

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

VLOGA MANAGEMENTA PRI PREHRANJEVANJU ZAPOSLENIH

Ljubljana, avgust 2017

NATAŠA RISTIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nataša Ristić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vloga managementa pri prehranjevanju zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT	2
1.1 Ravni managementa	2
1.2 Naloge managerjev	2
1.3 Management in motiviranje zaposlenih.....	3
1.4 Motivacijska teorija hierarhije potreb po Maslowu.....	3
2 PREHRANJEVANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU.....	4
2.1 Vpliv na prehransko vedenje zaposlenih	5
2.2 Opredelitev uravnotežene prehrane	6
2.3 Smernice zdravega prehranjevanja zaposlenih.....	6
2.4 Pomen zdrave prehrane zaposlenih	6
2.4.1 Absentizem.....	7
2.4.2 Bolezni zaradi pomanjkanja hranilnih snovi.....	8
2.4.3 Prekomerna telesna teža zaposlenih.....	9
3 VPLIV MANAGEMENTA NA ZDRAVO PREHRANO ZAPOSLENIH V PODJETJU.....	10
3.1 Sindikat in zdravje na delovnem mestu	11
3.1.1 Promocija zdravja na delovnem mestu	11
3.1.2 Projekti promocije zdravja na delovnem mestu	12
4 PREDSTAVITEV VLOGE MANAGEMENTA PRI PREHRANJEVANJU ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU	12
4.1 O podjetju Toyota.....	12
4.2 Predstavitev izbranega podjetja Toyota Adria, d.o.o.....	13
4.3 Način vodenja managementa v podjetju.....	14
4.4 Struktura anketnega vprašalnika.....	15
5 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE	16
5.1 Demografski podatki	16
5.2 Analiza odgovorov na vprašanja o prehranjevanju v podjetju	16
5.3 Ugotovitve raziskave	22
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Bolezni zaradi pomanjkanja hranilnih snovi	8
Tabela 2: Položaj znamke Toyota v letu 2016 na lestvici najbolj prodajanih avtomobilov na svetu	13

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu	4
Slika 2: Toyotin vizionarski management	15
Slika 3: Kaj zaposleni najpogosteje malicajo med delovnim časom, v odstotkih	17
Slika 4: Koliko časa imajo zaposleni na razpolago za redni dnevni obrok, v odstotkih	17
Slika 5: Mnenje zaposlenih o času rednega dnevnega obroka, ki ga imajo na razpolago, v odstotkih.....	18
Slika 6: Ali morajo zaposleni v podjetju dobiti odobritev nadrejenega za to, kdaj lahko odidejo na malico, v odstotkih.....	18
Slika 7: Kje zaposleni najpogosteje malicajo v času delovnika, v odstotkih.....	19
Slika 8: Kako se zaposleni počutijo po zaužitem obroku, po vrnitvi na delovno mesto, v odstotkih.....	20
Slika 9: Ali se zaposlenim prostor v podjetju, v katerem malicajo, zdi prijeten, v odstotkih	21
Slika 10: Kaj je zaposlenim v podjetju, kjer malicajo, najbolj všeč, v odstotkih	21
Slika 11: Kdo v podjetju je odgovoren za sprejemanje odločitev glede prehranjevanja v podjetju oz. komu lahko zaposleni izrazijo želje glede sprememb pri uživanju obroka med delovnim časom, v odstotkih	22

UVOD

Pravilno prehranjevanje je bistveni del zdravega načina življenja, ki močno vpliva na počutje, storilnost in učinkovitost zaposlenih. Ustrezno urejena prehrana sodi med najpomembnejše dejavnike zadovoljstva, ki prispevajo k boljšim poslovnim rezultatom podjetja. Način prehranjevanja je tesno povezan s prehranjevalnimi navadami, z življenjskim slogom in zdravstvenim stanjem. Merljakova in Komanova (2008) na podlagi ugotovitev znanstvenikov pravita, da majhen delež ljudi vnaša v telo hranilne snovi, ki jih resnično potrebujejo ter imajo velik pomen pri zdravem razvoju možganov in dobrem počutju. Podjetja se zato pogosto srečujejo z bolniško odsotnostjo ter s slabšo koncentracijo in učinkovitostjo pri delu.

Vodilni v podjetjih se morajo dobro zavedati, da so njihovi kadri ključni za uspeh podjetja na trgu. Od njih se pričakuje, da delajo dobro, se trudijo in dosegaajo cilje, ki jih postavlja podjetje. Na dobro počutje, motiviranost in učinkovitost zaposlenih pri delu močno vplivajo prehranjevalne navade, na katere bi po mojem mnenju vsekakor morali vplivati nadrejeni in jih ozaveščati o zdravem prehranjevanju.

V zaključni nalogi želim raziskati, kako v izbranem slovenskem podjetju skrbijo za uravnoteženo prehranjevanje svojih zaposlenih. Namen raziskave je prispevati k razširitvi znanja na področju managementa prehranjevanja na delovnem mestu in slovenska podjetja ozaveščati, kako pomembno je optimalno zdravo prehranjevanje za njihovo delovno uspešnost na delovnem mestu. V raziskavi odgovorim na tri ključna raziskovalna vprašanja, ki se mi zdijo najpomembnejša za proučevanje obravnavane problematike:

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali management v podjetju Toyota Adria d.o.o. posveča dovolj pozornosti zdravemu prehranjevanju zaposlenih?
- Raziskovalno vprašanje 2: Kako pomembno se zaposlenim zdi, da med osemurnim delovnikom zaužijejo kakovosten obrok?
- Raziskovalno vprašanje 3: Ali imajo zaposleni v podjetju Toyota Adria d.o.o. dovolj časa za reden dnevni obrok?

S pomočjo treh raziskovalnih vprašanj v nadaljevanju pridobim ključne informacije glede tega, v kolikšni meri se v podjetju Toyota Adria d.o.o. zavedajo pomena zdravega prehranjevanja zaposlenih.

V prvem, teoretičnem delu diplomske naloge s pomočjo literature, strokovnih člankov in spleta proučim problematiko o tem, kako naj bi management skrbel za prehranjevanje zaposlenih v podjetju. V drugem, empiričnem delu pa s pomočjo anketnega vprašalnika proučim in ugotavljam dejansko stanje na tem področju v podjetju Toyota Adria d.o.o..

Rezultate grafično prikažem in zaključim s sklepnimi ugotovitvami o tem, kako je v podjetju Toyota Adria d.o.o. urejena prehrana na delovnem mestu in kako management vpliva nanjo.

1 MANAGEMENT

Tavčar (2006) opredeljuje management kot obvladovanje organizacije, da učinkovito in uspešno dosega zastavljene cilje. Organizacija je za ustanovitelje, deležnike (vlagatelje, lastnike) uspešna tedaj, če ustreza namenu, za katerega so jo ustanovili – v pridobitnih organizacijah je to povečanje premoženje lastnikov – če dosega zastavljene cilje.

Management, obvladovanje organizacije, je vladanje v malem – je oblast in moč, s katero je mogoče graditi in dosegati – in privablja najbolj podjetne, ustvarjalne, odločne ljudi. Obenem pa je tudi poklic, v katerem so obremenitve velike, delovnik nereden, usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja pa težavno (Robbins, 1991).

1.1 Ravni managementa

Rozman, Kovač in Koletnik (1993) pravijo, da managerji podjetij usklajujejo med seboj poslovne funkcije: nabavno, kadrovsko, proizvodno, prodajno in finančno.

Omenjene poslovne funkcije sestavljajo poslovno celoto. Takšna sestava poslovnih funkcij je najbolj zastopana v večjih sestavljenih podjetjih. **Najvišji, vrhovni management** v podjetju sestavljajo prvi in drugi managerji. Prvim pravimo korporacijski, drugim pa poslovni.

Managerji organizacijskih enot oziroma poslovnih funkcij sodijo v **srednjo raven managementa**. Ti managerji se dolgoročno podrejajo usklajevanju celotnega podjetja. V srednjo raven managementa lahko uvrščamo tudi managerje poslovnih funkcij (na primer vodje splošnih oddelkov, računovodstva), ki so se osamosvojili v poslovno-funkcijskih oddelkih (na primer raziskave, razvoj, naložbe, vzdrževanje in podobno) ali ob njih. Za obe ravni je značilno, da usklajujeta posameznike managerje, ki usklajujejo izvedbene zaposlene.

Prvo linijo managementa oziroma **nižjo raven managementa** sestavljajo managerji manjših oddelkov, izmen, skupin, ki usklajujejo neposredno izvedbo (Rozman et al. 1993).

1.2 Naloge managerjev

Tavčar (2006) definira, da so temeljne naloge managerjev v organizaciji:

- načrtovanje in snovanje ciljev, ki naj jih dosega organizacija, načrtovanje in snovanje strategij za doseganje teh ciljev;
- urejanje dela v organizaciji in povezovanja organizacije navznoter in navzven;

- poslovođenje organizacije in vodenje ljudi;
- merjenje izidov delovanja organizacije in presojanje izidov delovanja ljudi.

Znotraj nalog managerjev veljajo tri temeljna sodila: obvladati mora primerna znanja, biti zmožen vodenja ljudi ter biti zanesljiv in etičen. Odločanje je temeljna dejavnost managerjev. V organizaciji, ki jo obravnavajo kot instrument in kjer vlada vsesplošno nezaupanje, kaže odločanje managerjev kar najbolj nadzirati. To je mogoče le v primeru rutinskega in analiznega odločanja, ne pa v primeru ustvarjalnega, intuitivnega odločanja.

1.3 Management in motiviranje zaposlenih

Pri izboru naslova svoje zaključne naloge sem zaznala potrebo po tem, da moram velik pomen pripisati motivaciji zaposlenih v managementu. Motivacija ali motiviranje, zlasti z vidika managerjev, je zbujanje potreb ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev (Rozman et al., 1993).

Mihalič (2006) pravi, da je management ta, ki mora dobro poznati potrebe zaposlenih ter vedeti, kako jim omogočiti zadovoljstvo. Zadovoljstvo zaposlenih je edini način, kjer lahko dosežemo visoko raven produktivnosti in kreativnosti zaposlenih. Motivi so tisti, ki ženejo človeka in njegove aktivnosti usmerjajo v določeno smer ter spodbujajo, vse dokler se cilj ne izpolni. Motivacija se najpogosteje definira kot proces pobude aktivnosti in aktivnosti drugih, da dosežemo lastni končni cilj ali skupni cilj organizacije. Motiviranje mora torej voditi k usklajenemu delovanju ljudi. Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb ali potreb svojih bližnjih; potrebe po hrani in pijači (lakota in žeja), prav tako pa tudi drugih potreb. Tukaj bi želela omeniti, da je vrsta avtorjev proučevala potrebe in jih glede na njihove lastnosti, vsebino, intenzivnost in podobno tudi razvrščala v skupine. V nadaljevanju na kratko predstavim eno izmed mnogih teorij – motivacijsko teorijo hierarhije potreb po Maslowu.

1.4 Motivacijska teorija hierarhije potreb po Maslowu

Abraham Maslow je teorijo potreb razvil leta 1940 (Lussier, 2000). Potrebe je razvrstil v skupine in med njimi določil hierarhijo, kar prikazuje Slika 1. Menil je, da vse potrebe ne morejo biti istočasno zadovoljene, da imajo pri posameznikih različno moč in da so medsebojno odvisne. Hierarhija poteka od spodaj navzgor, torej po zadovoljitvi nižjih potreb začutimo potrebo po zadovoljitvi višjih.

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: R. Varg, Teorija motivacije Abrahama Maslowa v humanistični psihologiji, 2003, str. 346.

V prvo skupino šteje fiziološke potrebe, ki jih mora človek zadovoljiti za svoje preživetje. Sem spadajo zlasti potreba po hrani in pijači, obleki, bivališču in spolnosti. V drugo skupino šteje potrebe po varnosti. Človek želi biti telesno in duševno varen, k čemur prispeva pravica do dela, do lastnine, razne vrste zaščite in podobno. Tretja vrsta potreb so družabne potrebe. Kot družabno bitje človek potrebuje prijateljstvo, pripadnost, sočustvovanje. V četrto skupino spadajo potrebe po spoštovanju samega sebe in po spoštovanju s strani drugih. Med prve spadajo potrebe po samostojnosti, samospoštovanju, dosežkih, med druge pa pozornost s strani drugih, status in podobno. Zadnja, najvišja skupina potreb, so potrebe po uresničenju svojih sposobnosti, kot so razvoj, kariera, uresničitev osebnosti (Rozman et al., 1993).

