



Fakulteta za zdravstvo **Angele Boškin**  
*Angela Boškin Faculty of Health Care*

Diplomsko delo  
visokošolskega strokovnega študijskega programa prve stopnje  
ZDRAVSTVENA NEGA

# **EVALVACIJA V PROMOCIJI ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU**

## **EVALUATION IN WORKPLACE HEALTH PROMOTION**

Diplomsko delo

Mentorica: Mateja Bahun, viš. pred.

Kandidatka: Teja Jarc Purgar

Jesenice, avgust, 2019

## **ZAHVALA**

Zahvalila bi se mentorici Mateji Bahun, viš. pred. za vso podporo in strokovno pomoč pri pisanju diplomskega dela.

Zahvala gre tudi mag. Eriki Povšnar, pred. za recenzijo diplomskega dela, ter Mariji Knapič za lektoriranje diplomskega dela.

Največja zahvala pa gre mojemu očetu, fantu Klemnu in prijateljem za veliko podporo pri celotnem študiju ter pisanju diplomskega dela.

## POVZETEK

**Teoretična izhodišča:** Organizacije se čedalje bolj zavedajo pomena promocije zdravja na delovnem mestu, saj le-ta zagotavlja boljše zdravje zaposlenih, varnejše delovno okolje ter posledično uspešnejše poslovanje organizacije. Velik pomen v promociji zdravja ima predvsem evalvacija, ki zagotavlja učinkovitost in uspešnost programov promocije zdravja, kar pomeni doseganje ciljev programa. Namen diplomskega dela je torej ugotoviti, kako se izvaja evalvacija programov promocije zdravja na delovnem mestu in kakšna je učinkovitost evalvacije.

**Metoda:** Diplomsko delo smo pripravili s pomočjo pregleda slovenske in angleške znanstvene literature. Literaturo smo iskali v podatkovnih bazah, kot so COBISS, Google učenjak, Wiley Online Library, PubMed in CINAHL. Pri iskanju smo si pomagali s pomočjo ključnih besed v slovenščini in angleščini. Slovenske ključne besede, ki smo jih uporabili so: »učinkovitost«, »evalvacijske metode«, »evalvacijski modeli«, »evalvacija«, »promocija zdravja« in »delovno mesto«, angleške ključne besede so: »effectiveness«, »evaluation methods«, »evaluation models«, »evaluation«, »health promotion« in »workplace«. Za sestavo besednih zvez smo uporabili Boolov operator »AND«, z namenom ožjenja zadetkov pa so bili uporabljeni omejitveni kriteriji: obdobje 2008 do 2018, jezik besedila angleščina ali slovenščina, brezplačna dostopnost člankov in dostopnost v polnem besedilu.

**Rezultati:** V polnem besedilu je bilo najdenih 967 zadetkov, glede na skladnost s ključnimi besedami in temo je bilo izključenih 954 virov, v obdelavo spoznanj pa je bilo vključenih 13 virov, ki so ustrezali našim kriterijem in sodijo med sistematični pregled literature. Na podlagi izbranih virov smo oblikovali štiri kategorije: program promocije zdravja na delovnem mestu, učinkovitost promocije zdravja, različni vidiki promocije zdravja na delovnem mestu ter zadovoljstvo pri delu.

**Razprava:** Pri pregledu literature smo prišli do zaključka, da obstaja povezava med načinom izvajanja evalvacije programov promocije zdravja na delovnem mestu ter njihovo učinkovitostjo. Evalvacijo programa je potrebno izvajati ves čas trajanja programa, tudi med samim načrtovanjem le-tega, pomembno pa je predvsem spremljanje zastavljenih učinkov in ciljev programa.

**Ključne besede:** program promocije zdravja, učinkovitost, zdravje zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih

## SUMMARY

**Background:** Organizations are becoming increasingly aware of the importance of health promotion in the workplace, as it provides better health for employees, a safer work environment and, consequently, more successful business operation. An important factor in health promotion programs is the evaluation which ensures the efficiency and effectiveness of these programs—in other words, if their objectives were achieved. The purpose of the diploma thesis was to determine how the evaluation of health promotion programs at the workplace is carried out and what its effectiveness is.

**Methods:** A review of Slovenian and English scientific literature was conducted. We searched for literature in databases including COBISS, Google Scholar, Wiley Online Library, PubMed and CINAHL. A keyword search was conducted in Slovenian and English. The Slovenian keywords used were: "učinkovitost", "evalvacijske metode", "evalvacijski modeli", "evalvacija", "promocija zdravja" and "delovno mesto", and the English keywords were: "effectiveness", "evaluation methods", "evaluation models", "evaluation", "health promotion" and "workplace". The Boolean operator "AND" was used for the composition of the phrases, and restrictive criteria were used to narrow the results: time period 2008–2018, English or Slovenian languages, open access articles, and full-text articles.

**Results:** The search yielded a total of 967 full-text sources. Of these, 954 sources were excluded because they did not comply with the key words and the topic. Thus, 13 sources were included in the analysis of the findings—these articles met our criteria and are included in the systematic literature review. Based on the analysed articles, four categories were developed: health promotion program at the workplace, effectiveness of health promotion, different aspects of health promotion at the workplace, and job satisfaction.

**Discussion:** The literature review revealed a correlation between the manner of implementing the evaluation of health promotion programs at the workplace and their effectiveness. Namely, the evaluation of the program should be carried out throughout the duration of the program, including during the planning stage. Importantly, the set effects and objectives of the program should be well monitored.

**Key words:** health promotion program, effectiveness, employee health, employee satisfaction

# KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PROMOCIJA ZDRAVJA.....	1
1.1.1	Promocija zdravja na delovnem mestu.....	2
1.1.2	Postopek izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu.....	6
1.2	EVALVACIJA.....	8
2	EMPIRIČNI DEL.....	11
2.1	NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA.....	11
2.2	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	11
2.3	RAZISKOVALNA METODOLOGIJA.....	11
2.3.1	Metode pregleda literature.....	12
2.3.2	Strategija pregleda zadetkov.....	12
2.3.3	Opis obdelave podatkov pregleda literature.....	13
2.3.4	Ocena kakovosti pregleda literature.....	13
2.4	REZULTATI.....	15
2.4.1	PRIZMA diagram.....	15
2.4.2	Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah.....	16
2.5	RAZPRAVA.....	19
2.5.2	Doprinos za prakso ter priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo.....	24
3	ZAKLJUČEK.....	26
4	LITERATURA.....	27

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Prizma diagram .....	15
-------------------------------	----

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Koristi programov promocije zdravja na delovnem mestu .....	5
Tabela 2: Rezultati pregleda literature.....	12
Tabela 3: Hierarhija pregledane literature .....	14
Tabela 4: Tabelarični prikaz rezultatov .....	16
Tabela 5: Razporeditev kod po kategorijah.....	18



## **SEZNAM KRAJŠAV**

**PZDM** - Promocija zdravja na delovnem mestu

**ZVZD** - Zakon o varnosti in zdravju pri delu

**MZ** - Ministrstvo za zdravje

**ENWPH** - European foundation for the improvement of living and working conditions

## 1 UVOD

Zdravje je postalo največja vrednota, saj je temelj razvoja in blagostanja celotne družbe. Zanj je nenehno treba skrbeti, na kar poleg zdravstvenih strokovnjakov opozarjajo tudi prijatelji, znanci in mediji. Povsod lahko zasledimo priporočila o zdravi prehrani in gibanju ter izogibanju stresa. Ljudje pa se pomena zdravja zavemo šele takrat, ko zbolimo sami ali nekdo od naših bližnjih (Kamin, 2006; World Health Organization, 1998). Pri promociji zdravja je za kakovostno izvajanje programov in doseganje ciljev bistvenega pomena evalvacija. Evalvacija po Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2000) pomeni ocenitev, ovrednotenje in je pomembna za oceno učinkovitosti izvedenega dela. Prav tako je pri izvajanju programov promocije zdravja pomembna tudi vloga promotorjev zdravja. Ta vloga je namreč precej kompleksna in pomeni mnogo več kot le svetovanje ljudem. Potrebno je razumevanje vseh determinant zdravja, spodbujanje za udeležitev v aktivnosti, zdravega načina življenja in spodbujanje osebnostnega razvoja. Pomembno je razumevanje posameznikov in skupin ljudi, saj se s tem pripomore k izboljšanju zdravstvenih storitev in zmanjšanju stroškov ter poveča zadovoljstvo (Kemppainen, et al., 2013; Merrel, 2010).

V diplomskem delu smo obravnavali pomen promocije zdravja na delovnem mestu ter s pregledom literature ugotavljali učinkovitost evalvacije.

### 1.1 PROMOCIJA ZDRAVJA

Definicijo promocije zdravja avtorji največkrat povzemajo po Ottawski listini promocije zdravja, ki je opredeljuje aktivnosti, potrebne za doseganje boljšega zdravja prebivalstva. Promocija zdravja je bila opredeljena kot proces usposabljanja prebivalstva v povečevanju nadzora in izboljševanju lastnega zdravja (Bilban, 2014).

Ena izmed glavnih nalog promocije zdravja je krepiti, ohranjati in varovati zdravje ter upoštevati posameznika kot celoto. Osredotoča se tako na zdrave kot na bolne ljudi, tako da jim daje orodja, s katerimi lahko sami vplivajo na determinante zdravja (Tengland, 2010; Šimić, 2016). Namen promocije zdravja pa je obravnavati ljudi kot posameznike

in skupine v okoljih, kjer živijo, delajo in preživljajo prosti čas. Posameznik mora delati z ljudmi v okoliščinah, v katerih jim je omogočeno živeti zdravo življenje. Torej promocija zdravja se mora pojavljati v različnih okoljih (šolah, skupnostih, bolnišnicah, delovnih mestih), saj zdravje prebivalcev po svetu vpliva na zdravje ljudi doma. Promocija zdravja se je zato razvila tako, da z njeno pomočjo prepoznavamo vpliv širših socialnih politik, okoljskih dejavnikov in specifičnih dejavnikov delovnega mesta, ne le posameznih dejavnikov, s katerimi si prizadevamo za uspešno promocijo zdravja. Ključ do le-te pa je predanost odločanju na podlagi dokazov, sodelovanje z deležniki in še posebej predanost skupnim vrednotam, ki vplivajo na zdravje. Kot nadalje razlaga Urdih Lazar (2013) pa gre pri promociji zdravja tudi za integracijo različnih ved. Nosilce preventivne medicine zanimajo predvsem spreminjanje vedenja, individualne determinante zdravja, dejavniki tveganja in zdrav življenjski slog. Promocija zdravja pa se po zgledu sociologije osredotoča tudi na vlogo družbenega, ekonomskega, okoljskega in kulturnega vpliva na zdravje.

