževanje oziroma zdravje moramo računati ločeno za posameznika in ločeno za družbo kot celoto. Individualna in družbena stopnja donosa se razlikujeta predvsem *po pomenu* (pomen družbene stopnje donosa naložb v izobraževanje in zdravje je predvsem v zahtevi po učinkoviti razmestitvi celotnih naložbenih sredstev z vidika narodnega gospodarstva), poleg tega pa še *po kategorijah*, ki so upoštevane v izračunu (pojem stroškov in koristi), in *po možnosti primerjave* z donosnostjo drugih naložb (prilagojeno po Bevčevi 1991: 93–101).

Med obema oblikama investicij lahko prikažem določeno analogijo, saj tako kot investicije v izobraževanje in delovno usposabljanje izboljšujejo človeški kapital (ČK), posledično dvigajo mejno produktivnost dela in plače, tudi investicije v zdravje zaposlenih izboljšujejo ČK in dvigajo mejno produktivnost dela, posledično pa lahko tudi plače. Pri obeh oblikah človeškega kapitala so investicije v mladosti višje, saj lahko koristi od teh investicij uživajo dlje časa. V obeh primerih se bodo, ekonomsko gledano, posamezniki za investicijo odločili le, če bodo koristi te investicije večje kot so bili stroški zanjo. V tem primeru presoja za investicijo temelji na ekonomski osnovi, kar je po mojem mnenju nepravilno. Veliko učinkov od investicij v izobraževanje in zdravje je neekonomskih, ki lahko prav tako povečujejo produktivnost ljudi, vendar pa niso izraženi v razlikah v plačah. Po mojem mnenju se ljudje pri investiranju v zdravje in izobraževanje ne bi smeli odločati tako kot pri drugih finančnih naložbah, predvsem ne bi smeli v tolikšni meri primerjati stroškov in koristi te investicije. Pri odločitvi bi morali upoštevati tudi neekonomske koristi, ki jih ne moremo prikazati v razlikah v plačah. Investicije v izobraževanje in usposabljanje po mojem mnenju, prispevajo k večji širini znanja, večji razgledanosti posameznika in k večji kvaliteti življenja. Investiranje v zdravje pa za posameznika lahko poleg boljšega počutja in zdravja pomeni tudi bolj aktivno, polno, predvsem pa bolj zadovoljno življenje.

Za lažje razumevanje donosnosti naložb v izobraževanje in zdravje zaposlenih oziroma ljudi, dodajam dva grafa, tako imenovani »starostno- dohodkovni profil«, ki označuje odnos med zaslužki in starostjo oziroma časom glede na raven izobrazbe (slika 3.3.2.2.1) in glede na raven investicij v zdravje (slika 3.3.2.2.2), ki ga lahko določimo na podlagi t.i. krossekcijskih observacij (prilagojeno po Blaugu 1970).

Slika 3.4.2.2.1: Izobrazbeni profil »starost- zaslužki« maturanta in diplomanta

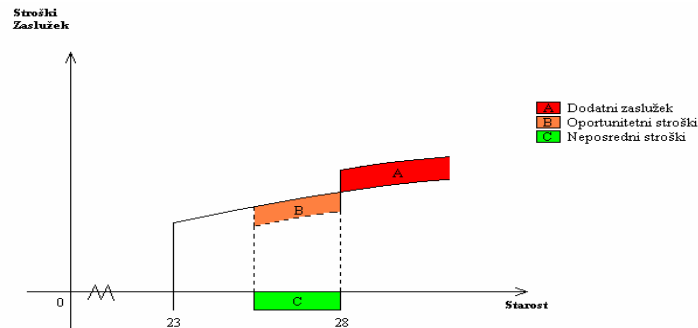


Vir: prilagojeno po Blaug 1970: 196.

Slika prikazuje razliko v dohodku srednješolca, ki je končal z izobraževanjem in diplomanta, ki je po končani srednji šoli nadaljeval s študijem. Maturant po končani srednji šoli ne nadaljuje z izobraževanjem, zato lahko prične z delom in zasluži tako imenovani študentski dohodek (C). Dijak, ki nadaljuje s študijem tega, dohodka ne dobi, še več, s študijem ima neposredne stroške (D- stroški, ki jih imajo z njegovim izobraževanjem on in njegovi starši, na primer: stroški za knjige, stanovanje, šolnino) in oportunitetne stroške (B- stroški, izgubljenega neto osebnega dohodka v času šolanja). Vendar pa diplomant po končanem študiju doseže višjo raven osebnega dohodka. Govorimo o dodatnem dohodku (A), ki predstavlja neto ekonomski učinek investicij v izobraževanje.

Investicija se ekonomsko izplača, če bo imel posameznik po končanem izobraževanju večji dohodek, kot so bili stroški za izobraževanje ($A > B + D$). Posameznik se bo izobraževal toliko časa, da bo kar najbolj povečal sedanjo vrednost svojega življenjskega neto dohodka. Z določeno analogijo lahko analiziramo ekonomske učinke investicije v zdravje zaposlenega, kar prikazuje slika 3.4.2.2.2.

Slika 3.4.2.2.2: Ekonomski učinki investicij v zdravje posameznika



Na sliki je prikazana razlika v dohodku posameznika, ki ne vlaga v svoje zdravje in posameznika, v čigar zdravje se vlaga (sam ali podjetje). Človek, ki v svoje zdravje ne vlaga dosega pri neki starosti (23 let) določeno raven dohodka. Človek, v čigar zdravje se vlaga, pa zaradi investiranja v zdravje, čez nekaj let (5 let) doseže višjo raven dohodka, gre za tako imenovani dodatni zaslužek (A), ki pomeni ekonomski učinek investicij v zdravje. Pri tem nastanejo neposredni stroški (C), to so stroški, ki jih je imel posameznik oziroma podjetje z investiranjem v njegovo zdravje, na primer: stroški zdravstvenih storitev, stroški dodatnih zdravstvenih zavarovanj, prevoza v bolnišnico, razni seminarji na temo zdravja človeka itd. ter oportunitetni stroški (B), ki se nanašajo na izgubljeni del neto osebnih dohodkov v času, ko zaposleni na primer obiskuje preventivne zdravstvene preglede, terapije, zdraviliške programe itd. in zaradi tega manj dela oziroma ne dela. Velikost oportunitetnih stroškov je relativna, saj ne prihaja nujno do izgube dohodka zaradi investiranja v zdravje. Torej oportunitetni stroški lahko nastanejo, ni pa nujno.

Tudi v primeru investiranja v zdravje se investicija ekonomsko splača kadar je dodatni zaslužek večji od stroškov te investicije, če je $A > B + C$.

3.4.3 KRITIKA TEORIJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Poizvedovalna domneva (angl. screening hypothesis) predstavlja kritiko teorije človeškega kapitala, ki pravi, da izobrazba ne ustvarja novih produktivnih znanj, ampak le preverja, ali ima nekdo sposobnost za pridobitev diplome iz izobraževanja, tj. ali ima dovolj inteligence za učne sposobnosti. Ena od variant te domneve je Spencenova signalna teorija, ki pravi, da naj delodajalca ne bi zanima vsebina šolanja ali usposabljanja in da ljudje raje izbirajo tiste šole,

ki bodo njihovo znanje napravile vidno za delodajalca. Delodajalci uporabljajo izobraževalne dosežke delavcev kot sredstvo identifikacije (signaliziranja) delavcev, ki so potencialno najproduktivnejši. Iz poizvedovalne in signalne teorije je razvidno, da je šola obravnavana le kot zelo drag javni selekcijski mehanizem, njegova naloga pa je, da delodajalcem sporoča koristne informacije o kapacitetah kandidatov za zaposlitve, hkrati pa ne prispeva k sami kapaciteti (Kramberger 1999: 104–105).

Kritiko teorije človeškega kapitala je podal tudi Johnes (1993), ki pravi, da izobrazba zagotavlja koristnost kratkoročno, hkrati pa opremlja posameznika z znanjem in spretnostmi, ki bodo zvišali njegovo bodočo produktivnost in posledično tudi njegove bodoče dohodke. Pri tem si zastavi vprašanje ali izobrazba zares zvišuje produktivnost in ali je skozi raven izobrazbe mogoče identificirati izjemno produktivne ljudi. V svoji kritiki poudarja, da teorija človeškega kapitala zanemarja vlogo intelekta. Visoko inteligentni posamezniki (s prirojenimi sposobnostmi) so produktivnejši in imajo višje plače, prav tako pa lahko več investirajo v izobraževanje, pri čemer plača ni v funkciji izobrazbe, ampak prirojenih sposobnosti.

Kritike teorije človeškega kapitala sodobnejših avtorjev (Stewart 2001; Roos et al. 2000; Ulrich 2005) se nanašajo predvsem na ostro ločevanje med človeškim kapitalom in človeškimi viri podjetja. Z drugimi besedami povedano: na ostro ločevanje med ustvarjalci in neustvarjalci dodane oziroma nove vrednosti. To ima dve posledici, in sicer, da so za ustvarjanje dodane vrednosti v podjetju odgovorni le nosilci in generatorji kapitala, po drugi strani pa to pomeni, da generatorji resursov (ne kapitala) niso odgovorni za ustvarjanje dodane vrednosti. V praksi to pomeni, da so samo visoko izobraženi in najbolj usposobljeni odgovorni za inoviranje in ekonomsko rast ter ustvarjanje čim večje nove vrednosti.

Neupoštevanje neekonomskih in posrednih koristi investicij (na primer v izobraževanje in zdravje) je ena ključnih značilnosti uporabe metode analize stroškov in koristi. Kritiki pravijo, da te koristi oziroma pozitivne eksternalije prav tako odsevajo v povečanju splošne produktivnosti, niso pa izražene v razlikah med osebnimi dohodki. To pomanjkljivost je mogoče odpraviti na dva načina: v prvem primeru s sočasno uporabo tudi drugih kvantitativnih³⁴ in kvalitativnih metod in drugič z upoštevanjem dejstva, da izračunane stopnje donosa lahko podcenjujejo donosnost naložb pri pojasnjevanju rezultatov (Bevc 1991: 103–104).

³⁴ Med kvantitativne metode štejemo časovno analizo (ugotavljamo spremembe v daljšem časovnem obdobju), analiza statističnega preseka (primerjava več držav, skupin držav, regij znotraj neke države v določenem trenutku) itd. (Bevc 1991: 78).

3.5 TEORIJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA V POVEZAVI S KADROVSKO FUNKCIJO IN MANAGEMENT ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Človeški viri³⁵ pridobivajo na pomenu, v primerjavi z ostalimi viri podjetja. Za podjetje so neprecenljive vrednosti ravno zaposleni s svojimi znanji, sposobnostmi, značajem in mišljenjem (Pfeffer 1998: 17). Potreba po obravnavanju človeka kot najpomembnejšega vira je tako prerasla okvire klasične kadrovske funkcije in s seboj prinesla veliko sprememb (Možina et al. 1998: 13). Zato bom v nadaljevanju poskušala opredeliti osnovne kadrovske pojme v povezavi z razvojem managementa človeškega kapitala. Na koncu pa bo moj cilj prikazati značilnosti managementa človeškega kapitala in profil managerjev človeškega kapitala.

3.5.1 OPREDELITEV OSNOVNIH KADROVSKIH POJMOV

KADROVSKA DEJAVNOST IN KADROVSKA POLITIKA

Kadrovska dejavnost je zahteven in pomemben proces v podjetju, saj obsega celo paleto dejavnosti, kot so načrtovanje kadrov, izobraževanje in osebni razvoj, mobilnost kadrov, odnose med zaposlenimi, inovativno dejavnost, medicino dela, nagrajevanje itd. Glavna funkcija kadrovske dejavnosti je opis in analiza dela, načrtovanje in pridobivanje, izbiranje in nameščanje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje, vzdrževanje, spremljanje in izboljševanje ter raziskovanje kadrovske dejavnosti (Možina in drugi 1998: 4). Tudi Florjančič s sodelavci (1994: 369) opredeljujejo kadrovske dejavnosti kot zelo zahteven in raznovrsten proces, ki obsega splet različnih medsebojno povezanih nalog, ki se nanašajo na kadre.

S kadrovske politike razumemo opredeljevanje ciljev, kriterijev in načel, ki se nanašajo na zaposlene v organizaciji. Prizadeva si ustvarjati pogoje za čim uspešnejše opravljanje delovnih nalog zaposlenih ter odpravljati neskladja med njimi. Kadrovska dejavnost pa je sredstvo za realizacijo ciljev kadrovske politike (Florjančič et al. 1994: 178).

Dolgo časa je veljalo, da je ukvarjanje s kadri predvsem formalne narave in da se z njimi ukvarjamo le takrat, da izpolnimo zahteve po različnih evidencah, pregledih in zaradi predpisov. V zadnjih dveh desetletjih pa se vloga in pomen ukvarjanja s kadri povečujeta (Merkač Skok 2005: 24).

Tudi Drucker (1999) je v svojih razmišljanjih o izzivih 21. stoletja ugotavljal, da so se v zadnjih desetletjih prejšnjega stoletja zgodile temeljite spremembe na področju poslovanja.

³⁵S človeškimi viri razumem delovne sposobnosti, ki jih pri svojem delu uporabljajo zaposleni, neaktivni pa razpolagajo z njimi kot z neizkoriščenim delovnim potencialom. Človeške vire lahko enačimo z delovno silo posameznikov, ne pa z osebami samimi (Svetlik in Ilič 2004).

Priča smo namreč vedno večji globalizaciji, skrajševanju življenjskih ciklov proizvodov, strmemu naraščanju deleža storitvenih dejavnosti itd. Vse to je pripeljalo do razmer, kjer postajajo ključni faktor ljudje s svojim znanjem in pripravljenostjo, da to zanje tudi uporabijo v korist podjetja.

S spremenjeno percepcijo zaposlenih, v smislu, da kadri predstavljajo največji potencial in konkurenčno prednost, se je spremenil tudi pomen kadrovske dejavnosti. Uspešne organizacije se od manj uspešnih razlikujejo ravno po kadrovski dejavnosti in po tem, kako management ravna s kadri, kako jih planira, kadruje, razvija, usposablja, kako jih nagraduje ter kako vzdržuje učinkovite odnose. Zaposleni so postali pomembna poslovna naložba in ne strošek (Merkač Skok 2005: 19).

KADROVSKA FUNKCIJA

Kadrovska funkcija je ena od poslovnih funkcij podjetja, ki skupaj z ostalimi funkcijami (nabavno, proizvodno, prodajno in finančno) sestavlja poslovni proces podjetja. Osnovna naloga kadrovske funkcije je zagotavljati zadostno število zaposlenih in jih optimalno uporabiti, tako da bo imela od njih korist organizacija, oni sami in tudi širša družba (Armstrong 1991: 27).

Dejavnost kadrovske funkcije je planiranje, sprejemanje, razporejanje, razvoj in izobraževanje kadrov ter oblikovanje delovnih razmerij. V izvajanje dejavnosti oziroma nalog kadrovske funkcije je vključenih več akterjev. Poleg kadrovskih strokovnjakov tudi managerji na različnih ravneh in tudi sami delavci. Vključujejo se tudi sindikati in zunanje institucije (Florjančič in Kavran 1992: 100).

Kadrovska funkcija dobiva na pomenu, predvsem s spoznanjem, da je človek in njegov pomen v organizacijskem procesu s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec (Možina et al. 1998: 6–7).

Ravnanje s kadri zahteva vsaj enako mero pozornosti managementa kot vse druge poslovne funkcije v organizaciji, zato se bo kadrovska funkcija dejansko začela v podjetjih razvijati in postajati profesionalna, ko se bodo vodje (menedžerji) vseh nivojev zavedali svoje odgovornosti za uspešno delo zaposlenih, za stalni razvoj njihove delovne kariere in njihovih sposobnosti (Ivanuša-Bezjak 2006: 29).

3.5.2 MANAGEMENT ČLOVEŠKEGA KAPITALA IN MANAGERJI ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Že od Adama Smitha, ki je živel v poznem 18. stoletju in proučeval delitev dela ter rast produktivnosti, poskušajo v razvitih družbah najti, pojasniti in uvesti najboljše in najbolj

izoblikovane metode dela, iščejo najboljši način vodenja, najboljšo organizacijsko strukturo ipd. Tako so se do danes razvile številne teorije³⁶, ki temeljijo na različnih predpostavkah, vsem teorijam pa je skupno dejstvo, da se povečuje vloga posameznika in njegove svobodne izbire, torej pomen humanega elementa organizacije (Florjančič in Vukovič 1998: 11).

V preteklosti, ko je bilo stanje na trgu stabilno, so si ljudje organizacije predstavljali kot piramido, na vrhu te piramide pa so bili cilji, ki jih je bilo potrebno doseči. Delovna mesta so bila zato natančno določena, pomembno je bilo le, da so jih zasedli tisti, ki ustrezajo tem delovnim mestom in, ki bodo organizacijo pripeljali do zastavljenih ciljev. Z vse večjo konkurenco na trgu togo delovanje ljudi v organizaciji ni bilo več primerno. Pojavila se je potreba po novih idejah in domiselnosti pri postavljanju ciljev in uresničevanju le-teh. Potrebni so ljudje, ki imajo sposobnost izvirnega odločanja, ki so kreativni v svojih idejah, so se sposobni učiti, predvsem pa pridobljeno znanje uporabiti pri svojem delu (Lipičnik 1998: 33–39).

Danes z razvojem učeče se organizacije³⁷ oziroma z razvojem ideje, da je izobraževanje za današnjo organizacijo nuja, za organizacijo prihodnosti pa vrednota in del njene kulture, pa govorimo o pomenu človeškega kapitala in v njegovi povezavi o managementu človeškega kapitala. Podlogar in Šmitek (2001) pravita, da razvite družbe danes že prehajajo v tako imenovano družbo znanja, kjer je na prvem mestu intelektualni kapital ali znanje.

»Management človeškega kapitala se za razliko od managementa človeških virov ukvarja z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem le tistih človeških virov, ki ustvarjajo vrednost, torej se ukvarjajo le s človeškim kapitalom«. To pomeni, da se zaposlene obravnava celovito, se jih celostno izobražuje, izpopolnjuje in usposablja ter razvija njihove spretnosti z namenom, da bodo lahko v čim večji meri prispevali k ciljem in potrebam podjetja, v katerem delajo ter ustvarili novo vrednost. Vsekakor pa je tu pomembno, da zaposleni z doseganjem organizacijskih ciljev izpolnjujejo tudi osebne cilje in so tako zadovoljni. Pomembna značilnost managementa človeškega kapitala so tudi cilji, ki se nanašajo na permanentno skrb za zagotavljanje ustreznih delovnih pogojev, zmanjševanja stresa na delovnem mestu in preprečevanja zdravstvenih tveganj in nesreč pri delu (Mihalič 2006: 52–61).

Po besedah Babaroviča (2003) so osnova vsakega podjetja zaposleni, vendar pa je od ravnanja vodstva z zaposlenimi odvisno ali bo podjetje uspešno in učinkovito ali ne. Vodji prav nič ne pomagajo njegova tehnična znanja, če mu ljudje nočejo slediti in opravljati dela po svojih

³⁶ Značilnosti teorij, ki se nanašajo na delo z ljudmi, prikazuje Priloga B.

³⁷ Ferjan (1999) vidi bistvo učeče se organizacije v tem, da se vzpostavi povezava med posameznikom in organizacijo, med učenjem posameznika in učenjem organizacije.

najboljših močeh. Covey (2000: 105) realistično ocenjuje, da se nekateri managerji še vedno zanašajo pretežno na osnovne in finančne vire, ter ne upoštevajo dovolj ljudi kot najpomembnejšega vira. Z naraščanjem strateškega pomena kadrov v organizacijah in dejstva, da so ključni faktor uspeha podjetja predvsem ljudje s svojim znanjem in pripravljenostjo, da to znanje tudi uporabijo v korist podjetja, se pojavi potreba po razvoju managerjev človeškega kapitala. To opaža John Kotter (v Bolt 1996: 161), ki pravi, da se poslovni svet v devetdesetih letih tega stoletja bistveno razlikuje od poslovnega sveta v petdesetih ali šestdesetih letih. Organizacije so kompleksnejše, še bolj tekmovalne med seboj, polne izobraženih in usposobljenih kadrov, kar zahteva tudi voditelje, katerih vrline bodo fleksibilnost, hitro prepoznavanje in uspešno izkoriščanje tržnih priložnosti, odprtost za nove ideje in sposobnost za pridobivanje in uporabljanje znanja, sposobnost za motiviranje in razvijanje ljudi v timu. Profil managerjev človeškega kapitala je kompleksnejši in zahteva obvladovanje večjega obsega kompetenc.

4. VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU

Kakovost življenja³⁸ je v današnjem času vedno bolj pomembna, zato se vedno več časa in sredstev namenja zagotavljanju le-te. S proučevanjem kakovosti življenja v začetku osemdesetih let se je ta koncept uveljavil in začel uporabljati na številnih področjih, tako tudi na področju zdravstva in celo na področju ekonomije. Kakovost življenja je koncept, ki dopolnjuje prizadevanja za višjo kakovost proizvodnje. Tako lahko trdimo, da brez kakovostnega delovnega okolja oziroma delovnega življenja ni mogoče pričakovati izdelkov in storitev visoke kakovosti (Svetlik 1996). Po besedah Černigoj Sadarjeve (1993) je zdravje med pomembnejšimi razsežnostmi kakovosti življenja, saj je po eni strani nezamenljiv osebni vir pri ustvarjanju življenjskih razmer, po drugi pa med najprepričljivejšimi ter celostnimi kazalci rezultatov kakovosti delovnega življenja. To pomeni, da je za zagotovitev kakovosti življenja in kakovosti delovnega življenja oziroma okolja nujna zagotovitev zdravja ter varnosti ljudi in zaposlenih. Ob njuni zagotovitvi pa je mogoče pričakovati izdelke in storitve visoke kvalitete, ki so v današnjem tržno naravnem okolju bistveni za konkurenčnost podjetij.

Moj cilj je pokazati povezavo med zdravjem zaposlenih in uspešnostjo, učinkovitostjo ter konkurenčnostjo podjetja. Zdravje zaposlenih obravnavam kot obliko človeškega kapitala, zato je moj cilj tudi prikazati pretvarjanje investicij v zdravje in varnost zaposlenih v konkurenčno prednost ter posledično v finančno vrednost podjetja.

S poglavjem želim umestiti koncept zdravja in varnosti ljudi ter zaposlenih v ustrezne teoretične okvirje in pojasniti nove pojme na področju investiranja v zdravje in varnost zaposlenih. Želim povezati teorijo, zakonodajo in prakso na področju zdravja, zdravega načina življenja in investiranja v zdravje ter varnost zaposlenih oziroma ljudi nasploh.

4.1 RAZVOJ UVELJAVLJANJA VARNOSTI IN ZDRAVJA V SLOVENIJI

Na področju Republike Slovenije so med prvimi primeri zagotavljanja varnosti pri delu znana pravila, ki so sestavljala delovni red Rudnika živega srebra v Idriji iz leta 1592. To je nekakšen začetek, sistematično zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu pri nas pa sega v 19. stoletje v okviru avstroogrškega cesarstva, katerega sestavni del je bila takratna Slovenija. Po

³⁸ Raziskovanje kakovosti delovnega življenja v Sloveniji poteka že več kot deset let. V začetku osemdesetih let ga je na Inštitutu za sociologijo zasnoval Veljko Rus. Glavni razlog za začetek raziskovanja kakovosti življenja je bil enostransko ekonomsko merjenje družbenega razvoja. Rast družbenega proizvoda ne pomeni nujno tudi kakovostnejšega življenja ljudi. Pomembno je, za katere namene se novo ustvarjena vrednost uporabi in kako je porazdeljena med prebivalstvo. Kakovost življenja ni odvisna od sredstev, ki jih imajo ljudje na voljo, temveč tudi od tega, kako ta sredstva uporabljajo. Prav tako se ne more meriti le z lastništvom materialnih sredstev in z zadovoljevanjem materialnih potreb, temveč tudi s takimi viri, kot so znanje, zdravje, zaposlitev ter z zadovoljevanjem nematerialnih potreb, kot so potrebe po varnosti, po pripadnosti in po samouresničevanju (Svetlik 1996).

prvi svetovni vojni je Kraljevina Jugoslavija področje varnosti pri delu uredila z Zakonom o varstvu pri delu, ki je bil sprejet leta 1923. Zanimivost te zakonodaje je v tem, da je bilo pri vseh delih, kjer je obstajala večja možnost za poškodbe pri delu, prepovedano delo na normo. Po drugi svetovni vojni je bilo to področje v FLR Jugoslaviji urejeno z zvezno zakonodajo. Ko je bila leta 1974 sprejeta ustava, je bilo urejanje tega področja prepuščeno republikam. Tako je bil v Sloveniji istega leta sprejet Zakon o varstvu pri delu, ki je veljal 12 let³⁹. Posebna značilnost tega zakona je bila v tem, da je urejal tako predhodno varstvo kakor tudi problematiko nadzora ter je zato vseboval tudi vsa določila o inšpekciji dela in njeni organiziranosti (Vakselj 2000: 11–13).