2 PREHRANJEVANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU

V primerjavi s povprečjem držav v Evropski uniji smo v Sloveniji krepko pod povprečjem po vrsti pomembnih kazalnikov zdravja in počutja zaposlenih (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2012). Zaradi hitrega tempa življenja v mnogih zasebnih in javnih podjetjih zaposleni preživijo veliko časa v službi, zato večina nima časa za pripravo kakovostnega obroka ali pa nima možnosti v času delovnika zaužiti topel obrok. Iz tega razloga se zatečejo k hitri nezdravi prehrani, ki je običajno pražena ter vsebuje velike količine maščob in ni raznovrstna. V podjetjih se dela osem ur, nekateri delajo tudi več ur in običajno nimajo dovolj časa za glavni obrok tekom dneva. Od novo zaposlenih oziroma mladih se na delovnem mestu veliko pričakuje in se morajo dokazovati s predanim delom, s čim manj izgubljenega časa, med drugim tudi za obrok, ko pridejo pozno popoldan ali zvečer domov, pa običajno ne jedo kuhane hrane, temveč nek hladen, hitro pripravljen obrok, na primer suhomesnate narezke, polnomastne sire ipd. Po tem so pogosto utrujeni, na kar sledi počitek. V službo se v večini primerov vozijo z avtom, torej ni sprehajanja, hoje, saj naj bi

bila to »izguba časa« (Ministrstvo za zdravje, 2015). Prav tako nadrejeni ali pa lastniki zasebnih in javnih podjetij v večini primerov uživajo nezdravo hitro prehrano, ne zato, ker si finančno ne bi mogli privoščiti kakovostnega obroka, ampak ker so nenehno obremenjeni s stanjem na trgu, z večno dilemo, ali bodo imeli dovolj dela in lahko plačevali svoje zaposlene ter mnoge druge obveznosti. Poleg tega lastniki podjetij pogosto sklepajo določene posle v času večerje ali kosila, kjer so ti obroki pogosto nezdravi ter preobilni in potekajo v poznih urah, po možnosti ob alkoholu, kar škoduje zdravju (Franca & Tanjšek, 2010).

Lanbein in Skalnik (2007, str. 162) pravita: »Vsak si želi biti zdrav. Vendar pa v današnjem hitrem in stresnem ritmu življenja pogosto pozabimo na to vrednoto. Počutje, zdravje in tudi dolžino življenja si v največji meri odmerjamo z življenjskim slogom, ki ga (bolj ali manj zavestno) krojimo sami. Že v antičnih časih so poznali pomen zdravega načina življenja in prehrane ter vpliv na zdravje, saj se je od takrat ohranil pregovor, da je človek to, kar je. Medtem ko so uradna priporočila polna težko razumljivih števil, pri raziskavah o vplivu vedno znova pridemo do enakega sklepa: človeku prinaša zdravje predvsem naravna hrana rastlinskega izvora, bogata s svežim sadjem, z zelenjavo, neoluščenimi žiti, s semeni in z oreški ter z vsaj enim ribjim obrokom tedensko.«

2.1 Vpliv na prehransko vedenje zaposlenih

Na prehranjevalne navade zaposlenih vpliva več dejavnikov. Med prvimi se že zgodaj v našem otroštvu oblikuje vpliv družine. Starši, bratje, sestre vplivajo na naše mišljenje o prehranjevanju, saj nam od majhnih nog dajejo zgled in nam pripravljajo obroke. Poleg družine na posameznika vpliva izobraževalno okolje, kjer v šolskih kuhinjah pripravljajo obroke po določenih predpisanih smernicah za prehranjevanje (Brown & Ogden, 2004).

Na delovnem mestu država z zakonskimi določili vpliva na to, da je delodajalec dolžan poskrbeti za prehrano zaposlenih. Lahko poskrbi tako, da ima znotraj podjetja menzo oz. prostor, kjer zaposleni zaužijejo obrok. Če se zaposleni odločijo, da ne želijo imeti priskrbljenega obroka znotraj podjetja, jim delodajalec pri plači izplača vrednost obroka (Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije, 2008).

Svoje obnašanje od nekdaj prilagajamo potrebam družbe, pri čemer prehrana ni nikakršna izjema. Če se večina zaposlenih v podjetju prehranjuje v restavraciji, ki ni v sklopu podjetja, se bo novo zaposleni zagotovo prilagodil že nastalim navadam zaposlenih v podjetju ter z njimi odhajal na obrok. V primeru, da večina zaposlenih na delovno mesto s seboj prinese obrok, bo novo zaposleni po vsej verjetnosti storil enako. Obe navedeni različici sta prvenstveno odvisni od želje delodajalca. Na izbiro prehrane zaposlenih vplivajo reklamna sporočila, ki jih oblegajo vsak dan na vsakem koraku. Predvsem takrat, kadar zaradi prevelikega obsega dela nimajo dovolj časa za obrok, pokličejo ponudnike, ki jim dostavijo

hrano kar v podjetje. Pri tem se izognejo gneči in čakanju na pripravo hrane v restavracijah. To pa še ne pomeni, da je takšna izbira obroka tudi zdrava izbira (Higgs & Jason, 2015).

2.2 Opredelitev uravnotežene prehrane

Uravnotežena prehrana je, kot pravijo priporočila Svetovne zdravstvene organizacije, tisti del zdravega načina življenja, ki preprečuje bolezni, krepi človeka ter vpliva na visoko delovno storilnost. Vnos hranilnih snovi in energija, ki jo dobimo s hrano, omogočata boljše razpoloženje, počutje in zbranost pri delu. Glede na to, da energijo potrebujemo za delo in ne za počitek, mora biti hrana pravilno razporejena preko dneva. Z zornega kota prebave in presnove je priporočljivo, da na dan uživamo pet obrokov. Načrtovanje jedilnika pomeni zavestno odločanje o izbiri živil, postopkih priprave izbrane jedi in velikosti porcije na krožniku (Radivo, 2011).

2.3 Smernice zdravega prehranjevanja zaposlenih

Zajtrk je obvezen za zdrav začetek dneva, saj zagotavlja dovolj energije za psihofizično delo. Zajtrk bi moral biti sestavljen iz lahko prebavljivih ogljikohidratnih živil, rženega, črnega ali polnozrnatega kruha, ovsenih kosmičev, kefirja, jogurta ali mleka kot dodatka ter odvisno od želja – čaja ali kave. Med delom v času malice, ki je običajno nekaj ur po zajtrku, se prileže sezonsko sadje. Z enakomerno razporeditvijo obrokov tudi vzdržujemo raven krvnega sladkorja in preprečimo naval »volčje lakote«. Glavni obrok naj bi zaužili do 15. ure. Odvisno od posameznikove psihofizične aktivnosti zaužijemo še večerjo, ki naj bo vsaj dve do tri ure pred spanjem. Ne pozabimo na vodo, saj je na dan potrebujemo od 1,5 do 2,5 litra, poleti pa še več (Suwa Stanojević, 2017).

Nutricionisti priporočajo uživanje raznovrstne hrane, ki je predstavljena v piramidi mediteranske diete, ki temelji na zdravem načinu življenja. Izhodišče predstavljata fizična aktivnost in uživanje obrokov v družbi. Nato sledi del živil, ki se morajo pojavljati najpogosteje na jedilnikih, to so: sadje, zelenjava, žita in druga ogljikohidratna živila, oljčno olje, stročnice, oreščki, zelišča in začimbe. Pogosto oziroma vsaj dvakrat na teden bi morali uživati ribe in morske sadeže. Dnevno do tedensko je priporočljivo uživati perutnino, jajca in mlečne izdelke, manj pogosto pa je treba uživati meso in sladkarije. Priporočljivo je sestavljati pestre obroke iz živil vseh skupin, hkrati pa upoštevati uravnoteženost obrokov glede hranil in energijske vrednosti. Ob ustrezni prehrani je treba zaužiti zadostno količino tekočine, vino se lahko uživa občasno v zmernih količinah (Suwa Stanojević, 2017).

2.4 Pomen zdrave prehrane zaposlenih

V večini podjetij delodajalci in managerji stremijo k dobičku, kako biti najkonkurenčnejši na trgu ter dosegati odlične poslovne rezultate, ob vsem tem pa pozabijo, da so zaposleni v njihovem podjetju ključ do uspeha. Zato je zaželeno, da jih usmerjajo in motivirajo glede

zdravega načina življenja (uravnotežena prehrana, uživanje zadostnih količin tekočine, gibanje, sproščanje itd.) (Franca & Tanjšek, 2010).

Načeloma imajo zaposleni med delovnim časom popolnoma svobodno izbiro, ali bodo hrano prinesli s seboj od doma ali pa jim bo delodajalec omogočil obrok. Zaželeno je, da delodajalec priskrbi vsaj določen prostor oziroma »jedilnico«, kjer lahko zaposleni v miru pojedjo svoj obrok. Omeniti pa je treba tudi to, da so hranilne potrebe zaposlenih odvisne od vrste dela, ki ga opravljajo (Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu 2015).

Zaposleni so med delovnim časom pogosto izpostavljeni stresu, zato je pomembno, da uživajo raznovrstno prehrano, ki bo telesu zagotovila potrebna hranila, da lažje prenesejo vse napore. Da bi zaposleni lažje prenesli stres na delovnem mestu, je priporočljivo (Perretta & Van den Berg, 2002):

- jesti veliko sadja in zelenjave, saj se bo tako zmanjšalo neravnovesje med kalijem in natrijem; to ravnovesje je potrebno za prenašanje sporočil med živčnimi celicami,
- jesti v sproščenem okolju. S tem bo zagotovljeno, da se bodo vitamini in minerali, potrebni za zmanjšanje stresa, popolnoma prebavili,
- izogibati se hrani brez vrednosti. Dragocene hranilne snovi namreč porabljamo za presnovo praznih kalorij, kar povzroča pretirano nihanje ravni sladkorja v krvi in lahko pripelje do znamenj depresije, tesnobe in razdražljivosti,
- uživati manj kofeina. Bolje je piti zeliščne in sadne čaje,
- ne piti alkohola, ne kaditi in ne uživati poživil.

2.4.1 Absentizem

V priročniku »Poza o preprečevanju, obvladovanju in zmanjševanju absentizma« (Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine, 2012) so absentizem opredelili kot odsotnost z dela zaradi bolezenskih razlogov. Poleg bolezenskih razlogov pa so lahko razlogi za izostajanje z dela tudi nezadovoljstvo zaposlenih z organizacijo in njenim managementom. Absentizem je najpogostejši in najvidnejši pokazatelj težav v organizaciji.

Obstaja upravičeni in neupravičeni oz. prostovoljni absentizem. Med upravičene izostanke sodijo bolezni (zdravljenje), porodniška odsotnost, letni dopusti, dogovor z organizacijo oz. nadrejenim managerjem in drugi. Neupravičeni izostanki pa so tisti, ki se izključno nanašajo na voljo zaposlenega, ali bo prišel na delo ali ne. Načeloma obstajata dva osnovna razloga za izostanek z dela. Prvi je nezmožnost oz. nesposobnost, da bi zaposleni opravljal delo, kjer gre za upravičen razlog. Drugi pa je izostanek zaradi pomanjkanja motivacije za delo. Pri obeh razlogih je naloga managementa raziskati in ugotoviti, kako bi lahko vplivali na zmanjšanje absentizma. Pri prvem razlogu lahko velik pomen pripišemo prehranjevanju zaposlenih, saj se jim lahko zaradi dolgoročnih slabih prehranjevalnih navad poslabša zdravstveno stanje. Pri drugem razlogu oziroma pomanjkanju motivacije za delo pa gre

predvsem za lastne želje zaposlenega, da pride na delo, za njegovo zadovoljstvo v zvezi z delom ter možnostjo napredovanja in razvoja kariere, s sistemom nagrajevanja in klimo na delovnem mestu.

