

*Slavica Žeger  
Maja Horvatin-Fučkar  
Klaudija Bubalo*

*Pregledni znanstveni rad*

## **KORPORATIVNI *WELLNESS* PROGRAMI – ZA I PROTIV**

### **1. UVOD**

Korporativni *wellness* programi (KWP) programi su kreirani i sponzorirani od strane poslodavca, dizajnirani kao podrška zaposlenicima u periodu usvajanja zdravih životnih stilova koji imaju za cilj reducirati zdravstvene rizike, poboljšati kvalitetu života, pospješiti učinkovitost te time biti na korist organizaciji za koju rade (Berry, Mirabito, & Baun, 2010). Prema Burton (2014), promocija zdravlja na radnom mjestu veoma je važna za radnika i uključuje promociju zdravih životnih stilova, održavanje njegova zdravlja te poboljšanje radnog okruženja i radnih navika. U SAD-u 85% poslodavaca s više od 1000 zaposlenih nudi neku vrstu KWP-a (RAND, 2016) a sama industrija teška je oko 6 biliona dolara. U Europi je ponuda KWP-a znatno manja, prema Global Wellness Report iz 2014. nudi ih svega 46% europskih poslodavaca.

### **2. SVRHA KORPORATIVNIH *WELLNESS* PROGRAMA**

Prema podacima Svjetske zdravstvene organizacije (Croatia: WHO statistical profile, 2015) top deset uzročnika smrti na području Republike Hrvatske su redosljedom: ishemična bolest srca, moždani udar, rak pluća, rak debelog crijeva, hipertenzivna bolest srca, kronične opstruktivne bolesti pluća, diabetes mellitus, ciroza jetre, različite vrste padova i rak dojke. Zbog sustava zdravstvene zaštite u Republici Hrvatskoj troškovi liječenja ovih bolesti, od kojih se mnoge mogu prevenirati, padaju na leđa državnog proračuna, a u manjem dijelu i na poslodavca jer je on taj koji snosi troškove bolovanja u trajanju od 42 dana. Troškovi s kojima se suočava poslodavac, bila to država ili privatni poduzetnik, zbog bolesnog zaposlenika mogu se mjeriti kroz smanjenu produktivnost, povećanje broja bolovanja kao i kroz ostale kompenzacije (HZZO, 2016) na koje bolesni zaposlenik ima zakonsko pravo (npr. naknada plaće za vrijeme korištenja bolovanja).

Prema nacrtu prijedloga Zakona o zaštiti na radu iz 2013. godine u Republici Hrvatskoj su u razdoblju od 1997. do 2011. izgubljena 13.130.933 radna dana zbog bolovanja. Njihova novčana protuvrijednost, utvrđena je na osnovi prosječne bruto cijene rada ostvarene u tom razdoblju u RH te prelazi četiri milijarde kuna. Prosječni godišnji troškovi bolovanja prelaze 110 milijuna kuna u dijelu u kojem ih snosi obvezno

zdravstveno osiguranje. Usprkos činjenici da KWP-i postaju sve popularniji, domaće tvrtke su i dalje vrlo skeptične kod uvođenja ovakve vrste programa za zaposlenike, ponajviše zbog sumnje u povratak investicije. Na KWP-e se često gleda samo kao na dobru dodatnu vrijednost koju kompanija nudi svojim zaposlenicima, ali još uvijek ne predstavlja strateški imperativ. Uvođenje pravilno postavljenog i dobro pripremljenog KWP-a poslodavcu može uštedjeti enormne troškove bolovanja koji će se dugoročno sve više povećavati s obzirom na negativne demografske trendove u Europi, što će se odraziti i na samo tržište rada (Șerban and Aceleanu, 2015).