#### 1.1.1 Promocija zdravja na delovnem mestu

Že nemški filozof Schopenhauer je v 17. stoletju zapisal »zdravje ni vse, vendar je brez zdravja vse drugo nič« (Justin, n.d.). Zdravje je osnova za kvalitetno življenje in uspešno delo vsakega posameznika, posledično pa je pomembno tudi za uspešnost organizacij. Zaradi navedenega je pomembno skrbeti za ohranjanje in izboljšanje zdravja zaposlenih. Namreč zdravi in zadovoljni zaposleni, katerim je zagotovljeno spodbudno in varno delovno okolje, so tudi bolj ustvarjalni in produktivni, manj pogosto obolevajo in posledično koristijo bolniški stalež, organizaciji pa so bolj pripadni in zvesti, njihov pozitiven odnos do dela in organizacije pa prispeva k boljšemu ugledu organizacije v javnosti (Stergar & Urdih Lazar, 2012). Dandanes je vse večje zavedanje o lastnem zdravju in preventivi pri posameznikih, skupinah, v domačem ali pa v delovnem okolju. Tudi delodajalci se zavedajo vse večjega pomena imeti zdravega, uspešnega ter motiviranega delavca, ki bo kos vsakodnevnim nalogam in izzivom (Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2017a). Na zdravje ljudi imajo močan vpliv predvsem kronične bolezni, kot so bolezni srca, rak in sladkorna bolezen tipa 2. Navedene kronične bolezni pa je v veliki meri možno preprečiti z zdravim življenjskim slogom, ki vključuje izboljšanje

prehranjevalnih navad, več telesne aktivnosti in opustitev kajenja. Zdrav življenjski slog pa je možno doseči tudi z osveščanjem zaposlenih in aktivnostmi v sklopu promocije zdravja na delovnem mestu (Justin, n.d.).

V literaturi smo zasledili različne opredelitve kaj je promocija zdravja na delovnem mestu, vse pa imajo skupni imenovalc – izboljšanje zdravja in zadovoljstva zaposlenih. Tako Marušič (2017) navaja, da je promocija zdravja na delovnem mestu skupek sistematičnih, ciljno usmerjenih ukrepov, namenjenih vsem zaposlenim pod enakimi pogoji, z namenom ohranitve in izboljšanja njihovega telesnega in psihičnega zdravja, pri čemer gre za kombinacijo spreminjanja tako fizičnega kot tudi socialnega okolja zaposlenih ter njihovega življenjskega sloga, s katerim je povezano njihovo zdravje.

V današnjem času je zelo pomemben cilj varovanje zdravja zaposlenih. Po navedbah European foundation for the improvement of living and working conditions (ENWHP, 2007) promocija zdravja na delovnem mestu obsega skupna prizadevanja delodajalcev, zaposlenih in družbe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja ljudi pri delu. Razširil se je z zahtevo po ohranitvi neokrnjene zmožnosti zaposlenih med celo delovno dobo in zagotavljanjem zdravja tudi v kasnejših letih življenja. Upravljanje zdravja na delovnem mestu obsega optimizacijo organizacije dela in okolja, promocijo dejavnega sodelovanja vseh vpletenih in podporo za razvoj osebja, usmerjeno pa je prav tako v zdravo oblikovanje za potek dela kot v spodbudo z zdravjem povezanega odgovornega vedenja zaposlenih (NIJZ, 2017b). Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa (2014) opredeljuje promocijo zdravja kot proces, ki ljudem omogoča povečanje nadzora nad dejavniki, ki imajo vpliv na njihovo zdravje, kar ima vpliv na izboljšanje njihovega zdravja. Promocija zdravja izhaja iz biopsihosocialnega koncepta zdravja, ki pravi, da je zdravje vir vsakdanjega življenja, ne pa življenjski cilj. Ob tem pa Marušič (2017) dodaja, da so delovna mesta najpomembnejše vstopne točke za komuniciranje z delavci o varnem in zdravem načinu življenja tako na delovnem mestu kot tudi izven njega. Zaposleni namreč pridobijo informacije in znanje o varnem in zdravem načinu življenja, ki ga nato uporabijo pri svojem delu, lahko pa ga prenesejo tudi na vsa druga področja svojega življenja ter tako poskrbijo za bolj zdrav življenjski slog in izboljšanje lastnega zdravja,

k tem pa pripomore tudi ozaveščanje o velikih javnozdravstvenih problemih, s katerimi se srečuje celotna populacija (Farkaš- Lainščak, 2011).

Programi promocije zdravja se morajo izvajati v skladu z zakonodajo. Priporočljivo pa je upoštevati tudi smernice za promocijo zdravja, izdane s strani Ministrstva za zdravje. Obveznost izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu opredeljuje Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, 2011), ki v 6., 24. in 32. členu opredeljuje obveznosti delodajalca. In sicer v skladu s 6. členom navedenega zakona je obveznost delodajalca, da načrtuje in izvaja promocijo zdravja na delovnem mestu. 32. člen nadalje določa, da mora delodajalec za promocijo zdravja na delovnem mestu zagotoviti ustrezna sredstva, spremljati pa mora tudi način izvajanja promocije zdravja. 24. člen ZVZD-1 pa delodajalcu dodatno nalaga, da mora sprejeti tudi ukrepe, ki bodo preprečevali, odpravljali in obvladovali nasilje, trpinčenje in druge oblike psihosocialnega tveganja na delovnih mestih, ki bi lahko ogrožali zdravje zaposlenih. V skladu s 5. členom je obveznost delodajalca zagotoviti varnost in zdravje zaposlenih pri delu ter nameniti posebno skrb varnosti in zdravju nosečim delavkam, mladim in starejšim delavcem ter tistim, ki imajo zmanjšane delovne zmožnosti. V skladu z 17. členom navedenega zakona pa je delodajalcem naloženo še, da morajo izdelati pisno izjavo o varnosti z oceno tveganja na podlagi izvedenega ocenjevanja tveganja za varnost in zdravje pri delu. Ministrstvo za zdravje (MZ) Republike Slovenije pa je v letu 2015 izdalo Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu (PZDM). Smernice definirajo PZDM kot sistematično ciljne aktivnosti in ukrepe, namenjene vsem delavcem pod enakimi pogoji, ki ciljajo na ohranjanje in krepitev splošnega telesnega ter duševnega zdravja. To je skupno prizadevanje delavcev, družbe in delodajalca za izboljšanje zdravja in počutja. Navedeno lahko dosežemo z izboljšanjem delovnega okolja in organizacije dela, spodbujanjem zaposlenih pri aktivnostih za krepitev zdravja, spodbujanjem osebnostnega razvoja in s povečanjem možnosti zdravega življenjskega sloga (MZ, 2015).

Ker se programi promocije zdravja v podjetjih izvajajo z namenim, da bi se ohranilo in izboljšalo zdravje zaposlenih, je pomembno, da zaposleni čim bolj aktivno sodelujejo v programih promocije zdravja. Na ta način se namreč dosežejo mnoge koristi, tako za zaposlene, kot tudi za delodajalce in za družbo (tabela 1). Kot navaja tudi Podjed (2017),

je za uspešnost promocije zdravja na delovnem mestu vključevanje zaposlenih bistvenega pomena. Pri tem je pomembno, da se zaposleni vključujejo v programe promocije zdravja na naslednje načine:

- s postavljanjem vprašanj in podajanjem predlogov (npr. na sestankih z vodji),
- s sodelovanjem na različnih posvetih (npr. iz področja varovalne opreme),
- s prostovoljnim sodelovanjem v delovnih skupinah (področje zdravja, varnosti),
- s poročanjem o nevarnostih, ki jih morebiti opazijo na delovnem mestu,
- z dobrim zgledom, ki vpliva na nove sodelavce (komuniciranje glede zdravja, prenos in uporaba znanja o varnosti in zdravja pri delu).

**Tabela 1: Koristi programov promocije zdravja na delovnem mestu**

Koristi za organizacijo	Koristi za zaposlene	Koristi za družbo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manjša odsotnost z dela (od 12 do 36 %);</li> <li>- manj kroničnih nenalezljivih bolezni in zmanjšanje dejavnikov tveganja za njihovo pojavnost;</li> <li>- manj invalidnosti in manj poklicnih bolezni;</li> <li>- večja motivacija in produktivnost zaposlenih;</li> <li>- manjša fluktuacija zaposlenih in večja pripadnost organizaciji;</li> <li>- boljša delovna klima;</li> <li>- boljša konkurenčnost podjetja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zdravje in zadovoljstvo zaposlenih je ključno za lažje premagovanje drugih življenjskih vlog zaposlenih (starševstvo, delo v lokalni skupnosti);</li> <li>- višja raven zdravstvene pismenosti in večje funkcionalne sposobnosti;</li> <li>- večje zadovoljstvo z delom vpliva na izboljšanje produktivnosti pri delu;</li> <li>- stimulativno in sproščeno delovno okolje, v katerem zaposleni radi delajo in v katerega se radi vračajo;</li> <li>- spodbujanje osebne in profesionalne rasti;</li> <li>- varno delovno okolje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ohranjanje funkcionalnih sposobnosti ljudi v poznejšem življenjskem obdobju, ki so bistvene za aktivno participacijo na trgu dela;</li> <li>- zmanjšanje prezgodnje obolevnosti zaradi kroničnih nenalezljivih bolezni in stanj ter podaljšanje zdravih let življenja;</li> <li>- boljša izkoriščenost človekovih potencialov in možnost medgeneracijskih povezovanj ter večja socialna vključenost.</li> </ul>

(Vir: Ministrstvo za zdravje, 2015)

Promocija zdravja na delovnem mestu ima tudi pomemben vpliv na številne dejavnike, ki izvirajo iz delavnih razmer in pomembno vplivajo na zdravje zaposlenih:

- zaposleni so postavljeni v ospredje kot bistveni pogoj za uspeh organizacije in ne kot njen strošek;
- sprememba kulture v organizaciji in spremenjeni principi vodenja spodbujajo sodelovanje delavcev in njihovo motivacijo in odgovornost;

- uvajanje takšnega načina organizacije dela, ki zagotavlja ravnotežje med zahtevami dela, lastno kontrolo nad delom in stopnjo izobrazbe;
- povezovanje promocije zdravja na delovnem mestu s politiko kadrovanja;
- vplivanje na sistem dela službe za varnost in zdravje pri delu (Bilban, 2009).