Zakon o varnosti in zdravju pri delu, ki ga imamo danes, je bil sprejet leta 1999, predvsem zaradi prepričanj, da ob začetku novega tisočletja svet ni varen niti za življenje niti za delo. Leta 2001 je bil dopolnjen. Zavod za zdravstveno varstvo pri delu je v Zakonu o varnosti in zdravju pri delu (1999) opozoril, da ob vsem tehničnem napredku in industrijskem razvoju lahko že drobna človeška napaka povzroči katastrofo in več tisoč mrtvih.

4.2 ZAKONODAJA IN ZAKONSKE ZAHTEVE S PODROČJA VARNOSTI ZAPOSLENIH IN ZDRAVJA PRI DELU

Slovenska zakonodaja skrb za zdravje in varnost zaposlenih na delovnem mestu v veliki meri nalaga delodajalcu. Seveda pa je vprašanje, koliko se menedžerji sploh zavedajo te odgovornosti in kaj v praksi storijo v prid zdravju in varnosti delavcev.

Za lažje razumevanje vsebine posameznih določb zakonov podajam nekaj osnovnih definicij. Zakon o delovnih razmerjih (2002: člen 5) *delavca* opredeli kot »vsako fizično osebo, ki je v delovnem razmerju na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi«. *Delodajalec* je po istem zakonu »pravna in fizična oseba ter drug subjekt, kot je državni organ, lokalna skupnost, podružnica tujega podjetja ter diplomatsko in konzularno predstavništvo, ki zaposluje deset ali manj delavcev« (Zakon o delovnih razmerjih 2002: člen 5).

Z bolj managerskega vidika je *delodajalec* (employer) »ena izmed strank pogodbenega delovnega razmerja⁴⁰, ki je lahko fizična ali pravna oseba, ki lahko sklepa s posameznim delavcem pogodbo o zaposlitvi, s kolektivom delavcev, ki jih zaposluje, pa različne vrste kolektivnih pogodb« (Možina in drugi 1998: 488).

³⁹ Republiški zakon o varstvu pri delu, katerega avtor je Mlakar Jernej (1974).

⁴⁰ Z delovnim razmerjem mislim na razmerje med delavcem ali skupino delavcev in delodajalcem, ki temelji na ustrezni delavnopravni pogodbi in je urejeno s predpisi, kolektivnimi sporazumi ter splošnimi akti delodajalca (Možina in drugi 1998: 488).

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (1999: člen 3) opredeli *delovno mesto* kot » prostor, ki je namenjen za izvajanje dela in se nahaja v zgradbah delodajalca kot tudi na začasnih ali premičnih deloviščih, do katerih ima delavec dostop v času svoje zaposlitve, in je pod neposrednim ali posrednim nadzorom delodajalca«. *Delovno okolje* pa je »prostor, v katerem se izvaja delo in vključuje delovna mesta, delovne razmere, delovne postopke, socialne odnose in druge vplive zunanjega okolja«.

4.2.1 USTAVA REPUBLIKE SLOVENIJE (URS)

Že v Ustavi Republike Slovenije iz leta 1991 je določena pravica do socialne varnosti in pravica do zdravstvenega varstva vsakega posameznika, pri čemer se ti dve določbi (50. in 51. člen URS) sicer nanašata na vse državljane Republike Slovenije in ne konkretno na zaposlene (Kaučič in Toplišek 2001).

4.2.2 ZAKON O VARNOSTI IN ZDRAVJU PRI DELU (ZVZD)

Je krovni zakon na področju varnosti in zdravja pri delu. Zakon je začel veljati leta 1999 in vključuje tehnični, medicinski ali zdravstveni vidik varnega dela. Vsebina zakona temelji zlasti na konvencijah Mednarodne organizacije dela št. 155 in št. 161⁴¹. Zavod za zdravstveno varstvo pri delu v zakonu o varnosti in zdravju pri delu (1999) pravi, da je pri oblikovanju zakona v celoti prav tako upoštevana direktiva 89/391 EEC o uvedbi ukrepov za pospeševanje izboljšanja varnosti in zdravja pri delu (Zakon o varnosti in zdravju pri delu 1999).

Zakon opredeli *splošne določbe*, ki v strnjeni obliki pravijo, da se s tem zakonom določajo pravice in dolžnosti delodajalcev in delavcev v zvezi z varnim in zdravim delom ter ukrepi za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu. Prav tako določa organe, pristojne za varnost in zdravje pri delu. Sledijo *temeljna načela*, kjer bolj splošno določa dolžnosti in pravice delodajalca in delavca (Zakon o varnosti in zdravju pri delu 1999: člen 1– člen 13).

»Delodajalec je dolžan zagotoviti varnost in zdravje delavcev v zvezi z delom. V ta namen mora delodajalec izvajati ukrepe, potrebne za zagotovitev varnosti in zdravja delavcev, vključno s preprečevanjem nevarnosti pri delu, obveščanjem in usposabljanjem delavcev, z ustrezno organiziranostjo in potrebnimi materialnimi sredstvi« (Zakon o varnosti in zdravju pri delu 1999: člen 5).

⁴¹ Konvencija št. 155 o varnosti in zdravju (1981) in Konvencija št. 161 o poklicnem zdravstvenem varstvu (1985) (Vakselj 2000: 14).

Naslednji trije členi zakona se nanašajo tako na delodajalca kot tudi na delavca. Vse dolžnosti delodajalca, ki sem jih navedla v prejšnjem odstavku, so hkrati pravice delavca v zvezi z zagotavljanjem njegove varnosti in zdravja pri delu. Delavec mora spoštovati in izvajati ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu. To pomeni, da mora delavec opravljati delo s tolikšno pazljivostjo, da s tem varuje svoje življenje in zdravje ter življenje in zdravje drugih oseb (Zakon o varnosti in zdravju pri delu 1999: člen 7 – člen 9).

Temeljna načela zakona vključujejo tudi vzgojo in izobraževanje v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu. To je opisano v 13. členu, ki pravi, da sta vzgoja in izobraževanje za varno in zdravo delo sestavni del splošnega in poklicnega izobraževanja na šolah vseh vrst in stopenj ter sestavni del uvajanja v delo in stalnega strokovnega usposabljanja delavca (Zakon o varnosti in zdravju pri delu 1999: člen 13).

V nadaljevanju zakona so podrobneje opredeljene *obveznosti delodajalca* in *pravice ter dolžnosti delavcev*. V 20. členu tega zakona je določeno, da mora delodajalec zagotoviti, da naloge zdravstvenega varstva pri delu opravlja pooblaščen zdravnik. Prav tako je določeno, da mora delodajalec zagotoviti redne zdravstvene preglede delavcev (22. člen).

V zakonu so opredeljeni tudi členi, ki se nanašajo na *evidence in poročila*, ki določajo, da mora delodajalec hraniti vso dokumentacijo, ki je predpisana s tem zakonom in predpisi, izdanimi na njegovi podlagi; na *Urad Republike Slovenije za varnost in zdravje pri delu*, ki je sestavni del ministrstva, pristojnega za delo; na *Svet za varnost in zdravje pri delu*, ki pri Vladi RS predstavlja strokovno posvetovalno delo; na *dovoljenja za delo, zbornico in nadzorstvo*. Na koncu sledijo *kazenske določbe* in *prehodne ter končne določbe* (Zakon o varnosti in zdravju pri delu 1999: člen 38 – člen 67).

4.2.3 ZAKON O ZDRAVSTVENEM VARSTVU IN ZDRAVSTVENEM ZAVAROVANJU (ZZVZZ)

Vprašanja glede zdravstvenega varstva in zdravstvenega zavarovanja ureja Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, ki je bil sprejet leta 1992. Kasneje je bil spremenjen in dopolnjen. Zakon določa vsebino zdravstvenega varstva v najširšem smislu, nosilce družbene skrbi za zdravje, naloge posameznikov, delodajalcev in države ter ureja sistem zdravstvenega zavarovanja (Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju - uradno prečiščeno besedilo 2006).

V temeljnih določbah in v določbah o družbeni skrbi za zdravje zakon predstavlja zdravstveno varstvo kot splet vseh družbenih, skupinskih in posameznikovih ukrepov in dejanj, ki so naravnani v krepitev, ohranjanje in povrnitev zdravja. Skladno s to opredelitvijo obsega zdravstveno varstvo tudi zavarovanje za primer bolezni ali poškodbe. Zakon izrecno ne govori o tem, kdo je odgovoren za zdravje ljudi, vendar iz vrste določb izhaja, da je to predvsem država Slovenija. Ta mora zagotavljati pogoje, da bodo državljani lahko skrbeli za svoje zdravje. Država mora zastaviti in izvajati gospodarsko, socialno, ekološko in druge politike tako, da bodo te usklajene s cilji za krepitev in ohranitev zdravja ljudi (Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju - uradno prečiščeno besedilo 2006: člen 1 – člen 8). Deveti, deseti in enajsti člen so prenehali veljati (Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju - uradno prečiščeno besedilo 2006).

Drugi in hkrati najobsežnejši del tega zakona ureja področje *zdravstvenega zavarovanja*, ki se deli na obvezno in prostovoljno zavarovanje. Zakon podrobno ureja le obvezno zavarovanje, medtem ko o prostovoljnem določa le nekatera splošna načela. Obvezno zavarovanje obsega zavarovanje za primer bolezni in poškodbe izven dela ter zavarovanje za poklicno bolezen in poškodbo pri delu. Ta delitev je pomembna predvsem z vidika obveznosti za plačilo prispevkov, saj le-te za bolezen in poškodbo izven dela plačujeta enako zavarovanec in njegov delodajalec, medtem ko prispevek za poškodbo pri delu in poklicno bolezen plačuje le delodajalec. V okviru obveznega zavarovanja zakon določa *zavarovane osebe, pravice iz obveznega zavarovanja in vire sredstev*. V nadaljevanju drugega dela je opredeljeno *prostovoljno zavarovanje*, ki omogoča zavarovanje za plačilo razlike v vrednosti nad obsegom obveznega zavarovanja, razen tega pa tudi za druge pravice, ki niso vključene v obvezno zavarovanje. Nato so še določbe, ki se nanašajo na *odnose med Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije in zdravstvenimi zavodi ter zasebnimi zdravstvenimi delavci; zdravstveno zavarovanje Slovenije; pravice iz zdravstvenega zavarovanja in na povrnitev škode* (Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju – uradno prečiščeno besedilo 2006: člen 12 – člen 94).

V tretjem delu zakona so opredeljene *kazenske, prehodne in končne določbe*. Kazenske določbe določajo, da mora delodajalec in odgovorna oseba, ki stori prekršek, ker ne upošteva zakonskih obveznosti ali ravna v nasprotju z njimi, plačati denarno kazen (Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju - uradno prečiščeno besedilo 2006: člen 95 – člen 113).

4.2.4 ZAKON O DELOVNIH RAZMERJIH (ZDR)

Znotraj pravic na podlagi bolezni in poškodb (zaradi katerih se sklepa zdravstveno zavarovanje) je pomemben še ZDR, ki je bil sprejet 24. aprila 2002, veljati pa je začel 1. januarja 2003. Zakon ureja le individualna razmerja, torej razmerja, ki nastajajo med delavcem in delodajalcem na podlagi pogodbe o zaposlitvi. Kolektivna razmerja, ki izhajajo iz kolektivnih pogodb, pa so urejena s posebnim Zakonom o kolektivnih pogodbah iz leta 2006 (ZKOlP). ZDR obsega 246 členov v desetih poglavjih (Zakon o delovnih razmerjih 2002).

Zakon določa, da so vse obveznosti delodajalca na področju varovanja zdravja med delom hkrati tudi pravice delavca v zvezi z njegovim varnim in zdravim delom. Predvsem pa je dolžnost delavca, da je seznanjen s svojimi pravicami ter da jih pri delodajalcu uveljavlja. Pri tem so mu v pomoč sindikalni zaupniki, člani svetov delavcev in delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu (Avguštiner 2003: 6).

Tako 33. člen Zakona o delovnih razmerjih (2002) zapoveduje, da »mora delavec spoštovati in izvajati predpise o varnosti in zdravju pri delu ter pazljivo opravljati delo, da zavaruje svoje življenje in zdravje ter življenje in zdravje drugih oseb«. Vsebina člena je podobna vsebini 9. člena Zakona o varnosti in zdravju pri delu (1999). Tudi vsebina 34. člena ZDR-ja (2002) je podobna vsebini 10. člena ZVZD (1999).

» Delavec mora obveščati delodajalca o vsaki grozeči nevarnosti za življenje ali zdravje ali za nastanek materialne škode, ki jo zazna pri delu« (Zakon o delovnih razmerjih 2002: člen 34/ drugi odstavek).

» Delodajalci in delavci oziroma njihovi predstavniki se morajo glede vprašanj o varnosti in zdravju pri delu medsebojno obveščati, skupno posvetovati ter soodločati v skladu s tem zakonom in predpisi o sodelovanju delavcev pri upravljanju« (Zakon o varnosti in zdravju pri delu 1999: člen 10).

ZDR vsebuje tudi določila o varstvu nekaterih kategorij delavcev, na primer: varstvo žensk, varstvo delavcev zaradi nosečnosti in starševstva, varstvo delavcev, ki še niso dopolnili 18 let starosti, varstvo invalidov in varstvo starejših delavcev (Zakon o delovnih razmerjih 2002: člen 186 – člen 203). Zakon opredeljuje določila, ki posredno vplivajo na zdravje zaposlenega. Določa delovni čas, nočno delo, odmore in počitke, letni dopust in druge odsotnosti z dela. Definiranje delovnega časa in polnega delovnega časa vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako je delovni čas osnova za izračun produktivnosti dela. Mislim, da smo ljudje ponavadi pripravljene delati toliko časa, kot nam narekuje naš delovnik,

o nadurnem delu ponavadi neradi slišimo. Zato je pomembno, da je delavec seznanjen o tem, kaj so njegove pravice in dolžnosti glede nadurnega dela, nočnega dela, dodatnega dela v primerih naravne ali druge nesreče itd. To je zapisano v ZDR-ju (2002) od 141. do 153. člena. Določila, ki se nanašajo na odmore in počitke ter letni dopust, so zapisana od 154. do 166. člena istega zakona.

Ostale zakonske zahteve, ki urejajo zdravje in varnost zaposlenih, so:

- ZAKON O POKOJNINSKEM IN INVALIDSKEM ZAVAROVANJU (ZPIZ-1) je pri zagotavljanju zdravja in varnosti ljudi ter zaposlenih pomemben, saj pokojninsko in invalidsko zavarovanje predstavlja bistveni del socialne varnosti⁴² (Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju 1999).
- ZAKON O SOCIALNEM VARSTVU (ZSV) je namenjen preprečevanju in reševanju socialne problematike posameznikov, družin in skupin prebivalstva. Država skrbi za preprečevanje socialno varstvene ogroženosti, tako da s sistemskimi ukrepi na področju državne politike, zaposlovanja in dela, štipendijske politike, stanovanjske politike, družinske politike, zdravstva, vzgoje in izobraževanja in na drugih področjih vpliva na socialni položaj prebivalcev (Zakon o socialnem varstvu - uradno prečiščeno besedilo 2007).
- PRAVILNIK O SEZNAMU POKLICNIH BOLEZNI je v Sloveniji izšel leta 2003, ki ga je podpisal minister za delo, družino in socialne zadeve⁴³ (Pravilnik o seznamu poklicnih bolezni 2003).
- EVROPSKA SOCIALNA LISTINA, ki jo je Slovenija ratificirala leta 1999. Z zakonom o ratifikaciji Evropske socialne listine (spremenjene) (MESL) je prevzela obveznosti iz vseh enaintridesetih členov listine, izvzela pa je tri odstavke⁴⁴ (Evropska socialna listina 1999).
- KONVENCIJE MEDNARODNE ORGANIZACIJE DELA (MOD)⁴⁵

⁴² V obvezno zavarovanje so vključene vse osebe, ki na območju Slovenije pridobivajo redne dohodke iz katerekoli dovoljene dejavnosti. Poleg delavcev v odvisnem delovnem razmerju so v obvezno zavarovanje vključeni tudi samostojni podjetniki, samozaposleni, kmetje, funkcionarji in poslovodne osebe. S pokojninskim in invalidskim zavarovanjem se zavarovancem ob izpolnitvi določenih pogojev zagotavljajo naslednje pravice: pravica do pokojnine za primer starosti, izgube delovne zmožnosti ali smrti, pravice iz invalidskega zavarovanja za primer neozdravljivega zmanjšanja delovne zmožnosti, pravica do dodatka za rekreacijo in druge (Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju 1999).

⁴³ Razdeljen je na več poglavij, in sicer:

- poklicne bolezni povzročene z nevarnimi kemijskimi snovmi, fizikalnimi dejavniki in biološkimi dejavniki,

- poklicne bolezni po prizadetih organskih sistemih,

(Pravilnik o seznamu poklicnih bolezni 2003).

⁴⁴ 1. in 4. točka 13. člena MESL, ki določa pravico do socialne pomoči v enaki meri tako za državljane kot tudi za državljane drugih držav pogodbenic in 2. točka 18. člena MESL, s katero se države pogodbenice zavezujejo, da bodo poenostavile obstoječe formalnosti in zmanjšale ali ukinile sodne takse in druge stroške, ki jih plačujejo tuji delavci ali njihovi delodajalci (Evropska socialna listina 1999).

⁴⁵ Nekaj konvencij, ki veljajo v Sloveniji:

Konvencija št. 32 o varstvu pred poškodbami (1932), Konvencija št. 81 o inšpekciji dela (1947), Konvencija št. 148 o delovnem okolju (1976), Konvencija št. 155 o varnosti in zdravju (1981) (Vakselj 2000: 13–14).

- ZAKONODAJA EVROPSKE UNIJE, ki je urejena skozi dve temeljni načeli, in sicer: načelo prostega pretoka blaga in načelo prostega pretoka delovne sile. Načelo prostega pretoka blaga je povezano z zahtevo, da je znotraj Unije dovoljeno uporabljati le varna delovna sredstva. Načelo prostega pretoka delovne sile pa je povezano z zahtevami Unije, da mora imeti delavec iz držav članic Unije povsod, kamor pride na delo, zagotovljene pogoje za enako varno delo (Vakselj 2000: 17).

5. SKRIB ZA ZDRAVJE IN VARNOST ZAPOSLENIH V TEORIJI IN PRAKSI

V prejšnjem poglavju sem prikazala, da je varnost in zdravje pri delu področje, kjer Slovenija organizacijam postavlja obsežne zakonodajne zahteve. Kljub temu je v podjetjih potrebno razviti sistemski pristop k vodenju varnosti in zdravja pri delu⁴⁶. To se nanaša na vprašanje kako je z usklajenostjo zahtev zakonodaje in standardov. S tem vprašanjem se srečujejo vodstva organizacij, ko se odločajo o uvajanju sistema vodenja in zdravja pri delu. V mislih imam standard OHSAS 18001⁴⁷, kjer zahteve standarda le smiselno nadgrajujejo zahteve zakonodaje in si v nobenem primeru niso v nasprotju (Seražin 2005: 9–11).

Izpolnjevanje zakonskih zahtev, preprečevanje in obvladovanje tveganj, ki nastopajo pri delu, ter nenehna izboljševanja na področju varnosti in zdravja pri delu zahtevajo vključenost vseh oseb, ki delajo za ali v imenu organizacije. Predpostavljam, da je zdrav in zadovoljen delavec bolj privlačen za delodajalca z vidika produktivnosti in dobičkonosnosti, po drugi strani pa so tudi delodajalci, ki vlagajo v zdravje in varnost zaposlenih bolj atraktivni za zaposlenega oziroma posameznika, ki išče delo. Po mojem mnenju bi se morala podjetja vedno bolj zavedati kako pomemben za njihov poslovni in finančni rezultat je zdrav delavec. To oceno je potrdila moja sogovornica gospa Brigita Ačimovič iz podjetja Talum d.d., kjer pravijo, da se jim zdrav delavec »splača«. Od leta 1995 pa do leta 2003 so bolniške izostanke zmanjšali za polovico, prav tako so zmanjšali odstotek poškodb pri delu, o čemer več v nadaljevanju.

Talum d.d. je le en izmed primerov dobre prakse s področja zagotavljanja zdravja in varnosti zaposlenih oziroma ljudi, ki jih navajam v nadaljevanju poglavja. Poskušala bom prikazati preplet med podano teorijo in zakonodajo v predhodnih poglavjih s prakso države in podjetij na področju promocije zdravja, zdravega načina življenja in investiranja v zdravje ter varnost ljudi in zaposlenih.

Razmerje med stroški in koristmi podjetja pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu prikazuje revija Manager v prispevku »Zdravje se splača« (Basle 2003: 54–59), ki na podlagi analiz ameriškega urada za poklicno varnost in zdravje (OSHA) sklepa o tem razmerju tudi za Slovenijo. Ameriško gospodarstvo na leto porabi nekaj sto milijard dolarjev za plačilo

⁴⁶ Sistemski pristop obravnavanja varnosti in zdravja pri delu pomeni, da so odgovornosti in pooblastila za spremljanje, prepoznavanje in sporočanje zakonskih zahtev jasno določena in zato je njihovo izpolnjevanje učinkovitejše (Seražin 2005: 11).

⁴⁷ Večina organizacij v evropskem prostoru za vodenje varnosti uporablja standard OHSAS 18001 vsebina je podana v obliki zahtev in izpolnjevanje teh zahtev organizacijam omogoča obvladovanje tveganj pred poškodbami in obolenji ter ob tem nenehno izboljševanje nivoja varnosti in zdravja pri delu (Seražin 2005).

nadomestil za bolniške izostanke in poškodbe pri delu. V tem znesku ni upoštevana izguba, ki jo za seboj prinesejo nesreče pri delu in pogoste bolezni. Nesreče pri delu in pogoste bolezni zaposlenih zmanjšujejo produktivnost podjetja, poslabšujejo klimo znotraj podjetja, zaradi iskanja in priučevanja nadomestnih ali celo novih delavcev pa se povečuje strošek dela. Tako naj bi v Združenih državah Amerike kar 90 odstotkov podjetij s 50 ali več zaposlenimi in skoraj vsa podjetja z več kot 750 zaposlenimi izvajala vsaj enega od programov t.i. promocije zdravja. Članek navaja primer družbe *Mobil Chemical*, ki predstavlja primer dobre prakse na področju zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu zaposlenih. Ko so v podjetju uvedli *Prostovoljni program za zaščito delavcev OSHA* (voluntary protection program), se je število nesreč pri delu zmanjšalo za 32%, izgubljenih delovnih dni za 39%, bolniških izostankov pa za 24%. Ko so na koncu vse te podatke pogledali še s finančnega vidika, so ugotovili, da so samo iz nadomestil delavcem prihranili 70% denarja. Slovenija bi tako, če sklepamo po ameriških statistikah, v zdravstveni blagajni prihranila 1,3 milijarde tolarjev (približno 5,4 milijona evrov), če bi se bolniške na ravni države zmanjšale samo za en dan (Basle 2003: 54). Naj ob tem omenim, da je bilo v ameriških podjetjih potrebno dve desetletji načrtnega dela, da so prakse, ki spodbujajo skrb za zdravje in varnost zaposlenih, postale priljubljene med ameriški podjetji. Tako lahko sklepam, da bo tudi pri nas minilo precej časa, da bodo takšne prakse postale značilnost slovenskih podjetij.