Management podjetja običajno zanima absentizem z ekonomskega vidika izostanka z dela. Tukaj merijo stroške zamenjave delavcev, ki jim prinesejo iskanje novih ali začasnih zaposlenih, selekcija, uvajanje v delo, izobraževanje ter ostale obveznosti, ki so določene z zakonom (Petrović, 2009). S strani managementa v podjetju je zaželeno, da poskrbi za (Bilban, 2002):

- pravo selekcijo zaposlenih in usklajevanje zahtevnosti dela,
- načrtovanje in razvoj kariere zaposlenih,
- kreiranje zdravega delovnega ambiena in klime v podjetju,
- vrednotenje, nagrajevanje in uvedba bonusa za reden prihod na delo,
- vzpostavljanje odprte komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi,
- uvedbo programa svetovanja in pomoči zaposlenim pri reševanju osebnih in družinskih težav.

2.4.2 Bolezni zaradi pomanjkanja hranilnih snovi

Zaradi hitrega načina življenja današnja več ali manj hitra hrana temelji na predelanih proizvodih, ki vsebujejo preveč maščob, ki prihajajo iz mlečnih izdelkov, mesa, margarine. Prav tako vsebujejo prevelike količine sladkorjev, bele moke, belega riža, ki se kasneje pretvorijo v maščobo. V današnjih prehranskih proizvodih je vse težje najti proizvode, ki imajo veliko vlaken, vitaminov in mineralov. Z vsakdanjim obremenjevanjem telesa s hrano, ki nima dovolj hranilnih snovi, upočasnilo metabolizem in imunski sistem se poslabša. Takrat se pojavijo utrujenost, pomanjkanje energije, čutimo zaspanost, težke okončine ipd. V Tabeli 1 so predstavljene bolezni, ki se pojavijo zaradi pomanjkanja hranilnih snovi.

Tabela 1: Bolezni zaradi pomanjkanja hranilnih snovi

Deficitarne bolezni	Vzroki za bolezen	Bolezniški znaki	Preprečevanje bolezni
Podhranjenost	Pomanjkanje energijskih hranilnih snovi	Shujšanost, neopornost, slaba delovna storilnost	Zadostna količina hrane
Beljakovinski deficit	Pomanjkanje beljakovin	Zaostalost v rasti in razvoju otrok, neopornost	Zadostna količina beljakovin živalskega in rastlinskega izvora
Rahitis	Pomanjkanje kalcija, fosforja, vitamina D	Deformirane kosti, neopornost	Mleko, mlečni izdelki, ribje olje
Skorbut	Pomanjkanje vitamina C	Bolečine v sklepih in dlesnih, krvavitve na sluznicah, propadanje zob, neopornost	Sveže sadje in zelenjava

se nadaljuje

Tabela 2: Bolezni zaradi pomanjkanja hranilnih snovi (nad.)

Deficitarne bolezni	Vzroki za bolezen	Bolezniški znaki	Preprečevanje bolezni
Avitaminoza vitamina A	Pomanjkanje vitamina A	Kurja slepota, popolna slepota, poroženela koža in sluznica, neopornost	Mešana hrana, ribje olje
Slabokrvnost	Pomanjkanje železa, bakra, kobalta, beljakovin	Utrujenost, zaspanost, vrtoglavica, nezavest, neopornost	Mešana hrana, vitaminski in mineralni preparati
Zobna gniloba	Pomanjkanje kalcija, fluora, vitaminov A, D, C, preveč sladkorja	Propadanje zob	Hrana, bogata z živili, ki vplivajo na gradnjo zob, več surove hrane, higiena zob

Vir: M. Suwa Stanojević, *Hrana in prehrana*, 2017, str. 216.

Poleg možnih naštetih bolezni zaradi pomanjkanja hranilnih snovi bi izpostavila tudi pogoste težave s slabo prebavo zaposlenih. Pomanjkanje balastnih snovi je eden od glavnih vzrokov, zaradi katerih so zaprtost in prebavne težave postale tako razširjene. Predvsem tisti, ki večino svojega delovnega časa preživijo v sedečem položaju, bi morali posvetiti še več pozornosti zdravemu načinu prehranjevanja, uživati veliko vlaknin, sveže zelenjave, sadja, piti zadostne količine tekočine, izogibati se predelani hrani ter biti fizično aktivni (Meng, Wolff, Mattick, David, Wilson, & Smith, 2016).

2.4.3 Prekomerna telesna teža zaposlenih

Lanbein in Skalnik (2007) pravita, da stres v vsakdanjem poklicnem življenju hitro narašča in marsikdo nima niti časa za kosilo, ampak na hitro pogoltne žemljico ali klobaso, za nadomestitev pa nato zvečer izprazni hladilnik. Izpuščanje glavnega obroka lahko škodi našemu telesu, saj obroki v velikih količinah navajajo telo, da nalaga presežek energije v maščobne zaloge, kar povzroči povečanje telesne teže. Jedi iz bele moke, sladkor in maščoba predstavljajo kalorijske bombe vsakdana. Gre za gosto energijo in manjkajoče balastne snovi, ki pripomorejo, da zavore za občutek sitosti odpovedo. Takrat človek še naprej je, medtem ko bi bil že zdavnaj sit, če bi jedel druga živila. Ob napornem in zapolnjenem delovniku z različnimi obveznostmi zaposleni pogosto sežejo po izdelkih, narejenih iz bele moke, kot so sirove štručke, slani, sladki zavitki iz listnatega testa, kebab itd. Takšna vrsta hrane nas začasno nasiti, vendar pride lakota hitro spet nazaj. Industrijsko pripravljena maščoba neugodno vpliva na presnovo in ovira prenos hranilnih snovi v telo. Istočasno redni sladkorni presežki v krvi obremenjujejo dovzetnost celic za inzulin. Posledice uživanja prekomernih količin sladkorja, ogljikovih hidratov, maščob se pokažejo kot padec storilnosti, nezbranosti in močen občutek lakote.

Poleg nezdrave prehrane je za prekomerno težo zaposlenih krivo tudi pomanjkanje gibanja. Veliko delovnih mest zahteva delo v sedečem položaju za računalnikom. Po zaključenem delovniku so nekateri zaposleni fizično in psihično utrujeni, zato jim popoldanska fizična aktivnost predstavlja dodaten napor. Gibanje pogosto omejijo na gledanje televizije ali pa

nadaljujejo z delom tudi doma, ponovno v sedečem položaju in za računalnikom. Zavedati se morajo, da zaradi vsega omenjenega prihaja do kronične debelosti (premalo gibanja skupaj z ogromno ponudbo visoko energijske hrane, ki vsebuje le malo balastnih snovi, ampak samo kalorije v najlažje dostopni obliki) (Lanbein & Skalnik, 2007).

3 VPLIV MANAGEMENTA NA ZDRAVO PREHRANO ZAPOSLENIH V PODJETJU

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Ur.l. Republike Slovenije, št. 43/2011 v nadaljevanju ZVZD-1) v 5. členu pravi, da mora delodajalec zagotoviti varnost in zdravje delavcev pri delu. Izvajati mora ukrepe, potrebne za zagotovitev varnosti in zdravja delavcev ter drugih oseb, ki so navzoče v delovnem procesu, vključno s preprečevanjem, z odpravljanjem in obvladovanjem nevarnosti pri delu, obveščanjem in usposabljanjem delavcev. Prav tako mora načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu. Če izhajamo iz zakonskih predpisov, so nadrejeni (delodajalci, management ipd.) tisti, ki morajo zagotoviti potrebne pogoje za zdravje na delovnem mestu. Njihova naloga je, da usmerjajo, ozaveščajo, skrbijo za to, da imajo zaposleni v sedečem položaju redne, zdrave obroke v mirnem, prijetnem prostoru, predvsem pa, da imajo dovolj časa, da se posvetijo obroku. Prav tako morajo zaposlenim neposredno pred obrokom omogočiti prostor ter pripomočke, kjer bodo lahko poskrbeli za higieno rok (Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije, 2008).

Managerji morajo imeti dobre vodstvene sposobnosti, da zaposlene informirajo, usmerjajo na področju zdravja, zdravega prehranjevanja, priprave zdravih obrokov, gibanja, premorov med delom itd. Za uresničitev njihovih zamisli morajo (Donald & Douglas, 2004):

- **načrtovati**, kako priti do cilja. Cilji, nameni, naloge morajo biti v tej fazi jasno zastavljeni, prav tako izbira poti za uresničevanje zastavljenega cilja. Managerji morajo dobro poznati potrebe zaposlenih, se jim poskušati prilagoditi, upoštevati njihove želje, predloge, saj so oni tisti, ki bodo deležni sprememb. Lahko izvedejo anketo ali pa se pogovorijo z zaposlenimi v podjetju. Posvetujejo se lahko o številu obrokov, vrsti hrane, izbiri dobavitelja, ki dostavlja hrano, prostoru, kjer uživajo obrok itd.;
- **organizirati in zavzemati** se za vse predhodno zastavljene zamisli, da bi prišli do zastavljenih ciljev. Managerji so tisti, ki bodo komunicirali ter predstavili svoje načrte svojim nadrejenim, ti pa jih bodo odobrili in na koncu finančno podprli;
- **voditi**, spodbujati zaposlene, da upoštevajo zastavljene zamisli in se držijo vseh aktivnosti, ki so jim bile dane. Motiviranje je v tej fazi ključnega pomena, saj bodo zaposleni s tem še bolj prepričani, da je prav tisto, kar delajo, in tako opravljali aktivnosti s še večjim entuziazmom;
- delavce **motivira** tudi to, da lahko sodelujejo pri določenem projektu, da ustvarjajo spremembe in da prispevajo svoj delež, ki pomaga podjetju, da uspe doseči zastavljene cilje (Sang, 2001);

- **nadzorovati** aktivnosti zaposlenih, preveriti, ali je podjetje na pravi poti do uresničitve zastavljenega cilja. V primeru, da managerji opazijo, da se zaposleni ne držijo aktivnosti ter stvari ne grejo v pravem toku, morajo dati nove direktive, ki bodo izboljšale stanje podjetja.

3.1 Sindikat in zdravje na delovnem mestu

Glede na to, da sodita varnost in zdravje na delovnem mestu med osnovne socialne pravice in obveznosti zaposlenih, je to eno od najpogostejših vprašanj s strani sindikata, ki se zavzema za pravice zaposlenih. Aktivnosti sindikatov na področju varnosti in zdravja pri delu se uvrščajo med pomembnejše aktivnosti, saj so te neposreden odraz zaposlenih. Pri tem se razume, da je sindikat pogosto prisoten v organizacijah pri pripravi, dogovoru, sklepanju odločitev ter izvedbi vpeljevanja novih odločitev v podjetje na področju zdravja pri delu. Zaposleni v podjetju morajo aktivno komunicirati, sodelovati s predstavniki sindikata o trenutnem stanju na delovnem mestu, motečih dejavnikih ter želenih spremembah. Takrat imajo predstavniki sindikata obveznost vzpostaviti stik z odgovornimi v podjetju, ki so zadolženi za izvršitev dogovorjenega. Predstavniki sindikata prav tako tesno sodelujejo z Inšpektoratom RS za varnost in zdravje pri delu (Franca & Tanjšek, 2010).

Obveznost delodajalca je, da redno obvešča sindikat ali predstavnika zaposlenih za varnost in zdravje pri delu glede uvedbe novih tehnologij ali drugih sredstev za delo ter o možnih nevarnostih glede poškodb ali o slabšanju zdravstvenega stanja zaposlenih s ciljem, da se upoštevajo navodila za varnost in zdravje pri delu in s tem izboljša raven zdravja (Podjed, Bajt, & Klanšček, 2016).

3.1.1 Promocija zdravja na delovnem mestu

Ministrstvo za zdravje je marca 2015 izdalo smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu, kjer so promocijo zdravja na delovnem mestu opisali kot »sistematične ciljane aktivnosti in ukrepe, ki so namenjeni vsem delavcem in se izvajajo za vse delavce pod enakimi pogoji z namenom ohranjanja in krepitev telesnega in duševnega zdravja zaposlenih. Gre za kombinacijo sprememb fizičnega in socialnega okolja ter z zdravjem povezanega življenjskega sloga« (Ministrstvo za zdravje, direktorat za javno zdravje, 2015, str.4).