### 1.1.2 Postopek izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu

Za programe promocije zdravja na delovnem mestu ni predpisanega standardnega postopka izvajanja oziroma predpisane metode, po kateri se morajo programi izvajati, pomembno pa je, da programi vključujejo tako potrebe organizacije kot tudi potrebe zaposlenih. Glede na to, da ima vsako delovno okolje svoje specifike in da se organizacije glede na izvajane dejavnosti zelo razlikujejo med seboj, mora vsak delodajalec prilagoditi načela promocije zdravja na delovnem mestu svoji organizaciji in okoliščinam v njenem delovnem okolju (Ministrstvo za zdravje, 2015). Ipavic (2016) pa nadalje razlaga, da mora program promocije zdravja temeljiti na prostovoljnih ukrepih, katere morata izvajati oba, tako delojemalec kot delodajalec, hkrati pa mora biti vključena kot trajna prvina v vseh organizacijskih procesih. Namreč le tako je lahko promocija zdravja na delovnem mestu tudi uspešna.

V zvezi z izvajanjem programov promocije zdravja lahko zasledimo mnoga priporočila s strani pristojnih državnih inštitucij. Tako Ministrstvo za zdravje (2015) priporoča, da naj bi proces izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu potekal po sledečem sosledju:

- Začetek aktivnosti: določitev odgovorne osebe delodajalca za promocijo zdravja na delovnem mestu ter zagotovitev potrebnih sredstev za izvajanje programa, vključno za izobraževanje iz tega področja. Nadalje s strani odgovorne osebe za promocijo zdravja oblikovanje delovne skupine znotraj organizacije, ki bo pokrivala posamezna pomembna področja (npr. področje varnosti in zdravja pri delu).
- Ocenjevanje potreb: odgovorna oseba oziroma skupina mora najprej ugotoviti stanje zdravja in počutja zaposlenih, se seznaniti s trenutnimi akcijami, ki jih organizacija izvaja v smeri izboljšanja njihovega zdravja in počutja ter na podlagi ugotovitev nato pripraviti podroben program oziroma načrt promocije zdravja.

- Priprava načrta in programa: priprava načrta mora potekati na oceni potreb in mora omogočati jasno usmeritev za pripravo programa, s katerim se ciljno določi naloge, ki se bodo v določenem časovnem okviru izvajale v okviru promocije zdravja izvajale s strani delodajalca v določenem obdobju. Pri pripravi programa pa je potrebno opredeliti ukrepe za doseg ciljev (ukrepi za izboljšanje organizacije dela, delovnega okolja in individualni ukrepi, ki spodbujajo zaposlene k prevzemanju odgovornosti za lastno zdravje), ter opredeliti znanje, opremo ter vire, ki jih bo organizacija potrebovala za izvajanje programa. Določiti je potrebno tudi način spremljanja in vrednotenja programa.
- Izvajanje programa: pripravljen program je vodilo za izvajanje aktivnosti, pri čemer je ključnega pomena za njegovo uspešno izvajanje, da so zaposleni učinkovito in sprotno obveščeni o izvajanju programa s pomočjo različnih medijev interne komunikacije (intranet, oglasne deske, delovni sestanki ipd.). Bistvenega pomena pa je tudi, da se zaposlene motivira z različnimi spodbudami (gibljev delovni čas ipd.), da sodelujejo v posameznih aktivnostih ter da imajo možnost sooblikovati aktivnosti promocije zdravja na delovnem mestu.
- Spremljanje in vrednotenje programa: pomembno je, da poteka redno ter da poteka skladno s programom in zastavljenimi cilji, pri čemer morajo biti tako vodilni v organizaciji kot tudi delavci obveščeni o rezultatih vrednotenja programa.
- Prilagoditev programa in njegova posodobitev: po izvedbi programa oziroma vsaj enkrat letno mora odgovorna oseba za program promocije zdravja prilagoditi in posodobiti program. O spremembah mora obvestiti vodstvo organizacije.
- Ponovna ocena potreb: po potrebi se izvedejo nove ocene potreb, na njihovi osnovi se pripravi posodobitev programa promocije zdravja ter se ponovijo vsi predhodni koraki od začetka aktivnosti dalje.

Pri pripravi programov promocije zdravja so v pomoč tudi primeri dobrih praks podjetij, ki uspešno izvajajo tovrstne programe in dosegajo zastavljene cilje. Kar nekaj primerov dobrih praks je objavljenih na spletni strani Gospodarske zbornice Slovenije (n.d.) in sicer zasledili smo kar nekaj primerov dobrih praks za različne Slovenske organizacije, ki opravljajo zelo različne dejavnosti, vsem pa je skupno, da so pripravili takšen program



promocije zdravja na delovnem mestu, ki temelji na preprečevanju stresa na delovnem mestu, na skrbi za zdravje zaposlenih v delovnem okolju ter na skrbi za zdrave medsebojne odnose. V ta namen se organizacije poslužujejo različnih ukrepov, kot je:

- skrb za uživanje dovolj sadja in pitje dovolj vode (v podjetju na razpolago), - organizacije dogodkov, ki krepijo timski duh;
- veliko pozornost namenjajo ergonomiji, svetlobi in zračnosti prostorov, da bi se zaposleni počutili čim bolje na delovnem mestu;
- omogočanje izobraževanja o različnih vsebinah, ki zaposlene zanimajo ali jih potrebujejo pri svojem delu;
- zaposlenim v določenih situacijah omogočajo delo od doma;
- omogočanje preventivnih zdravstvenih pregledov;
- organiziranje krajše skupinske vadbe med delovnim časom (raztezanje, vaje za oči in vaje proti bolečinam v hrbtenici);
- omogočanje fleksibilnega delovnega časa.

Navedena podjetja, ki so primeri dobrih praks programov promocije zdravja na delovnem mestu pa spremljajo tudi rezultate, ki jih prinaša program promocije zdravja na delovnem mestu in mnoga ugotavljajo, da je pri zaposlenih po uvedbi programa zaslediti manj izgorelosti ter manj odsotnosti z dela zaradi bolezni. Prav tako zaznavajo bolj sproščeno vzdušje v kolektivih in večjo povezanost med zaposlenimi. Podjetja, ki poslujejo s strankami pa ugotavljajo tudi manjšo fluktuacijo strank, kar dokazuje, da se zadovoljstvo zaposlenih odraža tudi na zadovoljstvu strank. Prav tako so se zmanjšale težave tudi s prezentizmom in absentizmom (Gospodarska zbornica Slovenije, n.d). Navedeni rezultati pa se ugotavljajo na podlagi evalvacije, ki jo bomo podrobneje predstavili v naslednjem podpoglavju.

## 1.2 EVALVACIJA

Definicij evalvacij je veliko, mnoge med njimi opredeljujejo evalvacijo kot sistematično uporabo metod družboslovnega raziskovanja za ocenjevanje načrta, implementacije in rezultatov ter učinkovitosti programov. Vrednotenje je tudi sistematična in kritična

analiza, katere namen je lahko odločanje in strateško načrtovanje ter izpopolnjevanje (Kump, 2000).

Evalvacija se v svojem najširšem smislu ukvarja z učinkovitostjo programov oziroma z njihovim presojanjem. Je sistematičen proces, s katerim želimo ugotoviti, kaj program počne in kako dobro to počne. Namen evalvacije pa ni le ugotavljanje učinkovitosti, temveč se lahko ugotovitve evalvacij uporabijo za vzdrževanje ali izboljšavo kvalitete programov, za identifikacijo nepričakovanih izidov, za upravičenost uporabe sredstev ter za zagotavljanje, da so prihodnja načrtovanja in izpeljave programov boljše podprti z dokazi (NIJZ, 2017b). Programi promocije zdravja brez evalvacije so namreč prepuščeni praktično sami sebi, kar pomeni, da se ne pridobi povratna informacija o uspešnosti programa in doseženih ciljih, prav tako brez evalvacije ni vpogleda, ali program deluje dobro ali ne (Lešnik, n.d.). Evalvacija nam tudi omogoča, da predstavimo napredek ali uspeh programa. Informacije, ki jih z evalvacijo pridobimo, nam omogočajo, da natančneje sporočamo o učinku programa drugim, kar je pomembno predvsem za zagotavljanje kontinuiranosti programa ter za moralo zaposlenih oz. tistih, ki delujejo v okviru programa. Evalvacija naj bi sestavljala vse faze načrtovanja, implementacije in izboljšave promocijskega programa ter naj bi se v njih tudi uporabila. Evalvacija nam določi tudi stopnjo, do katere je program dosegel zastavljene cilje. Prav tako oceni prispevek različnih procesov, ki se uporabijo za doseg ciljev promocijskega programa. Evalvacijski cikel se običajno začne z opredelitvijo določenega javnozdravstvenega problema in iskanjem idej za njegovo rešitev. Te ideje običajno izvirajo iz analize problema ali pa so pridobljene iz prej objavljene znanstvene literature. V naslednjem koraku se izvede formativna evalvacija, za njo procesna evalvacija, nato evalvacija učinkov ter na koncu ekonomska evalvacija (NIJZ, 2017b; Torkar, 2011).

Podobno opredeli nujnost evalvacije tudi Peršolja Černe (2010), ki razlaga, da je evalvacija nujna iz vidika, ker omogoča:

- pregled, kako uspešen je program;
- posredovanje informacij o uspešnosti programa deležnikom organizacije (plačnikom, zaposlenim, prostovoljcem, strankam)
- izboljšave programa;
- medsebojno primerjanje programov;
- potrditev upravičenosti programa.