5.1 PRIMERI DOBRIH PRAKS S PODROČJA ZDRAVJA IN VARNOSTI ZAPOSLENIH IN LJUDI NASPLOH

Veliko kritik glede zagotavljanja zdravja in varnosti ljudi se nanaša na dejstvo, da se zdravje in njegov pomen prevečkrat obravnava enostransko, predvsem kot vprašanje, ki zadeva zdravnike, zdravstvo, medicinsko tehnologijo in institucije, odgovorne za njihovo financiranje. Ta problem opaža tudi Doyalova (1984), ki pravi, da je zdravje ljudi potrebno obravnavati kot vprašanje, ki je globoko ukoreninjeno v gospodarskem in družbenem sistemu (Doyal 1984: 5). Zato v nadaljevanju navajam nekaj primerov dobrih praks zagotavljanja zdravja ter varnosti ljudi oziroma zaposlenih, kjer so vključeni različni akterji na različnih ravneh.

5.1.1 TALUM D.D.

Primer dobre prakse s področja zdravega delovnega in življenjskega sloga ter sprememb v korist zdravja na delovnem mestu je podjetje TALUM Tovarna aluminija d.d., ki se od leta 1954 ukvarja s proizvodnjo in predelavo aluminija.

Delovanje podjetja mi je predstavila gospa Brigita Ačimovič, ki je članica uprave podjetja. V podjetju je bilo konec septembra 2007 zaposlenih 1020 ljudi. Delovanje podjetja temelji na ideji, da je zagotavljanje ustreznih pogojev dela osnovna usmeritev vsakega podjetja. Zato že od leta 1999 izvajajo program oziroma projekt *Skrb za zdravje*. Znotraj projekta izvajajo tudi aktivnosti, ki so jih sicer izvajali že v preteklih letih, le da so jih tokrat zapisali in organizirali sistematično in pregledno. V projekt je vključenih več aktivnosti, ki jih izvajajo preko celega leta in po možnosti hkrati. Zaposleni se jih udeležujejo prostovoljno.

O samem projektu mi je več povedala gospa Ačimovič v sodelovanju z gospo Vero Špendl, ki je socialna delavka v kadrovski službi. Glavni namen projekta je preko poudarjanja skrbi za zdravje na novo jasno določiti zdravje zaposlenih kot vrednoto podjetja in pomen vloge posameznika pri skrbi za lastno zdravje ter s tem vplivati na zmanjšanje bolniške odsotnosti. Njihov glavni cilj je opredeliti skrb za lastno zdravje kot vrednoto in omogočiti enkrat letno udeležbo vsakega zaposlenega vsaj ene aktivnosti v zvezi z zdravjem in ne glede na starostno strukturo zaposlenih (povprečna starost zaposlenega je okoli 41 let), ki se viša, obdržati odstotek bolniške odsotnosti pod 5%. Projekt se financira iz sredstev delodajalca, sindikata in njihovega preventivno - rekreativnega društva Metulj. Aktivnosti, ki jih izvajajo, so razdeljene na več vsebinskih sklopov. V sklopu *sodelovanja z zdravstvom*, so ohranili novo, modernizirano Obratno ambulanto na lokaciji Taluma. Naslednji sklop je *informiranje*, v okviru katerega redno objavljajo strokovne prispevke o zdravem načinu dela in življenja v internem glasilu Aluminij, na oglasnih deskah in v čakalnici Obratne ambulante ter na interni spletni strani. Pomemben sklop je *usposabljanje*, saj je določena tema v zvezi z zdravjem sestavni del periodičnih usposabljanj in varstva pri delu. Prav tako izvajajo ustrezna predavanja in delavnice na temo zdravja. Posebnost je *Dan zdravja*, kjer gre za dela prosti dan in so ga poimenovali »Talumov dan za zdravje«. Enkrat letno, praviloma prvo soboto v septembru, organizirajo Talumov dan za zdravje. Na ta dan plavajo, kolesarijo, hodijo, igrajo tenis. Po končanih telesnih aktivnostih udeležence pogostijo z zdravo hrano. *Spremljanje bolniške odsotnosti* je sklop, ki zajema klasična poročila o bolniški odsotnosti, možnosti

timske obravnave delavcev, ki so pogosto ali dalj časa v bolniškem staležu ter možnost usmerjenega obiska na domu v času bolniške odsotnosti. *Organiziranje preventivne rekreativne dejavnosti* je najbolj obširen sklop. Zajema aktivnosti, pripravljene za skupine, ki delajo na izpostavljenih delih. Najbolj množično obiskane so aktivnosti, ki so namenjene vsem zaposlenim. Gre za možnost preventivno rekreativnih dejavnosti v bazenu, raznih fizioterapevtskih razgibavanj, pohodništva ipd.

Vidimo, da je v projekt vključenih veliko aktivnosti, sogovornica je izpostavila, da poseben poudarek namenjajo usposabljanju, Talumovemu dnevu za zdravje ter rekreativnim in podobnim aktivnostim izven delovnega časa in informiranju. V ta namen so pripravili slogan *ZDRAVO TALUM*, aktivnosti za zdravje, pod katerim oglašujejo in izvajajo vse aktivnosti iz tega projekta.

Gospa Brigita Ačimovič mi je za lažjo predstavo, v kolikšni meri se njihovi zaposleni zavedajo, da je za zdravje v prvi vrsti odgovoren vsak sam, podala nekaj rezultatov zadnje ankete, ki so jo izvedli leta 2005. Kar 91% zaposlenih se zaveda pomena zdravja in da je za zdravje v prvi vrsti odgovoren vsak sam. Rezultati ankete prav tako kažejo, da Talum nudi primerne preventivne aktivnosti za ohranjanje zdravja (80,7% anketiranih), 71,7% anketiranih razume te aktivnosti kot nagrado, spodbudo. Prav tako 79,3 anketiranih meni, da so aktivnosti »ZDRAVO TALUM« enako dostopne za vse zaposlene. 54,2% anketiranih se po njihovem mnenju aktivno udeležuje rekreativnih dejavnosti, ki jih nudi Talum.

Zmanjšanje bolniških izostankov je le eden od ciljev, ki so si jih v podjetju zadali, ker ga najlažje spremljajo (od leta 1995 pa do leta 2003 jim je uspelo delež bolniških izostankov zmanjšati za polovico). Nikakor ni glavni, saj je njihovo vodilo, da gre zaposleni, v primeru, ko zboli, čim prej v ustrezno nego, s ciljema, da se čim prej zdrav vrne nazaj na delo in da v primeru nalezljive bolezni predhodno ne okuži še drugih. Tako 67,2% zaposlenih v že omenjeni anketi ugotavlja, da ne zaznavajo nobenih težav ali ovir v primeru, da so bolni in morajo v bolniški stalež.

Naj na tem mestu omenim, da sem želela empirično preveriti in analizirati časovno dinamiko vlaganj v zdravje in varnost zaposlenih, vendar tega nisem mogla, saj mi v podjetju niso bili pripravljene dati podatkov o tem. Obrazložitev gospe Brigite Ačimovič, zakaj mi teh podatkov ne morejo posredovati, citiram v nadaljevanju.

Prvi razlog zakaj teh podatkov ne moremo posredovati je, da marsikatero aktivnost realiziramo na osnovi dogovora s sindikatom in njihovega sofinanciranja. Drugi pa je v naši »neprijazni« zakonodaji do takšnih vlaganj v zaposlene, saj se to takoj razume kot boniteta zaposlenega, za kar je lahko posameznik obdavčen, kar pa zagotovo ni naš cilj. Zaradi teh razlogov tudi na nobeni predstavitvi v gradivu ne navajamo nobenih finančnih podatkov o tem, na prosojnici določene podatke sicer pokažemo, vendar ne objavljamo (Ačimovič Brigita).

Moja kritična refleksija na to, da so podatki o investicijah v zdravje zaposlenih tako poslovno »občutljivi«, je podobna mnenju gospe Ačimovič. Tudi sama sem skozi proučevanje slovenske zakonodaje na področju zdravja in varnosti zaposlenih spoznala, da le-ta določa tisto, kar je za zaposlenega nujno, vse ostalo se šteje kot boniteta posameznika, za kar je posameznik lahko obdavčen. Ker pa je glavni cilj podjetja opredeliti skrb za lastno zdravje kot vrednoto, vsekakor ni v interesu podjetja in tudi posameznika, da bi zaposleni za kakršnekoli aktivnosti in projekte, ki spodbujajo in promovirajo zdravo ter varno delo in življenje nasploh, plačeval davke in imel zaradi tega dodatne stroške.

Delovanje omenjenega podjetja me je pozitivno presenetilo, s čimer mislim na dejstvo, kako dolgo že krepijo idejo o pomenu ustreznih pogojev dela za zdravje zaposlenih. Veliko večja in močnejša podjetja, kot je Talum d.d., šele v zadnjem času namenjajo svoj čas in sredstva za zagotavljanje varnosti in zdravja zaposlenih. Veliko programov zagotavljanja zdravja in varnosti zaposlenih najrazličnejših podjetij, ki sem jih za izdelavo diplomske naloge proučevala, je zelo splošnih in ponavadi izhajajo iz pravilnika o varstvu in zdravju pri delu.

5.1.2 CINDI SLOVENIJA

CINDI⁴⁸ je mednarodni program, ki od leta 1984 deluje v sklopu Svetovne zdravstvene organizacije (WHO). Pri nas je program začel delovati leta 1990. Njegov glavni namen je preprečevati in zmanjšati razširjenost kroničnih bolezni ter promocija zdravja. V program je do sedaj vključenih 24 evropskih držav, Kanada in ZDA (Cindi Slovenija 2004)

⁴⁸ Ime CINDI je sestavljeno iz začetnic vsebinskega programa opisa in sicer Countrywide Integrated Noncommunicable Diseases Intervention Programme, kar pomeni mednarodni integrirani interventni program za preprečevanje kroničnih bolezni (Cindi Slovenija 2004).

Namen programa je oblikovanje in izvajanje projektov, ki imajo za cilj promocijo zdravja in preprečevanje kroničnih bolezni, kot so bolezni srca in ožilja, osteoporoza, bolezni odvisnosti itd. To so bolezni, ki so tako v svetu kot tudi pri nas najpogostejši vzrok obolevnosti, invalidnosti, umrljivosti in veliko finančno breme za razvite družbe. Program je orientiran predvsem na človeka kot individuma, ki lahko največ za svoje zdravje naredi prav sam. To pomeni, da program ni primarno usmerjen na podjetja in promocije zdravja ter varnosti zaposlenih znotraj njih, ampak poskuša vplivati na posameznika, na njegov način življenja, kar doprinese k vedenjskim vzorcem, ki jih ima zaposleni v podjetju (Cindi Slovenija 2004).

Usmerjeni projekti CINDI Slovenije so naslednji:

- 1) *aktivnosti za izboljšanje prehrane Slovencev* (povečanje znanja ljudi o zdravem prehranjevanju, omogočanje zdravega izbora hrane in vplivanje na oblikovanje državne strategije prehranske politike);
- 2) *aktivnosti za zvečanje telesne dejavnosti Slovencev* (zvečanje telesne dejavnosti splošne populacije - *projekt Slovenja v gibanju*, ki je skupni projekt CINDI Slovenija in športne unije Slovenije, in uporaba telesne dejavnosti kot terapije v osnovnem zdravstvenem varstvu za ogrožene posameznike, ki imajo na primer zvišan krvni tlak ali zvišan krvni sladkor);
- 3) *aktivnosti za zmanjšanje telesne teže Slovencev* (šole za hujšanje v zdravstvenih domovih, vključevanje fitnes centrov kot partnerjev ipd.);
- 4) *aktivnosti za zmanjšanje kajenja* (vpliv na kadilsko politiko in oglaševanje, zagotavljanje nekadilskega okolja, programi nekajenja);
- 5) *aktivnosti za zmanjšano pitje alkohola* (vpliv na oblikovanje alkoholne politike, medijske oglaševalske akcije, projekti na delovnih mestih);
- 6) *aktivnosti za zmanjšanje holesterola v krvi* (prehranski projekti, ki želijo zmanjšati kalorični vnos, povečati vnos sadja in zelenjave, projekti za zmanjšanje telesne teže in zvečanje telesne dejavnosti);
- 7) *aktivnosti za znižanje krvnega tlaka* (prehranska industrija, zvečanje števila ljudi, ki zdravo živijo)

(Cindi Slovenija 2004).

Projekti CINDI Slovenija se mi zdijo spodbudni, saj poskušajo spremeniti miselnost ljudi, predvsem v smeri, da bi vsak posameznik za svoje zdravje poskrbel celovito, kar bi pomenilo,

da bi imel posameznik več energije za delo, boljše zdravstveno počutje bi mu omogočalo večjo angažiranost pri delu in s tem večjo produktivnost. Nenazadnje bi mu boljše počutje zvišalo samozavest, kar bi povečalo njegovo inovativnost in ustvarjalnost. Po mojem mnenju je prekomerna telesna teža Slovencev kar velik problem pri nas, zato se mi zdijo pozitivne tako imenovane šole hujšanja v zdravstvenih domovih, predvsem zaradi stalnega nadzora, da ne bi hujšanje imelo kontraproduktivnega učinka. Mislim, da med aktivnostmi primanjkujejo projekti, ki v skrb za zdravje ljudi vključujejo delodajalce oziroma projekti na delovnem mestu. Pomembno je, da se delodajalec zaveda, kako pomembna sta zdravje in varnost zaposlenega za podjetje, saj statičen pristop k varnosti in zdravju pri delu ni več učinkovit, saj je vedno korak za spremembami. Zato ne vključevanje delodajalcev v tovrstne projekte ocenjujem kot njihovo ključno pomanjkljivost.

5.1.3 ČILI ZA DELO

V slovenskem prostoru je v zadnjem času s področja zdravja zaposlenih najbolj odmeven nacionalni program Čili za delo. Je celovit program promocije zdravja na delovnem mestu, ki poskuša ozaveščati delavce in delodajalce o zdravem življenjskem slogu na delovnem mestu in o oblikovanju zdravju naklonjenih delovnih razmer (Čili za delo 2007a).

»Promocija zdravja je strategija posredovanja med ljudmi in njihovim okoljem za zdravje. Je proces, ki omogoča, da ljudje oziroma skupnosti povečajo nadzor nad dejavniki⁴⁹, ki vplivajo na njihovo zdravje in na tej podlagi izboljšajo svoje zdravje« (Urdih Lazar 2006).

5.1.3.1 RAZLOGI ZA RAZVOJ PROGRAMA ČILI ZA DELO

Razlogi za razvoj omenjenega programa so bili sicer v javnosti že večkrat predstavljeni, tako tudi na 4. slovenskem kongresu preventivne medicine s strani avtoric Stergar Eve in Tanje Urdih Lazar (2007). Razlogi se nanašajo predvsem na dejstvo, da odrasli v delovnem okolju preživimo povprečno tretjino svojega življenja. Delo, delovno mesto oziroma podjetje, organizacija so pomembni za zdravje zaposlenih. Če bi namreč podjetja intenzivno vlagala v oblikovanje zdravju naklonjenih delovnih razmer in ozaveščanje delovne sile, bi tako lahko prihranili od 3 do 5 % BDP (Stergar in Urdih Lazar 2007). Eni izmed razlogov so tudi podatki iz zdravstvene statistike prebivalcev Slovenije⁵⁰, ki kažejo v primerjavi s podatki za

⁴⁹ Med njimi Urdih Lazarjeva (2006) navaja prehrano, gibanje, preobremenjenost in stres ter dejavnike tveganja, ki so organizacijski, psihosocialni, kemični, ergonomski in biološki. O dejavnikih več v nadaljevanju.

⁵⁰ V prilogi C prikazujem nekaj grafikonov izbranih kazalnikov (stopnja umrljivosti, pričakovano trajanje življenja ob rojstvu, boleznj srca in ožilja), ki prikazujejo primerjavo med SLO in EU, od 1993 do 2005 (Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije 2007).

prebivalce drugih držav članic Evropske unije odstopanje Slovenije v negativno smer (na primer: umrljivost zaradi bolezni srca in ožilja, pričakovano trajanje življenja ob rojstvu ipd.). To kaže na dejstvo, da ljudje nismo tako zdravi, kot bi lahko bili, saj jih veliko umre prekmalu (Stergar in Urdih Lazar 2007).

Kot že omenjeno so bili pomembni dejavniki za razvoj programa Čili za delo kazalniki, ki kažejo, da v Sloveniji na tem področju nekaj ni v redu, torej da Slovenija v primerjavi z drugimi državami članic Evropske Unije odstopa v negativno smer v nekaterih prej omenjenih kazalnikih zdravstvenega stanja. Najpomembnejši podatki, ki se zbirajo na ravni države, so podatki o bolniški odsotnosti (BO), poškodbah pri delu in delovni invalidnosti. Ker se omenjeni termini, tako v teoriji kot tudi v praksi velikokrat napačno uporabljajo, je najprej smiselno podati kratko obrazložitev le-teh.

Bolniško odsotnost najenostavneje opredelimo kot povprečni odstotek začasne odsotnosti z dela zaradi bolezni, poškodb, nege in spremstva ter podobnih vzrokov. Takšna opredelitev bolniške odsotnosti je bila podana na 4. kongresu preventivne medicine, kjer je bilo predstavljenih tudi nekaj podatkov o odstotkih bolniškega staleža v Sloveniji. Odstotek bolniškega staleža v Sloveniji se v obdobju od leta 1990 do leta 2004 ni bistveno spreminjal in je ves ta čas znašal približno 5 %. Podobno kot v prejšnjih letih so bile tudi v letu 2004 po odstotku bolniškega staleža na prvem mestu bolezni mišično-kostnega sistema in vezivnega tkiva, sledile so poškodbe in zastrupitve zunaj dela in na tretjem mestu poškodbe in zastrupitve pri delu (Čili za delo 2007f). Pri ženskah so pogost razlog izostajanja z dela tudi nosečnosti in bolezni v porodnem ter poporodnem obdobju (Stergar in Urdih Lazar 2007).

Poškodba pri delu je po Zakonu o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (1999: člen 63) poškodba, ki je posledica neposrednega in kratkotrajnega mehničnega, fizikalnega ali kemičnega učinka, če je takšna poškodba v zvezi z opravljanjem dela ali dejavnosti, na podlagi katere je poškodovanec zavarovan. Za poškodbo pri delu štejemo tudi poškodbo, ki se zgodi na poti od stanovanja do delovnega mesta ali nazaj, na službeni poti, da nastopi delo, ter tudi poškodba, ki je posledica nesrečnega naključja med opravljanjem dela oziroma dejavnosti, na podlagi katere je zaposleni zavarovan.

Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (1999: člen 60) opredeljuje tudi **invalidnost** oziroma **delovno invalidnost**, in sicer kot nekaj, česar ni mogoče odpraviti z

zdravljenjem ali ukrepi medicinske rehabilitacije, in ki zavarovancu zmanjšuje zmožnost za zagotovitev oziroma ohranitev delovnega mesta oziroma za poklicno napredovanje.

Z delom povezane bolezni delimo na naslednje kategorije:

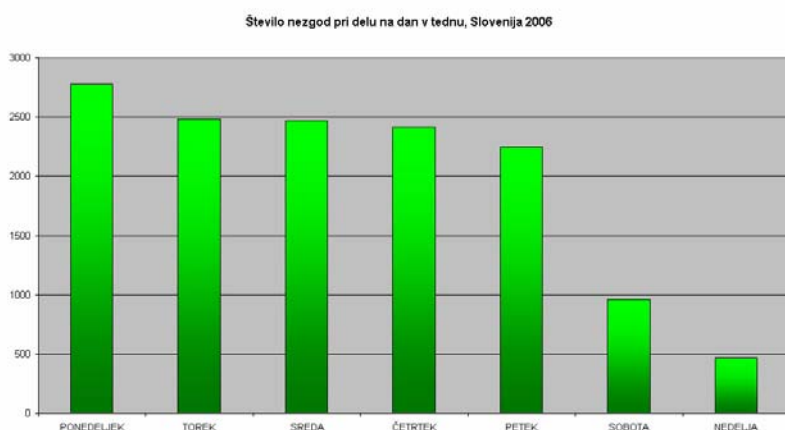
- poklicne bolezni, ki jih opredelimo kot bolezni, ki so povzročene z daljšim neposrednim vplivom delovnega procesa in delovnih razmer na določenem delovnem mestu ali na delu, ki sodi v neposredni okvir dejavnosti, na podlagi katere je oboleli zavarovan, in so v registru poklicnih bolezni;
- bolezni v zvezi z delom, ki jih definiramo kot bolezni, kjer je vir škodljivosti pretežno pri poklicnem delu in naj ne bi šlo za poklicno bolezen (torej bolezni ni na seznamu poklicnih bolezni);
- o sumu na poklicno bolezen pa govorimo takrat, kjer naj bi šlo za poklicno bolezen s seznama, vendar pa niso izpolnjeni vsi kriteriji (strokovni in pravni) za priznanje poklicne bolezni
(Čili za delo 2007b).

V Sloveniji podatke o bolniški odsotnosti in poškodbah pri delu spremlja Inštitut za varovanje zdravja, podatke o poškodbah pri delu spremlja tudi Inšpektorat za delo RS. Podatke o delovni invalidnosti spremlja Zavod za pokojninsko in invalidsko za varovanje Slovenije (ZPIZ). Zakon o varnosti in zdravju pri delu (1999: člen 27) določa, da mora delodajalec inšpekciji dela takoj prijaviti vsako smrtno poškodbo oziroma poškodbo, zaradi katere je delavec nezmožen za delo najmanj tri zaporedne delovne dni (Čili za delo 2007c).

Minister za delo, družino in socialne zadeve je leta 2003 izdal Pravilnik o seznamu poklicnih bolezni, ker pa ne določa posebej načina ugotavljanja, dokazovanja in registracije poklicnih bolezni, se po sprejetju pravilnika število novo odkritih poklicnih bolezni v Sloveniji ni bistveno povečalo. Poglavitni vzrok za to je verjetno nedorečen način odkrivanja poklicne bolezni: neposredni plačnik pregleda v primeru suma na poklicno bolezen je namreč po veljavnih aktih delodajalec, ki pa je tudi odgovoren za nastanek poklicne bolezni, zato je neutemeljeno pričakovati, da bo glavno vlogo pri odkrivanju poklicne bolezni prevzel prav on. Torej v Sloveniji podatkov o poklicnih boleznih nimamo, vsaj ne natančnih in sistematičnih, saj jih delodajalci ne odkrivajo in ne prijavljajo. V Sloveniji tudi nimamo registra poklicnih bolezni, čeprav je predpisan v Zakonu o zbirkah podatkov s področja zdravstvenega varstva (Čili za delo 2007g).

Kot sem omenila, Slovenija že vrsto let izstopa po visokih koeficientih t.i. negativnih kazalnikov zdravja nasploh (priloga C), enako je tudi na področju zdravja pri delu (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Inšpektorat Republike Slovenije 2007). Zaradi tega na sliki 5.1.3.1.1 prikazujem najnovejše podatke Inšpektorata Republike Slovenije za delo.