Na podlagi zakonskega določila, da mora vsako podjetje v Sloveniji načrtovati in izvajati promocijo zdravja pri delu, je s strani managementa potrebno znanje o zdravem načinu prehranjevanja zaposlenih, telesni aktivnosti, ergonomskih pripomočkov na delovnem mestu itd. V določenih primerih pa to ni tako in managerji nimajo omenjenega znanja ali pa svoje cilje usmerijo v druge aktivnosti, kjer jim je bolj pomemben donos finančnih sredstev v podjetje. V takšnih primerih imajo možnost sodelovati s podjetji, ki imajo strokovno usposobljeno osebje, ki prevzame naloge, da poskrbi za zaposlene na področju zdravja na

delovnem mestu. V primeru sodelovanja se zaposleni lahko udeležujejo različnih izobraževanj glede ustrezne prehrane, redne telesne aktivnosti itd. (Stergar & Udrih Lazar, 2012).

Če managerji vlagajo veliko truda v to, da so njihovi zaposleni zdravi ter dobrega počutja, se jim bo to zagotovo obrestovalo. S tem bodo dosegli povečanje produktivnosti in motiviranosti zaposlenih, zmanjšanje absentizma in fluktuacije, izboljšal se bo ugled podjetja, zmanjšali se bodo poslovni stroški in podjetje bo zagotovo uspešnejše, kot je bilo.

3.1.2 Projekti promocije zdravja na delovnem mestu

Konec leta 2016 sta bili zaključeni dve veliki kampanji na področju dviga stopnje ozaveščenosti in informiranosti slovenskih delodajalcev o pomenu zdravja zaposlenih na delovnem mestu. Gre za projekta »Vseslovenska kampanja za ozaveščanje delodajalcev za ohranjanje in krepitev zdravja zaposlenih na delovnem mestu« ter »Razvoj interaktivnega spletnega orodja za delodajalce za načrtovanje, izvajanje in evalvacijo ukrepov s področja promocije zdravja na delovnem mestu«. Namen projektov je predvsem povečanje aktivnosti na področju promocije zdravja na delovnem mestu, torej zbiranje in prenos dobrih praks s področja promocije zdravja na delovnem mestu do zainteresiranih delodajalcev, da bi se te lahko prilagodile specifičnim potrebam posamezne organizacije in uporabile tudi v praksi. Pri vseslovenski kampanji za ozaveščanje delodajalcev za ohranjanje in krepitev zdravja zaposlenih na delovnem mestu je bilo več kot 150 prijavljenih ukrepov za promocijo zdravja na delovnem mestu. V različnih kategorijah od mikro do velikih podjetij so se podeljevala priznanja za najboljše ukrepe na področju zdravja na delovnem mestu. Tovrstne kampanjske aktivnosti so zelo pomembne za spremembo pogleda na promocijo zdravja na delovnem mestu iz stroška v naložbo, torej za razumevanje njenega pomena in koristi tako za posameznika kot za širšo družbo (Združenje delodajalcev Slovenije, 2016).

4 PREDSTAVITEV VLOGE MANAGEMENTA PRI PREHRANJEVANJU ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

4.1 O podjetju Toyota

Podjetje Toyota je eno od največjih proizvajalcev avtomobilov na svetu, ki je v letu 2016 v Evropi prodalo 928.500 vozil znamk Toyota in Lexus. Lexus je prestižna blagovna znamka Toyote, ki je na slovenski trg stopila leta 2007. Na portalu Global Data & Ranking se znamka Toyota že nekaj časa nahaja na vrhu lestvice najboljših svetovnih znamk. V Tabeli 2 sta prikazani pozicija znamke Toyota in prodaja avtomobilov v letu 2016 v primerjavi z ostalimi avtomobilskimi znamkami (Toyota Europe Corporate Website, 2017).

Tabela 3: Položaj znamke Toyota v letu 2016 na lestvici najbolj prodajanih avtomobilov na svetu

Položaj	Znamka	Prodaja v letu 2016
1	Toyota	8.476.885
2	Volkswagen	6.535.093
3	Ford	6.234.726
4	Hyundai	4.864.222
5	Nissan	4.954.022

Vir: Global & Data Ranking, 2017.

V letu 2017 je avtomobilska znamka Toyota na samem vrhu lestvice najboljših japonskih globalnih znamk, kar je bilo objavljeno na portalu Ranking the Brands. Število zaposlenih se v podjetju Toyota Motor Corporation skozi leta povečuje, v letošnjem letu pa je zaposlenih 348.877 oseb.

Začetki podjetja Toyota segajo v leto 1937, ko je podjetje snoval Kiichiro Toyoda, ki je nadaljeval z vodenjem podjetja njegovega očeta, katerega vizije in zamisli so bile vidne že pri prvem Toyotinem avtomobilu leta 1935, imenovanem Toyoda model A1. Poleg proizvodnje avtomobilov podjetje izdeluje tudi osebne robote. Pomembne spremembe so se začele dogajati od leta 1980, ko se je oblikoval sistem vodenja Total Performance Management, ki zahteva, da se vse vrste resursov, tako znotraj kot zunaj podjetja, uporablja z namenom, da se omogoči nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja. Zaposleni morajo na vseh ravneh bolj kot do sedaj skupaj razvijati kratkoročne in dolgoročne cilje z upanjem, da se bodo dosegli boljši rezultati kot včeraj, jutri pa boljši kot danes. Toyotin pristop k proizvodnji avtomobilov s svojo svojevrstno pozornostjo na vrhunski kakovosti in s postavljanjem kupca na prvo mesto je povzročil revolucijo v avtomobilski industriji. Ko govorimo o sistemih vodenja, velja omeniti management celovite kakovosti (*ang. Total Quality Management – TQM*), ki temelji na kakovosti na vseh področjih poslovanja podjetja, kar posledično vpliva na zadovoljstvo končnih kupcev.

Misija podjetja Toyota temelji na japonskem modelu kakovosti, nenehnem izobraževanju in lojalnosti do zaposlenih. Poleg kakovosti in varnosti njihovih proizvodov veliko vlagajo v materiale in tehnologije, ki pripomorejo k manjšemu onesnaževanju okolja. Kot je prikazano v Tabeli 2, se Toyota nahaja na samem vrhu po prodanih avtomobilih, k temu pa prispeva tudi pomembnost proizvodnje hibridnih in električnih avtomobilov, torej avtomobilov z manjšimi izpusti ogljikovega dioksida (Toyota information system, 2011).

4.2 Predstavitev izbranega podjetja Toyota Adria, d.o.o.

Podjetje Toyota Adria, d.o.o. je ena od podružnic multinacionalnega podjetja Toyota Motor Corporation, ki proizvaja avtomobile, s sedežem na Japonskem. Toyota Adria d.o.o. je

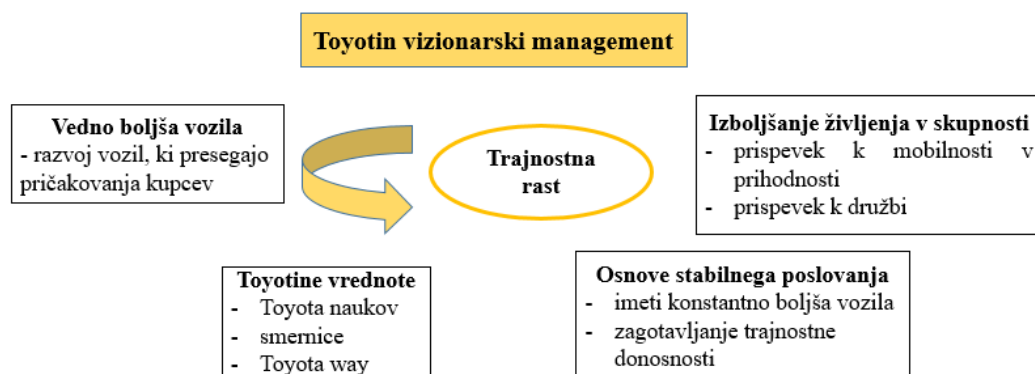
pooblaščen distributer za Slovenijo, Hrvaško, Srbijo, Bosno in Hercegovino, Črno goro in Kosovo. Glavna dejavnost podjetja je uvoz in prodaja avtomobilov, rezervnih delov ter dodatne opreme blagovnih znamk Toyota in Lexus za omenjene trge. Podjetje v Sloveniji posluje od 01. 12. 1998. Filozofija družbe je sestavljena iz štirih pomembnih področij, kjer je treba izpostaviti, da so vse aktivnosti družbe podrejene osnovnemu načelu, da je stranka vedno na prvem mestu. Zaposleni v podjetju predstavljajo najpomembnejše sredstvo družbe, katere cilj je, da so zaposleni zadovoljni, saj to posledično vpliva na zadovoljstvo strank. Podjetje si prizadeva za to, da deluje zdravo, odgovorno in da pripomore k čistemu okolju (Toyota Adria, d.o.o., 2013).

4.3 Način vodenja managementa v podjetju

V podjetju Toyota Adria d.o.o. je več managerjev, katerih naloge so skrb za uspešno opravljanje nalog v svojem oddelku, organiziranje dela, ocenjevanje izvedbe ter kontrola in vrednotenje vodenja. Managerji v podjetju lahko sami podajo predloge, zamisli, vendar je za njihovo uveljavitev potrebna končna odobritev glavnega predsednika podjetja Kensuke Tsuchiya.

Vizija podjetja temelji na tako imenovanem (ang. *Toyota-way*) oziroma Toyotinem načinu, ki predstavlja osnovni okvir poslovanja. Toyotin način je sestavljen iz štirinajstih načel, pri katerih sta dve načeli ključni, in sicer nenehne izboljšave in spoštovanje ljudi. Pri spoštovanju ljudi bi želela omeniti strategijo (jap. *Kaizen*), ki je najpomembnejši koncept japonskega managementa oziroma ključ do poslovnega uspeha. Beseda (jap. *Kaizen*) pomeni neprestano izboljševanje, ki vključuje vrhnji management, srednji management in izvajalce. Izboljševanje se nanaša predvsem na področje kakovosti, stroškov in razporejanje (zadovoljevanje zahtev obsega in točnosti dobave). Osnova strategije (jap. *Kaizen*) je zavedanje dejstva, da mora tisti management, ki želi biti uspešen pri svojem delu, dati poudarek na zadovoljevanje potrošnikov. Izvedba (jap. *Kaizena*) je postopek, ki lahko poteka v dveh smereh: od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. Pri procesu od zgoraj navzdol višji management oblikuje vizijo, definira cilje, odloča, kontrolira, ali so zastavljeni cilji doseženi, ter rešuje morebitne težave. Pri procesu od spodaj navzgor pa je poudarjena odgovornost, in sicer so vsi delavci odgovorni za uresničitev (jap. *Kaizena*), nenehno izboljševanje, podajanje predlogov za izboljšanje kakovosti dela na delovnem mestu itd. Naloga srednjega managementa je povezovanje, na eni strani gre za postavljanje ciljev vrhnjega managementa, na drugi strani pa za odprtost za predloge in zahteve zaposlenih (Masaaki, 1986).

Slika 2: Toyotin vizionarski management



Vir: Povzeto in prirejeno po Toyota Motor Corporation, *Toyoda Precepts: The base of the Global Vision*, 2012.

4.4 Struktura anketnega vprašalnika

Raziskavo sem izvajala s pomočjo anonimnega anketiranja. V raziskavi so sodelovali zaposleni v podjetju Toyota Adria d.o.o. S pomočjo anketnega vprašalnika sem v konkretnem podjetju raziskala, kako management vpliva na kakovost prehranjevanja v podjetju. Anketni vprašalnik je sestavljen iz 16 vprašanj. V anketi sem uporabila vprašanja zaprtega tipa, saj menim, da sem s tem pridobila vse potrebne podatke, zaposlenim pa s tem vzela manj časa za izpolnitev vprašalnikov.

Anketiranje sem izvajala v fizični obliki z osebnim pristopom do anketirancev. Menim, da je fizična oblika vprašalnika bolj varna od elektronske, poleg tega pa sem pričakovala, da bom z osebnim pristopom pridobila več pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Anketiranje v izbranem podjetju je potekalo od 01.05.2017 do 15.05.2017. Za anonimno anketiranje sem se odločila, saj menim, da s tem lahko pričakujem bolj iskrene odgovore zaposlenih. Anketni vprašalnik sem razdelila vsem 44 zaposlenim v izbranem podjetju, prejela pa sem 40 pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Na podlagi izpolnjenih anketnih vprašalnikov bom v nadaljevanju odgovorila na raziskovalna vprašanja, ki sem jih postavila v uvodu zaključne strokovne naloge.

Po osebnem obisku podjetja sem preverila, ali imajo znotraj stavbe izbranega podjetja kakšnega ponudnika, kjer bi imeli zaposleni možnost zaužiti topel obrok. V kletnih prostorih zgradbe se nahaja podjetje Okrepčevalnica Denac Jure, s.p., ki ponuja široko izbiro različnih toplih jedi. Za boljšo ponazoritev tega, katere jedi ponuja okrepčevalnica, je v prilogi prikazan tedenski jedilnik. S tem sem ugotovila, da imajo zaposleni podjetja Toyota Adria d.o.o. tudi dostop do toplega obroka.

V prostorih podjetja imajo jedilnico, kjer si lahko s seboj prinesejo malico. V jedilnici pa se nahaja kavomat, kjer si zaposleni lahko kadarkoli med delovnim časom privoščijo topli napitek.

5 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

5.1 Demografski podatki

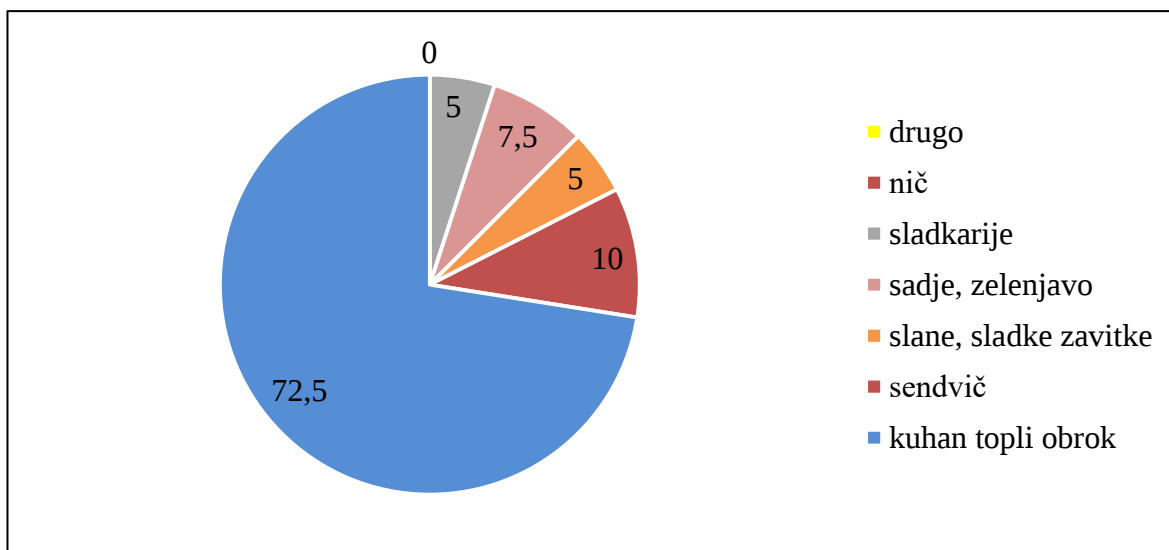
Izmed vseh 40 anketiranih je bilo 26 moških in 14 žensk. Moška populacija tvori 65 % vseh anketirancev, ženska populacija pa 35 %. Največ zaposlenih v podjetju Toyota Adria d.o.o. spada v starostni interval od 30 do 40 let, in sicer 23 oseb, kar predstavlja 57,5 % vseh anketirancev. V starostni interval od 25 do 30 let spada 20 % vseh zaposlenih oziroma 8 zaposlenih. Pet oseb v podjetju spada v starostni interval od 40 do 50 let, kar predstavlja 12,5 % vseh anketirancev. Dva zaposlena spadata v starostni interval do 24 let in predstavljata 5 % vseh anketirancev, prav tako 5 % vseh anketirancev oziroma 2 anketiranca sodita v starostni interval od 50 in 60 let.

Med 40 anketiranci jih je imelo največ visoko strokovno izobrazbo (48,2 %) ter višjo strokovno izobrazbo (21,3 %). Temu sledi univerzitetna izobrazba (19,5 %) in najnižji delež predstavljajo anketiranci s srednjo strokovno šolo (11 %).

5.2 Analiza vprašanj o prehranjevanju v podjetju

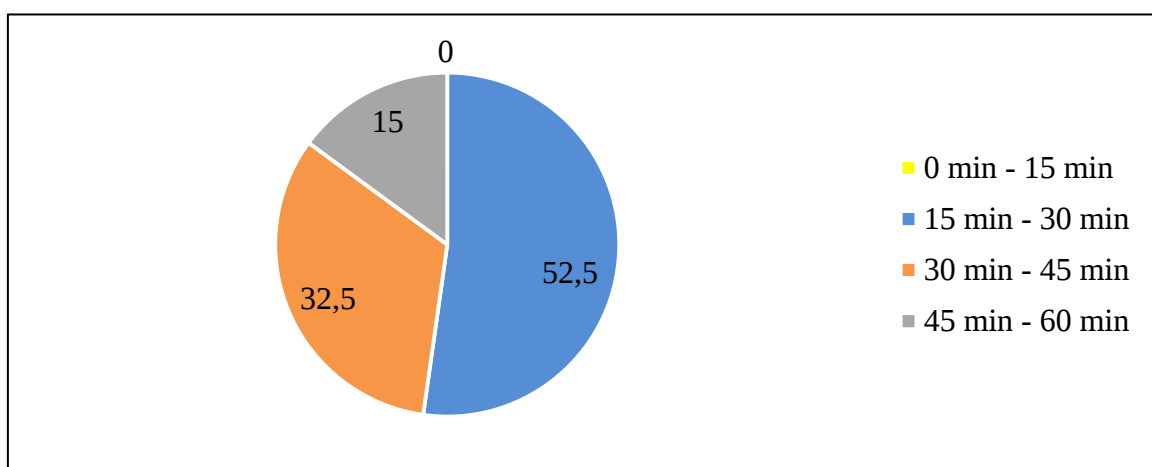
Namen vprašanj v anketnem vprašalniku je predvsem ugotoviti, koliko pozornosti zaposleni v izbranem podjetju namenijo zdravemu načinu prehranjevanja, kakšne so njihove prehranjevalne navade ter kako management vpliva na njihov način prehranjevanja. Slika 3 predstavlja analizo odgovorov na vprašanje, kaj zaposleni najpogosteje malicajo med delovnim časom. Tukaj me je najbolj zanimalo, ali se prehranjujejo zdravo ali sežejo po hitri prehrani. Na podlagi odgovorov sem ugotovila, da večina zaposlenih oziroma 29 zaposlenih v podjetju med delovnim časom zaužije kuhan topli obrok, kar predstavlja 72,5 % vseh odgovorov. Štirje anketiranci so odgovorili, da zaužijejo sendvič, kar predstavlja 10 % vseh anketirancev, sledi odgovor sadje in zelenjava, za katerega so se odločili trije delavci oziroma 7,5 % vseh anketirancev, dva anketiranca pa sta odgovorila, da med delovnim časom malicata sladkarije. Nihče od anketiranih ni odgovoril, da v času malice je jogurt ali da ne je ničesar.

Slika 3: Kaj zaposleni najpogosteje malicajo med delovnim časom, v %



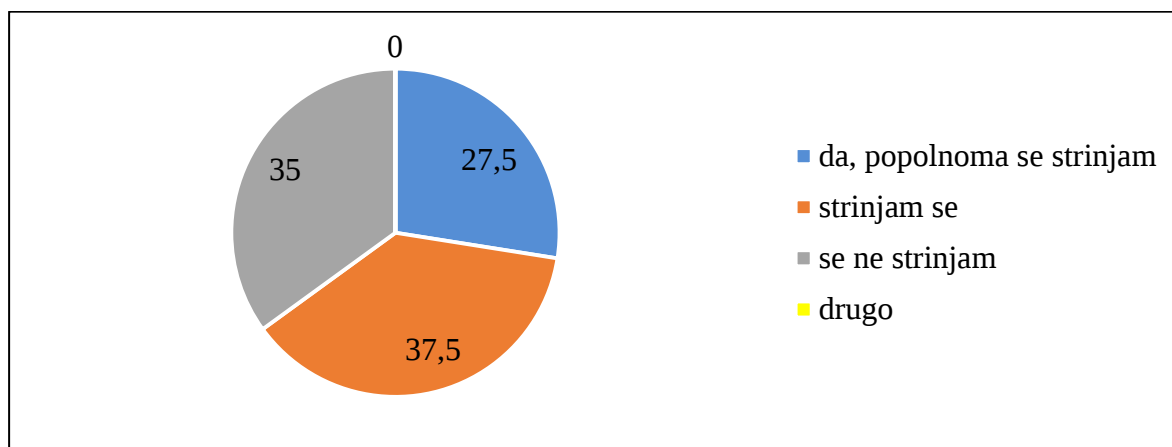
Eno izmed mojih raziskovalnih vprašanj iz uvoda naloge se nanaša na dolžino časa obroka med delovnim časom. Anketirance sem vprašala, koliko časa imajo na razpolago za dnevni obrok. Odgovore prikazuje Slika 4. Od vseh 40 anketiranih jih je 21 oziroma 52,5 % vseh anketiranih odgovorilo, da imajo na razpolago od 15 do 30 minut. 13 zaposlenih oziroma 32,5 % vseh anketiranih je odgovorilo, da imajo na razpolago od 30 do 45. 6 (15 %) pa jih je odgovorilo, da imajo za malico na razpolago od 45 do 60 minut.

Slika 4: Koliko časa imajo zaposleni na razpolago za reden dnevni obrok, v %



Naslednje vprašanje je nadaljevanje predhodnega, in sicer me je zanimalo, ali zaposleni v podjetju menijo, da imajo dovolj časa za reden dnevni obrok. Odgovori anketirancev so uprizorjeni na Sliki 5. 15 anketirancev (37,5 %) je odgovorilo, da se strinjajo s časom, ki ga ima za reden dnevni obrok. 14 anketirancev (35 %) se s tem ne strinja, 11 (27,5 %) pa jih meni, da imajo popolnoma dovolj časa za reden dnevni obrok.

Slika 5: Mnenje zaposlenih o času rednega dnevnega obroka, ki ga imajo na razpolago, v %

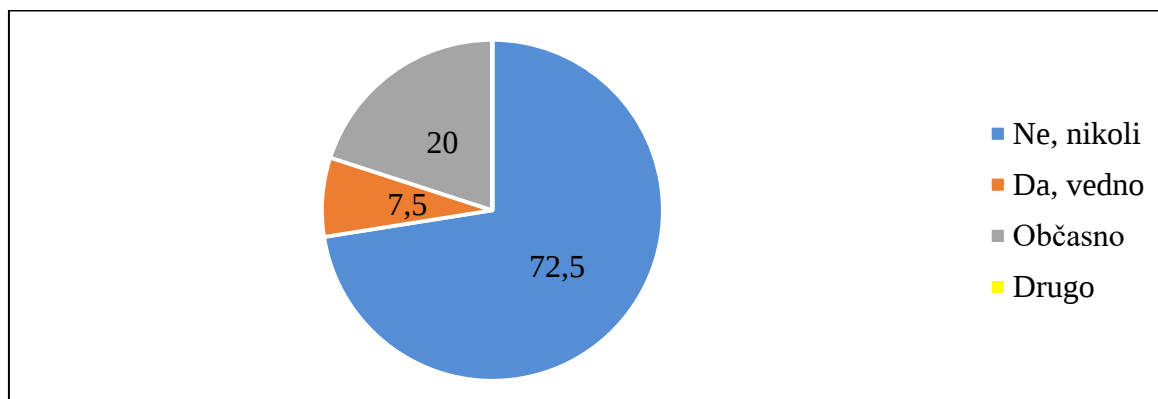


Na vprašanje, koliko obrokov zaposleni zaužijejo med delovnim časom, je večina anketiranih odgovorila, da zaužijejo enega. Ta odgovor je izbralo 34 zaposlenih oziroma 85 % vseh anketirancev, 6 anketirancev (15 %) pa je odgovorilo, da zaužijejo dva obroka. Nihče od vprašanih ni odgovoril, da ne zaužije nobenega obroka, da zaužije tri obroke ali tri ali več obrokov.

Pri naslednjem vprašanju, ali bi v podjetju želeli imeti več obrokov med delovnim časom, kot jih imajo sedaj, je velika večina, kar 35 anketirancev (87,5 %), odgovorila z da. Z ne so odgovorili štirje anketiranci (10 %), medtem ko je enemu anketirancu (2,5 %) vseeno.

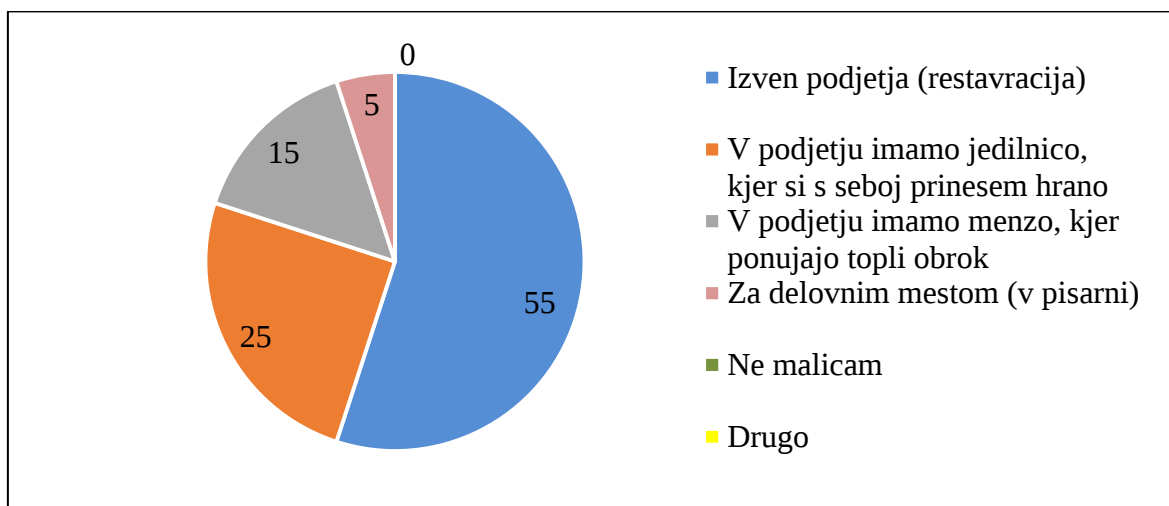
Slika 6 prikazuje odgovore na vprašanje, ali zaposleni potrebujejo dovoljenje oziroma odobritev za odhod na malico. 29 (72,5 %) anketirancev je odgovorilo, da nikoli ne potrebujejo odobritve nadrejenega glede odhoda na malico. 8 (20 %) jih je odgovorilo, da morajo občasno vprašati, ter trije (7,5 %), da morajo pred odhodom vedno vprašati.

Slika 6: Ali morajo zaposleni v podjetju dobiti odobritev nadrejenega za to, kdaj lahko odidejo na malico, v %



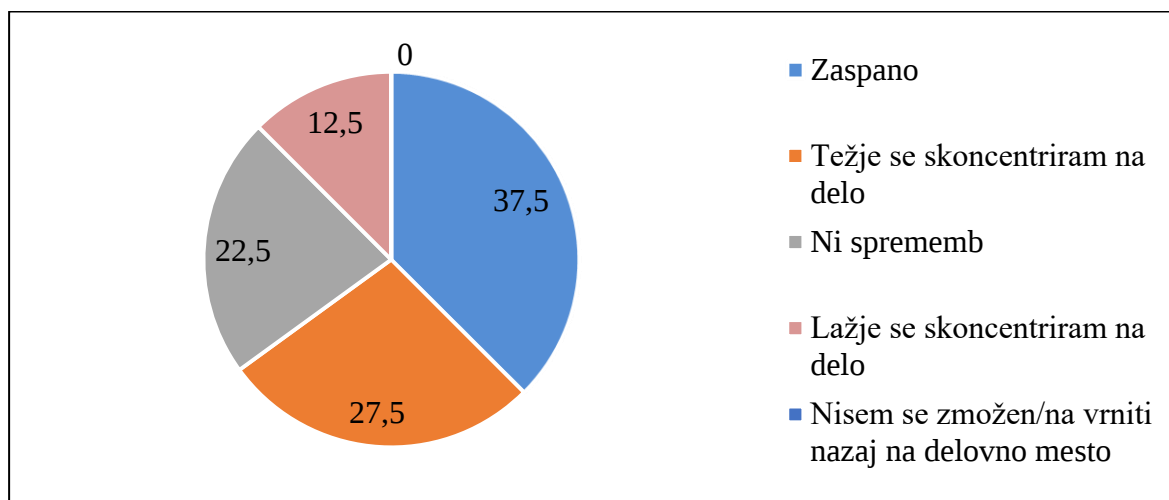
Kje zaposleni najpogosteje malicajo med delovnim časom, je bilo naslednje vprašanje. Odgovori so predstavljeni na Sliki 7. To vprašanje sem anketirancem zastavila z namenom ugotoviti, kakšno infrastrukturo za prehranjevanje podjetje ponuja oziroma omogoča zaposlenim. 22 zaposlenih oziroma 55 % vseh anketirancev je odgovorilo, da si obrok v času delovnika privoščijo zunaj podjetja v restavraciji. 10 (25 %) anketirancev je odgovorilo, da malicajo v podjetju, kjer si hrano prinesejo s seboj in malicajo v jedilnici podjetja, medtem ko se je za odgovor, da malicajo v menzi znotraj podjetja, ki ponuja topli obrok, odločilo 6 zaposlenih oziroma 15 % vseh anketirancev. Le dva zaposlena (5 %) sta odgovorila, da najpogosteje malicata za delovno mizo v pisarni. Nihče od vprašanih pa ni odgovoril, da v času delovnika ne zaužije ničesar.

Slika 7: Kje zaposleni najpogosteje malicajo v času delovnika, v %



Naslednje vprašanje, ki sem ga zastavila anketirancem, se glasi, kako se zaposleni počutijo, ko se po zaužitem obroku vrnejo na delovno mesto. Odgovori so prikazani na Sliki 8. Največje število anketirancev, in sicer 15 anketirancev (37,5 %), je odgovorilo, da se po zaužitem obroku na delovnem mestu počuti zaspano. 27,5 % vseh anketirancev ali 11 anketirancev je odgovorilo, da se po obroku težje osredotočijo na delo, 9 zaposlenih (22,5 %) pa je odgovorilo, da ne čutijo spremembe. Najmanj anketiranih (5 oziroma 12,5 %) je odgovorilo, da se po zaužitem obroku lažje osredotočijo na delo. Nihče pa ni odgovoril, da se po zaužitem obroku ne more vrniti na delovno mesto.

Slika 8: Kako se zaposleni počutijo po zaužitem obroku, po vrnitvi na delovno mesto, v %

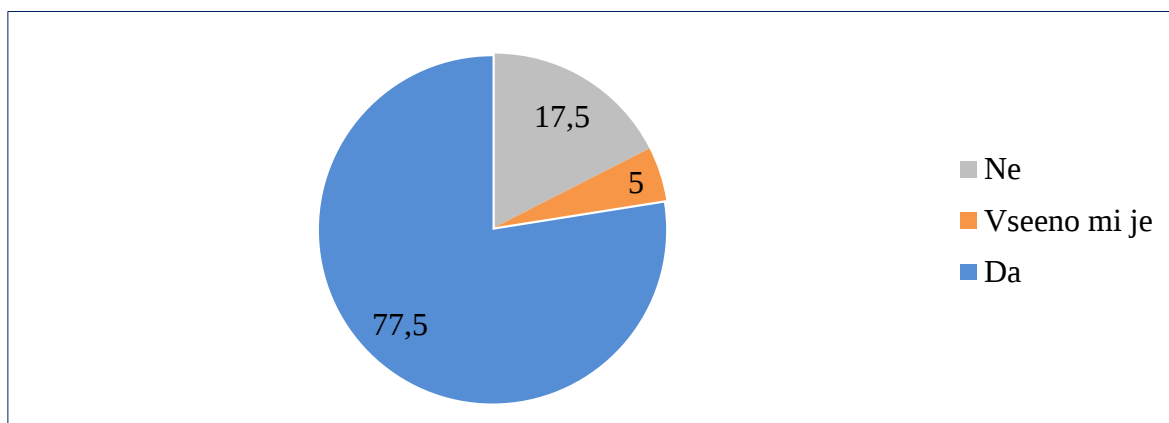


Na vprašanje, koliko denarja so zaposleni pripravljeni odšteti za kakovosten topli obrok, se je precejšnji delež zaposlenih odločilo za odgovor od 5 evrov (v nadaljevanju EUR) do 10 EUR, kar predstavlja 70 % (28) vseh anketirancev. 11 anketirancev (27,5 %) je za topel obrok pripravljenih plačati do 5 EUR ter 1 zaposleni (2,5 %) med 10 EUR in 15 EUR. Nihče od anketiranih ni odgovoril, da bi bil pripravljen za topel obrok plačati med 15 EUR in 20 EUR ter 20 EUR ali več.

Ker me je zanimalo, kaj vpliva na to, ali si zaposleni privoščijo topli obrok ali ne, sem se pri tem vprašanju osredotočila na ceno toplega obroka. Anketirance sem vprašala, ali bi si privoščili topli obrok, če bi bila njegova cena ugodnejša. 60 % vseh anketirancev (24 zaposlenih) je odgovorilo, da bi si pogosteje privoščili topli obrok, če bi bila njegova cena ugodnejša, saj si ga po zdajšnji ceni težko privoščijo. 13 zaposlenih (32,5 %) meni, da jim cena ni pomembna, 3 anketirani (7,5 %) pa so odgovorili, da si kljub nižji ceni ne bi privoščili toplega obroka, saj ga med delovnim časom ne jedo.

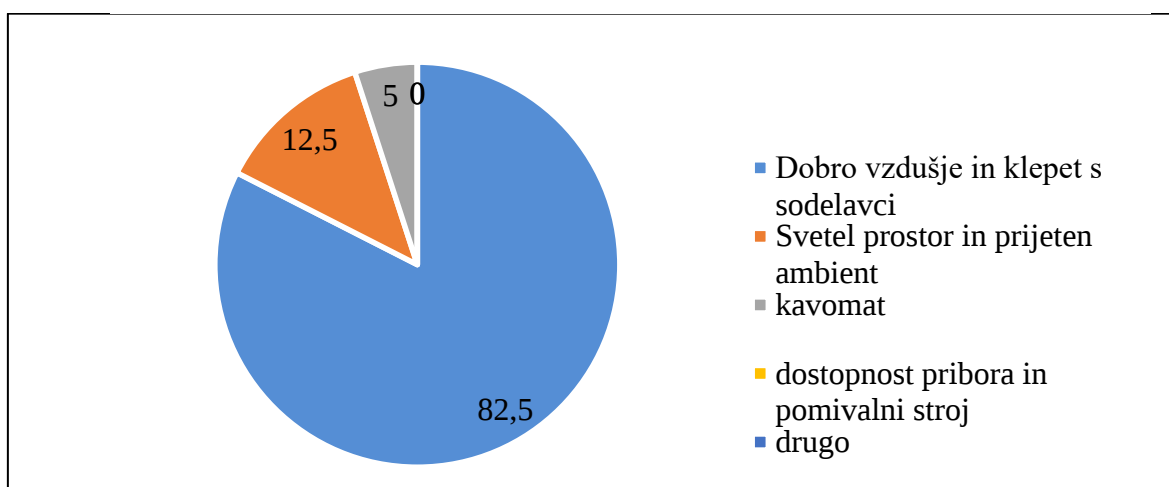
Pri naslednjem vprašanju sem dala poudarek na prostor v podjetju, kjer imajo zaposleni možnost malicati, in sicer me je zanimalo, ali se jim ta zdi prijeten. Večina anketiranih se je strinjala s tem, da jim je prostor, kjer malicajo, prijeten, tako je odgovorilo 31 anketirancev (77,5 %). Sedmim zaposlenim (17,5 %) se prostor ne zdi prijeten, dvema zaposlenima (5 %) pa je vseeno. Odgovori so prikazani na Sliki 9.