Pri presojanju uspešnosti izvajanja programov promocije zdravja se je potrebno posluževati več različnih vrst evalvacij, ki se izvajajo za različne faze programa. Tako se procesna evalvacija uporabi v fazi opredelitve problema in iskanja rešitve. Pomaga nam pri preverjanju učinkovitosti metod in materialov, ki so uporabljeni v programu ter pomaga oceniti proces in način izvajanja programa. Sledi ji evalvacija rezultatov, ki pomaga oceniti proces in način izvajanja programa. Z njo lahko ugotavljamo zadostnost sredstev in ali bi se program lahko izvajal še drugod. Evalvacija učinkov nam pomaga oceniti vpliv in učinek določenih akcij oziroma intervencij. Ocenimo lahko takojšnje vplive promocijskega programa, ki vplivajo na kratkoročne in dolgoročne učinke programa (Piper, 2009; NIJZ, 2017b). Kot navaja tudi Topličanec (2018) nam navedene vrste evalvacije pomagajo ovrednotiti opravljeno delo, raziskati dane pomanjkljivosti programa, oceniti proces in popraviti morebitne napake. Prav tako je pomembno tudi, da se evalvacija programov promocije zdravja vrši vsaj enkrat letno, nadalje pa avtor razlaga, da kako pogosta je evalvacija niti ni pomembno, temveč je veliko pomembnejša vsebinska izvedba evalvacije. Namreč v kolikor je evalvacija izvedena na neustrezen način, onemogoči prilagoditve programa, kar posledično onemogoča tudi uspešnost programa promocije zdravja na delovnem mestu.

Podjetja se v zadnjem času vedno bolj zavedajo, da je zdravje in zadovoljstvo zaposlenih ter varno delovno okolje bistvenega pomena, saj omogočajo nemoten delovni proces, pozitivno delovno klimo, bolj motivirane zaposlene, ki posledično vplivajo na boljšo produktivnost ter na uspešnejše poslovanje organizacije. Programi promocije zdravja so pri tem pomembni, saj usmerjajo zaposlene k bolj zdravemu življenjskemu slogu, ki zagotavlja bolj zadovoljne in bolj zdrave zaposlene. V našem diplomskem delu se osredotočamo predvsem na evalvacijo promocije zdravja na delovnem mestu, pri čemer pa je potrebno, kot navaja tudi Peršolja Černe (2010) pri uspešnosti programov promocije zdravja upoštevati predvsem dejstvo, da vsak zaposleni sicer lahko doseže svoje optimalno zdravje, vendar si mora zdravje želeti ter verjeti, da je lahko zdrav. Prav tako mora biti vsak posameznik pripravljen na spremembe ter se mora biti pripravljen odpovedovati z namenom, da bi bil posledično bolj zdrav. Prav zaradi navedenega vidimo pomembnost našega raziskovanja v tem, da preučimo, v kolikšni meri je evalvacija programa promocije zdravja lahko uspešna in kakšen vpliv ima na uspešnost same izvedbe programa promocije zdravja na delovnem mestu.

## **2 EMPIRIČNI DEL**

V raziskovalnem delu diplomskega dela bomo preko pregleda relevantne literature o evalvaciji promocije zdravja na delovnem mestu poiskali najnovejše ugotovitve na tem področju.

### **2.1 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA**

Namen diplomskega dela je na podlagi preučitve literature prikazati pomen promocije zdravja na delovnem mestu in preučiti učinkovitost evalvacije v promociji zdravja na delovnem mestu.

Postavili smo si cilj:

Cilj 1: Ugotoviti učinkovitost evalvacije v promociji zdravja na delovnem mestu.

### **2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA**

Glede na namen diplomskega dela in cilje, ki smo jih postavili, smo razvili dve raziskovalni vprašanji:

R1: Kako se izvaja evalvacija programov promocije zdravja na delovnem mestu?

R2: Kakšna je učinkovitost evalvacije v promociji zdravja na delovnem mestu?

### **2.3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA**

V diplomskem delu smo uporabili sistematični pregled literature.

### 2.3.1 Metode pregleda literature

V diplomskem delu smo uporabili opisno metodo raziskovanja, zbiranje, analiziranje in sintetiziranje najdenih člankov in besedil. Pregledana je bila literatura v slovenskem in angleškem jeziku.

Uporabili smo ključne besede oziroma besedne zveze v slovenščini: »učinkovitost«, »evalvacijske metode«, »evalvacijski modeli«, »evalvacija«, »promocija zdravja« in »delovno mesto«, »zadovoljstvo pri delu«, ter v angleščini »effectiveness«, »evaluation methods«, »evaluation models«, »evaluation«, »health promotion« in »workplace« v podatkovnih bazah COBISS, Google učenjak, Wiley Online Library, PubMed in CINAHL. Za sestavljanje besednih zvez smo uporabili Boolov operator »AND«. Z namenom oženja zadetkov smo uporabili omejitvene kriterije: obdobje 2008 do 2018, jezik besedila angleščina ali slovenščina, brezplačna dostopnost člankov v polnem besedilu.

### 2.3.2 Strategija pregleda zadetkov

Pregled literature smo prikazali na dva načina. Shematsko je pregled literature prikazan s PRIZMA diagramom. V Tabeli 1 so prikazani rezultati pregleda literature s ključnimi besedami, številom zadetkov ter izbranimi zadetki za pregled v polnem besedilu.

**Tabela 2: Rezultati pregleda literature**

	Ključne besede	Št. zadetkov	Izbrani zadetki za pregled v polnem besedilu
COBISS	promocija zdravja na delovnem mestu evalvacijske metode	128	9
		58	0
Google Scholar	evalvacija v promociji zdravja	157	1
	evalvacijske metode	0	0
	evalvacijski modeli	35	0
	zadovoljstvo pri delu	54	1
	evaluation and workplace health promotion	215	1

	<b>Ključne besede</b>	<b>Št. zadetkov</b>	<b>Izbrani zadetki za pregled v polnem besedilu</b>
CINAHL	evaluation and work place health promotion	2	1
WileyOnlineLibrary	evaluation and work place health promotion	197	0
PubMed	evaluation and work place health promotion	155	0

### 2.3.3 Opis obdelave podatkov pregleda literature

Pri pregledu literature smo uporabili kvalitativno analizo podatkov. Literaturo smo izbirali na podlagi vsebinsko primernih naslovov, nato pa s pregledom povzetka izločili tiste, ki so bili podvojeni ali neprimerni za nadaljnjo obravnavo. Vire smo prebrali in izvedli vsebinsko analizo, nato pa jih razvrstili po kodah in kategorijah glede na vsebino člankov. Za prikaz rezultatov smo uporabili tabelarični prikaz in PRIZMA diagram.

### 2.3.4 Ocena kakovosti pregleda literature

Kakovost dobljenih virov smo uvrstili v 7 nivojev (Tabela 3) glede na hierarhijo dokazov po Politu in Becku (2008 cited in Skela Savič, 2009, p. 211). Kakovost vira smo ocenili glede na njegovo dostopnost, strokovnost in vsebinsko ustreznost.

**Tabela 3: Hierarhija pregledane literature**

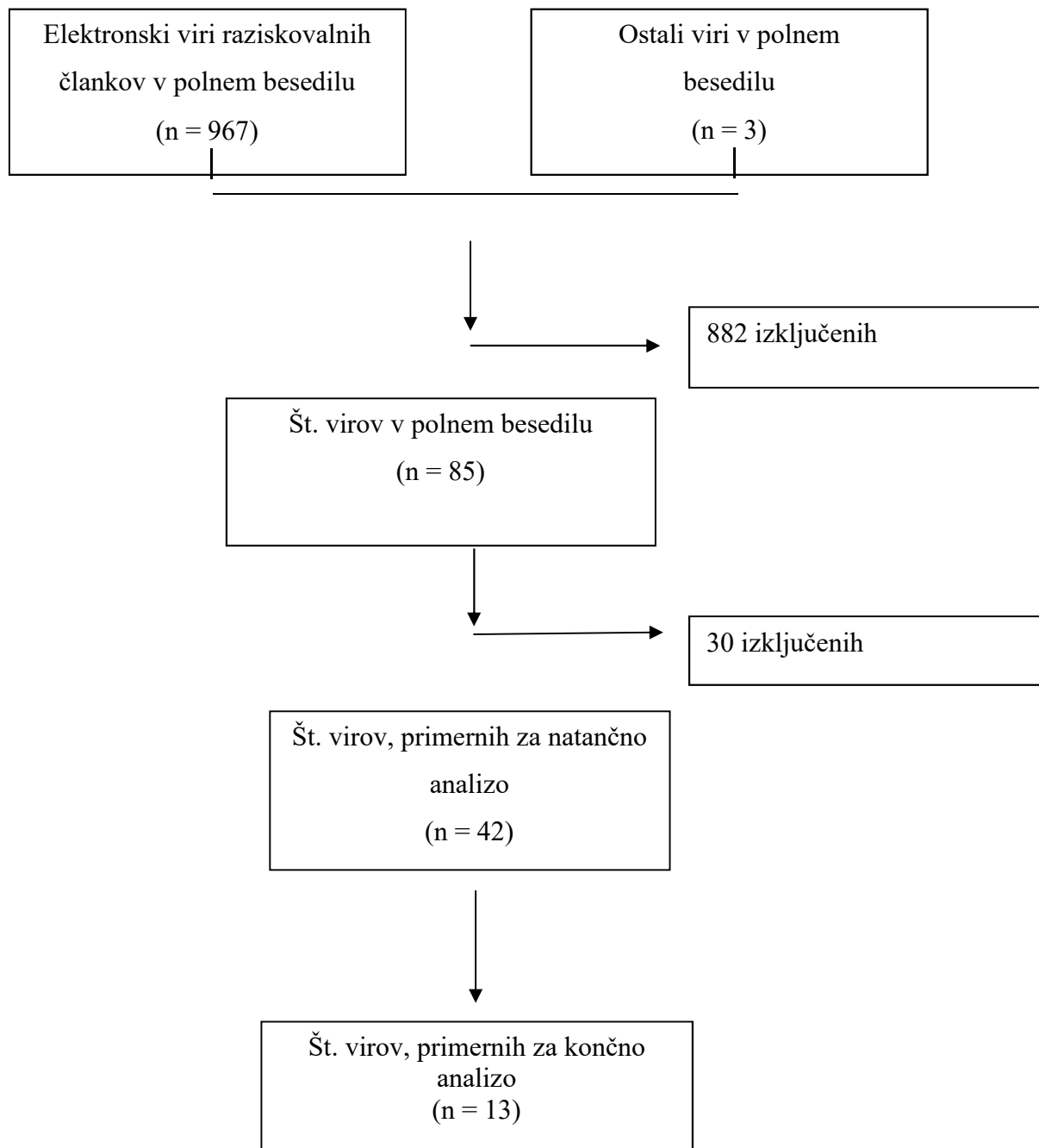
<b>Nivo</b>	<b>Hierarhija pregledane literature</b>
Nivo 1	Sistematični pregled randomiziranih kliničnih študij 0 Sistematični pregled nerandomiziranih kliničnih študij 0
Nivo 2	Posamezne randomizirane klinične študije 0 Posamezne nerandomizirane klinične študije 0
Nivo 3	Sistematični pregled korelacijskih/opazovalnih študij 0
Nivo 4	Posamezne korelacijske/opazovalne študije 0
Nivo 5	Sistematični pregled opisnih/kvantitativnih/fizioloških študij 13
Nivo 6	Posamične opisne/kvalitativne/fiziološke študije 0
Nivo 7	Mnenje avtorjev, ekspertnih komisij 0