Slika 5.1.3.1.1: Število nezgod pri delu na dan v tednu, Slovenija, 2006

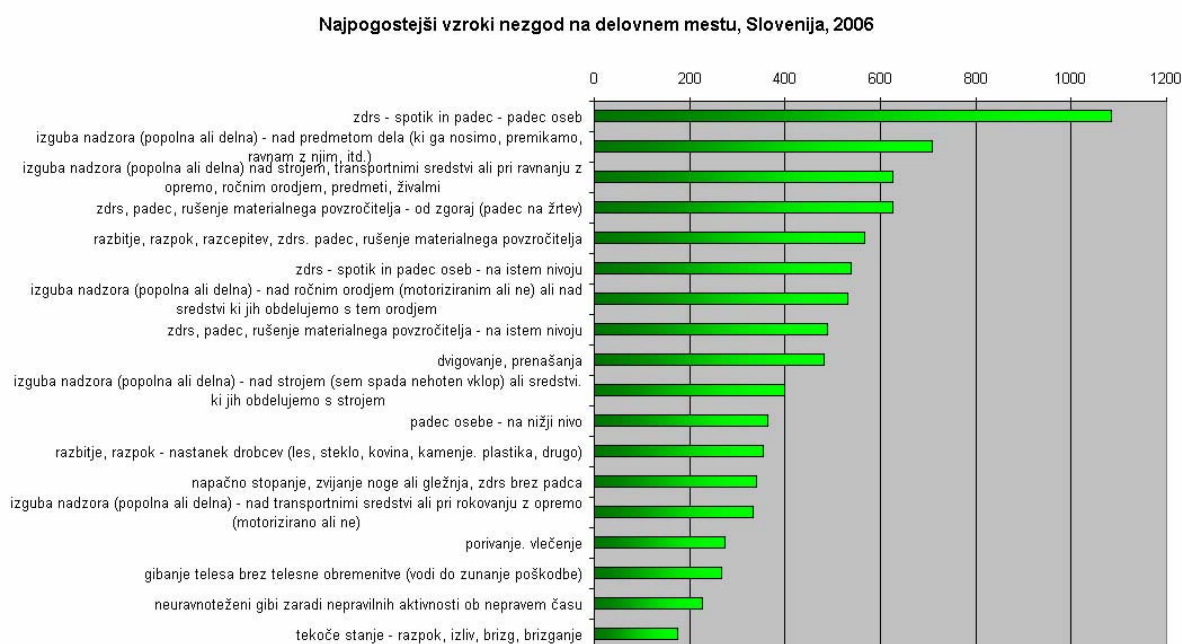


Vir: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Inšpektorat Republike Slovenije za delo 2007.

Slika 5.1.3.1.1 prikazuje povprečno število nezgod pri delu v Sloveniji na dan v tednu leta 2006. Zabeleženih je bilo povprečno 2000 do 2500 nezgod pri delu na dan v tednu, če soboto in nedeljo izvzamem iz analize. Največ nezgod je zabeleženih v prvih dneh delovnega tedna in se proti koncu tedna zmanjšujejo.

Med najpogostejšimi vzroki nezgod pri delu so opazili zdrs in spotik oseb, nato izgubo nadzora nad predmetom, ki ga nosimo, premikamo oziroma delamo z njim, sledijo izguba nadzora nad strojem, transportnim sredstvom, zdrs oziroma padec materiala na žrtev, napačno stopanje in zvijanje noge oziroma gležnja, čisto na koncu pa izlivi in brizgi tekočih snovi (slika 5.1.3.1.2).

Slika 5.1.3.1.2: Najpogostejši vzroki nezgod pri delu, Slovenija, 2006



Vir: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Inšpektorat Republike Slovenije za delo 2007.

Največ nezgod pri delu je bilo prijavljenih v gradbeništvu, proizvodnji strojev in naprav, proizvodnji kovin, obdelavi in predelavi lesa. Število nezgod se zmanjšuje in je minimalno v dejavnostih, kot so zdravstvo in socialno varstvo, pošta in telekomunikacije, izdelovanje iz gume in plastičnih mas ter izobraževanje. (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Inšpektorat Republike Slovenije 2007). Dejavnosti, v katerih je največ nezgod, so prikazane v prilogi D.

Ne preseneča podatek, da moški doživijo več nezgod pri delu, kar lahko pripišem tovrstni rizični naravi delovnih mest in dejavnosti, v katerih delajo. V gradbeništvu, za katerega je značilno največje število nezgod, delajo moški, prav tako v proizvodnji strojev in obdelavi lesa dela večji delež moških kot žensk, delež žensk pa se povečuje v dejavnostih, za katere je značilno manjše število nezgod. Slovenija tudi pri številu smrtnih poškodb pri delu presega večino razvitih držav EU in je nad povprečjem EU, kar prikazuje priloga D. Povprečje Skandinavskih držav presega za kar 100% (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Inšpektorat Republike Slovenije 2007).

5.1.3.2 FAZE PROGRAMA ČILI ZA DELO

Program je zaradi lažjega financiranja razdeljen v tri faze, in sicer: raziskovalno-analitična, projekt Phare in implementacija projekta v slovenskih podjetjih. Faze programa so predstavljene v krovni publikaciji, ki je namenjena praktičnemu delu pri širjenju programa v podjetja z naslovom *Uvodna poglavja: čili za delo* (Stergar in Urdih Lazar 2006), kar prikazujem v nadaljevanju.

Raziskovalno-analitična faza

To fazo predstavlja raziskava mnenj direktoric in direktorjev podjetij in organizacij o zdravju, delu in promociji zdravja. Anketiranje je KIMDPŠ (Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa) z lastnimi sredstvi izvedel aprila 2005, pri čemer je raziskava zajela direktorje vseh velikih in srednjih podjetij ter javnih zavodov in vzorcev 2500 direktorjev malih podjetij⁵¹. Vprašalnike je vrnilo več kot 1600 direktorjev. Glavni namen raziskave je bil ugotoviti pripravljenost slovenskih podjetij na uvajanje programov promocije zdravja. Direktorji so v anketi odgovarjali na vprašanja, kot so na primer vprašanja o odnosu do lastnega zdravja in do zdravja v podjetju, vprašanja o izobraževanjih za zdravo in varno delo ter vprašanja o pripravljenosti na uvajanje programa promocije zdravja v podjetju. Ugotovitve raziskav predstavljajo osnovo za pripravo medijske kampanje, ki bo nagovarjala direktorje, naj bolj intenzivno vlagajo v človeški kapital. Raziskave oziroma njene ugotovitve so podlaga za identifikacijo tistih podjetij, ki že izvajajo programe promocije zdravja in so jih pripravljena predstaviti drugim, prav tako so vodilo pri oblikovanju izobraževalnih modulov v okviru projekta Phare - Izobraževanje za zdravo delo in življenje ter so osnova za določitev tistih podjetij, ki so pripravljena na pilotsko testiranje modulov, ki nastajajo v okviru projekta Phare (Stergar in Urdih Lazar 2006).

Projekt Phare

V drugi fazi so v sodelovanju s partnerskimi organizacijami⁵² v okviru projekta Phare Izobraževanje za zdravo delo in življenje, ki je trajal 15 mesecev, in sicer od maja 2005 do

⁵¹ Povprečna starost anketirancev je bila 48 let, od tega jih je imelo skoraj dve tretjini visokošolsko izobrazbo, magisterij oziroma doktorat. Glede na smer izobrazbe lahko govorimo o treh razredih, ki so izstopali, in sicer 21% s pedagoško izobrazbo, 16% s tehniško ali družboslovno in 12% s poslovno upravno.

Več kot polovica podjetij, ki so bila vključena v raziskavo, je bilo malih, 40% srednjih in 7% velikih podjetij, pri čemer je bila najbolj množično zastopana izobraževalna in predelovalna dejavnost (skoraj 500 oziroma 300 vrnjenih anket), sledijo trgovina, zdravstveno in socialno varstvo, druge storitvene dejavnosti ter gradbeništvo (vsaka dejavnost več kot 100 vrnjenih anket) (Stergar in Urdih Lazar 2006).

⁵² Zavod za zdravstveno varstvo Murska Sobota, Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, Oddelek za tehniško varnost Fakultete za kemijo in kemijsko tehnologijo in Andragoški center Slovenije.

konca julija 2006, poskusno v Pomurju, razvili izobraževalni in intervencijski program s sedmimi moduli za sedem področij varovanja zdravja in zagotavljanja varnosti delavcev. Cilji projekta Phare so naslednji:

- prispevati h krepitvi izobraževanja in ozaveščanja o zdravem delovnem in življenjskem slogu za nosilce izobraževanja in usposabljanja ter prispevati k uspešni rabi koncepta vseživljenjskega učenja o zdravem delovnem in življenjskem slogu pri profesionalni rasti vsakega posameznika;
- poiskati in razviti konkretne rešitve za sistematično povezovanje izobraževalnih, javnozdravstvenih in drugih ustanov, ki so pristojni za podajanje znanja in mnenj s področja zdravega delovnega in življenjskega načina z gospodarstvom kot odjemalcem teh znanj;
- preučiti in poiskati možnosti za vzpostavitev mreže znanja in strokovnosti za izmenjavo informacij, znanja, primerov dobre prakse, izkušenj s področja zdravega delovnega in življenjskega sloga, pri čemer naj bi v tej mreži sodelovale izobraževalne, gospodarske, javnozdravstvene in raziskovalno razvojne ustanove;
- razviti infrastrukturo za izobraževanje in usposabljanje za pridobivanje znanj s področja zdravega delovnega in življenjskega sloga za izvajanje praktičnega usposabljanja na delovnem mestu;
- razviti izobraževanje o zdravem delovnem in življenjskem slogu za mentorje, načrtovalce in izvajalce izobraževanj v podjetjih, za sindikate in javnozdravstvene ustanove

(Stergar in Urdih Lazar 2006).

Implementacija projekta v slovenskih podjetjih

Po končanem projektu Phare in pilotskem izvajanju projekta v desetih podjetjih v Pomurju so pripravili načrt implementacije v preostalih podjetjih. Pred začetkom implementacije je bilo potrebno oblikovati koncept mreže za promocijo zdravja pri delu, s katero se želeli povezati različne ustanove (izobraževalne, gospodarske, javnozdravstvene in raziskovalno- razvojne) ter druge organizacije in gospodarske družbe, da bi omogočili izmenjavo informacij, znanja, primerov dobre prakse, izkušenj s področja zdravega delovnega in življenjskega sloga ter sprememb v korist zdravja na delovnem mestu (Stergar in Urdih Lazar 2006).

Podatkov o tem, ali se program Čili za delo že lahko širi in uvaja v slovenskih podjetjih, nisem zasledila, zato sem za informacijo o tem prosila gospo Tanjo Urdih Lazar, ki je odgovorila na moja internetna vprašanja. Po njenih besedah se program lahko širi v podjetja, saj so že izobrazili okoli 20 svetovalcev za promocijo zdravja pri delu, izobraževanje druge skupine svetovalcev pa se je začelo konec septembra 2007. Delo svetovalcev, katerih naloga je usposobitev skupin za zdravje v podjetjih za samostojno izvajanje programa, pa bodo morala podjetja zaenkrat plačati sama. Njihov cilj je pridobiti sredstva za financiranje dela svetovalcev, vendar še čakajo na rezultate razpisa.

Sklepamo torej lahko, da so temelji postavljeni. Pričakujemo da bodo takšni in podobni programi, ki spodbujajo zdravje in varnost pri delu postali dobra praksa v slovenskih podjetjih. Po mojem mnenju je pri tem pomembno, da skrb za zdravje in varnost zaposlenih oziroma ljudi postane celovito vprašanje, globoko ukoreninjeno tako v gospodarskem kot tudi v družbenem sistemu.

5.1.4 PRIZNANJA ZA DELOVANJE NA PODROČJU ZAGOTAVLJANJA ZDRAVJA IN VARNOSTI ZAPOSLENIH

Od 22. oktobra 2007 in do 26. oktobra 2007, tudi v Sloveniji poteka Evropski teden varnosti in zdravja pri delu in evropska kampanja »*Naredite si breme lažje*«⁵³. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve je v okviru te kampanje letos že petič zapored organiziralo nacionalno tekmovanje za priznanje »*Dobra praksa na področju varnosti in zdravja pri delu*«. Letošnji priznanji sta prejeli podjetji *Savatech d.o.o.* iz Kranja in *Splošna bolnišnica Murska Sobota*. Oba dobitnika priznanj sta dala izjemen in inovativen prispevek k celostnemu reševanju problematike kostno-mišičnih obolenj⁵⁴, vključno z njihovim preprečevanjem ter rehabilitacijo in ponovnim vključevanjem delavcev, ki trpijo zaradi teh obolenj, v delovni proces (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2007a).

Savatech d.o.o. se je zmanjševanja tveganj za nastanek kostno-mišičnih obolenj lotila na celovit in sistemski način. Osredotočili so se na reševanje ergonomske problematike na delovnih mestih, tako da so ustanovili interdisciplinarni tim za ergonomsko analizo delovnih mest. Tako so bile izvedene številne tehnične izboljšave z namenom odprave oziroma

⁵³ Cilj evropske kampanje je spodbuditi uporabo celostnega pristopa k reševanju problematike kostno-mišičnih obolenj. Kampanjo vodi Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, vključuje delodajalce, delavce, delavske zaupnike za varnost in zdravje pri delu, strokovne delavce na področju varnosti in zdravja pri delu, preventivne službe, oblikovalce politik in druge strokovnjake, ki se ukvarjajo z ukrepi za preprečevanje kostno-mišičnih obolenj na delovnem mestu. V Sloveniji kampanjo koordinirata Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve in Nacionalna mreža za sodelovanje z Evropsko agencijo za varnost in zdravje pri delu (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu 2007).

⁵⁴ Že v okviru nacionalnega programa Čili za delo, v razdelku 5.1.3, sem kostno-mišična obolenja izpostavila kot najpogostejše z delom povezane težave v Evropi in tudi pri nas.

zmanjšanja kostno-mišičnih obolenj. Poleg tega izvajajo redne akcije usposabljanja in ozaveščanja delavcev z izdajanjem priročnikov in internih časopisov, namenjenih krepitvi zdravja, zdrave prehrane ter izvajanja telesnih vaj za zmanjšanje tveganja kostno-mišičnih obolenj. Podjetje si v skladu s svojim motom »Zdrav, zadovoljen in motiviran sodelavec« prizadeva za stalno izboljševanje delovnih razmer (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2007a).

Splošna bolnišnica Murska Sobota je leta 2006 pristopila k praktičnemu izvajanju projekta »Čili za delo«. V bolnišnici so izvedli podrobno analizo zdravja svojih delavcev, ki je pokazala, da so bolezni kostno-mišičnega sistema in vezivnega tkiva najpogostejši razlog odsotnosti z dela. Tako so na podlagi rezultatov analize izvedli številne aktivnosti, katerih cilj je bila promocija zdravja: usposabljanje delavcev o pravilnem ročnem premeščanju bremen, seminarji o krepitvi zdravja (nordijska hoja, zdrava prehrana), športni dogodki (tek, smučanje, kolesarjenje, planinarjenje) in delavnice o preprečevanju poškodb pri delu (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2007a).

Iz zapisanega lahko vidimo, da sta obe podjetji k zagotavljanju zdravja in varnosti zaposlenih pristopili celovito in sistematično. Reševanje kostno-mišičnih obolenj poteka celostno, saj obsega tako preprečevanje teh obolenj kot tudi rehabilitacijo in ponovno vključevanje delavcev, ki trpijo zaradi teh obolenj, v delovni proces.

5.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZDRAVJE IN VARNOST ZAPOSLENIH V PODJETJU

Iz definicije zdravja in spoznanja o dejavnikih, ki ga opredeljujejo, izhaja pomemben zaključek, da ni zdravja, ki ga ne bi bilo mogoče še izboljšati. Takšna trditev velja predvsem za zdravje prebivalstva na določenem območju, za zaposlenega v nekem podjetju, v veliki meri pa tudi za posameznika (Toth 2003: 66).

Zaradi spremenjenih življenjskih navad prebivalcev, bolj čistega življenjskega in delovnega okolja ljudi ter boljšega zdravstvenega varstva prebivalcev oziroma boljše preventive v razvitih državah upada zgodnja umrljivost in obolevnost od bolezni, ki so sicer še vedno najbolj pogoste tudi pri nas (bolezni srca in ožilja, rak). Povečana ekonomska rast države običajno vključuje tudi boljšo splošno zdravstveno varstvo prebivalcev z bolj čistim okoljem in z večjo zdravstveno zavednostjo ljudi (Ornish in drugi 1990: 129–162).

Zavedamo se, da je zdravje več kot samo odsotnost bolezni, da je ravnovesje telesne, duševne, čustvene, osebne, duhovne in socialne blaginje. Vsebina dobrega zdravja navadno vključuje kvaliteto življenja in človekovo zadovoljstvo nad njim ter človekovo vitalnost in ustvarjalnost. Med najpomembnejšimi dejavniki našega okolja, ki vplivajo na naše zdravje je, prehrana, telesna aktivnost, stres, izgorelost ter mobbing in bullying (Pokorn 1996: 9–20 in Mihalič 2006: 308–313). Več o teh dejavnikih v nadaljevanju.

Pravilna in zdrava prehrana je po mojem mnenju pogoj za dobro zdravje človeka. Kmalu pa naletimo na vprašanje, kaj je pravilna in zdrava hrana. Na to vprašanje je poskušalo odgovoriti že veliko strokovnjakov s tega področja, vendar do enotne definicije še ni prišlo. Pa vendar lahko izpostavim nekaj osnovnih pravil zdrave prehrane, in sicer:

- poskrbimo za čim večjo pestrost živil;
- dnevni vnos hrane razdelimo v čim več obrokov (vsaj pet), kjer dan začnemo z zajtrkom;
- v vsak obrok vključimo sadje in/ali zelenjavo;
- ne najemo se preveč, ampak do občutka sitosti (ko nismo več lačni, nehamo jesti);
- vsaj kakšen dan v tednu izpustimo meso;
- omejimo uporabo soli in sladkorja

(Čili za delo 2007c).

Teh načel tako imenovane zdrave prehrane je veliko, izpostavila sem le nekaj tistih, po mojem mnenju najbolj pomembnih. Na tem mestu moram opozoriti še na prehrano med delom. Po mojem mnenju je ravno to pomanjkljivost v našem jedilniku, ker hitimo z delom in si ne vzamemo časa za malico. Zagotovo drži, da je med delom težje slediti načelom zdrave prehrane kot doma, kljub temu pa lahko z drobnimi spremembami tudi med polurnim odmorom pojemo kakovosten in zdrav obrok.

Naslednji pomemben dejavnik, ki prinaša veliko koristi za naše zdravje je *gibanje* oziroma *telesna aktivnost*. Tudi tega so se dotaknili pri oblikovanju programa Čili za delo, kjer so gibanje opredelili kot »kakršnokoli gibanje telesa, pri čemer porabljam energijo« (Čili za delo 2007d). Gibanje ni le šport, saj gibanje zajema tudi hitro hojo, pospravljanje, ples, hojo po stopnicah, pri čemer pa športna dejavnost za zdravje obsega rekreativni vidik športa. Mislim, da se koristi telesne dejavnosti ljudje dobro zavedamo, naj pa izpostavim načine,

kako lahko podjetja podpirajo telesno dejavnost zaposlenih: informiranje, ozaveščanje o koristih telesne dejavnosti za zdravje; organiziranje kratkih srečanj za izmenjavo izkušenj in predlogov; uvajanje »minute za zdravje« vsako uro oziroma »rekreativnega odmora« po nekaj urah dela; določitev dneva v letu, ko pridejo vsi s kolesom na delo (vsaj tisti, ki se ne vozijo iz bolj oddaljenih krajev); zagotavljanje usmerjenih zdravstvenih pregledov in ukrepanje na podlagi njihovih rezultatov (Čili za delo 2007d).

Zdrava prehrana in telesna aktivnost sta dva dejavnika, katerih učinek na zdravje je direkten in viden po kratkem času. Nadalje navajam štiri dejavnike, kjer pa je učinek na zdravje bolj posreden, in se zaradi tega njihovega pomena manj zavedamo. To so *stres, izgorevanje zaposlenih, mobbing in bullying*. Stres predvsem v zadnjem času vstopa v ospredje, saj ljudje živimo in delamo v obdobju, v katerem doživljamo vedno pogostejše frustracije zaradi stalnih sprememb, hitrega tehnološkega napredka in vedno manj prilagodljivega okolja. Pri posamezniku stres definiramo kot motnjo, ki vpliva na duševno in telesno počutje človeka in, ki se pojavi takrat, ko od telesa zahtevamo, da dela preko svojih zmogljivosti. Simptomi stresa pri posamezniku se kažejo na čustvenem nivoju, kot so zlasti nizka sposobnost koncentracije, pretirana čustvenost, občutek krivde, težave s pomnjenjem itd. Vzporedno se simptomi stresa kažejo tudi na fizičnem oziroma telesnem nivoju, kot so utrujenost, glavoboli, prebavne motnje in težave s spanjem. Temeljni dejavniki, ki povzročajo stres na delovnem mestu, so predvsem nerealni cilji, preveliko število delovnih nalog, previsoka pričakovanja nadrejenih, uvajanje novih tehnologij itd. Stres je neprijeten tako za delavca kot tudi za delodajalca, saj za slednjega stres pri delavcih pomeni upad učinkovitosti, slabšo kakovost, večjo verjetnost nezgod pri delu in podobno. Delavec pa stres doživi kot grožnjo sebi in svoji integriteti, tako je v interesu obeh, da stres obvladujeta. Posameznik stres obvladuje tako, da išče načine obrambe lastne integritete, ustvarjanje lastne podobe, obvladovanje življenjskih in delovnih situacij. V delovnem okolju obvladujemo in preprečujemo stres z vlaganjem v ergonomske pogoje dela, s prilagajanjem tehnologije in organizacijskih pogojev dela ter z zagotavljanjem ustreznih usposabljanj zaposlenih (Heller in Hindle 2001). Izgorelost zaposlenega je povezana s kronično utrujenostjo posameznika, ki pomeni stanje zelo visoke psihične in fizične izčrpanosti, ki je posledica dolgotrajnega izpostavljanja previsoki stopnji stresa in vzporedno prenizki stopnji zadovoljstva pri delu in z delovnim mestom. Tako stanje mine po približno mesecu dni počitka. V primeru, da pa se zaposleni po mesecu ali dveh počitka ne želi vrniti v organizacijo in ni sposoben nadaljevati z delom, gre za izgorelost. Po stanju izgorelosti

navadno traja celo od enega do dveh let, da se posameznik vrne v stanje pred izgorelostjo (Mihalič 2006).

Mobbing in bullying⁵⁵ predstavljata dve najpogostejši obliki neprimerne ravnanja z zaposlenimi, ki ogrožata zdravje in varnost. Mobbing se pojavlja v oblikah fizičnega in/ali čustvenega nasilja na delovnem mestu. Gre za pojav, v katerem posameznik ali skupina z negativnim vplivom na drugega posameznika ali skupino sproži pri njem reakcijo, običajno s posledicami na njegovem zdravju. Bullying pa se specifično nanaša na ustrahovanje na delovnem mestu, in sicer preko napadalnega in žaljivega vedenja, zlorabe položaja ali moči in neupravičenega kaznovanja ter sankcioniranja, zaradi katerih se zaposleni počuti ogrožen, prestrašen ali ponižen. Mobbing močno posega v socialno varnost, zato žrtve velikokrat bežijo z bolniško odsotnostjo z dela, se zatekajo v invalidske postopke, imajo posledice na zdravju in podobno. Na področju preprečevanja mobbinga in bullyinga so potrebni radikalnejši ukrepi, ki bodo izboljšali obstoječe stanje ter zagotovili varnost zaposlenih. Še največ lahko organizacije naredijo z internim izobraževanjem in osveščanjem posameznika (Cvetko 2005).