Slika 9: Ali je zaposlenim prostor v podjetju, v katerem malicajo, prijeten, v %

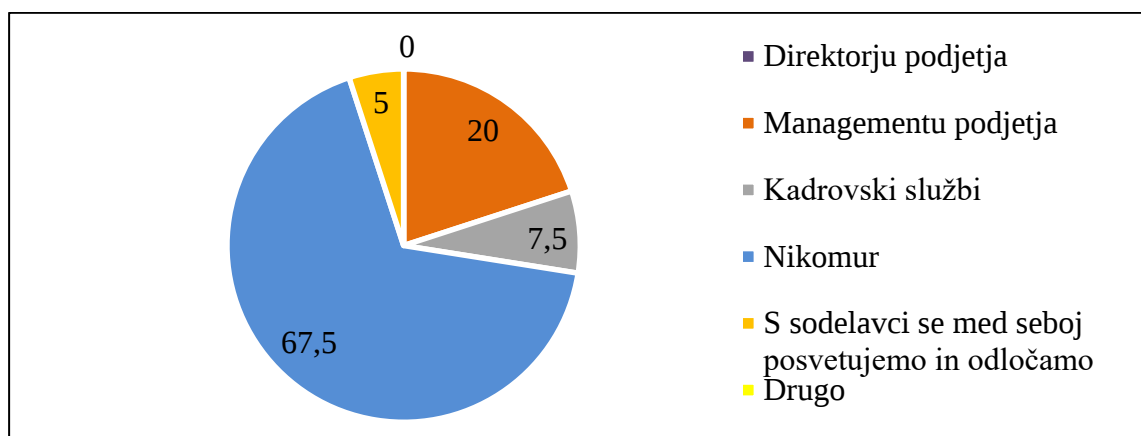


Tisti anketiranci, ki so odgovorili na prejšnje vprašanje, so odgovorili tudi na naslednje. Vprašanje se je glasilo, kaj je zaposlenim v podjetju v prostoru, kjer malicajo, najbolj všeč. 33 zaposlenim (82,5 %) sta najbolj všeč dobro vzdušje in klepet s sodelavci, petim anketiranim (12,5 %) sta najbolj všeč svetel prostor in prijeten ambient, dvema (5 %) pa se v prostoru, kje malicajo, najbolj dopade kavomat.

Slika 10: Kaj je zaposlenim v podjetju, kjer malicajo, najbolj všeč, v %



Slika 11: Kdo v podjetju je odgovoren za sprejemanje odločitev glede prehranjevanja v podjetju oz. komu lahko zaposleni izrazijo želje glede sprememb pri uživanju obroka med delovnim časom, v %



Na koncu je sledilo vprašanje, kjer sem želela ugotoviti, na koga se lahko zaposleni obrnejo, ko želijo izraziti svoje mnenje, opazke, predloge glede prehranjevanja v podjetju, oziroma kdo je v njihovem podjetju odgovoren za to, kar sem uprizorila na Sliki 11. Presenetljiv je najštevilčnejši odgovor, da zaposleni v podjetju ne morejo nikomur izraziti želj in predlogov sprememb glede uživanja obroka med delovnim časom. Tako je odgovorilo 27 zaposlenih oziroma 67,5 % vseh anketirancev, 8 anketiranih (20 %) je odgovorilo, da se lahko obrnejo na management podjetja, trije anketirani (7,5 %), da na kadrovsko službo, ter dva (5 %) anketirana, da se skupaj s sodelavci posvetujejo in odločajo glede prehranjevanja v podjetju.

5.3 Ugotovitve raziskave

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali management v podjetju Toyota Adria d.o.o. posveča dovolj pozornosti optimalnemu zdravemu prehranjevanju zaposlenih?

Na podlagi zbranih podatkov s pomočjo ankete menim, da management podjetja posveča premalo pozornosti prehranjevanju zaposlenih v podjetju. Od vseh anketiranih je 67,5 % anketirancev odgovorilo, da se ne morejo na nikogar obrniti glede izražanja mnenj, želja, predlogov glede prehranjevanja med delovnim časom. Manjši odstotek anketirancev pa je odgovorilo, da se lahko obrnejo na management podjetja, kadrovsko službo ali pa se s sodelavci med seboj posvetujejo in odločajo. Menim, da bi si zaposleni v podjetju želeli sprememb v prehranjevanju med delovnim časom, vendar teh želj ne morejo nikomur izraziti. To trditev lahko podprem z odgovori na dve anketni vprašanji, kjer je velika večina (kar 85 %) anketirancev odgovorilo, da med delovnim časom zaužijejo samo en obrok, 87,5 % anketirancev pa, da bi želeli imeti več obrokov kot do sedaj.

- Raziskovalno vprašanje 2: Kako pomembno se zaposlenim zdi, da med osemurnim delovnikom zaužijejo kakovosten obrok, ter kako ta vpliva na njihovo počutje?

S pomočjo pridobljenih odgovorov lahko potrdim, da se zaposlenim v podjetju Toyota Adria d.o.o. zdi pomembno, da se zdravo prehranjujejo oziroma da med delovnim časom zaužijejo kakovosten obrok, saj je 72,5 % anketirancev odgovorilo, da si med delovnim časom privoščijo (kuhan) topli obrok. Le majhen odstotek anketiranih pa je odgovorilo, da zaužijejo sendvič in sladkarije. Iz teh rezultatov je razvidno, da je zaposlenim pomembno, da si privoščijo kuhano hrano in ne sežejo po suhi, hitri prehrani ter sladkarijah.

Kljub temu da se zaposleni zavedajo, da je med delovnim časom treba zaužiti kakovosten obrok, so bili odgovori na vprašanje glede počutja po obroku nekoliko drugačni. 37,5 % anketirancev je odgovorilo, da se po obroku počutijo zaspano, nekaj manj anketirancev (27,5 %) pa je odgovorilo, da se težje osredotočijo na delo. 9 anketiranih oziroma 22,5 % je odgovorilo, da ne čutijo spremembe, le 12,5 % pa jih meni, da se po zaužitem obroku lažje osredotočijo na delo. Glede na odgovore anketirancev menim, da produktivnost zaposlenih po zaužitem obroku pada. Ob tem lahko predpostavim, da je tako zaradi nepravilne izbire prehrane. To, da si večina zaposlenih privoščijo (kuhan) topli obrok, še ne pomeni, da so izbrali pravo hrano. Obstaja možnost, da sežejo po ocvrti, masni, slani hrani, ki po zaužitju slabše vpliva na počutje za razliko od domačih, sveže pripravljenih jedi, ki vključujejo veliko zelenjave. Druga predpostavka, zakaj se zaposleni po zaužitem obroku počutijo zaspano in se težko osredotočijo na delo, je prevelika količina obroka. Glede na to, da je večina anketirancev odgovorilo, da med delovnim časom zaužijejo samo en obrok, lahko predpostavim, da si zaposleni privoščijo precej obilen obrok, po katerem želijo imeti občutek sitosti do konca delovnega časa, kar pa negativno vpliva na njihovo delovno storilnost. Tretja predpostavka pa je, da ima večina zaposlenih v podjetju premalo časa za uživanje obroka. Odgovori v anketi so namreč pokazali, da je to med 15 in 30 minut. Glede na to, da je največ anketirancev odgovorilo, da se prehranjujejo zunaj podjetja v restavraciji, menim, da je od 15 do 30 minut prekratek čas za obrok, saj je bistvenega pomena, da se hrana v ustih dobro in počasi prežveči, v nasprotnem primeru se namreč kažejo posledice na našem počutju.

- Raziskovalno vprašanje 3: Ali imajo zaposleni v podjetju Toyota Adria d.o.o. dovolj časa za reden dnevni obrok?

Odgovor na to vprašanje je pritrdilen, saj je večina zaposlenih v podjetju odgovorila, da imajo popolnoma dovolj časa (37,5 %) in dovolj časa (27,5 %) za reden dnevni obrok. 35 % vseh zaposlenih meni, da nimajo dovolj časa za reden dnevni obrok, največ zaposlenih pa je odgovorilo, da imajo na razpolago od 15 do 30 minut, s čimer se, kot lahko sklepam na podlagi odgovorov, večina zaposlenih strinja.

SKLEP

Pri izdelavi zaključne strokovne naloge sem s pomočjo navedenih virov in literature ugotovila, da ima management pomembno vlogo pri prehranjevanju zaposlenih. Njegova naloga je predvsem načrtovanje ciljev, urejanje dela v organizaciji, poslovanje organizacije in merjenje rezultatov. Ker je zaradi stresnega delovnika težko dohajati zdrav življenjski slog, je funkcija managementa toliko pomembnejša. Managerji se morajo zavedati, da lahko z ustrezno prehrano na delovnem mestu veliko pripomorejo k boljšim rezultatom in uspešnosti podjetja.

Namen zaključne strokovne naloge je bil ugotoviti, kako management v izbranem podjetju vpliva na uravnoteženo prehrano svojih zaposlenih. Skozi izdelavo naloge sem ugotovila, da se v podjetju Toyota Adria d.o.o. zavedajo, da so zaposleni v podjetju najpomembnejše sredstvo podjetja in da podjetje teži k zadovoljstvu zaposlenih. Morda veliko vlagajo v svoje zaposlene na različnih področjih, kot so izobraževanja, druženja za zaposlene itd., na podlagi odgovorov zaposlenih na anketna vprašanja pa sklepam, da bi na področju prehranjevanja zaposlenih lahko določene stvari spremenili. Ugotavljam, da ima podjetje znotraj zgradbe ponudnika, ki zaposlenim omogoča kuhan topli obrok, kljub temu pa se velika večina zaposlenih še vedno odloča za uživanje obroka zunaj podjetja v restavracijah. Po teh ugotovitvah sodeč, bi tukaj lahko management ukrepal in obstoječega ponudnika zamenjal z novim. S pogovorom in posvetom sodelavcev bi se lahko skupaj odločili za novega ponudnika, ki bi jim bolj ustrezal ali pa ponujal bolj zdravo hrano. Prav tako bi moral management več komunicirati z zaposlenimi, ki bi mu lahko podali svoje predloge, mnenja in želje glede prehrane v podjetju. Kot sem že omenila v analizi rezultatov raziskave, je iz odgovorov razvidno, da ima večina zaposlenih samo en obrok med delovnim časom ter da bi jih želeli imeti več. Tukaj bi managementu svetovala posvet z zaposlenimi glede števila obrokov. Glede na to, da imajo v menzi podjetja le kavomat, bi managementu svetovala, da delavcem med delovnim časom ponudi zdrav vmesni prigrizek, kot sta sadje in zelenjava. V tem primeru zaposleni ne bi imeli le enega obroka med delovnim časom, pri katerem bi zaužili preveliko količino hrane, ampak več manjših obrokov, kar bi pripomoglo k njihovi večji storilnosti.

Ob koncu pisanja zaključne strokovne naloge se še bolj zavedam pomena zdrave prehrane, ki blagodejno vpliva na naše zdravje, počutje, energijo, storilnost in na mnoge druge dejavnike.

LITERATURA IN VIRI

1. Bilban, M. (2002). *Medicina dela za zdravnike družinske medicine*. Ljubljana: Slovensko zdravniško društvo, Združenje za medicino dela, prometa in športa.
2. Brown, R., & Ogden, J. (2004). Children's eating attitudes and behaviour: a study of the modelling and control theories of parental influence. Oxford Academic. Najdeno 30. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://academic.oup.com/her/article/19/3/261/642259/Children-s-eating-attitudes-and-behaviour-a-study#authorNotesSectionTitle>
3. Donald, E., & Douglas, C. (2004). *Quality management in health care*. Sudbury: Jones and Bartlett.
4. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2012). *Vodilna vloga in pobuda vodstva na področju varnosti in zdravja pri delu*. Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije.
5. Franca, V., & Tanjšek, N. (2010). *Pomen zagotavljanja zdrave prehrane za zaposlene*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za varstvo pri delu.
6. *Global Data & Ranking*. Najdeno 20. maja 2017 na spletnem naslovu <http://focus2move.com/world-cars-brand-ranking-2016/>
7. Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. (2012). *Absentizem, preprečevanje, obvladovanje in zmanjševanje*. Najdeno 03. marca 2017 na spletnem naslovu http://www.gzdbk.si/media/pdf/PRIROCNIK_POZA_20121010.pdf
8. Higgs, S., & Jason, T. (2015). *Social influences on eating*. Najdeno 07. maja 2017 na spletnem naslovu http://ac.els-cdn.com/S235215461500131X/1-s2.0-S23521546150131X-main.pdf?_tid=80280eea-5cd7-11e7-997c-00000aacb35f&acdnat=1498746809_827c2355cc5be4a6525fb73f24acdf7d
9. Lanbein, K., & Skalnik, C. (2007). *Veliki zdravstveni vodnik 1*. Kranj: Modita.
10. Lussier, R. (2000). *Management fundamentals: concepts, applications, skill development*. South-Western, Cengage Learning.
11. Masaaki I. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill Education Europe.
12. Meng, L., Wolff, B., Mattick, K., David, M., Wilson, G., & Smith, M. (2016). Strategies for Worksite Health Interventions to Employees with Elevated Risk of Chronic Diseases. *Safety and Health at Work*, 2016. (Volumen 8), 117-129.
13. Merljak M., & Koman, M. (2008). *Zdravje je naša odločitev*. Ljubljana: Prešernova družba.
14. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Ljubljana: Mihalič in partner, založba poslovne literature.
15. Ministrstvo za zdravje. (2015). *Resolucija o nacionalnem programu o prehrani in telesni dejavnosti za zdravje 2015–2025*. Najdeno 01. aprila 2017 na spletnem naslovu http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javna_razprava_2015/Resolucija_o_nac_programu_prehrane_in_in_tel_dejavnosti_jan_2015.pdf

16. Ministrstvo za zdravje, direktorat za javno zdravje. (2015). *Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu*. Najdeno 25. aprila 2017 na spletnem naslovu http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno_zdravje_2015/zdr_na_del_mestu/Smernice_promocija_zdravja_na_delovnem_mestu-marec_2015.pdf
17. Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije. (2008). *Smernice zdravega prehranjevanja delavcev v delovnih organizacijah*. Najdeno 26. februarja 2017 na spletnem naslovu http://www.uzivajmovzdravju.si/wp-content/uploads/2016/02/Smernice_delavci.pdf
18. Perretta, L., & Van den Berg, O. (2002). *Prava hrana za bistro glavo*. Ljubljana: Vale-Novak.
19. Petrović, M. (2009). Apsentizam. Najdeno 03. junija 2017 na spletnem naslovu <http://documents.tips/documents/apsentizam.html>
20. Podjed, K., Bajt, M., & Klanšček, J. (2016). Promocija zdravja v žepu. Najdeno 05. maja 2017 na spletnem naslovu http://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/promocija_zdravja_v_zepu_prirocnik_za_sindikalne_zaupnike.pdf
21. Radivo, M. (2011). *Prehrana in dietetika, 1. del*. Ljubljana: Konzorcij šolskih centrov Slovenije v okviru projekta MUNUS 2 Slovenija.
22. Robbins, S.P. 1991. *Organizational behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
23. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Sang, Kim H. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite*. Ljubljana: Tuma.
25. Stergar, E., & Udrih Lazar, T. (2012). *Zdravi delavci v zdravih organizacijah. Priročnik za promocijo zdravja pri delu v velikih in srednje velikih podjetjih in organizacijah*. Ljubljana: Univerzitetni klinični center, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa.
26. Suwa Stanojević, M. (2017). *Hrana in prehrana*. Ljubljana: i2 družba za založništvo, izobraževanje in raziskovanje, d. o. o.
27. Tavčar, M. (2006). *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
28. Toyota Adria d.o.o. (2013). Letno poročilo podjetja Toyota Adria d.o.o. za leto 2013. Ljubljana: Toyota Adria d.o.o.
29. Toyota Europe Corporate Website. (2017). *Toyota Europe Newsroom*. Najdeno 20. maja 2017 na spletnem naslovu <http://newsroom.toyota.eu/toyota-motor-europe-tme-sold-928500-vehicles-in-2016-with-best-ever-sales-for-hybrids-and-lexus/>
30. Toyota information system. (2011). *Company background Toyota*. Najdeno 28. maja 2017 na spletnem naslovu http://toyotaprojectteam.blogspot.si/p/company-background_6779.html
31. Toyota Motor Corporation. (2012). *Toyoda Precepts: The base of the Global Vision*. Najdeno 27. maja 2017 na spletnem naslovu http://www.toyota-global.com/company/toyota_traditions/company/apr_2012.html
32. Varg, R. (2003). *Teorija motivacije Abrahama Maslowa v humanistični psihologiji*. Najdeno 12. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-LT4IAZAJ/8b626f04-9b61-45d7-9a42-701aea3b9949/PDF>

33. Zakon o varnosti in zdravju pri delu (2011). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 43/2011. Najdeno 28. maja na spletnem naslovu <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/103969>
34. Združenje delodajalcev Slovenije. (2016). *Vseslovenska kampanja za ozaveščanje delodajalcev za ohranjanje in krepitev zdravja zaposlenih na delovnem mestu*. Najdeno 15. maja 2017 na spletnem naslovu http://www.zdravi-in-uspesni.si/wp-content/uploads/2015/10/Zlozenka_Kampanja_2015.pdf

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Primer jedilnika podjetja Okrepčevalnica Denac Jure, s.p.	5

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

sem Nataša Ristić, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. V okviru izdelave zaključne naloge izvajam raziskavo, s katero želim ugotoviti, koliko pozornosti zaposleni v podjetju Toyota Adria, d.o.o., posvečate zdravemu načinu prehranjevanja na delovnem mestu ter kakšen vpliv na to ima management vašega podjetja. Pri vsakem vprašanju je možen samo 1 odgovor. Anketni vprašalnik je anonimen, zato Vas prosim za iskrene odgovore. Podatke bom uporabila izključno v raziskovalne namene za izdelavo zaključne naloge.

1.) Spol:

- a) Moški.
- b) Ženski.

2.) V katero starostno skupino spadate?

- a) Do 24 let.
- b) 25–30 let.
- c) 30–40 let.
- d) 40–50 let.
- e) 50–60 let.
- f) 61 let ali več.

3.) Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- a) Osnovna šola.
- b) Srednja poklicna šola.
- c) Srednja strokovna šola.
- d) Višja strokovna šola.
- e) Visoka strokovna šola.
- f) Univerzitetna šola.
- g) Podipl. spec.

4.) Kaj najpogosteje malicate med delovnim časom?

- a) Kuhan topli obrok.
- b) Sendvič.
- c) Slane, sladke zavitke.
- d) Jogurt.
- e) Sadje, zelenjavo.
- f) Sladkarije.
- g) Nič.
- h) Drugo:_____.

- 5.) Koliko časa imate na razpolago za reden dnevni obrok?
- a) 0–15 minut
 - b) 15–30 minut
 - c) 30–45 minut
 - d) 45–60 minut
 - e) 60 minut in več.
- 6.) Menite, da imate dovolj časa za reden dnevni obrok ?
- a) Da, popolnoma se strinjam.
 - b) Strinjam se.
 - c) Se ne strinjam.
 - d) Drugo: _____.
- 7.) Koliko obrokov zaužijete med delovnim časom?
- a) En obrok.
 - b) Dva obroka.
 - c) Tri obroke.
 - č) Tri ali več.
 - d) Nobenega.
 - e) Drugo: _____
- 8.) Bi želeli imeti več obrokov v času delovnika, kot jih imate sedaj?
- a) Da
 - b) Ne
 - c) Vseeno mi je
 - d) Drugo: _____
- 9.) Morate v podjetju nadrejenega vprašati za dovoljenje, kdaj lahko odidete na malico oz. dnevni obrok?
- a) Da, vedno.
 - b) Ne, nikoli.
 - c) Občasno.
 - d) Drugo: _____.
- 10.) Kje najpogosteje malicate med delovnim časom?
- a) V podjetju imamo menzo, kjer ponujajo topli obrok.
 - b) V podjetju imamo jedilnico, kjer si s seboj prinesem hrano.
 - c) Za delovnim mestom (v pisarni).
 - d) Ne malicam.
 - e) Zunaj podjetja (restavracija).
 - f) Drugo: _____.

- 11.) Kako se počutite, ko se po dnevnem obroku vrnete na delovno mesto?
- a) Težje se osredotočim na delo.
 - b) Lažje se osredotočim na delo.
 - c) Zaspano.
 - d) Nisem se zmožen/-a vrniti nazaj na delovno mesto.
 - e) Ni sprememb.
 - f) Drugo: _____.
- 12.) Koliko denarja ste pripravljeni odšteti za kakovosten topli obrok?
- a) Do 5 €.
 - b) 5–10 €.
 - c) 10–15 €.
 - d) 15–20 €.
 - e) 20 € in več.
- 13.) Bi si topli obrok pogosteje privoščili, če bi bila njegova cena ugodnejša?
- a) Da, zagotovo, saj si ga po današnji ceni težko privoščim.
 - b) Ne, cena mi ni pomembna.
 - c) Ne, saj ne jem toplega obroka med delovnim časom.
 - d) Drugo: _____.
- 14.) Vam je prostor v podjetju, v katerem je možno malicati, prijeten?
- a) Da.
 - b) Vseeno mi je.
 - c) Ne.

Če ste na 14. vprašanje odgovorili z Da, prosim odgovorite na spodnje vprašanje št. 15.

- 15.) Kaj Vam je v prostoru v podjetju, kjer malicate, najbolj všeč?
- a) Svetel prostor in prijeten ambient.
 - b) Dostopnost pribora in pomivalni stroj.
 - c) Kavomat.
 - d) Dobro vzdušje in klepet s sodelavci.
 - e) Drugo: _____.
- 16.) Kdo je v vašem podjetju odgovoren za sprejemanje odločitev glede prehranjevanja v podjetju oz. komu lahko izrazite želje glede sprememb uživanja obroka v času delovnika?
- a) Managementu podjetja.
 - b) Direktorju podjetja.
 - c) Kadrovske službi.
 - d) S sodelavci se med seboj posvetujemo in odločamo.

e) Nikomur.

f) Drugo:_____.

PRILOGA 2: Primer jedilnika podjetja Okrepčevalnica Denac Jure, s.p.

Slika 1: Primer jedilnika podjetja Okrepčevalnica Denac Jure, s.p.

29.5. -2.6.2017		
MALICA 3	MALICA 2	MALICA 1
PONEDEKJEK:		
PIŠČANČJI PARIŠKI ZREZEK KROMPIRJEVA SOLATA Z ZELJEM *1,3	MAKARONOVO MESO SOLATA *1,3	PASULJ S KLOBASO *
TOREK:		
SVINJSKA PEČENKA PRAŽEN KROMPIR SOLATA *	AJDOVA KAŠA Z ZELENJAVO SOLATA	KROMPIRJEVA MUSAKA SOLATA * MALICA 3A *1,3,7
SREDA:		
PURANJI ZREZEK V NARAVNI OMAKI ZELENJAVNI RIŽ SOLATA *	TESTENINE Z ZELENJAVNO OMAKO SOLATA *1,3	KANELONI S ŠUNKO IN SIROM FRANCOSKA SOLATA MALICA 3A *1,3,7
ČETRTEK:		
GOLAŽ POLENTA SOLATA *	RIŽEV NARASTEK Z JABOLKI KOMPOT *1,3,7	ČUFTI V OMAKI PIRE KROMPIR SOLATA MALICA 3A *7
PETEK:		
ŠKARPENA IZ PEČICE KROMPIR PO DALMATINSKO SOLATA *4	ŠPINAČNA LOPARNICA SOLATA *1,3,7	PIŠČANČJA NABODALA DŽUVEČ RIŽ SOLATA MALICA 3A *

Vir: Okrepčevalnica Denac Jure s.p.