(Vir: Polit & Beck, 2008)

Iz Tabele 3 lahko razberemo, da smo v končni analizo vključili 13 virov. Hierarhično so vsi razporejeni v nivo 5, med sistematični pregled literature.

## 2.4 REZULTATI

### 2.4.1 PRIZMA diagram



**Slika 1: Prizma diagram**

(vir: Polit & Beck, 2008)

Na Sliki 1 je prikazan potek iskanja primerne strokovne literature za končno analizo, natančneje prikazan je postopek izključevanja neustreznih virov ter postopek, na podlagi katerega smo



prišli do končnega števila virov, primernih za analizo. Na začetku smo na podlagi strategije iskanja pridobili 967 zadetkov, glede na vsebino smo nadalje izključili 882 virov. Ostalo je 85 virov, ki so bili vsebinsko ustrezni v polnem besedilu ter izdani v ustreznem časovnem obdobju. Po pregledu povzetkov smo nadalje izključili še 30 virov, ki niso bili ustrezni. Tako nam je za končno analizo ostalo 13 virov, ki so povsem ustrezali našim kriterijem.

#### 2.4.2 Prikaz rezultatov po kodah in kategorijah

Iz Tabele 4 je razvidna predstavitev člankov, vključenih v empirični del diplomskega dela. Predstavljeni so podatki o avtorju, leto objave, raziskovalni dizajn in ključne ugotovitve. Raziskovalni vzorec ni vključen v tabelo, ker je povsod uporabljen raziskovalni dizajn sistematičnega pregleda literature.

**Tabela 4: Tabelarični prikaz rezultatov**

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Ključne ugotovitve
Bajt & Jeriček Klanšček	2017	Sistematični pregled literature	Učinkovitost programov promocije zdravja, v smislu stroškovne in vsebinske učinkovitosti je možno ugotoviti, če so programi pripravljene s smernicami načrtovanja in vrednotenja, saj je na tak način možno ugotoviti, ali smo s programi dosegli želene cilje in spremembe ter učinke.
Buzeti, et al.	2016	Sistematični pregled literature	Programi promocije zdravja na delovnem mestu prispevajo k boljšemu počutju in k boljšemu zdravju zaposlenih. Oboje ima posledično pomemben vpliv na uspešnost organizacije, na zmanjšanje bolniških odsotnosti, na fluktuacijo ter na večje zadovoljstvo zaposlenih. Večja je tudi produktivnost zaposlenih.
Izobraževalno raziskovalni inštitut Ljubljana	2014	Sistematični pregled literature	Vrednotenje promocije zdravja se izvaja s tremi različnimi vrstami evalvacije in sicer s procesno evalvacijo, evalvacijo rezultatov in evalvacija učinkov, in glede na to, da je v program promocije zdravja za dosego boljših rezultatov dobro vključiti vse tri, je potrebno učinkovitost evalvacije v promociji zdravja presojsati po doseženih ciljnih vseh treh vrst evalvacij.

<b>Avtor</b>	<b>Leto objave</b>	<b>Raziskovalni dizajn</b>	<b>Ključne ugotovitve</b>
Kušar	2016	Sistematični pregled literature	Zadovoljstvo zaposlenih je ključno za uspešno poslovanje organizacije, zaradi česar morajo organizacije ustvarjati pogoje, ki so predpogoj za motiviranje zaposlenih, hkrati pa je ključnega pomena tudi, da zaposlene nagrajujejo za njihov trud in dobro opravljanje dela.
Obrtna-podjetniška zbornica Slovenije	n.d.	Sistematični pregled literature	Evalvacijo promocije zdravja je potrebno izvajati letno, saj se tako ugotovi, ali izbrani ukrepi prinašajo rezultate. V primeru nedoseganja rezultatov pa je potrebno ugotavljati vzroke.
McGann, et al.	2013	Sistematični pregled literature	Pri doseganju ciljev programov promocije zdravja je bistvenega pomena vpliv fizičnega delovnega okolja na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo produktivnost.
Stregar & Urdih Lazar	2012	Sistematični pregled literature	Pri evalvaciji programa promocije zdravja se spremlja poleg uresničevanja zastavljenih ciljev tudi koristi za posameznika in organizacijo ter finančne učinke programa. Tukaj izpostavljata avtorja predvsem zmanjšanje bolniškega staleža in posledično finančni prihranek, zmanjšanje poškodb pri delu ter večje zadovoljstvo zaposlenih.
Tengland	2010	Sistematični pregled literature	Promocija zdravja je možna brez preprečevanja bolezni. Nemogoče je pa preprečevati bolezni brez promocije zdravja.
Tušak, et al.	2016	Sistematični pregled literature	Psihološki, ekonomski in pravni vidiki promocije zdravja na delovnem mestu, v sklopu katerih se obravnava stres, zadovoljstvo zaposlenih, absentizem, trpinčenje ter nadalje v okviru promocije zdravja na delovnem mestu obvladovanje navedenih negativnih pojavov.
Haratau & Manuc	2013	Sistematični pregled literature	Programi promocije zdravja se evalvirajo z uporabo različnih sklopov tehnik, metod in konceptov raziskav, z namenom, da bi se ovrednotila učinkovitost izvajanja projekta. Namen evalvacije je izboljšanje programov ter doseganje optimalnega zdravja in zadovoljstva zaposlenih.
Haratau & Manuc	2013	Sistematični pregled literature	Programi promocije zdravja se evalvirajo z uporabo različnih sklopov tehnik, metod in konceptov raziskav, z namenom, da bi se ovrednotila učinkovitost izvajanja projekta. Namen evalvacije je izboljšanje programov ter doseganje optimalnega zdravja in zadovoljstva zaposlenih.
Peršolja Černe	2010	Sistematični pregled literature	Za vrednotenje promocije zdravja se priporoča uporaba neekonomskih kazalcev. Gre za procesno in programsko evalvacijo. Pri procesni evalvaciji gre za analizo dogajanja med izvajanjem programa. Meri se razmerje med rezultatom in pričakovanji vključenih. Pri programski evalvaciji pa gre za merjenje sprememb, nastalih v povezavi z dejavnostmi, ki se izvajajo v programu promocije zdravja.

Avtor	Leto objave	Raziskovalni dizajn	Ključne ugotovitve
World Health Organization	1998	Sistematični pregled literature	Promocijo zdravja opredeljujejo kot proces usposabljanja ljudi, da povečajo kontrolo nad svojim zdravjem in ga izboljšajo. Evalvacijo pa opredeljujejo kot sistematično raziskavo, katere rezultate lahko zainteresirani uporabijo za izboljšanje.
Žunič	2012	Sistematični pregled literature	Predstavljen je način izvedbe programa promocije zdravja na delovnem mestu, prav tako so opredeljeni vsi deležniki, ki bi v programu morali sodelovati. Za uspešno izvedbo programa je pomembno sodelovanje zunanjih strokovnjakov in vodilnih delavcev organizacije, ki program spremljajo in podpirajo.

**Tabela 5: Razporeditev kod po kategorijah**

Kategorija	Kode	Avtorji
Program promocije zdravja na delovnem mestu	potek programa promocije zdravja na delovnem mestu – zastavljeni cilji programa – učinki programa	Buzeti, et al., 2016; Tengland, 2016; World Health Organization, 1998; Bajt & Jeriček Klanšček, 2017; Stragar & Lazar, 2012; Obrtna-podjetniška zbornica Slovenije, n.d.; Peršolja Černe, 2010; Žunič, 2012; McGann, et al., 2013;
Evalvacija učinkovitosti promocije zdravja	Koraki evalvacije – ovrednotenje učinkovitosti evalvacije promocije zdravja – vzroki za nedoseganje zastavljenih ciljev	Buzeti, et al., 2016; Tengland, 2016; World Health Organization, 1998; Bajt & Jeriček Klanšček, 2017; Stergar & Lazar, 2012; Obrtna-podjetniška zbornica Slovenije, n.d.; Peršolja Černe, 2010; Žunič, 2012; Haratau & Manuc, 2013;
Različni vidiki promocije zdravja na delovnem mestu	Psihološki vidiki – ekonomski vidiki – pravni vidiki promocije zdravja na delovnem mestu	Tušak, et al., 2016
Zadovoljstvo pri delu	Zadovoljstvo pri delu – motivacija – učinkovitost zaposlenih	Kušar, 2016

V tabeli 5 smo prikazali 12 identifikacijskih kod, ki smo jih glede na skupne lastnosti razporedili v štiri vsebinske kategorije in sicer program promocije zdravja na delovnem mestu, evalvacija učinkovitosti promocije zdravja, različni vidiki promocije zdravja na delovnem mestu ter zadovoljstvo pri delu.

## 2.5 RAZPRAVA

Na podlagi pregleda literature smo preučili pomen promocije zdravja na delovnem mestu ter kakšna je učinkovitost evalvacije v promociji zdravja na delovnem mestu.