Na delovnem mestu so pomembni še naslednji dejavniki tveganja zdravja in varnosti: organizacijski, kemični, ergonomski in biološki dejavniki tveganja. Organizacijski pogoji so velikokrat vzrok preobremenjenosti delavcev. Med organizacijske pogoje štejemo sistem sprejetih in dogovorjenih pravil, ki veljajo v nekem podjetju in so opredeljeni z modelom organiziranosti. Organizacijski model je običajno vzporedno določen s tehnološkimi pogoji dela, redkeje na model organiziranosti vplivajo razpoložljivi kadrovske potenciali. Pomemben vpliv na obremenjenost zaposlenega imata tudi delovni čas in razporeditev delovnega časa. Pri osnovnem organizacijskem modelu mora biti delovni čas opredeljen, saj neformalna podaljševanja delovnega časa in slabo načrtovana vnaprejšnja razporeditev delovnega časa lahko povzročijo občutke preobremenjenosti. Kemični dejavniki tveganja so pridobili na pomenu predvsem z naraščanjem kemičnih snovi v svetu. Delavci v industriji, kmetijstvu, zdravstvu in farmaciji so izpostavljeni številnim škodljivim snovem, zato je za ohranitev zdravja delavcev pomembno zgodnje odkrivanje tvegane izpostavljenosti kemičnim snovem, to je takrat, ko še ne nastopijo okvare zdravja ali bolezni. Hrup, ki ga uvrščamo med ergonomske dejavnike tveganja, je v večini evropskih podjetjih še vedno na prvem mestu v

⁵⁵ mobbing- trpinčenje na delovnem mestu; bullying- ustrahovanje oziroma nadlegovanje (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2007b).

sklopu slabih pogojev dela. Hrup škodljivo vpliva na okvare sluha in prinaša visoke stroške izdatkov za invalidske pokojnine in stroške rehabilitacije. Hrupu so predvsem izpostavljeni gradbeni in tovarniški delavci, vse bolj pa se hrup pojavlja kot problem tudi v pisarniških prostorih (Čili za delo 2007e).

6. EMPIRIČNA RAZISKAVA: SKRB ZA ZDRAVJE IN VARNOST ZAPOSLENIH V SLOVENSKI PODRUŽNICI PODJETJA BEIERSDORF D.O.O.

Svoj empirični del sem opravila v slovenski podružnici podjetja Beiersdorf d.o.o., kjer sem izvedla nestrukturiran intervju z direktorjem podjetja, z gospodom Mitjem Zupančičem, in anketni vprašalnik med zaposlenimi. Poudarjam, da bo empirični del manj obsežen, saj sem svojo teorijo v predhodnih poglavjih že podkrepila z obiskom v podjetju Talum d.d., kjer sem opravila razgovor z gospo Brigito Ačimovič in z gospo Vero Špendl. Zaradi njihove narave dela (gre namreč za proizvodno podjetje), sem lažje prikazala vpliv investicij v zdravje in varnost zaposlenih na poslovno uspešnost podjetja⁵⁶.

Na začetku poglavja navajam nekaj osnovnih podatkov proučevanega podjetja, v nadaljevanju analiziram uspešnost delovanja in poslovanja podjetja nato pa predstavljam njihovo prakso na področju zagotavljanja in spodbujanja zdravega ter varnega dela in življenja zaposlenih. Na koncu bom na podlagi nestrukturiranega intervjuja in rezultatov anketnega vprašalnika preverila svoji hipotezi.

6.1 IZHODIŠČA

Na primeru podjetja sem analizirala njihovo prakso na področju zagotavljanja zdravja in varnosti zaposlenih ter preverila svoji hipotezi, ki ju navajam v nadaljevanju.

H₁: Proučevano podjetje kot uspešno podjetje zaposlenim omogoča »zdravju prijazno« delovno okolje, kar se kaže v zadovoljstvu zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih ni pogojeno samo z zagotavljanjem »zdravju prijaznega« delovnega okolja, ampak imajo lahko zanj pomemben učinek tudi drugi dejavniki (na primer: plača, možnost napredovanja, možnost osebnega razvoja itd.).

H₂: Podjetje zaradi zagotavljanja »zdravju prijaznega« delovnega okolja beleži majhen bolniški stalež in nizko stopnjo fluktuacije. Zagotovo na nizek oziroma majhen zdravstveni absentizem vplivajo tudi drugi dejavniki, med katerimi izpostavljam njihovo naravo dela, saj

⁵⁶ Glavni cilj investicij v zdravje zaposlenih je bil zmanjšanje bolniških izostankov. Po njihovem mnenju se to splača že zaradi znižanja stroškov za nadomestila v času bolniške odsotnosti. Drugi razlog koristnosti programov in aktivnosti, ki spodbujajo in promovirajo zdrav ter varen način dela in življenja, vidijo v stroških zaradi nastale invalidnosti pri zaposlenem, še bolj pa se jim bodo, po njihovem mnenju, stroški za tovrstne aktivnosti koristno povrnili v povezavi z odškodninami.

ne gre za proizvodno podjetje, kjer so pogostejše poškodbe pri delu in posledično večji zdravstveni absentizem in daljši bolniški stalež.

Uspešnost podjetja določam na podlagi kvantitativnih kazalcev in njihovega gibanja, ki mi jih je posredoval direktor proučevanega podjetja. Problematika ugotavljanja uspešnosti nekega podjetja je znana po vsem svetu, zato pred nadaljevanjem navajam nekaj pristopov k določanju uspešnosti podjetja.

6.1.1 PROBLEMATIKA UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI ORGANIZACIJ

Glavni vzroki zakaj ni mogoče preprosto reči, katera organizacija je uspešna in katera ne, izhajajo iz različnih teoretičnih pristopov (modelov) k problematiki uspešnosti. Pennings in Goodman (1983: 188–189) razlikujeta dve skupini pristopov: *sistemski pristop*, ki pomeni sposobnost pridobivanja redkih virov, ki omogočajo integriteto in preživetje organizacije ter *ciljni pristop*, ki pomeni stopnjo doseganja kakšnega idealnega končnega stanja. Hodge (1988: 296–298) poleg že navedena ciljnega in systemskega modela dodaja še dva modela. *Interno procesni model*, kjer gre za presojanje odnosov v organizaciji, koliko je organizacija brez neprimernih napetosti v notranjih odnosih, koliko so odnosi »zdravi« in *model strateških konstituant*, ki ugotavlja uspešnost glede na to, koliko so posamezniki ali skupine, ki imajo v organizacijo vložena sredstva (strateške konstituante) z njo zadovoljni. Peperrs in Bails (1987: 29–30) pa dodajata še *ekonomsko učinkovitost*, ki jo definirata kot proizvodjanje izdelkov ali storitev, ki jih potrošniki cenijo. Tako bi lahko naštela še različne avtorje, ki bolj ali manj različno obravnavajo problem. Večinoma pa razlikujejo med učinkovitostjo in uspešnostjo. Hodge (1988: 300) učinkovitost opredeli kot delati stvari na pravi način, uspešnost pa kot delati prave stvari. Učinkovitost se torej nanaša na razmerje med viri in rezultati v organizaciji. Uspešnost pa je bolj usmerjena na celovite cilje organizacije, vključujoč tudi socialne cilje, odnose v organizaciji in organizacije z okoljem itd. Tako je organizacija lahko uspešna, ker dosega svoje cilje, hkrati pa neučinkovita, ker ob doseganju teh ciljev proizvaja izgubo. Uspešnost je navadno naravnana na presojanje dolgoročnih, učinkovitost pa na presojanje kratkoročnih rezultatov (Kavčič in Deškovič 1990: 61).

6.2 PODJETJE BEIERSDORF D.O.O. DANES

Slovenska podružnica podjetja Beiersdorf d.o.o. nima internih publikacij in internetne strani kjer bi bile objavljene informacije o podjetju, zato so vsi podatki o podjetju, ki jih navajam v nadaljevanju, pridobljeni na podlagi nestrukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja.

6.2.1 OSNOVNI PODATKI PODJETJA

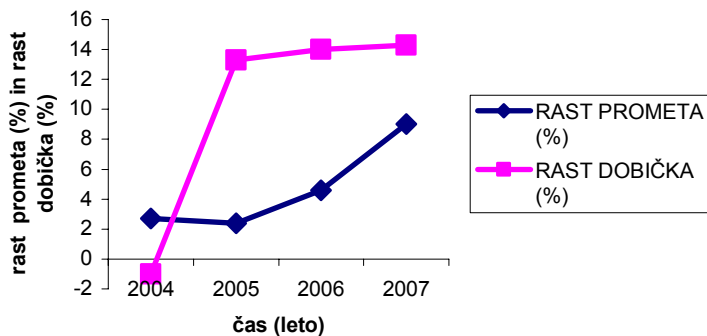
Slovenska podružnica podjetja Beiersdorf d.o.o. je bila ustanovljena leta 1996, operativno pa je pričela poslovati s 1.1.1997. Sprva je podjetje zaposlovalo 14 ljudi, danes jih 26, od tega 7 potnikov. Izobrazbena struktura v podjetju je naslednja: 9 zaposlenih s V. stopnjo, 1 zaposlen s VI. stopnjo in 16 zaposlenih s VII. stopnjo izobrazbe. Že na začetku so imeli vsa področja, enako kot ostala BDF podjetja po svetu, in sicer kozmetiko (Nivea, Labello, Atrix), medicinski program (na primer: Hansaplast) in tesa lepilne trakove.

Poslovanje podjetja je usmerjeno v ohranjanje in večanje zadovoljstva kupcev, zaposlenih in lastnikov ter krepitev ugleda svojih blagovnih znamk.

6.2.2 USPEŠNOST PODJETJA

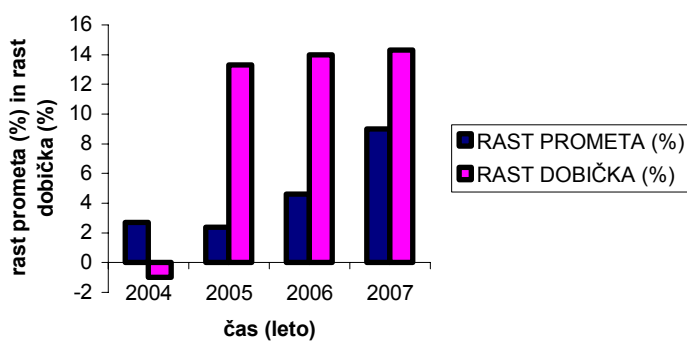
Podjetje uspešnost ugotavlja predvsem na podlagi *tržnega deleža* (slika 6.2.2.3 in slika 6.2.2.4), *rasti prometa* in *rasti dobička* (slika 6.2.2.1 in slika 6.2.2.2). Po mnenju direktorja je tržni delež najboljši pokazatelj moči blagovne znamke. Kazalnike uspešnosti podjetja prikazujem za obdobje štirih let, in sicer od leta 2004 in do leta 2007. Prav tako je za podjetje pomemben kazalec njihovega delovanja in uspešnosti *fluktuacija zaposlenih*.

Slika 6.2.2.1: Prikaz rasti prometa in rasti dobička



Vir: prilagojeno po Beiersdorf d.o.o. 2007a.

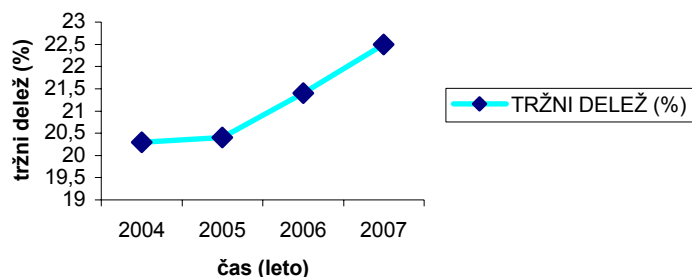
Slika 6.2.2.2: Stolpčni prikaz rasti prometa in rasti dobička



Vir: prilagojeno po Beiersdorf d.o.o. 2007a.

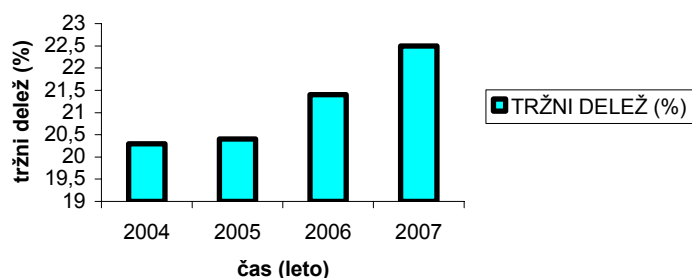
Iz slike 6.2.2.1 in slike 6.2.2.2 je razvidno, da podjetje beleži pozitivno rast prometa in dobička od leta 2004 do leta 2007. V letih 2004 in 2005 so kozmetični trgi rahlo nazadovali, kar pomeni, da se je prodalo vrednostno manj kozmetičnih izdelkov kot v preteklosti. Od leta 2004 do leta 2005 beležijo velik preskok v rasti dobička, pri čemer mi razlogov za tako spremembo direktor proučevanega podjetja ni želel posredovati. Komentiral je, da posamezno leto za to spremembo ni relevantno in tudi ni pomembno, razloge za ta preskok bi bilo potrebno opazovati skozi daljše časovno obdobje. Če primerjam rast prometa in rast dobička, vidimo nadproporcionalni razvoj dobička glede na razvoj prometa, kar kaže na pozitiven trend v podjetju in odseva idejo, da v podjetju obstaja pozitivna klima.

Slika 6.2.2.3: Prikaz tržnega deleža



Vir: prilagojeno po Beiersdorf d.o.o. 2007b.

Slika 6.2.2.4: Stolpčni prikaz tržnega deleža



Vir: prilagojeno po Beiersdorf d.o.o. 2007b.

Podjetje v merjenje tržnega deleža v Sloveniji vključuje naslednje kategorije: general skin care, Aftershaves, Deodorants, Face care, Shampoos in Showers. Tudi tržni delež podjetja pozitivno narašča. Če primerjam rast prometa in rast dobička s rastjo tržnega deleža, opazim, da se leta 2006 rast tržnega deleža in rast prometa ne ujemata. To lahko pripišemo temu, da so konec leta 2005 trgovci naročili precej blaga, zato se rast trga in pa rast njihovega prometa ne ujemata. Tržni delež v letu 2006 raste, promet pa raste počasneje kot rastejo trgi. Na prvi pogled je to nelogično, razen če upoštevam polnjenje trgovin leta 2005, ko imajo nadpovprečno rast prometa glede na rast trgov in tržni delež skoraj enak kot leta 2004 in zato malo več prometa konec leta 2005 in manj v letu 2006.

Na podlagi kvantitativnih podatkov lahko zaključim, da slovenska podružnica podjetja Beiersdorf d.o.o. spada med uspešna podjetja. Pozitivna rast prometa in nadpovprečna rast dobička sta klasična gospodarska kazalca uspešnosti podjetja. Pozitivna rast tržnega deleža pa najbolje ponazarja rast moči blagovne znamke. Pomemben kazalec uspešnosti po mnenju direktorja proučevanega podjetja je tudi nizka stopnja fluktuacije, o čemer pa več v nadaljevanju.

6.2.3 PRAKSA PODJETJA NA PODROČJU ZAGOTAVLJANJA ZDRAVJA IN VARNOSTI ZAPOSLENIH

Ves čas, od ustanovitve podjetja, leta 1996 in vse do leta 1999, ko se je podjetje predvsem ukvarjalo z osnovnimi procesi, kot so na primer: kadrovanje, oblikovanje dela, učenje in usposabljanje v podjetju, je bilo področje varnosti in zdravja pri delu urejeno skladno s slovensko zakonodajo. Ker se v podjetju zavedajo, da je izpolnjevanje zakonskih zahtev minimalna zaveza vodstva v politiki in varnosti zdravja pri delu, na določenih področjih nudijo in zagotavljajo več, kot je predpisano z zakonodajo.

Zaposleni v podjetju sicer nimajo organizirane malice, le-ta je prepuščena posameznikom, vendar po besedah direktorja podjetja velika večina zaposlenih malica, bodisi, da si malico prinesejo s seboj ali da odidejo na kosilo zunaj podjetja. Okvirni čas za malico je med 12. in 13. uro, vendar tu podjetje ne izvaja restrikcij. Zaposleni dobijo za malico povrnjen maksimalni znesek, ki še ni dodatno obdavčen. V podjetju imajo vsi zaposleni dodatno nezgodno zavarovanje za primer smrti ali primer trajne invalidnosti. V prostorih podjetja se nahaja vodomat, ki je opremljen s posebnim filtrom in omogoča hladno in vročo vodo. Vsake tri leta sistematično menjajo računalnike, ob prihodu LCD monitorjev so vse stare s katodnimi cevmi zamenjali za očem bolj prijazne LCD monitorje.

Leta 1999 so začeli z različnimi izleti in s spodbujanjem rekreacije pri zaposlenih. Plačana rekreacija se je začela na pobudo zaposlenih, prišli so s predlogi. Najprej so jim omogočili različne vrste fitnes vadb v fitnessu Millenium v Ljubljani, s katerim so občasno poslovno sodelovali, zato je Millenium sam ponudil ugodnosti pri cenah vadb in to so nekateri izkoristili. Fantje pa so prišli z idejo o nogometu in to je podjetje podprlo, kar izvajajo redno, že nekaj let. Fitnes je bolj individualna stvar in se vadb Milleniuma udeležujejo le selektivno (dve do tri zaposlene) in del stroškov nosijo tudi same. Zanimivo je tudi enkrat letno srečanje, ko se na nivoju CEE (Central East European) regije odvija regijsko nogometno prvenstvo, ki

se ga ekipa iz podjetja z gledalci vedno udeleži, namen tega pa je druženje in posreden vpliv na izboljšanje odnosa do fizične aktivnosti. Po besedah sogovornika v podjetju obstajajo interesi po boljši fizični pripravljenosti zaposlenih in s tem želja po boljšem zdravju, vendar pa je njihovo osnovno vodilo zadovoljstvo zaposlenih, zato je izbira prepuščena posameznikom, ali in kako se odzovejo, oziroma kaj počnejo. Podjetje ima interes po podpiranju rekreacije v vseh oblikah, če to le ni preveč individualno pogojeno.

Leta 2006 so se udeležili seminarja z naslovom »Poslovni atlet«, ki ga izvaja Pro Acta, Ljubljana. Seminar je sestavljen iz dveh delov, in sicer iz izobraževanja in usposabljanja. Vodilo seminarja je, kako spremeniti življenje, da lahko človek postane polno angažiran, tako na delovnem mestu kot doma - kar pomeni telesno nabit z energijo, čustveno povezan, miselno osredotočen in duhovno usklajen. Zaposlene so seznanjali z dejstvi, da je lahko poslovno uspešna oseba samo tista oseba, ki se zdravo prehranjuje, zdravo živi in je na splošno v dobri psiho-fizični kondiciji. Drugi del seminarja pa se je nanašal na to, da si mora človek vedno, tako na delovnem mestu kot v zasebnem življenju, postaviti cilje in narediti akcijski plan za doseg teh ciljev⁵⁷.

6.3 PREVERJANJE HIPOTEZ

Hipotezi sem preverila na podlagi nestrukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja in na podlagi podatkov, ki sem jih pridobila z anketnim vprašalnikom. Dobljene podatke sem obdelala z SPSS programom⁵⁸, kjer sem najprej določila indikatorje izvedenih spremenljivk in nato na njihovi osnovi analizirala spremenljivke.

6.3.1 OPIS VZORCA IN ZBIRANJA PODATKOV

Podatke za raziskavo sem zbrala s pomočjo anketnega vprašalnika med zaposlenimi in nestrukturiranega intervjuja z direktorjem proučevanega podjetja. Anketo je zaposlenim posredoval direktor podjetja, edini pogoj z moje strani je bil, da anketo izpolnijo vsi zaposleni. Anketa je bila sestavljena iz 24 vprašanj, ki so se nanašala predvsem na samo delo, odnose v podjetju, največ vprašanj pa sem namenila analizi zadovoljstva zaposlenih glede varnosti in zdravja pri delu. Predvsem me je zanimalo koliko, in če sploh so seznanjeni s različnimi programi zagotavljanja in spodbujanja zdravega ter varnega načina dela in kakšna

⁵⁷ Več o tem v knjigi z naslovom *Energija uspeha: polna angažiranost za ravnovesje v poslovnem in zasebnem življenju* (Loehr in Schwartz 2006).

⁵⁸ Statistični paket SPSS sodi med najbolj razširjene statistične programske pakete in je namenjen statistični obdelavi podatkov z osebnimi računalniki (Kogovšek in sodelavci 2006: 5).

je po njihovem mnenju praksa podjetja na tem področju. Na koncu anketnega vprašalnika so sledila demografska vprašanja o spolu, starosti in izobrazbi. Velikost vzorca je 26 enot. Enota je zaposleni, ki je v celoti odgovoril na anketni vprašalnik.

Tabela 6.3.1.1: Opis vzorca v anketnem vprašalniku

spremenljivka	vrednost	n	%
spol	moški	10	38,5
	ženski	16	61,5
skupaj		26	100
starost	do 30 let	3	11,5
	30-35 let	7	26,9
	35-40 let	10	38,5
	40-50 let	4	15,4
	50 let in več	2	7,7
skupaj		26	100
izobrazba	poklicna ali srednja šola	9	34,6
	višja ali visoka šola	1	3,9
	univerzitetna izobrazba	16	61,5
	magisterij ali doktorat	0	0
skupaj		26	100

Na mojo željo so se na anketo odzvali vsi zaposleni. Glede na sociodemografske podatke (glej tabelo 6.3.1.1) je med zaposlenimi več žensk kot moških, in sicer je 61,5% žensk in 38,5% moških. Največ zaposlenih (38,5%) je v starostni skupini od 35 do 40 let, nato sledi starostna skupina med 30 in 35 let, in sicer jih je 26,9%, medtem ko je starih do 30 let 11,5%. V starostno skupino od 40 do 50 let spada 15,4% zaposlenih, 50 let in več pa jih ima samo 7,7% zaposlenih. V vzorcu ima 61,5% zaposlenih univerzitetno izobrazbo, 34,6% poklicno ali srednjo šolo, samo 3,9% vseh zaposlenih pa ima višjo ali visoko šolo. Z magisterijem ali doktoratom ni nobenega zaposlenega.

6.3.2 ANALIZIRANJE HIPOTEZ

Hipotezi sem preverjala ločeno, pri čemer sem za preverjanje prve hipoteze uporabila kvalitativne podatke, ki sem jih pridobila z anketnim vprašalnikom, drugo hipotezo pa sem analizirala na podlagi kvantitativnih podatkov, ki mi jih je posredoval direktor proučevanega podjetja.

6.3.2.1 INDIKATORJI IN IZVEDENE SPREMENLJIVKE

Pri prvi hipotezi (H_1) preverjam svojo domnevo, da slovenska podružnica podjetja Beiersdorf d.o.o. omogoča »zdravju prijazno« delovno okolje kar se kaže v zadovoljstvu zaposlenih. Za preverjanje te hipoteze sem oblikovala indikatorje dveh izvedenih spremenljivk. Izvedeni spremenljivki sta *zadovoljstvo z delom* in *kakovost medsebojnih odnosov (odnosi med delavec - nadrejeni vodja)*.

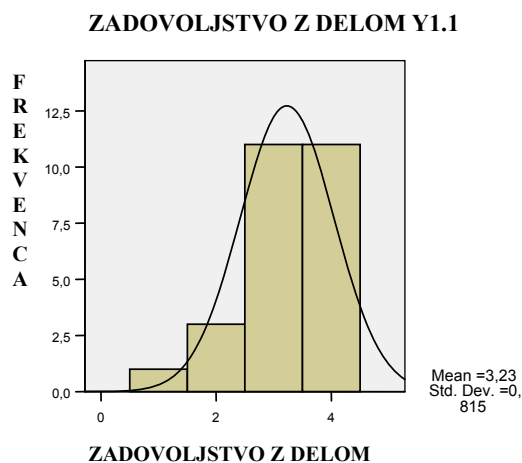
Zadovoljstvo z delom

Tabela 6.3.2.1.1: Indikator (Y1.1) izvedene spremenljivke *zadovoljstvo z delom*

	Indikator	ni zanimivo	ni niti zanimivo niti ne zanimivo	je zanimivo	zelo zanimivo
Y1.1	Delo, ki ga opravljam	1	2	3	4

Višja vrednost spremenljivke pomeni, da zaposlen svoje delo vidi kot bolj zanimivo, nižja vrednost pa pomeni bolj nezanimivo delo v očeh zaposlenega. Od vseh zaposlenih, je samo enemu zaposlenemu delo ne zanimivo, trem zaposlenim ni niti zanimivo niti ne zanimivo, medtem ko ostali svoje delo vidijo kot zanimivo (enajst zaposlenih) in kot zelo zanimivo (enajst zaposlenih). To kaže, da je slabih 85% (84, 6%) zaposlenih zadovoljnih oziroma zelo zadovoljnih z delom, ki ga opravljajo v podjetju (slika 6.3.2.1.2).