### **3. UTJECAJ KORPORATIVNIH *WELLNESS* PROGRAMA NA ZAPOSLENIKA I POSLODAVCA**

Rezultati meta-analize KWP-a (Parks & Steelman, 2008), indiciraju da je sudjelovanje u programima povezano s manjom učestalošću izostajanja s posla i povećanim zadovoljstvom na poslu. Zaposlenici uključeni u programe su zadovoljniji na poslu, iz tri osnovna razloga: prvo, zbog postojanja takvih *wellness* programa zaposlenici imaju osjećaj da ih poslodavac cijeni, da mu je stalo do njihovog zdravlja (Rhoades & Eisenberger, 2002). Drugo je sama pretpostavka da je postojanje takvih programa vrlo atraktivno zaposlenicima, a samim time od velike je pomoći poslodavcu kao alat pri zapošljavanju i retenciji radne snage. Zaposlenici kojima je zdravlje visoko na listi prioriteta će vjerojatnije biti sretni što tvrtka nudi takve sadržaje, samim time bit će zadovoljniji na poslu i manje vjerojatno potražiti drugi posao (Falkenberg, 1987). Treće, smatra se da KWP-i imaju veliki utjecaj na smanjenje stresa na radnom mjestu (Aldana, Merrill, Price, Hardy, & Hager, 2005). Američka korporacija Johnson&Johnson, 1978. godine uvela je KWP za svoje zaposlenike. Od 1995. postotak njihovih zaposlenika koji konzumiraju cigarete pao je za dvije trećine. Broj zaposlenika te kompanije koji imaju neaktivni životni stil i onih koji boluju od povišenog krvnog tlaka smanjio se za više od pola. KWP je toj kompaniji kumulativno smanjio troškove za otprilike 250 miliona USD, što znači da su samo u razdoblju od 2002 do 2008 na svaki dolar uloženi u KWP imali povrat u iznosu od 2,71 USD (Fikry, 2004).

Najveća briga kompanija koje razmišljaju o uvođenju KWP-a uvijek je sumnja u povratak investicije. Većina provedenih studija objavljenih do današnjeg dana sugerira da uvođenje takvih programa pokazuju pozitivne zdravstvene i financijske učinke (Naydeck, Pearson, Ozminkowski, Day, & Goetzl, 2008). Prema Voit (2001), uz smanjenje troškova, poslodavcu također u korist može biti i stvaranje pozitivne slike kompanije u relaciji prema zaposlenima, kao i stvaranje pozitivne slike o kompaniji u zajednici. Studija koju su proveli Leutizinger i Blanke (1991), potvrdila je da postoji pozitivna korelacija između redovite tjelovježbe i povećanja radne produktivnosti.

Tablica 1. Pregled studija koje opisuju utjecaj korporativnih wellness programa na mentalno i fizičko zdravlje zaposlenika, preuzeto i prilagođeno od Voit (2001)

Autor	Ispitanici	Rezultati
Eddy, J.M i sur. (1990)	129 radnika plaćenih po satu rada tvrtke Rohm i Haas, USA	Ispitanici su imali značajno poboljšanje u zdravstvenim pokazateljima i tjelesnoj kondiciji. Kod zaposlenika s rizičnim zdravstvenim faktorima taj rizik je smanjen.
Jeffery, R.W i sur. (1993)	Zaposlenici 32 građevinska područja u Minnesoti, USA koji nude KWP	Generalno su ispitanici imali manje dana bolovanja. Ispitanici u programima odvikavanja od pušenja su imali manji broj dana bolovanja od onih koji nisu sudjelovali u programu, kao i oni koji su bili u programima mršavljenja.
Ker, J.H i Voss, M.C.H (1993)	152 radnika ING banke u Amsterdamu	Sudjelovanje u KWP dovelo je do smanjena izostanaka s posla, percipirana je viša razina fitnesa i općeg zdravstvenog stanja. Nije uočena značajna razlika u razni samopouzdanja između ispitanika i kontrolne skupine.
Stevens, M.M., i sur. (1996)	522 zaposlenika tvrtke Puritan-Bennet iz Kansasa, USA	Kod ispitanika je zapažena značajna redukcija u ponašanjima koja uzrokuju povećani rizik za srčani udar i rak pluća.
Sutherland, V.J, i Cooper, C.L (1990)	Pregledni članak o korporativnim fitness programima	Tjelovježba je djelotvorna metoda za poboljšanje raspoloženja, povećava sposobnosti podnošenja stresa, smanjuju odsutnost s posla i zdravstvene troškove.

#### 4. KAKO IMPLEMENTIRATI KORPORATIVNE *WELLNES* PROGRAME

Postoje različite varijante KWP-a: od onih koji su orijentirani isključivo na fizičko zdravlje zaposlenika, do onih koji se više bave zdravstvenom edukacijom. Za rizične skupine zaposlenika programi su kombinacija ova dva aspekta, što podrazumijeva ponudu različitih vrsta programa za vježbanje kao i pružanje podrške zaposlenicima u području stres menadžmenta (širok spektar tehnika koje su usmjerene na kontrolu razine stresa, a primjenjuju se u svrhu poboljšanja svakodnevnog funkcioniranja), nutricionističke usluge, generalne informacije i savjeti oko mršavljenja, prestanka pušenja i sl. Bitno je da programi koje implementiramo budu široko dostupni svim zaposlenicima, bilo produženjem radnog vremena fitnes centra i/ili omogućavanjem provođenja KWP-a tijekom radnog vremena zaposlenika, za što je važno da poslodavac bude fleksibilan. Poželjno je da zaposlenici budu aktivno uključeni u implementaciju KWP-a jer na taj način poslodavac osigurava da ponuđeni programi reflektiraju

potrebe i želje zaposlenika, kao i veću vjerojatnost da će isti te programe koristiti (Stevens, 1996).

Prema izvješću Harvard Business Review-a (Berry et al) iz 2010. istraživači sugeriraju da uspješan, strateški integriran *wellness* program bez obzira na veličinu kompanije, treba sadržavati šest fundamentalnih sastavnica:

**1. Angažirano rukovodstvo kompanije**

Menadžeri imaju vitalnu ulogu u podizanju razine svijesti o važnosti tjelovježbe među zaposlenicima. Postoji jasna vezu između angažiranosti zaposlenika, njihovog općeg zdravlja i menadžera koji služi kao most između te dvije pojave.

**2. Strateško usklađivanje programa s identitetom i aspiracijama tvrtke**

*Wellness* programi trebaju bi biti prirodni produžetak identiteta tvrtke, no pomak u „kulturi” same tvrtke zahtijeva vrijeme.

**3. Programe koji su relevantni za zaposlenike i kvalitetni u izvedbi**

Cilj je ponuditi programe koji su sveobuhvatni, zaposlenicima zanimljivi i kvalitetni, u suprotnom, ishod su zaposlenici koji u programima ne žele sudjelovati.

**4. Široku dostupnost programa**

Kod osmišljavanja što ponuditi od KWP-a generalni je savjet tvrtki koje već imaju ugrađene takve programe i generiraju od njih dobit, da treba razmišljati iz perspektive korisnika o svim mogućim razlozima zbog kojih oni ne bi željeli te programe koristiti, a nakon toga učiniti sve da se svaki od tih razloga eliminira.

**5. Partnerstvo**

Aktivna suradnja s unutarnjim i vanjskim partnerima ima bitnu ulogu u unapređenju kvalitete programa (npr. odjel financija može napraviti *cost-benefit* analizu KWP-a, povezivanje s distributerima zdrave hrane, tvrtkama koje prodaju dodatke prehrani i sl)

**6. Učinkovitu komunikaciju**

Uvođenje i programa nije samo zadatak koji treba obaviti, važna je poruka koju on nosi. Način na koji se ta poruka prezentira zaposlenicima može činiti veliku razliku, stoga senzibilnost, kreativnost i raznovrsnost medija koji se u tu svrhu koriste trebaju biti misao vodilja.

## **5. ZAKLJUČAK**

Pregledana istraživanja navode na zaključak da uvođenje KWP-a može imati pozitivan i trajan utjecaj na oboje, zaposlenika i poslodavca. Zaposlenici tvrtki koje nude *wellness* programe doživjeli su različite pozitivne promjene kao npr: smanjeni

postotak tjelesne masti, gubitak kilograma, općenito bolje psihofizičko stanje i slično. Poslodavac od pozitivnih promjena u zdravlju zaposlenika ima značajne koristi u vidu manje stope izostanaka s posla, povećanog radnog morala, povećanja produktivnosti i slično, što naravno pridonosi boljitku kompanije. Prema iskustvima velikih američkih kompanija koje provode KWP-e već dugi niz godina (Johnson&Johnson, Chevron, Nelnet, SAS Institute...), više uspjeha ostvaruju sveobuhvatni programi, odnosno oni koje se baziraju na provođenju tjelovježbenih sadržaja u istoj mjeri kao i programa prevencije i edukacije zaposlenika. Sveobuhvatni su programi naravno skuplji, ali istraživanja sugeriraju (Kossek, Ozeki, & Kosier, 2001; Stave, Muchmore, & Gardner, 2003) da su daleko uspješniji jer djeluju na razini prevencije. Bez obzira na potencijalne prednosti, uvođenje programa velik je financijski korak koji zahtijeva dobru stratešku pripremu. U cilju smanjenja troškova, jedna od mogućnosti je da kompanije dogovore suradnju s lokalnim fitness centrima u vidu sufinanciranja članarina za zaposlenike. Što se tiče sveobuhvatnih programa (ukoliko ne postoji mogućnost ponude istih; npr. nedostatak sredstava, manjak stručnjaka koji bi te programe implementirali...) postoji mogućnost edukacije zaposlenika o zdravim životnim stilovima kroz *online wellness* tečajeve, e-predavanja i sl. Jednostavni upitnik koji zaposlenici mogu riješiti, a tiče se njihovih interesa, količine slobodnog vremena, ciljeva i sl. može biti dobar pokazatelj u kojem se smjeru interesi zaposlenika kreću. Anonimni upitnik je direktan način dobivanja informacija o mišljenjima zaposlenika, koja se nerijetko ne podudaraju sa sugestijama i preferencijama menadžmenta tvrtke o tome kakve vrste programa tvrtka treba. Program koji je kvalitetno proveden na svim razinama ima veću vjerojatnost da zaposlenici u njemu sudjeluju.

Bez obzira na veličinu tvrtke, KWP razvijen i strateški pripremljen kroz već provjerene smjernice, ima velike šanse biti uspješno implementiran. Kroz takve programe poslodavci osiguravaju emocionalno i fizičko zdravlje zaposlenika, a samim time i pospješuju šanse da će zaposlenik doprinosti dobrobiti kompanije na duge staze.

## 6. LITERATURA

1. Aldana, S.G., Merrill, R.M., Price, K., Hardy, A., Hager, R., 2005. Financial impact of a comprehensive multisite workplace health promotion program. *Prev. Med.* 40, 131–137. doi:10.1016/j.ypmed.2004.05.008
2. Berry, L.L., Mirabito, A.M., Baun, W.B., 2010. What's the Hard Return On Employee Wellness Programs? *Harv. Bus. Rev.* 88, 104–112.
3. Falkenberg, L.E., 1987. Employee Fitness Programs: Their Impact on the Employee and the Organization. *Acad. Manage. Rev.* 12, 511–522. doi:10.5465/AMR.1987.4306566

4. Fikry W. Isaac, 2004. Employee Health Contributes to Corporate Financial Health at Johnson & Johnson. *J. Organ. Excell.* 24, 57–65. doi:10.1002/npr.20038
5. Kossek, E.E., Ozeki, C., Kosier, W., 2001. Wellness Incentives: Lessons Learned about Organizational Change. *Hum. Resour. Plan.* 24, 24–35.
6. Leutizinger, Joe, Blanke, Daniel, 1991. The Effect of a Corporate Fitness Program on Perceived Worker Productivity. *J. Health Behav. Educ. Promo.*
7. Linda Rhoades, Robert Eisenberger, 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *J. Appl. Psychol.* 2002, Vol. 87, No. 4, 698–714.
8. Mary Martha Stevens, A.P.-A., 1996. Improving Employee Health and Wellness: A Pilot Study of the Employee-driven Perfect Health Program. *Am. J. Health Promot. AJHP* 11, 12–4. doi:10.4278/0890-1171-11.1.12
9. Naydeck, B.L., Pearson, J.A., Ozminkowski, R.J., Day, B.T., Goetzel, R.Z., 2008. The Impact of the Highmark Employee Welness Programs on 4-Year Healthcare Costs. *J. Occup. Environ. Med.* 50, 146–156. doi:10.1097/JOM.0btj13e3181617855
10. Parks, K.M., Steelman, L.A., 2008. Organizational wellness programs: a meta-analysis. *J. Occup. Health Psychol.* 13, 58–68. doi:10.1037/1076-8998.13.1.58
11. Research and Reports | HAPIA [WWW Document], n.d. URL <http://www.workplacehealth.org.au/UnderstandWorkplaceHealth/research-and-reports> (accessed 3.24.16).
12. Şerban, A.C., Aceleanu, M.I., 2015. Current Demographic Trends - A New Challenge for the Labour Market. *Theor. Appl. Econ.* 22, 309–320.
13. Stave, G.M., Muchmore, L., Gardner, H., 2003. Quantifiable impact of the contract for health and wellness: health behaviors, health care costs, disability, and workers' compensation. *J. Occup. Environ. Med.* 109.
14. Studies from RAND Yield New Information about Wellness (Does Targeting Higher Health Risk Employees or Increasing Intervention Intensity Yield Savings in a Workplace Wellness Program?), 2016. . *Obes. Fit. Wellness Week.*
15. Voit, S., 2001. Work-site health and fitness programs: Impact on the employee and employer. *Work* 16, 273.
16. n.d. URL <http://www.who.int/gho/countries/hrv.pdf?ua=1> (accessed 3.23.16a).
17. n.d. URL <https://zakonodavstvo.gov.hr/UserDocsImages/arhiva//MRMS%20Iskaz%20-%20Zakon%20o%20zastiti%20na%20radu.pdf> (accessed 3.20.16b).