V projekt promocije zdravja na delovnem mestu morajo vlagati napore vsi deležniki organizacije, tako delodajalec, kot tudi zaposleni in družba (država) – v smislu izboljšanja počutja in zdravja zaposlenih na delovnem mestu (Buzeti, et al., 2016). V zvezi z promocijo zdravja in zdravjem zaposlenih pa nadalje navaja TEngland (2010), da je zdravje možno spodbujati brez preprečevanja bolezni, vendar pa ni mogoče preprečiti bolezni brez spodbujanja zdravja. Slednje je naloga programov Promocije zdravja, ki si jih vsaka organizacija zasnuje po svojih potrebah. Ko govorimo o programih promocije zdravja v organizacijah, ni pomembno le, kako je program pripravljen in kako se izvaja, temveč je pomembna tudi njegova učinkovitost; kar se ugotavlja s spremljanjem programa in z evalvacijo (Stergar & Lazar, 2012). Tudi World Health Organization (1998) opredeljuje evalvacijo promocije zdravja kot vrednotenje in sistematični pregled izvajanja programa ter učinkov in zastavljenih ciljev. Namen evalvacije je pridobiti potrebne informacije, ki jih potrebujejo tisti, ki skrbijo za učinkovitost programa in njegove izboljšave.

V zvezi z prvim raziskovalnim vprašanjem, ki se glasi, kako se izvaja evalvacija programov promocije zdravja na delovnem mestu, smo prišli do ugotovitev, da bi organizacije morale izvajati evalvacijo programa promocije zdravja ves čas - med samim načrtovanjem programa, kot tudi med njegovim razvijanjem (Bajt & Jeriček Klanšček, 2017). Prav tako naj bi organizacije izvajale evalvacijo navedenih programov po doseženih zastavljenih učinkih. Promocija zdravja na delovnem mestu ima namreč velik pomen za zdravje in varnost zaposlenih na delovnem mestu, saj lahko organizacije z njo dosežejo mnoge kratkoročne in dolgoročne učinke. Prav evalvacija promocije zdravja pa organizacijam omogoča vpogled v uspešnost izvedenih programov, ki se presoja glede na dosežene zastavljene učinke. Tako med kratkoročne učinke sodijo predvsem: manj bolniških odsotnosti zaposlenih, manj poškodb pri delu in manj poklicnih bolezni. Med dolgoročne rezultate programov promocije zdravja pa prištevamo: zniževanje stroškov zdravljenja bolezni in poškodb pri delu, izboljšanje motiviranosti in produktivnosti zaposlenih, boljša delovna klima ter manj konfliktov med zaposlenimi, boljša interna komunikacija ter večja pripravljenost za sodelovanje med zaposlenimi, zmanjšanje invalidskih upokojitev, manjša fluktuacija delovne sile, izboljšanje

kakovosti dela, storitev ali izdelkov, večje zadovoljstvo zaposlenih, večje zadovoljstvo strank ter boljši ugled organizacije (Bilban, 2014).

Zdravstveni izostanki oziroma absentizem v organizacijah je zelo pogost pojav, ki zelo negativno vpliva na poslovanje organizacij. Namreč uspešnost organizacij je v veliki meri odvisna od stopnje absentizma, saj le-ta povzroča stroške delovne sile ter drugih virov v organizaciji. Zaradi navedenega je težnja organizacij k čim nižji stopnji absentizma, zaradi česar organizacije v sklopu programov promocije zdravja poskušajo analizirati vzroke za absentizem ter jih v čim večji meri odpraviti. Kajti absentizem onemogoča doseganje maksimuma številnih funkcij na področjih kot sta osebno zadovoljstvo in dobiček podjetij (Tušak, et al., 2016). Tušak, et al. (2016) nadalje navajajo, da vsak evro, ki ga organizacije vložijo v promocijo zdravja na delovnem mestu, povrne 2,4 do 4,8 evra v obliki zmanjšanja stroškov bolniške odsotnosti, fluktuacije in višje produktivnosti. Vendar pa je potrebno upoštevati tudi, da se polni učinki pokažejo v obdobju od 3 do 5 let po pričetku uspešnega izvajanja programov promocije zdravja. Prav tako avtorji navajajo, da lahko s programi promocije zdravja organizacije zmanjšajo odsotnost z dela za 12 do 36 odstotkov, kar zagotavlja velike prihranke za organizacijo, ki jih je mogoče izračunati in ovrednotiti. Programi pa omogočajo tudi večjo produktivnost, celo do 20 odstotkov. Kušar (2016) pa nadalje navaja, da je tudi zadovoljstvo zaposlenih dejavnik, ki ima močan vpliv na učinkovitost in ustvarjalnost zaposlenih ter medosebne odnose v organizaciji, kar posledično vpliva na uspešnost poslovanja celotne organizacije ter na njen ugled v javnosti. McGann, et al. (2013) dodatno razložijo, da dajejo sodobni programi promocije zdravja velik poudarek predvsem vplivu fizičnega delovnega okolja na produktivnost in na zadovoljstvo zaposlenih; ta vpliv pa je potrebno evalvirati.

Kot razlaga Kušar (2016) je evalvacija programov promocije zdravja bistvenega pomena za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, saj na zadovoljstvo pri delu vplivajo mnogi dejavniki, kot so zaposlitveni status, spol, starost in izobrazba zaposlenih in zato je bistvenega pomena, da organizacije ovrednotijo, kaj je zaposlenim pomembno oziroma kaj ima največji vpliv na njihovo zadovoljstvo pri delu. Evalvacija se običajno izvede z analiziranjem rezultatov različnih anket, danih v izpolnjevanje zaposlenih na navedeno temo, rezultati evalvacije pa so podlaga za vplivanje na izboljšanje zadovoljstva zaposlenih. Izboljšanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu pa nadalje organizacije dosežejo z dodajanjem tistih higienikov in motivatorjev, ki jih zaposleni pri delu pogrešajo. Pirc Baloh (2012) tukaj

opisuje Herzbergovo teorijo motivacije, ki je eden najzanimivejših modelov glede motivacije zaposlenih. Pri tem modelu je avtor jasno opredelil, kaj mora biti izpolnjeno, da se sploh prične dogajati motivacija. Higieniki so osnova zadovoljstva. Šele, ko so izpolnjeni higieniki (urejeno osebno življenje, nadzor nad delom, varnost, delovno okolje, plača, odnos s šefi in sodelavci), je smiselno ljudem višati zadovoljstvo s stvarmi, kot so motivatorji (uspeh, priznanje, zanimivo delo, odgovornost, osebna rast, napredovanje).

Kot ugotavljamo, je evalvacija programov promocije zdravja ravno tako pomembna kot samo izvajanje programov promocije zdravja, saj pomaga ovrednotiti, v kolikšni meri so cilji programa promocije zdravja doseženi. Omogoča tako pregled nad uspešnostjo izvajanja programa kot tudi vpogled v potrebne spremembe, ki jih organizacija mora uvesti v nadaljnje izvajanje programa, da bi dosegla zastavljene cilje programa. Kot podrobneje razložita tudi Stergar in Urdih Lazar (2012) je bistveno, da vsaka organizacija program promocije zdravja na delovnem mestu vrednoti oziroma evalvira, ter tako preuči učinkovitost evalvacije oziroma programa. Bistvenega pomena je namreč spremljanje tako ciljev programa (npr. število zaposlenih, ki so vključeni v posamezne aktivnosti) kot tudi njegovih učinkov. Z evalvacijo učinkov se z različnimi kazalniki ugotavljajo srednjeročni učinki programa (npr. stanje telesne pripravljenosti zaposlenih, organizacijska klima oziroma večje zadovoljstvo pri delu) ter evalvacija izidov, s katero se z različnimi kazalniki ugotavlja dolgoročne učinke programa (manj zaposlenih na bolniškem staležu in posledično manjši stroški delodajalca zaradi večje prisotnosti zaposlenih na delu, manjše število poškodb pri delu). Haratau in Manuc (2013) pa dodajata, da je ključno vprašanje, ki si ga je pri evalviranju potrebno zastaviti »ali ima to, kar smo se naučili, vpliv na prihodnjo prakso oziroma jo spreminja, pri čemer mora biti odgovor pritrdilen. Pomembno je, da se ugotovijo pomanjkljivosti ter, da se v skladu z njimi prilagodi in izboljša načrt izvajanja programa promocije zdravja.

Ugotavljamo, da je potrebno evalvacijo promocije zdravja izvajati načrtno, saj bomo lahko ovrednotili opravljeno delo le, če bo evalvacija izvedena procesno, kar bo omogočilo implementacijo programa promocije zdravja in povečalo verjetnost učinkovitosti programa. Bajt in Jeriček Klanšček (2017) navajata, da evalvacija programov promocije zdravja poteka po fazah. V zvezi z duševnim zdravjem zaposlenih obstajajo štiri vrste tipov kazalnikov, s katerimi se meri učinkovitost programa:

- kazalniki vložkov (človeška, materialna sredstva in čas, potrebni za določeno delo, vloženi v iniciativo);

- procesni kazalniki (delovanje ljudi, ki so vključeni v proces in način uporabe materialnih sredstev). V pomoč so nam pri promociji zdravja, vse od začetka načrtovanja programa pa do njegove implementacije;
- kazalniki vpliva (povezani so s posledicami delovanja procesa: personalne, okoljske, procesne in organizacijske spremembe, zagotavljanje olajšav ter dejavnost drugih ljudi). Pomembni so za implementacijo programa, saj merijo spremembe v znanju in sposobnostih;
- kazalniki rezultatov oz. končni produkt, ki usmerja nazaj na cilj dejavnosti. So najtežje merljivi.