Slika 6.3.2.1.2: Frekvenčna porazdelitev izvedene spremenljivke *zadovoljstvo z delom* (Y1.1)



Če v analizo vključim še spol in starost zaposlenih, je tistih zaposlenih, ki svoje delo vidijo kot zanimivo ali zelo zanimivo, največ v starostni skupini od 30 do 35 let in v starostni skupini od 35 do 40 let. V slednji skupini so trije moški in dve ženski svoje delo opredelili kot zanimivo in prav tako dve ženski in trije moški svoje delo vidijo kot zelo zanimivo (slika 6.3.2.1.3). Edini zaposlen, ki svoje delo vidi kot nezanimivo, je ženskega spola in spada v starostno skupino od 50 let in več.

Slika 6.3.2.1.3: *Zadovoljstvo z delom* (Y1.1) glede na starost (od 35- 40 let) in spol zaposlenih

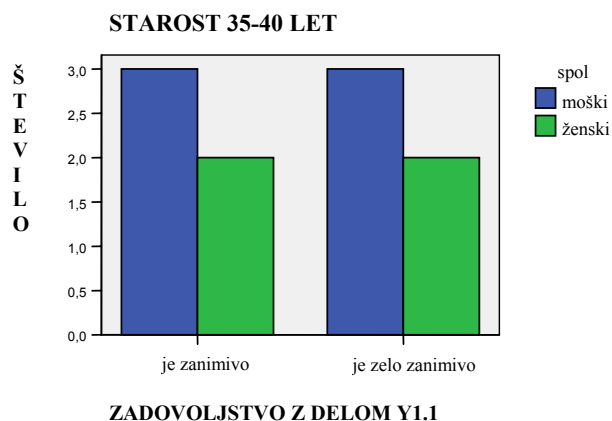
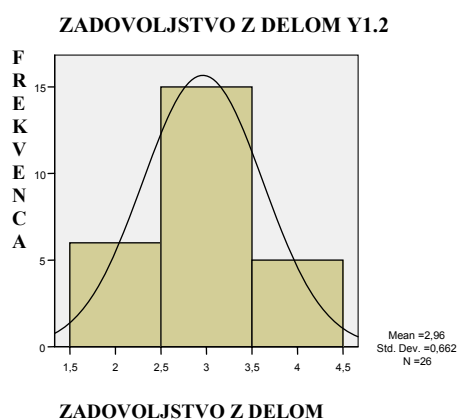


Tabela 6.3.2.1.4: Indikator (Y1.2) izvedene spremenljivke *zadovoljstvo z delom*

	Indikator	ni odgovorno	ni niti odgovorno niti neodgovorno	je odgovorno	zelo odgovorno
Y1.2	Delo, ki ga opravljam	1	2	3	4

Tudi v tem primeru višja vrednost izvedene spremenljivke pomeni večje zadovoljstvo zaposlenih z delom oziroma višja vrednost pomeni po mnenju zaposlenega, da opravlja bolj odgovorno delo. Iz frekvenčne porazdelitve (slika 6.3.2.1.5) je razvidno, da v tem primeru več zaposlenih svoje delo ne vidi niti kot odgovorno niti kot neodgovorno (šest zaposlenih), petnajst zaposlenih vidi svoje delo kot odgovorno in pet je takih, ki svoje delo ocenjujejo kot zelo odgovorno. Večina zaposlenih (slabih 77%) vidi svoje delo bodisi kot odgovorno bodisi kot zelo odgovorno. Noben od zaposlenih svojega dela ne ocenjuje kot neodgovorno.

Slika 6.3.2.1.5: Frekvenčna porazdelitev izvedene spremenljivke *zadovoljstvo z delom* (Y1.2)



Kakovost medsebojnih odnosov je druga izvedena spremenljivka, ki jo preverjam z indikatorjem kakovosti medsebojnih odnosov (odnosi med delavec - nadrejeni vodja), kar prikazuje spodnja tabela 6.3.2.1.6.

Tabela 6.3.2.1.6: Indikator (Y2.1) izvedene spremenljivke *kakovost medsebojnih odnosov*

	Indikator	slaba	srednja	dobra	odlična
Y2.1	Kakovost medsebojnih odnosov med delavec-nadrejeni vodja je	1	2	3	4

Kakovost medsebojnih odnosov med delavcem in nadrejenim vodjem ni noben od zaposlenih ocenil kot slabo. Največ je tistih (šestnajst zaposlenih), ki ocenjujejo, da so odnosi med vodjo in delavcem dobri, tistih, ki menijo, da so odlični, pa je pet. Prav tako je pet zaposlenih, ki ocenjujejo medsebojne odnose kot srednje dobre (slika 6.3.2.1.7). Tisti zaposleni, ki so odnose opredelili kot odlične, spadajo v prve tri starostne skupine, medtem, ko zaposleni, ki so stari 50 let ali več, opredeljujejo odnose kot dobre (tabela 6.3.2.1.8).

Slika 6.3.2.1.7: Frekvenčna porazdelitev izvedene spremenljivke *kakovost medsebojnih odnosov* (Y2.1)

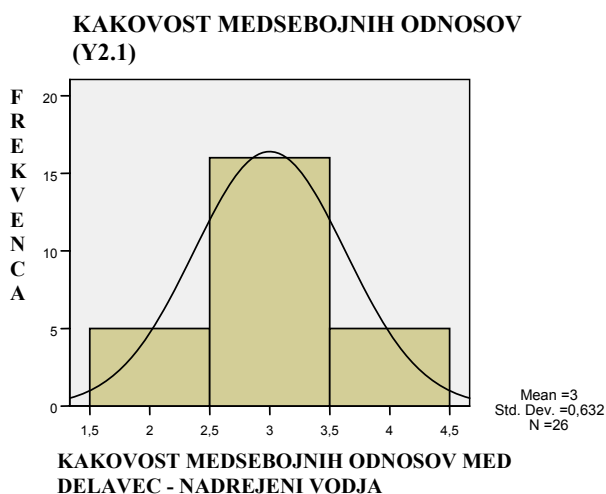


Tabela 6.3.2.1.8: Prikaz izvedene spremenljivke *kakovost medsebojnih odnosov* (Y2.1) glede na spol in starost

starost			spol		Skupaj
			moški	ženski	
do 30 let	Y2.1	dobra	1	1	2
		odlična	0	1	1
	Skupaj		1	2	3
30-35 let	Y2.1	dobra	1	4	5
		odlična	0	2	2
	Skupaj		1	6	7
35-40 let	Y2.1	srednja	1	2	3
		dobra	3	2	5
		odlična	2	0	2
	Skupaj		6	4	10
40-50 let	Y2.1	srednja	0	2	2
		dobra	1	1	2
	Skupaj		1	3	4
50 let in več	Y2.1	dobra	1	1	2
	Skupaj		1	1	2

Na podlagi rezultatov analize izvedenih spremenljivk lahko ocenim, da so zaposleni v podjetju dokaj zadovoljni s svojim delom in s kakovostjo medsebojnih odnosov (delavec-nadrejeni vodja). Podrobnejše ugotovitve pa v nadaljevanju.

6.3.2.2 ANALIZA ZDRAVSTVENEGA ABSENTIZMA IN FLUKTUACIJE V PODJETJU

Svojo drugo hipotezo (H_2) sem oblikovala na osnovi prve hipoteze, in sicer domnevam, da slovenska podružnica podjetja Beiersdorf d.o.o. zaradi zagotavljanja »zdravju prijaznega« delovnega okolja beleži majhen zdravstveni absentizem in nizko stopnjo fluktuacije. Po besedah gospoda Zupančiča v podjetju vlada pozitivna klima in podjetje ne beleži večjih odsotnosti zaposlenih. Večino zdravstvenega absentizma (80%) predstavlja tako imenovani normalni absentizem (sezonske bolezni, kot so na primer: viroze, gripe in prehladi), sledi nega družinskih članov (15%), ostalih 5% pa predstavlja občasni porodniški dopust. V podjetju beležijo bolniške izostanke v zelo sprejemljivem obsegu in po mnenju sogovornika zaposleni tega ne zlorabljajo.

Ker je za podjetje bistvenega pomena zadovoljstvo zaposlenih, je za njih pomemben kazalec uspešnosti tudi stopnja fluktuacije. Podatke o fluktuaciji, mi je posredoval direktor podjetja za obdobje od leta 2004 do leta 2007. Leta 2004 so odšli trije zaposleni, in sicer en zaposlen iz prodaje, ki je postal direktor podružnice drugje (gre za funkcionalno in karierno

napredovanje), ena oseba iz marketinga, ki je odšla v Beiersdorf podjetje v tujino in ena oseba iz komerciale, ki je šla v drugo podjetje v komercialo. V letu 2005 je odšla le produktna vodja, ki je odšla v drugo podjetje, medtem ko sta v letu 2006 odšla dva zaposlena, in sicer ena oseba iz logistike, ki je drugje napredovala, in ena oseba iz računovodstva, ki je želela v prodajo, tega pa ji podjetje ni moglo omogočiti.

Največji delež fluktuacije predstavljajo zaposleni, ki v podjetju niso mogli kariero ali funkcionalno napredovati. Podjetje zaradi relativno majhnega števila zaposlenih nima možnosti, da bi zaposlenim omogočilo napredovanje.

6.3.3 UGOTOVITVE

Za analizo delovanja in poslovanja določenega podjetja lahko poleg kvantitativnih podatkov, uporabljamo tudi kvalitativne, čeprav so manj zanesljivi. Te sem uporabila tudi sama, saj so me zanimale lastnosti, ki jih ni mogoče zelo natančno meriti, mogoče pa jih je ocenjevati.

Na podlagi analize izvedenih spremenljivk ocenjujem, da so zaposleni v podjetju dokaj zadovoljni. Zaposleni so zadovoljni s svojim delom, saj slabih 85% (84,6%) vseh zaposlenih svoje delo ocenjuje kot zanimivo oziroma zelo zanimivo in slabih 77% (76,9%) vseh zaposlenih vidi svoje delo kot odgovorno oziroma zelo odgovorno. Pomemben kazalnik zadovoljstva zaposlenih je tudi njihova ocena kakovosti medsebojnih odnosov med zaposlenim in neposrednim vodjem. Dobrih 80% (80,8%) zaposlenih ocenjuje odnose med delavcem in vodjem kot dobre oziroma odlične in noben ne ocenjuje odnosov kot slabe.

Tako lahko potrdim svojo hipotezo, da slovenska podružnica podjetja Beiersdorf d.o.o. kot uspešno podjetje zaposlenim omogoča »zdravju prijazno« delovno okolje, kar se kaže v zadovoljstvu zaposlenih. Na zdravje in varnost zaposlenih zagotovo vplivajo razmere na delovnem mestu, te pa so odvisne od uresničevanja ukrepov in standardov s področja varnosti in zdravja pri delu, samega dela in tudi od medčloveških odnosov v podjetju, predvsem od odnosov med vodstvom in delavci, možnosti napredovanja itd.

Analiza je potrdila besede direktorja, ki pravi, da se v podjetju ves čas trudijo, da so komunikacija in odnosi z ljudmi na dovolj visoki ravni. Predvsem gre za odprt dialog med zaposlenim in nadrejenim, v katerem se poskušata pogovoriti o vseh morebitnih težavah, ki izhajajo iz dela (delovne razmere, rezultati dela in napredovanja). Po mnenju mojega sogovornika in tudi po rezultatih anketnega vprašalnika so ljudje v podjetju najbolj zadovoljni s socialno komunikacijo, prav tako zaposleni visoko vrednotijo jasnost razdelitve pristojnosti,

pozitivno ocenjujejo tudi tako imenovano mikrozadovoljstvo, ki se gradi z drobnimi koraki in pozornostmi (direktor vsakemu zaposlenemu za rojstni dan osebno čestita).

Tudi svojo drugo hipotezo o vplivu »zdravju prijaznega« delovnega okolja na zdravstveni absentizem in fluktuacijo, lahko potrdim. Nizka fluktuacija je dober pokazatelj, da v podjetju prevladuje pozitivna klima, da se zaposleni v podjetju počutijo dobro, se identificirajo s podjetjem in delujejo v prid podjetja. To pa je eden od potrebnih pogojev za vzdrževanje ustreznega zdravstvenega stanja in kondicije zaposlenih.

7. SKLEP IN RAZPRAVA

Skozi proučevanje in prebiranje različne literature na temo zaposlenih in investicij v zaposlene lahko trdim, da je pred podjetji, ki bodo želela biti uspešna, nov izziv. Poleg upravljanja otipljivih virov, to je finančnega in produktnega kapitala, bodo morala razmišljati tudi o upravljanju neotipljivih virov, zlasti intelektualnega kapitala (Ložar 2003). Tako bodo morala podjetja po mojem mnenju začeti človeške vire pojmovati, predvsem pa vrednotiti kot intelektualni kapital podjetja. To nakazuje, da so ljudje tisti, po katerih se podjetja najbolj razlikujejo v konkurenčnem poslovnem okolju; ljudje s svojim znanjem in sposobnostjo omogočajo, da si podjetje pridobi in ohrani večjo ali manjšo konkurenčno prednost. Zaposleni v podjetju oziroma človeški kapital ustvarjalno sodelujejo v delovnem procesu ter rešujejo poslovne probleme. Tako z naložbami v človeški kapital (na primer v izobraževanje, usposabljanje in zdravje) podjetje povečuje produktivno sposobnost posameznikov in s tem dodano vrednost podjetja, njegovo ekonomsko učinkovitost in donosnost (Kovač 1999). Torej moramo naložbe podjetja v človeške vire vrednotiti kot naložbe v krepitev njegovih konkurenčnih sposobnosti.

Če želimo, da bodo zaposleni učinkoviti sodelavci in zadovoljni uporabniki, je potrebno poskrbeti za njihovo zdravje in varnost pri delu. Razvoj ter nenehno izboljševanje izdelkov in storitev zahtevata od podjetja stalno spreminjanje poslovnih procesov. S tem se spreminjajo tudi tveganja, ki pri njih nastopajo, kar potrjuje dinamičnost varnosti in zdravja pri delu. Z namenom obvladovanja vseh tveganj, ki nastopajo pri poslovanju podjetja, se spreminja tudi odnos do področja varnosti in zdravja pri delu. Spremembe v odnosu zahteva tudi zakonodaja (Seražin 2005). Po mojem mnenju je skrb za zdravje in varnost zaposlenih po eni strani koristna zaradi zmanjševanja bolniških odsotnosti, kar pomeni manj bolniških nadomestil za delodajalca, prav tako pa vpliva na zmanjševanje nezgod pri delu in s tem manj odškodnin, po drugi strani pa mislim, da je zdrav delavec bolj zadovoljen, ima več delovne energije, kar pomeni večjo delovno produktivnost in pozitivno vpliva na uspešnost, učinkovitost in konkurenčnost podjetja.

Seveda pa učinki investicij v zdravje nimajo samo ekonomskega značaja, veliko je tudi neekonomskih učinkov. Po mojem mnenju se pomena zdravja zavemo šele, ko nas bolezen priklene na posteljo oziroma ko je za preventivno skrb že prepozno. Pri svojem proučevanju sem zdravje obravnavala kot stanje telesnega, duševnega in socialnega blagostanja posameznika. Nanj vplivajo tako razmere doma, v šoli, lokalni skupnosti kot tudi razmere na

delovnem mestu. Zato je bil moj glavni cilj diplomske naloge prikazati pomen investicij v zdravje ljudi, tako za posameznika kot za delodajalca.

Ekonomske učinke investicij v zdravje zaposlenih sem analizirala v Talumu d.d., kjer so bili njihovi glavni cilji predvsem opredeliti skrb za lastno zdravje kot vrednoto, omogočiti, da se vsak zaposlen letno udeleži vsaj ene aktivnosti v zvezi z zdravjem in ne glede na starostno strukturo zaposlenih, ki se viša, obdržati odstotek bolniške odsotnosti pod pet odstotkov na zaposlenega. Bolniško odsotnost jim je z investiranjem v zdravje in varnost zaposlenih uspelo od leta 1995 do leta 2003 zmanjšati z 9,7 % (leta 1995) na 4,7 % (leta 2003). To je zagotovo dovolj zgovoren pokazatelj ekonomskih učinkov investicij v zdravje in varnost zaposlenih.

Manj ekonomski vidik učinkov investicij v zdravje in varnost zaposlenih pa sem proučevala v slovenski podružnici podjetja Beiersdorf d.o.o. Ker podjetje sistematično ne zbira podatkov o vlaganju v varnost in zdravje zaposlenih, sem hipotezi oblikovala tako, da sem ju lahko preverila s kvalitativnimi metodami. Svoji domnevi lahko potrdim, kar pomeni, da podjetje zagotavlja »zdravju prijazno« delovno okolje, kar se odraža v zadovoljstvu zaposlenih in prispeva k majšemu zdravstvenemu absentizmu in nižji fluktuaciji. Proučevano podjetje po mojih ocenah spada med podjetja, ki se zavedajo, da je varnost in zdravje zaposlenih sestavni del poslovnega procesa in ga tako tudi obravnavajo. Delovanje podjetja temelji na prepričanju, da so zaposleni eden od najpomembnejših dejavnikov uspešnega poslovanja podjetja. Po mojih ocenah zaposleni v podjetju cenijo celovito skrb za zaposlenega, ki obsega razmere dela na eni ter kakovost dela in življenja na drugi strani. Cenijo tudi zavedanje, da so zaposleni glavna vrednota podjetja. Po drugi strani pa sem mnenja, da so zaposleni premalo seznanjeni z obstojem različnih programov zagotavljanja varnosti in zdravja zaposlenih znotraj podjetja. To pomeni, da v podjetju takšnih oziroma podobnih programov ni, in da so programi pospeševanja zdravja zaposlenih zelo splošni, izhajajo iz pravilnika o varstvu in zdravju pri delu. Zato bi podjetju priporočila oblikovanje programa, ki bi zaposlene seznanil s tem, kako pomembno je zdravje zaposlenega in jih spodbujal k vlaganju v lastno zdravje. Predvsem, po mojem mnenju, v podjetju primanjkuje organiziranih in sistematičnih projektov na področju varnosti in zdravja pri delu. Preveč je to prepuščeno posameznikom in njihovim odločitvam. Glede na to, da gre za sedeče delo, bi morali zaposlene motivirati za različne fizične aktivnosti, prav tako bi lahko sistematično v določenem letnem času izvedli kakšen športni dan, ki bi temeljil na rekreaciji in zdravi prehrani.

Tako lahko zaključim s trditvijo Rolfa Wundererja (2000), ki pravi, da so ustvarjalni, samostojno razmišljajoči in delujoči ter zdravi in zadovoljni delavci osrednji dejavnik uspešnosti podjetja in tudi njegova konkurenčna prednost. Dosežke podjetja pri razvoju novih

izdelkov, nove tehnologije, marketinške pristope ipd. lahko konkurenca brez težav posnema v najkrajšem času. Ne more pa prav hitro posnemati usposobljenosti, izkušenj, motiviranosti, zadovoljstva, fleksibilnosti in sposobnost ustvarjanja sinergij zaposlenih.

LITERATURA

1. Beiersdorf d.o.o. (2007a): *Prikaz prometa in tržnega deleža*. Ljubljana: interno gradivo.
2. Beiersdorf d.o.o. (2007b): *AC Nielsen Slovenija YTD kumulativno vrednostno*. Ljubljana: interno gradivo.
3. Armstrong, Michael (1991): *A handbook of Personnel Management practice*. London: Kogan Page.
4. Avguštin, Darinka (2003): *Skrb za zdravje na delovnem mestu*. Maribor: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije.
5. Babarovič, Peter (2003): *Vodenje in življenje s srcem*. Ljubljana: Odin.
6. Basle, Andreja (2003): Zdravje se spleča. *Manager* (5), 54.
7. Bassi, Laurie (1997): Harnessing the power of intellectual capital. *Training & Development* 51(12), 25–29.
8. Becker, Gary (1964): *Human Capital - A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic Research,
9. Becker, Gary (1993): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. London: The University of Chicago Press.
10. Bertonec, Andrej (2006): Evolucija in finančni vidik. V Violeta Bulc (ur.): *Ritmi poslovne evolucije*, 105–113. Ljubljana: Vibacom.
11. Bevc, Milena (1991): *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
12. Bevc, Milena, Janez Malačič, Zvone Vodovnik, ur. in Bogomir Kovač, ur. (1995): *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnosti.
13. Blaug, Mark (1970): *An Introduction to the Economics of Education*. London: Allen Lane The Penguin Press.
14. Bolt, James (1996): Developing three - dimensional leaders. V Frances Hesselbein (ur.), Marshall Goldsmith (ur.) in Richard Beckhard (ur.): *The leader of the future*, 161–173. San Francisco: Jossey - Bass.
15. Bontis, Nick (1996): There's a price on your head: Managing Intellectual Capital Strategically. *Business Quarterly* 60(4), 40–47.
16. Bontis, Nick (1998): Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision* 36(2), 63–76.
17. Bontis, Nick (2000): Measuring Intangible Corporate Assets. *Journal of Intellectual Capital* 1(1), 68–84.

18. Bontis, Nick (2002): *National Intellectual Capital Development, Intellectual Capital: From Potential to Value Creation*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
19. Bontis, Nick in Jac Fitz-enz (2002): Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital* 3(3), 223–247.
20. Brinker, Barry (2002): *Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's Challenge, CPA Vision Project*. Dostopno na <http://www.cpavision.org/vision> (10. april 2007).
21. Brown, Tom (1998): Ringing up intellectual capital. *Management Review* 87(1), 47–52.
22. Bukh, Nikolaj, Tage Larsen in Jan Mouritsen (2001): Constructing intellectual capital statements. *Scandinavian Journal of Management* (17), 87–108.
23. Cindi Slovenija (2004): *Predstavitev*. Dostopno na <http://www.cindi-slovenija.net/predstavitev/> (12. julij 2007).
24. Covey, Stephen (2000): *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
25. Cvetko, Aleksej (2005): *Ali mobing kot posebna oblika šikane že posega v socialno varnost*. Dostopno na: <http://www.delavciindelodajalci.com> (30. september 2007).
26. Černigoj Sadar, Nevenka (1993): Socialne razsežnosti načinov življenja. *Zdravstveno varstvo* 32(2), 14–21.
27. Čili za delo (2007a): *Program Čili za delo: opis*. Dostopno na <http://www.cilizadelo.si/default-10100.html> (12. julij 2007).
28. Čili za delo (2007b): *Podatki o zdravju delavcev: z delom povezane bolezni*. Dostopno na <http://www.cilizadelo.si/default-20300.html> (15. julij 2007).
29. Čili za delo (2007c): *Podatki o zdravju delavcev: poškodbe pri delu*. Dostopno na <http://www.cilizadelo.si/default-20200.html> (15. julij 2007).
30. Čili za delo (2007č): *Zdravi na delovnem mestu: prehrana*. Dostopno na <http://www.cilizadelo.si/default-30200.html> (1. september 2007).
31. Čili za delo (2007d): *Zdravi na delovnem mestu: gibanje*. Dostopno na: <http://www.cilizadelo.si/default-30300.html> (1. oktober 2007).
32. Čili za delo (2007e): *Za zdravo delovno okolje: dejavniki tveganja*. Dostopno na <http://www.cilizadelo.si/default-60100.html> (1. oktober 2007).
33. Čili za delo (2007f): *Podatki o zdravju delavcev: bolniški stalež*. Dostopno na <http://www.cilizadelo.si/default-20600.html> (9. oktober 2007).
34. Čili za delo (2007g): *Podatki o zdravju delavcev: poklicne bolezni*. Dostopno na <http://www.cilizadelo.si/default-20400.html> (9. oktober 2007).
35. Daum, Juergen (2003): *Intangible assets and value creation*. Chichester: Wiley.

36. Davis, Mark (2000): *The Value of Knowledge Management, Intellectual Capital Management, Knowledgepoint Ltd.* Dostopno na <http://www.knowledgepoint.com.au> (10. april 2007).
37. Delsen, Lei in Schonewille Mark (1999): *Human Capital and Labour Productivity, Integration of Institutions and Endogenous Growth.* Dostopno na <http://www.econwpa.wustl.edu/eps/hew/papers/9908/9908001.pdf> (10. april 2007).
38. Dessler, Gary (1988): *Personnel Management.* Upper Saddle River: Prentice Hall.
39. Doyal, Lesley (1984): *Politična ekonomija zdravja.* Ljubljana: Republiška konferenca ZSMS.
40. Drucker, Peter Ferdinand (1999): *Management challenges for the 21st century.* New York: Harper.
41. Edvinsson, Leif in Patrick Sullivan (1996): Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal* 14(4), 356–364.
42. Edvinsson, Leif (1997): Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning* 30(3), 366–373.
43. *Evropska socialna listina* (1999). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije 24. Dostopno na <http://www.varuh-rs.si/index.php?id=109> (5. julij 2007).
44. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (2007): *Evropski teden varnosti in zdravja pri delu.* Dostopno na <http://si.osha.europa.eu/et2007/index.htm> (26. oktober 2007).
45. Ferjan, Marko (1999): Učeča se organizacija. *Evropska skupnost in management*, 155–162.
46. Fitz-enz, Jac (2000): *The ROI of Human Capital, Measuring the Economic Value of Employee Performance.* New York: American Management Association.
47. Florjančič, Jože in Dragoljub Kavran (1992): *Kadrovska funkcija - management.* Kranj: Moderna organizacija.
48. Florjančič, Jože, ur. et al. (1994): *Globalni in kadrovski management.* Kranj: Moderna organizacija.
49. Florjančič, Jože in Goran Vukovič (1998): *Kadrovska funkcija - management.* Kranj: Moderna organizacija.
50. Forker, Lee (1991): Quality: American, Japanese and Soviet Perspectives. *The Executive* 5(4), 63–74.

51. Fuente, Angel de la in Antonio Ciccone (2003): *Human Capital in a Global and Knowledge - based economy*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
52. Garvin, David (1993): Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 78–91.
53. Grebenšek, Anton (1990): *Metode poklicnega usposabljanja*. Ljubljana: Skupnost izobraževalnih centrov.
54. Guimon, Jose (2000): Intellectual Capital Reporting and Credit Risk Analysis. *Journal of Intellectual Capital* 6(1), 28–42.
55. Hall, Donald in John Richter (1990): Career Gridlock: Baby Boomers Hit the Wall. *The Executive* (4), 7–22.
56. Harrison, Suzanne in Patrick Sullivan (2000): Profiting from Intellectual Capital: Learning from Leading Companies. *Journal of Industrial and Commercial Training* 32(4), 139–148.
57. Harvey, Michael in Robert Lusch (1999): Balancing the intellectual capital books: Intangible liabilities. *European Management Journal* 17(1), 85–92.
58. Heller, Robert in Tim Hindle (2001): *Essential Manager`s Manual*. London: Dorling Kindersley Ltd.
59. Hess, Thomas (2005): *Human Capital Management: Leveraging Your Human Assets*. Dostopno na <http://www.hrconsult.com> (7. september 2007).
60. Hodge, Billy (1988): *Organization Theory*. Boston: Allyn in Bacon.
61. Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije (2007): *Grafikoni - Primerjava med SLO in EU, 1993 do 2005*. Dostopno na <http://www.ivz.si/index.php?akcija=novica&n=550> (15. julij 2007).
62. Ivančič, Angelca (1999): *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela: izobraževanje, strukturne spremembe in mobilnost na trgu dela v obdobju 1974–1994*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Andragoški center Republike Slovenije.
63. Ivanuša-Bezjak, Mirjana (2006): *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
64. Jaklič, Marko, Stane Možina, ur. in Jure Kovač, ur. (2006): *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
65. Jančič, Zlatko (1990): *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Knjižnica SM Univerze.
66. Jereb, Janez (1989): *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

67. Jerovšek, Janez (1980): *Izobrazba in ekonomska uspešnost*. Ljubljana: Univerzum.
68. Johnes, Geraint (1993): *The Economics of Education*. The Macmillan Press: Houndmills.
69. Joia, Luiz Antonio (2000): Measuring Intangible Corporate Assets: Linking Business Strategy with Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital* 1(1), 68–84.
70. Kaučič, Igor in Janez Toplišek (2001): *Ustava Republike Slovenije*. Ljubljana: GV založba.
71. Kavčič, Bogdan in Darko Deškovič (1990): *Strategija in uspešnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
72. Kesić, Branko (1983): *Život i zdravlje: poruke onima koji dolaze*. Zagreb: Stvarnost.
73. Kešeljević, Aleksander (2004): Intelektualni kapital kot nadgradnja človeškega in socialnega kapitala. *Organizacija* 37(1), 43–49.
74. Kogovšek, Tina, Samo Kropivnik in Meta Gnidovec (2006): *Analize podatkov z SPSS-om 12.0: predavanja in vaje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
75. Kovač, Bogomir (1999): Vrednotenje človeških sposobnosti: sodobni modeli notranjega podjetništva in razvoj intelektualnega kapitala kot konkurenčna prednost podjetja. *Kadri* 5(5), 4–15.
76. Kramberger, Anton (1999): *Poklici, trg dela in politika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
77. Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
78. Loehr, James in Tony Schwartz, ur. (2006): *Energija uspeha: polna angažiranost za ravnovesje v poslovnem in zasebnem življenju*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
79. Ložar, Boštjan (2003): Izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualnega kapitala: v 21. stoletju bo uspeh temeljil na neotipljivih virih. *HRM* 1(1), 18–21.
80. Maček, Matjaž, ur. (2000): *Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
81. Maček, Matjaž (2002): Zgodba o intelektualnem kapitalu. *Finance* (106), 19.
82. Makovec Brenčič, Maja (1997): Konkurenca in konkurenčne prednosti v sodobnem trženjskem okolju. V Samo Hribar Milič (ur.): *Vpliv socialnih stroškov, cene dela ter izkoriščenosti človeških virov na konkurenčnost slovenskega gospodarstva*, 41–59. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
83. Malačič, Janez (1984): Teorija človeškega kapitala. *Ekonomski revija* 35(2–3), 271–288.
84. McElroy, Mark (2002): Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital* 3(1), 39–39.

85. Merkač Skok, Marjana (2005): *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
86. Mihalič, Renata (2006): *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
87. Mincer, Jacob (1962): On the Job Training: Costs, Returns and Some Implications. *Journal of Political Economy* 70(5), 50–79.
88. Mincer, Jacob (1974): *Schooling, Experience and Earnings*. New York: Columbia University Press.
89. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Inšpektorat Republike Slovenije za delo (2007): *Statistični podatki o nezgodah pri delu*. Dostopno na: http://www.id.gov.si/si/javne_objave/statisticni_podatki/statisticni_podatki_o_nezgodah_pri_delu/ (17. julij 2007).
90. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (2007a): *Najboljša na področju varnosti in zdravja pri delu v letu 2007 sta Savatech d.o.o. in Splošna bolnišnica Murska Sobota*, 22. oktober. Dostopno na <http://www.mddsz.gov.si/si/splosno/novice/novica/article/1939/5591/?cHash=702ed21d39> (26. oktober 2007).
91. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (2007b): *Glosar izrazov s področja varnosti in zdravja pri delu*. Dostopno na http://www.glosar-vzd.mddsz.gov.si/?page=slovar&id_word=217&id_cat=1 (9. oktober 2007).
92. Mlakar, Jernej (1974): *Republiški zakon o varstvu pri delu*. Ljubljana: »Srečno«.
93. Možina, Stane, ur. et al. (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
94. Možina, Stane, ur. et al. (2002): *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
95. Noe, Raymond, John Hollenbeck, Barry Gerhart in Patrick Wright (1994): *Human resource management: gaining competitive advantage*. Irwin: Austen.
96. Norčič, Oto (1996): *Uvod v politično ekonomijo: alternativni politekonomski izzivi v sodobni ekonomski teoriji*. Ljubljana: Enotnost.
97. Novak, Katarina (2007): Brezme, ki sproža plaz, težak 400 milijonov evrov. *Delo* (2a173), 10.
98. Okolski, Marek (1993): *Health and mortality*. UN: New York in Geneva.
99. Organisation for Economic Co-operation and Development (1996): About the OECD. Dostopno na <http://www.oecd.org/about/> (6. avgust 2007).

100. Organisation for Economic Co-operation and Development (1998): *Human Capital Investment: An International Comparison*. Dostopno na <http://www.oecd.org/about/> (10. september 2007).
101. Organisation for Economic Co-operation and Development (2000): *Investing in Education: Analysis of the 1999 World Education Indicators*. Dostopno na <http://www.mszs.si/eurydice/pub/oecd/indicat.pdf> (10. september 2007).
102. Ornish, Dean, Andrew Brown in Bruno Scherwitz (1990): Can life - Style changes reverse coronary heart disease? *Lancet*, 129–162.
103. Pennings, Joost in Paul Goodman (1983): Organizational Effectiveness: Toward a Workable Framework. V Joost Pennings (ur.): *Decision Making: An Organizational Behaviour Approach*. New York: Marcus Wiener Publishing Inc.
104. Peppers, Larry in Dale Bails (1987): *Managerial Economics*. New Jersey: Prentice Hall.
105. Pfeffer, Jeffrey (1998): *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
106. Podlogar, Polde in Branislav Šmitek (2001): Študijska gradiva in svetovni splet. *Management in globalizacija*, 395–402.
107. Pokorn, Dražigost (1996): *Skrivnost dolgoživosti: kako si z zdravo prehrano podaljšati življenje*. Ljubljana: Debora.
108. Polič, Marko (1995): Skušnjave nezdravja: psihološki dejavniki zdravega načina življenja. *Zdravo staranje*, 19–30.
109. *Pravilnik o seznamu poklicnih bolezni* (2003). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenija 85.
Dostopno na http://www.mdds.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/ (5. julij 2007).
110. Ram, Rati in Theodore Schultz (1979): Life Span, Health, Saving and Productivity. *Economic Development and Cultural Change* (27), 399–421.
111. Rebernik, Miroslav (1994): *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
112. Roos, Johan, Goran Roos, Nicola Carlo Dragonetti in Leif Edvinsson (1997): *Intellectual capital: navigating the new business landscape*. London: Macmillan.
113. Roos, Johan, Goran Roos, Nicola Carlo Dragonetti in Leif Edvinsson (2000): *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
114. Schuler, Randall, Susan Jackson in Yadong Luo (2004): *Managing human resources in cross - border alliances*. New York: Routledge.

115. Schultz, Theodore William (1961): Investment in Human Capital. *American Economic Review* 51(1), 1–17.
116. Schultz, Theodore William (1971): *Investment in Human Capital - The Role of Education and of Research*. New York: The Free Press.
117. Schultz, Theodore William (1972): *Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities*. New York: National Bureau of Economic Research.
118. Schultz, Theodore William (1982): *Investing in People - The Economics of Population Quality*. Berkeley : University of California Press.
119. Schultz, Paul (1994): *Human capital investment in women and men: micro and macro evidence of economic returns*. San Francisco : ICS Press.
120. Senjur, Marjan (1983): *Gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča.
121. Seražin, Miloš (2005): *Ocena tveganja je narejena. Kako naprej: sistemi vodenja varnosti in zdravja pri delu*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
122. Skyrme, David (2003): *Measuring Intellectual Capital: a Plethora of Methods*. Dostopno na <http://www.skyrme.com> (10. april 2007).
123. Stergar, Eva, ur. in Tanja Urdih Lazar, ur. (2006): *Priročnik za svetovalce za promocijo zdravja pri delu: čili za delo*. Ljubljana: Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa.
124. Stergar, Eva in Tanja Urdih Lazar (2007): Čili za delo - program promocije zdravja pri delu. *Izzivi javnega zdravja v tretjem tisočletju*, 253–254.
125. Stern, Joel, John Shiely in Irwin Ross (2001): *The EVA challenge: implementing value - added change in an organization*. New York: Wiley.
126. Stewart, Thomas (2001): *Intellectual Capital: Ten Years Later - How Far We've Come, Fortune*. Dostopno na <http://www.fortune.com> (15. marec 2007).
127. Sveiby, Karl Erik (2001): *Intellectual Capital and Knowledge Management*. Dostopno na <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html> (6. avgust 2007).
128. Svetlik, Ivan (1996): Kakovost delovnega življenja. *Teorija in praksa*, 161–182.
129. Svetlik, Ivan, ur. in Branko Ilič, ur. (2004): *Razpoke v zgodbi o uspehu, Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Založba Sophia.
130. Teržan, Metka in Etbin Tratnik, ur. (2006): *Varen začetek: priročnik za mlade delavce, dijake in študente*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
131. Thurow, Lester (1970): *Investment in Human Capital*. California: Wadsworth Publishing Company.

132. Thurow, Lester (1983): *Supply - side Economics - An Aberrant Current or the Economic Mainstream? in Dangerous Currents - The State of Economics*. New York: Random House.
133. Tomažič, Egon (2003): Z informacijami o neotipljivih virih podjetja do večje kakovosti letnih poročil. *Finance*, 27–30.
134. Toth, Martin (2003): *Zdravje, zdravstveno varstvo, zdravstveno zavarovanje*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
135. Treven, Sonja (1998): *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio.
136. Ulrich, David (1998): Intellectual capital = competence x commitment. *Sloan Management Review* 39(2), 15–27.
137. Ulrich, David (2005): *Human Capital Management, Definitions and Relatedness between Human Resources Management, Human Resources Development and human Capital Management*. Dostopno na www.human-capital-management.net (15. marec 2007).
138. Urdih Lazar, Tanja (2006): Program promocije zdravja na delovnem mestu Čili za delo. *Glasnik KIMDPŠ* 1(1), 2–3.
139. Usher, Dan (1978): An Imputation to the Measure of Economic Growth for Changes in Life Expectancy. V Milton Moss (ur.): *The Measurement of Economic and Social Performance*. New York: National Bureau of Economic Research.
140. Vakselj, Marko (2000): *Zakon o varnosti in zdravju pri delu ter njegovi podzakonski predpisi s komentarjem*. Ljubljana: Založniška hiša Primath.
141. *Zakon o varnosti in zdravju pri delu, delo + varnost* (1999). Ljubljana: ZVD - Zavod za varstvo pri delu d.d.
142. *Zakon o varnosti in zdravju pri delu* (1999). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, 56. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199956&stevilka=2652> (5. julij 2007).
143. *Zakon o delovnih razmerjih* (2002). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije 42. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006> (5. julij 2007).
144. *Zakon o socialnem varstvu - uradno prečiščeno besedilo* (2007). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije 3. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20073&stevilka=100> (5. julij 2007).

145. *Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju - uradno prečiščeno besedilo* (2006). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije 72. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200672&stevilka=3075> (5. julij 2007).
146. *Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju* (1999). Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije 106. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=1999106&stevilka=4965> (5. julij 2007).
147. Wiig, Karl (1997): Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning* 30(3), 399–405.
148. World Health Organization (2007): *About World Health Organization*. Dostopno <http://www.who.int/en/> (6. avgust 2007).
149. Wunderer, Rolf (2000): Sodelavci kot sopodjetniki - zamisel preobrazbe. *Kadri* 6(6), 6–26.

PRILOGE

PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK

Anketa o zadovoljstvu zaposlenih

Pred Vami je 23 vprašanj na katera prosim odgovorite po lastnem premisleku tako, da med ponujenimi odgovori izberite Vam ustrezen odgovor in obkrožite črko pred njim. Pri vsakem vprašanju je napisano koliko odgovorov lahko izberete, oziroma s kakšno oceno lahko ocenite ponujeno trditev. Pri nekaterih vprašanjih je ponujena tudi možnost, da sami dopišete svoj odgovor.

Anketni vprašalnik je anonimen, tako da iz odgovorov ne bo mogoče ugotoviti, kdo ga je izpolnil in vsi podatki, ki mi jih boste zaupali, so namenjeni zgolj in izključno moji uporabi v diplomski nalogi.

Prosim Vas, da odgovorite na vsa vprašanja!

1. Naslednja trditve se nanaša na delo, ki ga opravljate. Med ponujenimi možnostmi izberite tisto, ki najbolje označuje delo, ki ga opravljate v podjetju:

1- ni zanimivo

2- ni niti zanimivo niti ne zanimivo

3- je zanimivo

4- je zelo zanimivo

	1	2	3	4
Delo, ki ga opravljam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. **Naslednje trditve se nanašajo na delo, ki ga opravljate.** Med ponujenimi možnostmi izberite tisto, ki najbolje označuje delo, ki ga opravljate v podjetju:

1- ni odgovorno

2- ni niti odgovorno niti ne odgovorno

3- je odgovorno

4- je zelo odgovorno

	1	2	3	4
Delo, ki ga opravljam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. **Kakšne napetosti oziroma konflikte ste imeli do sedaj s sodelavci ali vodjo?** Izberete lahko več odgovorov

- a) v zvezi z delom
- b) glede strokovnih vprašanj
- c) glede odnosov s sodelavci
- d) glede osebnih vprašanj
- e) glede pogojev dela
- f) nisem imel/a nobenih napetosti
- g) drugo- kaj?.....

4. **Kaj na Vas, od naštetega, najbolj negativno vpliva v podjetju?** Izberite en odgovor.

- a) neustrezni fizični pogoji dela, kot na primer hrup, vibracije, sevanje itd.
- b) uvajanje novih tehnologij brez ustreznega predhodnega izobraževanja za uporabo le-teh
- c) societalno kolje (sodelavci, nadrejeni)
- d) neprimerna razporeditev dela
- e) obstoječa opremljenost delovnega mesta (stroji, delovni pripomočki in druga sredstva za delo)
- f) drugo- kaj?.....

5. **Ali ste oziroma ali lahko vplivate na oblikovanje delovnega mesta?** Izberite en odgovor.

- a) da, pri izbiri programov, ki jih uporabljam pri svojem delu
- b) da, pri izbiri opreme, ki jo uporabljam pri svojem delu
- c) nimam nobenega vpliva
- d) drugo (kaj?)

6. **Kakšna je po Vašem mnenju kakovost medsebojnih odnosov v podjetju?** Za vsako dvojico ocenite kakovost medsebojnih odnosov z oceno od 1 do 5, pri čemer z oceno 1 označite odnose med njima, ki so zelo slabi in z oceno 5, če so odnosi med njima zelo dobri.

	1	2	3	4
a) delavec- delavec				
b) delavec- nadrejeni vodja				
c) vodje- direktor				
d) delavci- direktor				
e) vodstvo podjetja- delavci				

7. **Kaj razumete pod pojmom »zdravje«?** Prosim obkrožite en odgovor.

- a) odsotnost bolezni ali oslabelosti
- b) popolno fizično blagostanje
- c) odsotnost telesne prizadetosti
- d) popolno fizično, psihično in socialno blagostanje

8. **Kakšen delež odgovornosti za zdravje in varnost delavca bi morale nositi podjetje in kolikšen del posameznik?** Obkrožite par tako, da razdelite 100% na oba udeleženca: podjetje in delavca.

a) delavec	%	10	20	30	40	50	60	70	80	90
b) podjetje	%	90	80	70	60	50	40	30	20	10

9. **Ali in koliko Vaše podjetje vlaga v zdravje zaposlenih?** Obkrožite odgovor.

- a) da
- b) ne
- c) delno

10. **Ali ste v podjetju zasledili kakšen program zagotavljanja varnosti in zdravja zaposlenih?** Obkrožite en odgovor.

- a) da, v podjetju imamo nekaj takih programov
- b) mislim, da sem že slišal/a za takšne programe v našem podjetju
- c) v našem podjetju ni takšnih programov
- d) o obstoju programov nisem bil/a seznanjena

11. **Če Vaše podjetje ima programe zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu, ali se vanje vključujete?**

- a) da
- b) ne

12. Kako je v Vašem podjetju poskrbljeno za zdravje in varnost zaposlenih? Obkrožite en odgovor.

- a) podjetje skrbi za varstvo pri delu in za preventivne zdravstvene preglede
- b) podjetje zaposlenim plačuje določene preventivne zdravstvene storitve in druge s tem povezane aktivnosti
- c) podjetje za zdravje zaposlenega skrbi celovito (na delu in doma)
- d) podjetje zagotavlja dodatna zavarovanja za zaposlene
- e) podjetje veliko pozornosti namenja tako imenovanemu mikrozadovoljstvu, kot so na primer zabave ob rojstnem dnevu, športni dnevi in podobno

13. Katerih oblik zagotavljanja zdravja in varnosti pri delu bi se udeležili, če bi jih morali plačati sami? Izberite in obkrožite lahko več odgovor.

- a) redne preventivne zdravstvene preglede
- b) različne programe individualne in kolektivne zaščite pri delu
- c) programi spodbujanja telesne aktivnosti zaposlenih
- d) izobraževanja in ozaveščanja o zdravem delovnem in življenjskem slogu
- e) drugo-kaj?.....

14. Kdo odloča o Vaši vključitvi v programe izobraževanja o zdravju in njegovi promociji? Izberite en odgovor.

- a) sam/a odločam
- b) sam/a v sodelovanj z vodjo
- c) vodja po njegovi presoji
- d) vodstvo podjetja

15. Koliko in kako močno si želite naslednjih sprememb v podjetju? Vsako zapisano spremembo ocenite z ocenami od 1 do 5. Z oceno 1 ocenite, če si spremembe sploh ne želite in z oceno 5, če si teh sprememb zelo želite.

ne želim

zelo želim

a) upoštevanje predlogov					
b) boljšo organizacijo dela					
c) pozornost nadrejenih					
d) boljšo kakovost medsebojnih odnosov					
e) psihično manj naporno delo					
f) samostojnost pri delu					
g) več časa za osebno življenje					
h) varnost zaposlitve					
i) jasno razdelitev pristojnosti, pooblastil in odgovornosti					
j) pestrost motivacijskih dejavnikov (zabave, izleti,...)					
k) boljšo plačo					

16. Ali bi se, v primeru daljšega zmanjšanja plače za 25% v sedanjem podjetju, odločili za zaposlitev v drugem podjetju, ki bi Vam ponudil enako plačo kot ste jo imeli do sedaj v sedanjem podjetju? Obkrožite en odgovor.

- a) da, zamenjal/a bi službo
- b) da zamenjal bi službo, če se v podjetju ne bi bilo mogoče dogovoriti drugače
- c) ne, denar ni vse kar ti lahko daje podjetje
- d) drugo-kaj?.....

17. Koliko se strinjate z vsako od navedenih trditev, ko razmišljate o Vašem podjetju?

Ocenite vsako trditev z oceno od 1 do 5 in sicer z oceno 1, če se strditvijo sploh ne strinjate in z oceno 5, če se s trditvijo popolnoma strinjate.

a) podjetje je visoko korporativno urejeno(vsak natanko ve kaj kdo dela, komu odgovarja in kaj mora narediti					
b) podjetje je zelo odprto za spremembe					
c) podjetje zagotavlja delovno in socialno varnost					
d) delavci v podjetju nekaj veljamo					
e) v podjetju so dobri medsebojni odnosi					
f) podjetje je zelo pozitivno naravnano glede telesne aktivnosti zaposlenega					
g) v podjetju imamo vsi enake možnosti					
h) v podjetju vodstvo skrbi le zase					
i) v podjetju so pogoji dela na zelo visoki ravni					
j) v podjetju so kompetence posameznika zelo cenjene					

18. Ali se udeležujete naštetih aktivnosti, ki jih organizira Vaše podjetje? Obkrožite vse aktivnosti, v katere se vključujete.

- a) Športna rekreacija, športni dan
- b) Srečanje kolektiva- piknik, silvestrovanje, praznovanje
- c) Termalno zdravljenje
- d) Izleti, ki so organizirani s strani podjetja
- e) Drugo-kaj?.....

19. Ali menite, da se morajo slovenska podjetja v današnjem času povezovati z drugimi podjetji pri nas in v tujini glede programov in dobrih praks spodbujanja in zagotavljanja zdravja ter varnosti zaposlenih? Izberite en odgovor.

- a) to je nujno, če podjetje želi biti poslovno uspešno, se razvijati in konkurirati drugim
- b) to je dobrodošlo, vendar le kot zgled dobre prakse, brez posnemanja, saj je slovenske okolje drugačno od okolij podjetij v tujini
- c) tudi v Sloveniji imamo nekaj primerov dobrih praks z omenjenega področja, zato lahko slovenska podjetja sama delujejo dobro in prodajajo v tujini
- d) ne vem
- e) drugo-kaj?.....

20. Koliko ste stari?

- a) do 30 let
- b) 30 do 35 let
- c) 35 do 40 let
- d) 40 do 50 let
- e) 50 let in več

21. Koliko skupne delovne dobe imate?

- a) Do 5 let
- b) 5 do 10 let
- c) 10 do 15 let
- d) 15-20 let
- e) 20- 30 let
- f) 30 in več let

22. Koliko let delate v sedanjem podjetju ?

- a) do 10 let
- b) 15 do 20 let
- c) 20 do 30 let
- d) 30 in več let

23. Kakšno izobrazbo imate?

- a) poklicno ali srednjo šolo
- b) višjo šolo ali visoko strokovno šolo
- c) univerzitetno šolo
- d) magisterij ali doktorat

24. Spol

- a) ženski
- b) moški

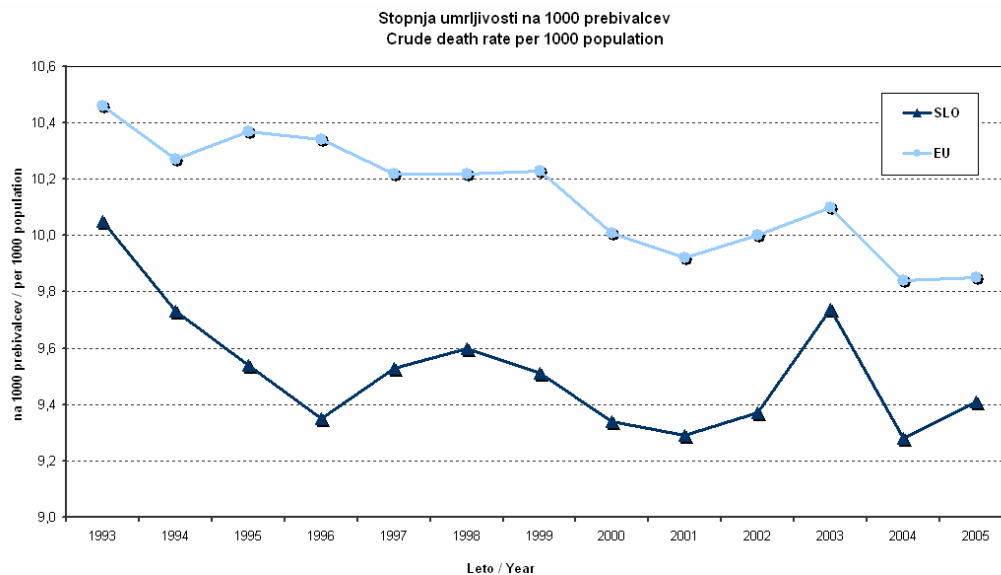
PRILOGA B: TEORIJE RAVNANJA Z LJUDMI

TRADICIONALAN TEORIJA O DELU Z LJUDMI	TEORIJA O MEDČLOVEŠKIH ODNOSIH	TEORIJA O RAVNANJU S ČLOVEŠKIMI VIRI
Podmena	Podmena	Podmena
<ul style="list-style-type: none"> - Zaposleni delo sovražijo. - Osnovni motiv za delo je plačilo. - Le malo delavcev si želi ustvarjalno in samousmerjajoče delo. - Zaposlene je treba k delu priganjati. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zaposleni želijo biti pomembni in koristni. - Ljudje imajo željo po pripadnosti in želijo biti prepoznavni. - Radi bi bili zadovoljni na svojih delovnih mestih. - Delavci bi radi bili obveščeni o rezultatih svojega dela. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ljudje radi opravljajo svoje delo. - Kontrola in sankcije niso edini način doseganja organizacijskih ciljev. Človek, ki je predan ciljem, se bo usmerjal sam. - Zaposleni razpolagajo z veliko ustvarjalnostjo, ko gre za reševanje organizacijskih problemov. - Intelektualni potencial zaposlenih delavcev je le delno izkoriščen.
Politike	Politike	Politike
<ul style="list-style-type: none"> - Nadzor in kontrola. - Naloge razdeljene v enostavne, ponavljajoče se operacije. - Podroben opis delovnih postopkov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vzbuditi pri zaposlenih občutek koristnosti in pomembnosti. - Ljudi obveščati in jim prisluhniti. - Dopuščati samokontrolo pri rutinskih delih. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zagotoviti popolno uporabo kadrovskih virov. - Pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti. - Ustvarjati pogoje za participacijo zaposlenih pri skupnih ciljih, samousmerjanju, kontroli.

Vir: Možina in drugi 1998: 7.

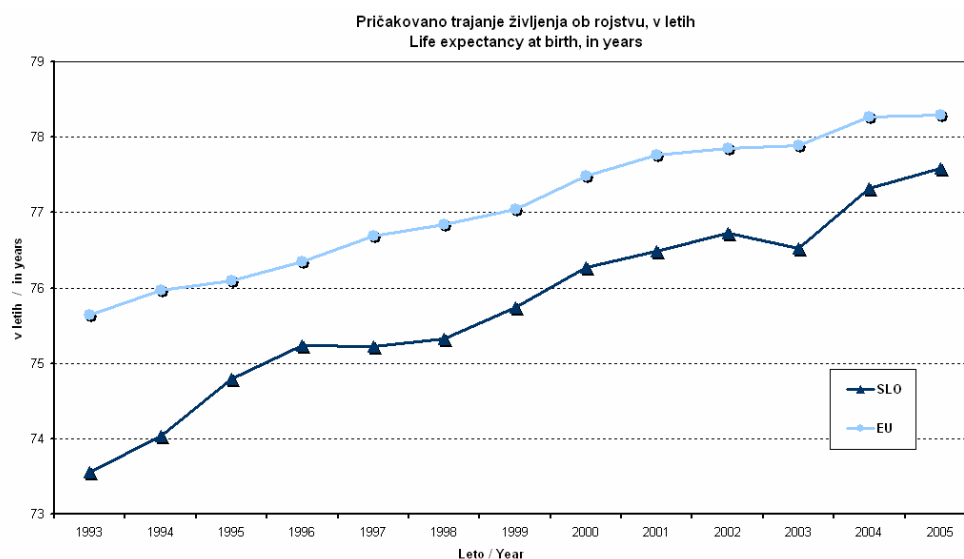
PRILOGA C: GRAFIKONI- PRIMERJAVA MED SLO IN EU, 1993 DO 2005

Stopnja umrljivosti na 1000 prebivalcev, vsi



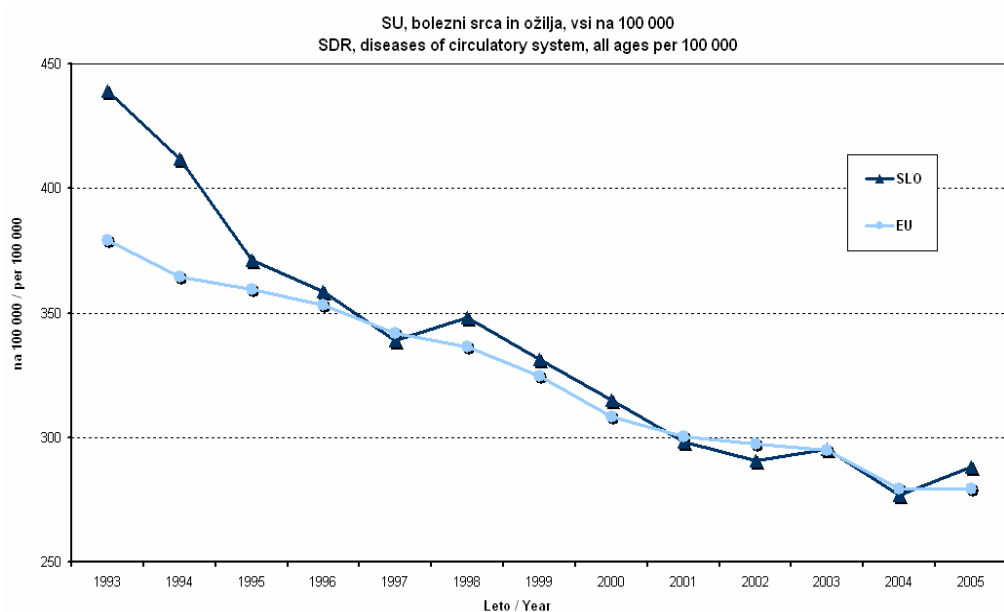
Vir: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije 2007.

Pričakovano trajanje življenja ob rojstvu v letih, vsi



Vir: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije 2007.

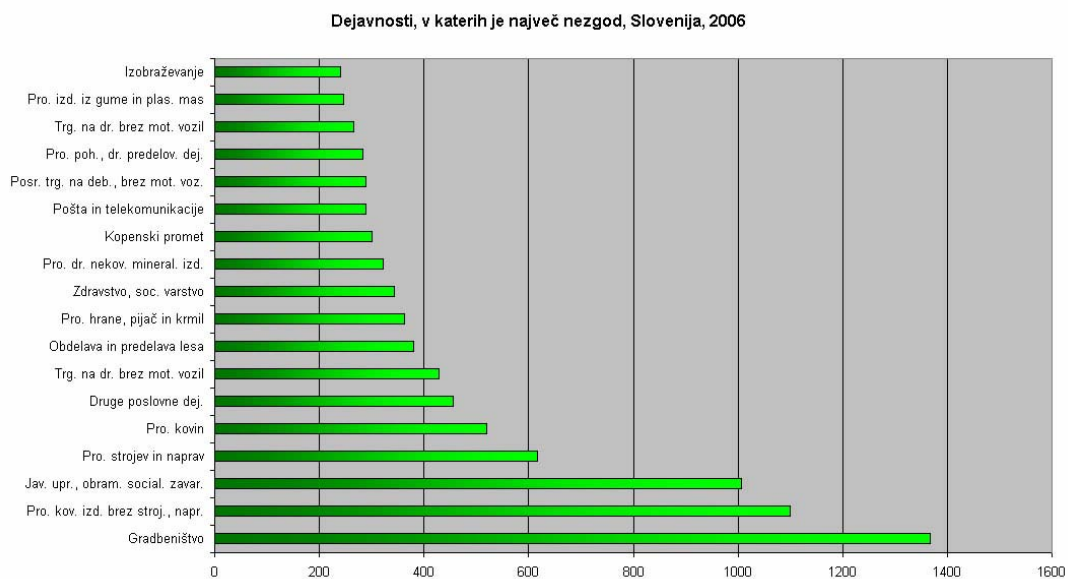
Bolezni srca in ožilja, vsi



Vir: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije 2007.

PRILOGA D: PRIKAZ PODATKOV O NEZGODAH PRI DELU V SLOVENIJI

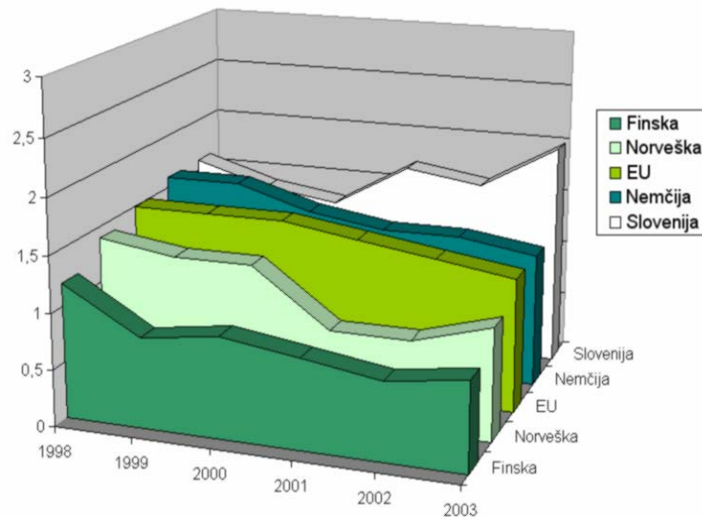
Dejavnosti, v katerih je največ nezgod pri delu, Slovenija, 2006



Vir: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Inšpektorat Republike Slovenije za delo 2007.

Nezgode pri delu, ki so imele za posledico smrt delavca, na 1000 prebivalcev, Norveška, Švedska, EU in Slovenija, 1999-2003

Nezgode pri delu, ki so imele za posledico smrt delavca, na 100.000 prebivalcev, Norveška, Švedska, EU in Slovenija, 1999-2003 (vir: Svetovna zdravstvene organizacija).



Vir: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Inšpektorat Republike Slovenije za delo 2007.

PRILOGA E: SPSS IZPISI

Zadovoljstvo z delom Y1.1

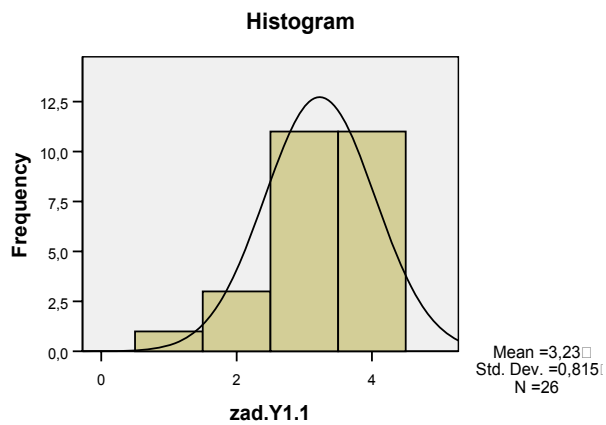
```
FREQUENCIES
  VARIABLES=zad.Y1.1
  /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEDIAN
  /HISTOGRAM NORMAL
  /ORDER= ANALYSIS .
```

Frequencies

Statistics		
zad.Y1.1		
N	Valid	26
	Missing	0
Median		3,00
Std. Deviation		,815
Minimum		1
Maximum		4

zad.Y1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ni zanimivo	1	3,8	3,8	3,8
ni niti zanimivo niti ne zanimivo	3	11,5	11,5	15,4
je zanimivo	11	42,3	42,3	57,7
je zelo zanimivo	11	42,3	42,3	100,0
Total	26	100,0	100,0	



CROSSTABS

```

/TABLES=zad.Y1.1 BY spol BY starost
/FORMAT= AVALUE TABLES
/STATISTIC=PHI CORR
/CELLS= COUNT
/COUNT ROUND CELL
/BARCHART .
    
```

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
zad.Y1.1 * spol * starost	26	100,0%	0	,0%	26	100,0%

zad.Y1.1 * spol * starost Crosstabulation

Count

starost			spol		Total
			moški	ženski	
do 30 let	zad.Y1.1	ni niti zanimivo	0	2	2
		niti ne zanimivo	1	0	1
		je zanimivo	1	2	3
Total			1	2	3
30-35 let	zad.Y1.1	ni niti zanimivo	1	0	1
		niti ne zanimivo	0	2	2
		je zanimivo	0	4	4
		je zelo zanimivo	1	6	7
Total			1	6	7
35-40 let	zad.Y1.1	je zanimivo	3	2	5
		je zelo zanimivo	3	2	5
		Total	6	4	10
40-45 let	zad.Y1.1	je zanimivo	1	1	2
		je zelo zanimivo	0	2	2
		Total	1	3	4
50 let in več	zad.Y1.1	ni zanimivo	0	1	1
		je zanimivo	1	0	1
		Total	1	1	2

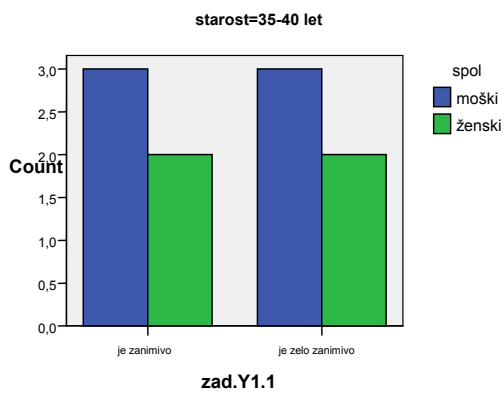
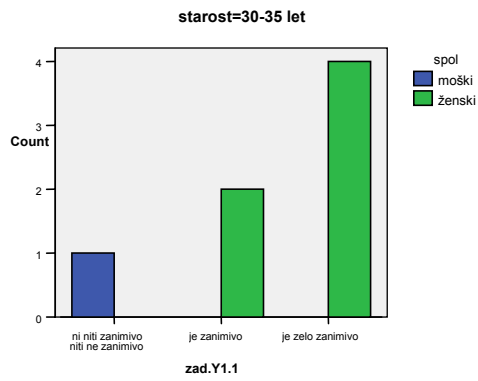
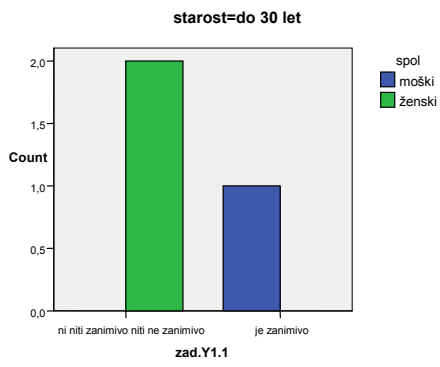
Symmetric Measures

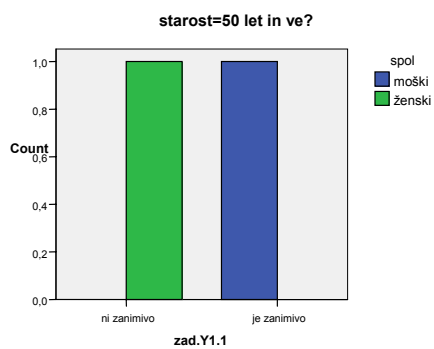
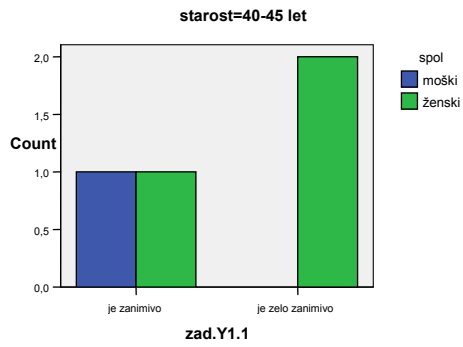
starost			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
do 30 let	Nominal by Nominal	Phi	-1,000			,083
		Cramer's V	1,000			,083
	Interval by Interval	Pearson's R	-1,000	,000 ^c		
		Spearman Correlation	-1,000	,000 ^c		
	N of Valid Cases		3			
30-35 let	Nominal by Nominal	Phi	1,000			,030
		Cramer's V	1,000			,030
	Interval by Interval	Pearson's R	,801	,153	2,988	,031 ^c
		Spearman Correlation	,683	,231	2,092	,091 ^c
	N of Valid Cases		7			
35-40 let	Nominal by Nominal	Phi	,000			1,000
		Cramer's V	,000			1,000
	Interval by Interval	Pearson's R	,000	,316	,000	1,000 ^c
		Spearman Correlation	,000	,316	,000	1,000 ^c
	N of Valid Cases		10			
40-45 let	Nominal by Nominal	Phi	,577			,248
		Cramer's V	,577			,248
	Interval by Interval	Pearson's R	,577	,289	1,000	,423 ^c
		Spearman Correlation	,577	,289	1,000	,423 ^c
	N of Valid Cases		4			
50 let in več	Nominal by Nominal	Phi	-1,000			,157
		Cramer's V	1,000			,157
	Interval by Interval	Pearson's R	-1,000	,000 ^c		
		Spearman Correlation	-1,000	,000 ^c		
	N of Valid Cases		2			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.





Zadovoljstvo z delom Y1.2

```

FREQUENCIES
  VARIABLES=zad.Y1.2
  /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEDIAN
  /HISTOGRAM NORMAL
  /ORDER= ANALYSIS .

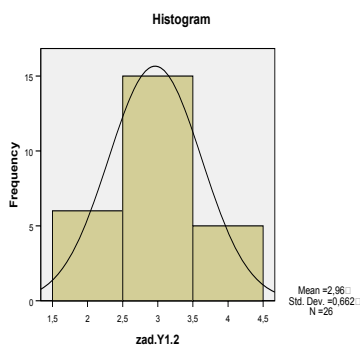
```

Frequencies

Statistics		
zad.Y1.2		
N	Valid	26
	Missing	0
Median		3,00
Std. Deviation		,662
Minimum		2
Maximum		4

zad.Y1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ni niti odgovorno	6	23,1	23,1	23,1
niti ne odgovorno	15	57,7	57,7	80,8
je odgovorno	5	19,2	19,2	100,0
je zelo odgovorno				
Total	26	100,0	100,0	



Kakovost medsebojnih odnosov (Y2.1)

FREQUENCIES

```
VARIABLES=del#vod
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEDIAN
/HISTOGRAM NORMAL
/ORDER= ANALYSIS .
```

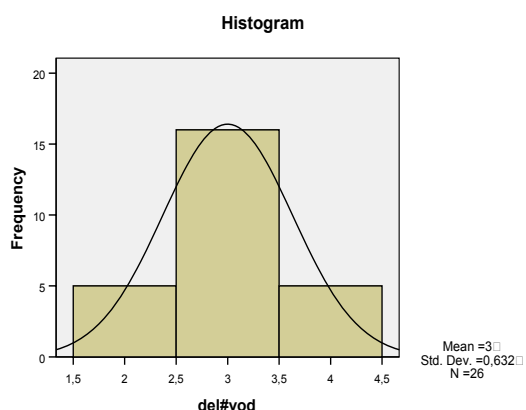
Frequencies

Statistics

del#vod		
N	Valid	26
	Missing	0
Median		3,00
Std. Deviation		,632
Minimum		2
Maximum		4

del#vod

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid srednja	5	19,2	19,2	19,2
dobra	16	61,5	61,5	80,8
odlična	5	19,2	19,2	100,0
Total	26	100,0	100,0	



CROSSTABS

```

/TABLES=del#vod BY spol BY starost
/FORMAT= AVALUE TABLES
/STATISTIC=CC CORR
/CELLS= COUNT
/COUNT ROUND CELL .

```

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
del#vod * spol * starost	26	100,0%	0	,0%	26	100,0%

del#vod * spol * starost Crosstabulation

starost			spol		Total
			moški	ženski	
do 30 let	del#vod	dobra	1	1	2
		odlična	0	1	1
	Total		1	2	3
30-35 let	del#vod	dobra	1	4	5
		odlična	0	2	2
	Total		1	6	7
35-40 let	del#vod	srednja	1	2	3
		dobra	3	2	5
		odlična	2	0	2
	Total		6	4	10
40-50 let	del#vod	srednja	0	2	2
		dobra	1	1	2
	Total		1	3	4
50 let in več	del#vod	dobra	1	1	2
	Total		1	1	2

Symmetric Measures

starost			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
do 30 let	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,447			,386
	Interval by Interval	Pearson's R	,500	,306	,577	,667 ^c
	Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,500	,306	,577	,667 ^c
	N of Valid Cases		3			
30-35 let	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,250			,495
	Interval by Interval	Pearson's R	,258	,153	,598	,576 ^c
	Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,258	,153	,598	,576 ^c
	N of Valid Cases		7			
35-40 let	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,426			,329
	Interval by Interval	Pearson's R	-,467	,226	-1,492	,174 ^c
	Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,463	,236	-1,477	,178 ^c
	N of Valid Cases		10			
40-50 let	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,500			,248
	Interval by Interval	Pearson's R	-,577	,289	-1,000	,423 ^c
	Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,577	,289	-1,000	,423 ^c
	N of Valid Cases		4			
50 let in več	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	. ^d			
	N of Valid Cases		2			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

d. No statistics are computed because del#vod is a constant.