Ugotavljamo tudi, da je smiselno, da delodajalci izvajajo vsaj letno evalvacijo ter na ta način ugotavljajo, ali ukrepi, ki so bili izbrani, prinašajo rezultate. V kolikor bi se ugotovilo, da želenih rezultatov programa promocije zdravja v organizaciji niso dosegli, se nadalje ugotavljajo vzroki. Običajno se preveri podatke »o stanju na področju varnosti in zdravja pri delu, o poteku načrtovanih programov v skladu s cilji, ki so bili predpisani, podatke o uspešnosti programa in vplivu na delavce« (Obrtna-podjetniška zbornica Slovenije, n.d.). Ipavic (2016) nadalje razloži, da se uspešnost izvajanja programa vrednoti predvsem na osnovi spremljanja števila in vrste udeležencev programa, zadovoljstva z izpeljavo programa, zadovoljstva s komunikacijo in informiranjem, spremlja pa se tudi morebitno zmanjšanje števila kadilcev, bolniških odsotnosti, fluktuacije ter stopnja povišanja kakovosti opravljenega dela in zadovoljstva strank. Kot navaja Marušič (2017) pa je potrebno upoštevati tudi, da so temelj za dobre rezultate predvsem tiste aktivnosti, ki so usmerjene v zdravo prehranjevanje zaposlenih, telesno aktivnost, preprečevanje poškodb pri delu in izven dela, ergonomske ukrepe na delovnem mestu, preprečevanje in obvladovanje stresa, trpinčenja, nasilja in nadlegovanja ter preprečevanje jemanja psihoaktivnih snovi na delovnem mestu.

V zvezi z dosego ciljev pa je po našem mnenju potrebno s pomočjo evalvacije programa ugotoviti, kaj je tisto, kar deluje in kar je tisto, kar ne. V ta namen je potrebno izvajati evalvacijo v desetih korakih:

- Načrtovanje: v sklopu katerega je potrebno opredeliti cilje programa, ciljno skupino, želele učinke, aktivnosti programa in izide, oblikovati merljive kazalce ter zagotoviti pogoje za izvedbo evalvacije. Opredeliti je potrebno namen, poslanstvo in smernice, kot tudi značilnosti ciljne skupine (spol, starost, način komunikacije s ciljno skupino), pomembno pa je določiti tudi merljive, dosegljive cilje, ki so časovno opredeljivi.

- Vključitev zainteresiranih: potrebno je ugotoviti tako interese kot tudi pričakovanja vključenih ter pridobiti njihovo sodelovanje. V sklopu tega se opredeli sodelujoče v programu ter njihova pričakovanja od evalvacije.
- Zagotovitev virov: potrebno je določiti obseg finančnih sredstev ter ugotoviti katere kadre in druge vire imamo na razpolago.
- Oblikovanje evalvacije: potrebno je izbrati tip evalvacije, določiti okvir ter hkrati upoštevati tudi etiko in varstvo osebnih podatkov.
- Izbira metode merjenja: oblikovati je potrebno instrument evalvacije, določiti način vzorčenja ter izbrati metodo merjenja (kvalitativna ali kvantitativna).
- Razvoj delovnega in časovnega načrta ter proračuna.
- Zbiranje podatkov: z različnimi tehnikami zbiranja podatkov pilotno testiranje ter upoštevanje različnih nasvetov.
- Urejanje in analiziranje podatkov.
- Interpretiranje in predstavitev rezultatov.
- Ukrepi (Peršolja Černe, 2010).

V povezavi z drugim raziskovalnim vprašanjem, ki se glasi: Kakšna je učinkovitost evalvacije v promociji zdravja na delovnem mestu, smo ugotovili, da na to vpliva več vidikov promocije zdravja na delovnem mestu (ekonomski, psihološki in pravni vidiki) ter jo organizacije lahko ovrednotijo po doseženih ciljih programa. Kot navaja Žunič (2012) je lahko program promocije zdravja različno izčrpno predstavljen zaposlenim v organizaciji, neosveščenost oz. slaba komunikacija pa lahko privede do izgube zaupanja v podjetje, saj lahko zaposleni razumejo nov način delovanja organizacije kot vsiljen. Prav tako je učinkovitost evalvacije v promociji zdravja možno vrednotiti tudi po številu bolniških odsotnosti. Osveščenost zaposlenih namreč vpliva na pripadnost, posledično pa tudi na zmanjševanje bolniških odsotnosti oziroma so le te krajše. Evalvacija učinkovito poda tudi podatke o tem, katere so tiste poklicne bolezni, ki so v določeni organizaciji glede na delovno mesto najpogostejše, zaradi česar lahko organizacija nadalje veliko naredi na preventivi in tako dolgoročno zmanjša stroške zaradi bolniških odsotnosti zaposlenih.

Glede na to, da obstajajo tri vrste evalvacije in sicer procesna evalvacija, evalvacija rezultatov in evalvacija učinkov in glede na to, da je v program promocije zdravja za doseg boljših rezultatov dobro vključiti vse tri, je potrebno učinkovitost evalvacije v promociji zdravja presojati po doseženih ciljih vseh treh vrst evalvacij. Kot navaja Izobraževalno raziskovalni



inštitut Ljubljana (2014) je v sklopu procesne evalvacij potrebno presojati kakovost izvedenih aktivnosti (ustrezna obveščenost zaposlenih o aktivnostih, morebitne napake pri izvajanju aktivnosti), njihov domet (vključenost vseh ciljnih skupin v aktivnosti), upoštevanje časovnih rokov za izvedbo in ali je bilo vodenje programa ustrezno (ali so vodje in sodelavci programa dobro opravili svoje delo). Da bi bila učinkovitost procesne evalvacije čim večja, je pomembno, da jo izvajamo ves čas uvajanja programa promocije zdravja, s čimer se lahko dokaj hitro odkrijejo morebitne težave, kot tudi vzroki zanje, navedeno pa pripomore k izboljšanju programa promocije zdravja na delovnem mestu. Učinkovitost evalvacije rezultatov pa temelji na dostopnih podatkih (bolnišnične odsotnosti, poškodbe pri delu, itd.), ter na podatkih, pridobljenih s pomočjo anketiranja zaposlenih. Učinkovitost evalvacije učinkov nadalje vrednotimo po učinkih, ki jih ima program promocije zdravja na zdravje zaposlenih. Ta učinkovitost je nekoliko težje izmerljiva, saj se spremembe v zdravju običajno pokažejo na daljši čas. Lahko pa v sklopu učinkovitosti evalvacije učinkov zaznamo, ali se je izboljšala informiranost o zdravju v organizaciji. Navedeno vključuje pridobitev znanja o načinih za izboljšanje zdravja in bolj zdravega življenjskega sloga.

Po našem mnenju je vprašanje učinkovitosti evalvacije v promociji zdravja na delovnem mestu povezano ne le z ohranjanjem zdravja zaposlenih ter njihove varnosti pri delu, temveč tudi z učinkovitostjo interne komunikacije v organizaciji. Namreč za večjo učinkovitost evalvacije je potrebno spremljati: primernost stanja na področju varnosti in zdravja pri delu, potek programa v skladu s planom, uspešnost načrtovanega plana in ali je njegov vpliv pozitiven na delavce, uresničevanje zastavljenih ciljev ter ugotavljanje razlogov v primeru nedoseganja ciljev. Za vse navedeno pa je potrebno učinkovita in kakovostna interna komunikacija v organizaciji.

### 2.5.1 Omejitve raziskave

V raziskavi smo se osredotočili na način izvajanja evalvacije programov promocije zdravja na delovnem mestu ter na učinkovitost izvajanja evalvacije. Z omejitvami raziskave smo se srečevali predvsem zato, ker je zelo malo dostopne literature na temo učinkovitosti evalvacije v promociji zdravja na delovnem mestu; tako v angleškem kot v slovenskem jeziku.

### 2.5.2 Doprinos za prakso ter priložnosti za nadaljnje raziskovalno delo

V diplomskem delu smo obravnavali problematiko, ki je v današnjem času izjemno aktualna. Namreč zdravje je eno izmed ključnih vrednot današnje družbe in promocija zdravja na delovnem mestu je eden izmed tistih projektov, ki pomaga pri spodbujanju zdravega življenjskega sloga pri zaposlenih. Glede na to, da so programi promocije zdravja na delovnem mestu vedno bolj aktualni, menimo, da moramo delodajalce še dodatno spodbuditi, da bodo pričeli z različnimi dodatnimi dejavnostmi v sklopu promocije zdravja na delovnem mestu, ter postavljenimi cilji s katerimi bodo lahko vrednotili uspešnost. Posledično bodo cilji projekta tako v večji meri doseženi, delavci bolj zdravi, medsebojni odnosi v delovnih kolektivih boljši, boljša bo tudi komunikacija v organizaciji, kar posledično pomeni boljše in uspešnejše poslovanje za organizacijo.

### 3 ZAKLJUČEK

Po pregledu literature ugotavljamo, da je način izvajanja evalvacije programov promocije zdravja na delovnem mestu zelo pomemben in da vpliva na učinkovitost same izvedbe programov promocije zdravja. Namreč prišli smo do ugotovitve, da je potrebno evalvacijo izvajati ves čas poteka programa; med načrtovanjem programa in med njegovim izvajanjem, prav tako je potrebno evalvacijo izvajati po doseženih učinkih oziroma ciljih. Z slednjim je povezana tudi učinkovitost evalvacije programa promocije zdravja na delovnem mestu. Namreč učinkovitost evalvacije programa promocije zdravja na delovnem mestu vrednotimo predvsem po doseženih ciljih programa. Najpomembnejši cilji pa so ohranjanje zdravja zaposlenih, pa tudi izboljšanje njihovega zdravja, zagotavljanje njihove varnosti ter izboljšanje le-te na delovnem mestu ter učinkovita interna komunikacija, ki je v prvi vrsti bistvena za učinkovitost promocijskih programov, saj zaposlene seznanjajo s smernicami zdravega življenjskega sloga in jim nudijo boljše počutje na delovnem mestu.

## 4 LITERATURA

Bajt, M. & Jeriček Klanšček, H., 2017. Priprava programov promocije zdravja po korakih in evalvacija. [pdf] Nacionalni inštitut za javno zdravje. Available at: [http://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/priprava\\_programov\\_pz\\_junij\\_2017\\_zadnja.pdf](http://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/priprava_programov_pz_junij_2017_zadnja.pdf) [Accessed 6 May 2019].

Bilban, M., 2009. *Promocija zdravja v delovnem okolju s poudarkom na zdravem prehranjevanju. Posvet Prehrana delavcev*. Ljubljana: CINDI.

Bilban, M., 2014. *Promocija zdravja v delovnem okolju kot obveznost delodajalca*. [online] Available at: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-knWjIEsyy0J:www.delavska-participacija.com/priloge/2203-1.doc+&cd=1&hl=sl&ct=clnk&gl=si> [Accessed 6 May 2019].

Buzeti, J., Stare, J., Klun, M., Umek, L., Benčina, J., Lebič, M., Bregant, M., Sikošek, V., Belavič, M. & Vidmar, J., 2016. *Zdravi in Vitalni v javnem sektorju*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (ENWPH), 2007. *Fourth European Working Conditions Survey*. [online] Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2007/working-conditions/fourth-european-working-conditions-survey> [Accessed 4 August 2018].

Farkaš Lainščak, J., 2011. *Promocija zdravja v bolnišnicah: od ideje o podpornih okoljih do razvoja Mednarodne mreže za promocijo zdravja v bolnišnicah*. [online] Klinika Golnik. Available at: [http://www.klinika-golnik.si/uploads/klinika-golnik-files/\\_1\\_Farka-Lainak-\\_Promocija\\_zdravja\\_v\\_bolnicah.pdf](http://www.klinika-golnik.si/uploads/klinika-golnik-files/_1_Farka-Lainak-_Promocija_zdravja_v_bolnicah.pdf) [Accessed 4 September 2018].

Gospodarska zbornica Slovenije, n.d. *Primeri dobrih praks promocije zdravja*. [online] Available at: <https://mavricazdravja.gzs.si/vsebina/Mavri%C4%8Dni-pokal-zdravja/Primeri-dobrih-praks-promocije-zdravja> [Accessed 11 May 2019].

Haratau, T. & Manuc, D., 2013. Vrednotenje programov promocije zdravja pri delu. In: T. Urdih Lazar, ed. *Promocija zdravja pri delu: definicije, metode in tehnike*. Ljubljana: Univerzitetni klinični center, pp. 507-533.

Izobraževalno raziskovalni inštitut Ljubljana, 2014. *Postanimo zdravi: Z dobro načrtovano promocijo zdravja na delovnem mestu do zdravih in zadovoljnih zaposlenih*. Ljubljana: Izobraževalno raziskovalni inštitut Ljubljana.

Ipavic, I., 2016. *Priporočila Inšpektorata RS za delo za izvajanje promocije zdravja na delovnem mestu*. [online] Inšpektorat Republike Slovenije za delo. Available at: <http://www.zdravi-in-uspesni.si/wp-content/uploads/2016/02/priporocila-inpektorata-rs-za-delo-za-izvajanje-promocije-zdravja-na-delovnem-mestu.pdf> [Accessed 11 May 2019].

Justin, n.d. [online] *Promocija zdravja na delovnem mestu*. Available at: <https://www.justin.si/si/storitve/promocija-zdravja-na-delovnem-mestu/> [Accessed 11 May 2019].

Kamin, T., 2006. Promocija zdravja. In: A. Kvas, ed. *Zdravstvena vzgoja- moč medicinskih sester*. Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov, pp.1-21.

Kemppainen, V., Tossavainen, K. & Turunen, H., 2013. Nurses roles in health promotion practice: an integrative review. *Health Promotion International*, 28(4), pp. 490- 500.

Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa. 2014. *Promocija zdravja*. [online] Available at: <http://www.cilizadelo.si/promocija-zdravja.html> [Accessed 11 May 2019].

Kump, S., 2000. Paradigme, koncepti in metode v evalvaciji izobraževanja. In: D. Štrajn, ed. *Evalvacija*. Ljubljana: Pedagoški inštitut, pp. 13-25.

Kušar, K., 2016. *Načrt promocije zdravja v mikro podjetju trgovinske dejavnosti: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Lešnik, B., n.d. *Evalvacija programov v socialnem varstvu*. [pdf] Fakulteta za socialno delo univerze v Ljubljani. Available at: [http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_pdf/evalvacija\\_po\\_p.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/evalvacija_po_p.pdf) [Accessed 15 May 2019].

Marušič, J., 2017. Promocija zdravja na delovnem mestu. [online] Univerza na Primorskem. Available at: <https://www.upr.si/sl/resources/files//univerza/interni-akti/promocija-zdravja-na-delovnem-mestu-sept-2017.pdf> [Accessed 15 May 2019].

McGann, S., Jancey, J. & Tye, M., 2013. Taking the stairs instead: The impact of workplace design standards on health promotion strategies. *Australasian Medical Journal*, 6(1), pp. 23-28.

Merrel, J., 2010. Focusing Up stream- The Role of Nurses In Health Promotion. In: B. Skela Savič, B. M. Kaučič, J. Zirc & S. Hvalič Touzery, eds. 3. *Mednarodna znanstvena konferenca s področja raziskovanja v zdravstveni negi in zdravstvu: Trajnostni razvoj zdravstvene nege v sodobni družbi- na raziskovanju temelječi razvoj zdravstvene nege. Ljubljana, 16.- 17. september 2010*. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego, pp. 71-79.

Ministrstvo za zdravje (MZ), 2015. *Razlogi za izvajanje PZDM*. [online] Available at: [http://www.mz.gov.si/si/delovna\\_podrocja\\_in\\_prioritete/javno\\_zdravje/zdravje\\_na\\_delovnem\\_mestu/smernice\\_za\\_promocijo\\_zdravja\\_na\\_delovnem\\_mestu/](http://www.mz.gov.si/si/delovna_podrocja_in_prioritete/javno_zdravje/zdravje_na_delovnem_mestu/smernice_za_promocijo_zdravja_na_delovnem_mestu/) [Accessed 11 May 2019].

Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2017a. *Priprava programov promocije zdravja po korakih in evalvacija*. [online] Nacionalni inštitut za javno zdravje. Available at: [http://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/priprava\\_programov\\_pz\\_junij\\_2017\\_zadnja.pdf](http://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/priprava_programov_pz_junij_2017_zadnja.pdf) [Accessed 4 August 2018].

Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2017b. *Evalvacija programa promocije duševnega zdravja v šolskem okolju*. [online] Nacionalni inštitut za javno zdravje. Available at: <http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-RJ00ICPZ/dcd3e973-5c27-400c-b197-e68c846e3513/PDF> [Accessed 4 August 2018].

Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, n.d. *Promocija zdravja na delovnem mestu*. [online] Available at: <https://www.ozs.si/> [Accessed 11 May 2019].

Peršolja Černe, M. 2010. *Evalvacija promocije zdravja na delovnem mestu kot dejavnika kakovosti življenja: doktorska disertacija*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Piper, S., 2009. *Health promotion for Nurses: theory and practice*. Oxon and New York: Routledge.

Pirc Baloh, B., 2012. *Motivacija zaposlenih: diplomsko delo*. Kranj: B&B Višja strokovna šola.

Podjed, K., 2017. *Proaktivni pristop k promociji zdravja na delovnem mestu*. [pdf] Inštitut za produktivnost. Available at: <http://www.produktivnost.si/wp-content/uploads/2014/09/Proaktivni-pristop-k-promociji-zdravja-na-delovnem-mestu-Ekonomska-demokracija-avg-2014.pdf> [Accessed 4 August 2018].

Polit, D.F. & Beck, T.C., 2008. *Nursing research: Generating and Assessing Evidence for Nurse Practice*. In: B., Skela Savič, Kaučič, B. M., J., Zurc, & S., Hvalič Touzery, eds. 2010. 3. *Mednarodna znanstvena konferenca s področja raziskovanja v zdravstveni negi in zdravstvu: Trajnostni razvoj zdravstvene nege v sodobni družbi- na raziskovanju temelječi razvoj zdravstvene nege. Ljubljana, 16.- 17. september 2010*. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego, pp. 71-79.

Skela Savič, B., 2009. Zdravstvena nega in raziskovanje: nekateri vplivni dejavniki za razvoj zdravstvene nege kot znanstvene discipline v Sloveniji. *Obzornik zdravstvene nege*, 43(3), pp. 209-222.

*Slovar slovenskega knjižnega jezika*, 2000. S.l.: Slovenska akademija znanosti in umetnosti, znanstveno raziskovalni center SAZU in Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, DZS.

Stergar, E. & Urdih Lazar, T., 2012. *Zdravi delavci v zdravih organizacijah*. Ljubljana: Univerzitetni klinični center Ljubljana.

Šimić, A., 2016. *Vloga diplomirane medicinske sestre/diplomiranega zdravstvenika pri promociji zdravega prehranjevanje otrok in mladostnikov: diplomsko delo*. Jesenice: Fakulteta za zdravstvo.

Tengland, A., 2010. Health promotion disease prevention: Logically different conceptions. *Health Care Anal*, 18(4), pp. 323-341.

Topličanec, P., 2018. *Evalvacija programov promocije zdravja na delovnem mestu v slovenskih vrtcih: magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Zdravstvena fakulteta.

Torkar, T., 2011. Evalvacija v promociji zdravja. In: B. Skela Savič, S. Hvalič Touzery, J. Zurec & K. Skinder Savič, eds. *4. mednarodna znanstvena konferenca s področja raziskovanja v zdravstveni negi in zdravstvu: Na dokazih podprta zdravstvena obravnava- priložnosti za povezovanje zdravstvenih strok, potreb pacientov in znanj*. Ljubljana, 9.- 10. junij 2011. Jesenice: Visoka šola za zdravstveno nego.

Tušak, M., Zirnstein, E. & Blatnik, P., 2016. *Psihološki, ekonomski in pravni vidiki promocije zdravja na delovnem mestu*. Ljubljana: Collegium Graphicum, pp. 75-89.

Urdih Lazar, T., 2013. *Promocija zdravja pri delu: definicije, metode in tehnike*. Ljubljana, Univerzitetni klinični center.

World Health Organization (WHO), 1998. *Health promotion evaluation: recommendations to policy-makers. 1998. Report of the WHO European Working Group on Health Promotion Evaluation*. [pdf] World Health Organization. Available at: <http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/108116/E60706.pdf;jsessionid=3348BA42572DE62A1FD0B087D103B4C5?sequence=1> [Accessed 4 August 2018].

*Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1)*, 2011. Uradni list Republike Slovenije št. 43.

Žunič, K., 2012. *Promocija zdravja za delavce, zaposlene pri Pošti Slovenije, d.o.o.: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo.