

M. Miklavčič Šumanski, I. Kolenc, M. Markič*

ORGANIZACIJSKA KULTURA KAO DJELOTVORNO SREDSTVO ZA UPRAVLJANJE SIGURNOŠĆU I ZDRAVLJEM NA RADU

UDK 331.45/48:613.6
PRIMLJENO: 10.9.2007.
PRIHVAĆENO: 16.8.2008.

SAŽETAK: Organizacijska kultura značajno utječe na kakvoću rada u poduzećima i drugim organizacijama, stoga je njezino planiranje i prihvaćanje suvremen i općenito priznat način osiguranja sigurnosti i zdravlja na radu. Za uvođenje politike i strategije sigurnosti i zdravlja na radu u organizaciji korisno je prepoznati i uvažavati kulturu sigurnosti, kao jedan od ishodišnih čimbenika za uspješno postizanje ciljeva. U tu svrhu provedeno je teoretsko i empirijsko istraživanje o kulturi sigurnosti. Teoretski cilj istraživanja postignut je analizom relevantne strane i domaće stručne literature iz područja opće kulture i kulture sigurnosti i njezinih sastavnih dijelova kao što su npr. vrijednosti, etika, navike itd. U empirijskom (praktičnom) dijelu istraživanja primijenili smo metodu anketiranja za prikupljanje kvantitativnih podataka. Anketa je obuhvaćala istraživanje na područjima integralnog upravljanja (menadžmenta), vrijednosti i načela, razvoja i izobrazbe zaposlenih, rukovođenja i učinkovitosti rukovođenja te inovacija i poboljšanja. Uzorak je obuhvatio sve zaposlene, tj. 159 članova poduzeća. Iz odgovora anketiranih suradnika utvrđeno je da je odnos spram sigurnog i zdravog rada na visokoj razini, pa je postotak pozitivnih odgovora u poduzeću u prosjeku 84%, a negativnih je odgovora u prosjeku 6%. Predložen je model čimbenika koji valja razvijati u smjeru daljeg poboljšanja kulture sigurnosti u poduzeću. Ono što je utvrđeno bit će korisno pomagalo za sve one koji smatraju da kulturu sigurnosti mogu upotrijebiti kao djelotvorno sredstvo za upravljanje sigurnošću i zdravljem na radu.

Ključne riječi: anketa, etika, proizvodno poduzeće, organizacijska kultura, program rada, stanje, sigurnost i zdravlje na radu, kultura sigurnosti, vrijednosti

UVOD

U zadnjih dvadeset godina pisci radova o upravljanju (menadžmentu), teoriji organizacije i kognitivnim znanostima dosta pišu i istražuju pojavu organizacijske kulture (organisational culture); (npr. Robbins, 2001., Schein, 1992., Handy, 1979., Deal, Kennedy, 1982., Ansoff, 1981., Cameron, Quinn, 1999., Morgan, 1997.

i dr.), posebno u vezi s kakvoćom poslovanja uspješnih poduzeća i drugih organizacija. O organizacijskoj kulturi se doduše pisalo i ranije, no nije se činila značajnom. Kultura je u širem smislu sve ono što je stvorilo ljudsko društvo fizičkim i umnim radom ljudi. Postoje materijalna (sredstva za rad i ostala materijalna dobra) i nematerijalna kultura (to je skup dostignutih vrijednosti ljudskog društva); (Kralj, 2001.). Iz našega kuta gledanja kultura se može izjednačiti s razvijenošću okoline pojedinca u kojoj djeluje poduzeće ili druga organizacija. Organizacijska kultura definira se prilično nejedinstveno. Bilo-

*Mr. Martina Miklavčič Šumanski (sumski@volja.net), Igor Kolenc, spec., Alcan Tomos, Slovenija, prof. dr. sc. Mirko Markič, UP, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper.

slavo (2007.) npr. piše da se kulturu može usporediti sa stablom. Korijeni su temeljne navike koje su ljudi usvojili i koje prelaze iz generacije u generaciju; deblo su vrijednosti, takva dobra, koja obuhvaćaju usvojene temeljne oblike; po-javni oblici su pak vanjski dijelovi stabla.

Tavčar (2002.) navodi da je organizacijska kultura npr. zbir simbola, obreda, mitologija, ideja, sustav vrijednosti koji se ubrajaju u bitne čimbenike uspješnosti organizacije. O tome da su te vrijednosti ključne pri uspješnom poslovanju društva postoje mnoga istraživanja kojima je to bilo potvrđeno (npr. Peters, Waterman, 1982., Collins, Poras, 2000., Moos Kanter, 1989., Goldsmith, Cluterbuck, 1984. itd.).

Kralj je smatra jednom od ključnih sastavnih dijelova vođenja politike organizacije (2001.), te je definira kao filozofiju organizacije i subkulture suradnika. Politika organizacije nije ništa drugo do stvaralačko planiranje željenih ciljeva i načina za njihovo ostvarivanje (pri tome poštujući interese suradnika, rukovođenje i upravljanje). Za planiranje ciljeva i načina za njihovo ostvarivanje dobro se osloniti npr. na njihove vrijednosti (među njima i na etiku), stajalištu prema ljudima i znanju, volji za sudjelovanjem itd.

Budući da je kultura najtrajniji i najteže promjenjiv dio uspješnosti, valja je smatrati trajnim poticajem i instrumentom usmjeravanja u postignuću koristi i ciljeva na svim područjima djelovanja u organizaciji. Za ostvarivanje strategije sigurnosti i zdravlja na radu u organizaciji npr. je razmatranje, planiranje, izvođenje i kontroliranje kulture sigurnosti svakako jedna od širokih mogućnosti za njezino provođenje. Spoznaje o nužnosti poštovanja kulture sigurnosti, odnosno njezinih dijelova (vrijednosti i etike) počinju se već vrlo rano probijati u sam vrh organizacijske i sigurnosno-strukovne prakse u Republici Sloveniji (Polak, 1986., 1988., Drusany, 1986., Gspan, 1991., Horvat, 1991., Miš, 1991. i dr.), a kasnije nastavljaju (npr. Bilban, 2002., Molan, 2003., 2007., Konrad 2000., 2006., Dodič Fikfak et al. 2006. itd.), te bivaju još dodatno potaknute npr. uz pomoć uvođenja kakvoće (Markič, 1993.) poslovne izvrsnosti (Markič, 1999.), zaštite okoli-

ša (Tič, Strašek, 2004.) i društvene odgovornosti (Strašek, 2002.).

Odgovarajuća razina kulture sigurnosti u radnoj je okolini, po Molanovi (2003.), temelj koji dugoročno osigurava veću učinkovitost rada sustava, zaštitu okoliša i zdravlja radnika. Često se svaka investicija u sigurnost smatra nepotrebним troškom. Sve što je namijenjeno osiguranju raspoloživosti radnika je nepotrebna smetnja. Posebno je iz tog kuta gledanja zanimljiva tvrdnja Eckenfeldera (1996.) o tome da se djelovanje sigurnosti i zdravlja planira, uvodi, izvodi te kontrolira zato, jer je to »**prava stvar**« a ne zato što bi se možda uštedjela sredstva ili izbjegle teškoće pri nadzoru vladinih organizacija. Vrlo je slična definicija razlike između uspješnosti i učinkovitosti, gdje uspješnost znači **raditi prave stvari** a učinkovitost - **raditi stvari pravilno**. Vjerojatno nije potrebno dodatno pojašnjavati da suvremenoj okolini bolje odgovaraju organizacije koje **rade prave stvari pravilno** (Drucker, 1967., Kajzer, 1998.).

Upravljanje, skrb i odgovornost za sigurnost i kulturu sigurnosti na radnom mjestu u bilo kojoj organizaciji zahtijevaju rukovođeće i poslovodne radnike koji se moraju kako na individualnoj, tako i na kolektivnoj razini pobrinuti za osviještenost i izobrazbu svih zaposlenih. Potrebni su dobri primjeri, senzibilno upravljanje, uporaba dokazanih elemenata kulture sigurnosti, kao što su norme sigurnosti, politika, zadaci, ciljevi, planovi itd. Najbolje je početi s napisanim postupcima, politikama i osposobljavanjem svih zaposlenih. Sigurnost je zajednička odgovornost i uključuje sve članove hijerarhijske ljestvice, a stvar je vodstva u tome da kulturu sigurnosti podiže na višu razinu (npr. Whitman, 2005.).

S naše točke gledanja, uz istraživanja kulture sigurnosti, vrijedno je spomenuti i istraživanja definiranja (Clark, 1999.), razvoja (Sorensena, 2002.) i analize (Harvey et al., 2002., Cox et al., 1998.) kulture sigurnosti, te Zoharja (2002.) o istraživanju utjecaja menadžerskih stilova upravljanja zaposlenima, bavljenja neposrednih rukovodilaca sa sigurnošću, te prioritetima sigurnosti u organizaciji koje su bile idejna osnova za naše

istraživanje o prepoznavanju učinkovitosti djelovanja sigurnosti i zdravlja na rad u proizvodnom poduzeću.

METODOLOGIJA

Svrha istraživanja

Radna okolina je jedna od naših najvažnijih životnih okolina gdje na sigurnost i zdravlje međusobno djeluju različiti komplementarni čimbenici, kao npr. organiziranost rada, radni uvjeti, međuljudski odnosi, te čimbenici radne okoline, tehnologija itd. Budući da radnici prožive na radu barem trećinu svojeg životnog vijeka, odgovarajuća razina kvalitete radne okoline radnika je razlog za njezino sustavno i sistematičko istraživanje.

U međunarodnom proizvodnom poduzeću, u kojem se dulje vrijeme provode sustavni pristupi sa ciljem sigurnog i zdravog rada, uz posljedično smanjenje broja ozljeda na radu, željeli smo istraživanjem dobiti dublji uvid u to kako su ti sustavni pristupi prihvaćeni među zaposlenima, kako bismo i mi mogli poboljšati već dosegnute rezultate. Svrha istraživanja bila je dobiti podatke i informacije o prepoznavanju kulture sigurnosti i zdravlja na radu u proizvodnom poduzeću. Pritom želimo proučiti i utvrditi ima li poslovnu vrijednost ulaganje poduzeća u okoliš, zdravlje i sigurnost, je li zdravlje i sigurnost prvi prioritet svih zaposlenih, kako visok prioritet ima okoliš, zdravlje i sigurnost, te je li u poduzeću skrb za okoliš od ključne važnosti.

Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja je provjeriti je li sustavni pristup prema sigurnom i zdravom radu nakon nekoliko godina aktivnog rada na području sigurnog i zdravog rada na svim razinama poduzeća donio željene rezultate i je li kultura sigurnosti u poduzeću zadovoljavajuća u usporedbi s cjelokupnom korporacijom od cca 65.000 zaposlenih u čitavom svijetu.

Za teoretski cilj istraživanja zadali smo si pregled stručne literature na području kulture organizacije, a kao njezin sastavni dio prikaz kulture sigurnosti u organizaciji. Prikazat ćemo pregled osnovnih stajališta o kulturi organizacije i njezin utjecaj na uspješnost poslovanja. Na primjer, budući da postoje istraživanja o kulturi sigurnosti u Republici Sloveniji, sažet ćemo iz njih bitne zaključke.

Empirijski dio istraživanja provjerit ćemo na temelju analize i interpretacije odgovora koje su zaposleni davali svake godine u dijelu anketnog upitnika ispitivanja zadovoljstva zaposlenih na razini cijele korporacije. Primijenili smo kvantitativnu tehniku zbrljanja podataka i informacija kakvu primjenjuju Easterby-Smith, Thorpe i Lowe (2005.).

Uzorak

U istraživanje, koje je bilo anonimno i provodi se unutar korporacije jedanput godišnje po čitavom svijetu od godine 2001., bili su uključeni svi zaposleni suradnici. Opći podaci o zaposlenicima obuhvaćali su u istraživanju radni staž kod poslodavca, spol i područje rada. U zadnjem dijelu upitnika imali su anketirani mogućnost u 25 ili manje riječi izložiti koja bi poboljšanja preporučili poduzeću, odnosno korporaciji kao cjelini. Za davanje odgovora na anketna pitanja trebali su približno 20 minuta. Upitnici su bili podijeljeni na sastancima radnih skupina na kojima je zaposlenicima bio pojašnjen način i vrijeme na raspolaganju za ispunjenje upitnika, pri čemu je bila istaknuta anonimnost ankete i mogućnost neodgovaranja na ona pitanja za koje zaposlenici misle da nemaju dovoljno informacija. Analizu i interpretaciju rezultata provelo je neovisno strano poduzeće.

Upitnik je bio sastavljen od 86 pitanja zatvorenog tipa i od jednog pitanja otvorenog tipa. Obuhvaćao je sljedeća područja istraživanja:

- IMS – integrirani menadžment sustava korporacije, održivost (sustainability)
- vrijednosti i načela (Values and Princi-

ples), odlučivanje i poslovna strategija (Decision Making and Business Strategy), komunikacija (Communication)

- razvoj i izobrazba zaposlenih (Employee Development and Training)
- rukovođenje (vodstvo, vođenje) i učinkovitost upravljanja (Leadership and Mgmt Effectiveness), upravljanje poslovnim rezultatima (Performance Management), zadovoljstvo poslom (Job Satisfaction)
- inovacije i poboljšanja (Innovation and Improvement), kakvoća i usluge kupcima (Quality and Customer Service), plaće/nagrade (Rewards) i privrženost (odanost) zaposlenika (Commitment).

Ljestvica ocjenjivanja bila je Likertova (pet stupnjeva) koja je obuhvaćala sljedeće tvrdnje: u potpunosti se slažem, slažem se, nemam mišljenje, ne slažem se, nikako se ne slažem.

Budući da je populacija bila mala (manje od 500), dostavili smo upitnik za ispitivanje (kao uzorku) svim zaposlenima u poduzeću. Sudman (1976.) navodi tablicu za određivanje tipičnih veličina uzoraka koje su uobičajene za istraživanja anketama. Kada je broj anketiranih podskupina malen ili ih nema, kod istraživanja organizacije ili institucija dovoljan je uzorak od 50 do 200 jedinica.

Od 159 razdijeljenih upitnika svim članovima obrađivanog poduzeća godine 2005., dobili smo 98 ispunjenih upitnika, odnosno 61,6% što zadovoljava referentno mišljenje anketirane populacije o kulturi sigurnosti i zdravlja (Flere, 2000.).

REZULTATI

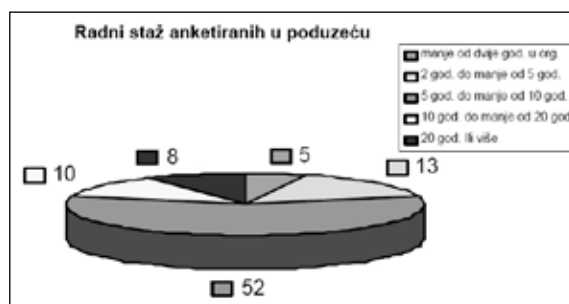
Cilj, koji si je poduzeće postavilo, bio je da ne bude niti jedne nesreće na radu. Od godine 2001., kada je bilo 19 nesreća na radu, poduzeće bilježi konstantan pad broja nesreća – po jedna nesreća u godinama 2005. i 2006., te kao posljedicu - pad broja izgubljenih dana zbog nesreća na radu.

Rezultat je zavidan, no može se vrlo brzo poništiti ako siguran i zdrav rad ne postane dio opće kulture u organizaciji i načina rada i života svih zaposlenih na radu.

U nastavku će biti predstavljeni opći podaci o anketiranim u našem poduzeću i odgovori na ona pitanja koja su bila sadržana u istraživanju iz područja sigurnosti, zdravlja i ekologije (dalje u tekstu: SZE). Svi se podaci odnose na 2005. godinu.

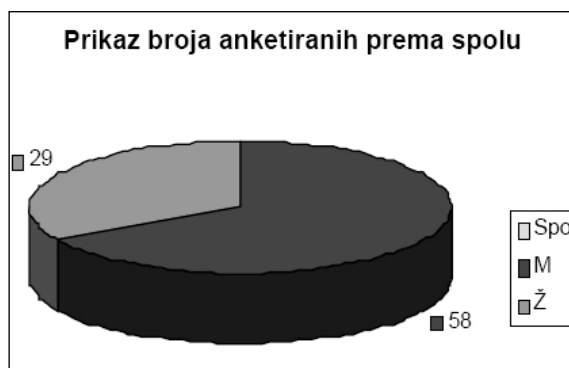
Opći podaci o anketiranim

Više od polovine svih zaposlenih u poduzeću je od 5 do 10 godina, slijede oni s manje od 5 do 2 godine i oni s više od 10 i manje od 20 godina, najmanje je novozaposlenih, odnosno onih koji su u poduzeću manje od dvije godine, te onih s više od 20 godina radnog staža.



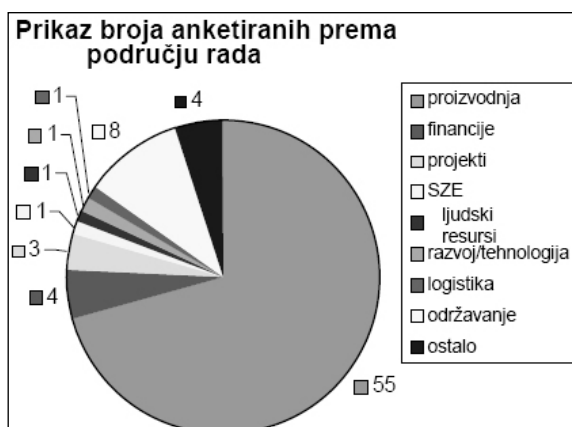
Slika 1. Radni staž anketiranih u poduzeću

Figure 1. Length of employment of the surveyed group in the company



Slika 2. Prikaz broja anketiranih po spolu

Figure 2. Sex structure of the persons included in the survey



Slika 3. Prikaz broja anketiranih prema području rada

Figure 3. Sample structure by field of work

Među anketiranimi bilo je dva puta više muškaraca od žena koje su bile zadovoljnije i naklonjenije navedenim tvrdnjama od muškaraca, što je vidljivo iz rezultata u nastavku. S obzirom na područje rada prevladava proizvodnja, slijedi održavanje, logistika, financije, projekti, ljudski resursi, razvoj/tehnologija, SZE i ostalo.

Ako usporedimo naše poduzeće s korporacijom, 17% je više naklonjenih, odnosno onih koji se slažu s tvrdnjom da ulaganja poduzeća u okoliš, zdravlje i sigurnost imaju poslovnu vrijednost, a 5% je manje onih koji se s tom tvrdnjom ne slažu. S obzirom na radni staž lako je zaključiti da slaganje s navedenom tvrdnjom raste s godinama radnog staža u poduzeću. Po spolu nema većih odstupanja, za 3% su više naklonjene, odnosno s tom se tvrdnjom slaže više žena.

I kod tvrdnje br. 2 je postotak naklonjenih viši u usporedbi s korporacijom i isto je tako niži postotak nenaklonjenih, odnosno onih koji smatraju da sigurnost i zdravlje u njihovom kolektivu nisu prvi prioriteti svih zaposlenih. Postotak na-

klonjenosti slično se, kao kod tvrdnje br. 1, povećava s godinama radnog staža. Prema spolu, s navedenom se tvrdnjom slaže većina žena (89%) i nešto manje muškaraca (74%).

Da u poduzeću okoliš, zdravlje i sigurnost imaju visoki prioritet slaže se 92% upitanih u poduzeću i kod te je tvrdnje rezultat u poduzeću bolji za 8% u usporedbi sa čitavom korporacijom. Trend naklonjenosti, odnosno slaganje s tvrdnjom prema godinama radnog staža nastavlja se i kod ove tvrdnje. Slično kao kod prethodnih tvrdnji, s tom se tvrdnjom slaže 2% više žena od muškaraca.

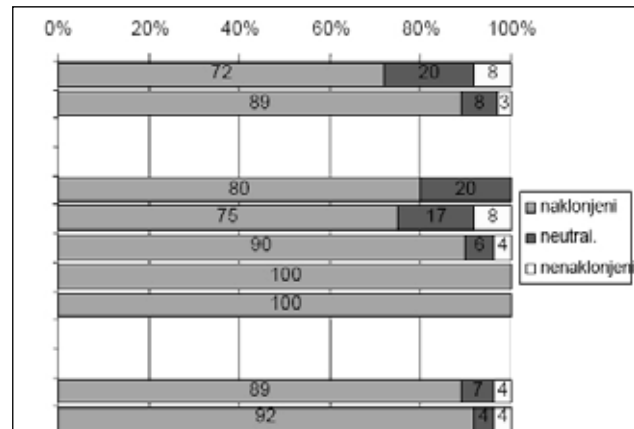
Kod četvrte tvrdnje slijedi manji obrat. Rezultat slaganja s tvrdnjom da je u poduzeću skrb za okoliš od ključne važnosti u korporaciji je, kao cjelini, za 5% viši nego u našem poduzeću, a za 4% je u našem poduzeću više onih koji se s tom tvrdnjom ne slažu.

Isto tako primjećujemo obrat u vezi s navedenom tvrdnjom s obzirom na duljinu radnog staža. Kao kod prve tri tvrdnje, slaganje s tvrdnjom da je skrb za okoliš od ključnog značenja raste s godinama radnog staža. No, kod onih koji su u poduzeću 20 godina i više, naglo pada naklonost, odnosno slaganje s navedenom tvrdnjom. Usporedba rezultata prema spolu i ovaj put iskazuje manju razliku u smislu većeg postotka slaganja žena s tom tvrdnjom.

Kod sve je četiri tvrdnje postotak pozitivnih odgovora u našem poduzeću u prosjeku 84%, a negativnih je odgovora u prosjeku 6%. Kod prve je tri tvrdnje postotak pozitivnih odgovora viši od postotka pozitivnih odgovora u korporaciji. Zanimalo nas je kakvi su rezultati u području sigurnosti, zdravlja i okoliša bili ranijih godina.

Prva tvrdnja: Ulaganja poduzeća u okoliš, zdravlje i sigurnost, te u zajednicu imaju poslovnu vrijednost

	N	Nak.	Nev.	Nenak.
Korporacija	32.292	72	20	8
Naše poduzeće	91	89	8	3
S obzirom na radni staž u poduzeću				
Manje od dvije god. u org.	5	80	20	
2 god. do manje od 5 god.	12	75	17	8
5 god. do manje od 10 god.	50	90	6	4
10 god. do manje od 20 god.	8	100		
20 god. ili više	8	100		
S obzirom na spol				
M	57	89	7	4
Ž	25	92	4	4

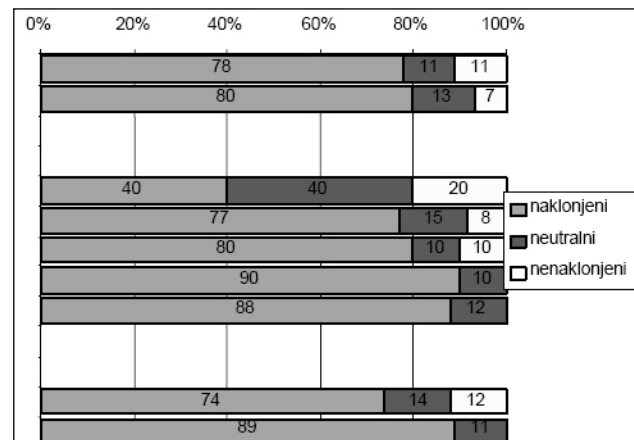


Slika 4. Prikaz postotka naklonjenih, neutralnih i nenaklonjenih navedenoj tvrdnji (tvrdnja br. 1)

Figure 4. Percentage of those in favour, neutral and not in favour of assertion 1

Druga tvrdnja: U mojem su kolektivu zdravlje i sigurnost prvi prioritet svih zaposlenih

	N	Nak.	Ne zna	Nenak.
Korporacija	33.572	78	11	11
Naše poduzeće	94	80	13	7
S obzirom na radni staž u poduzeću				
Manje od dvije god. u org.	5	40	40	20
2 god. do manje od 5 god.	13	77	15	8
5 god. do manje od 10 god.	51	80	10	10
10 god. do manje od 20 god.	10	90	10	
20 god. i više	8	88	12	
S obzirom na spol				
M	57	74	14	12
Ž	28	89	11	

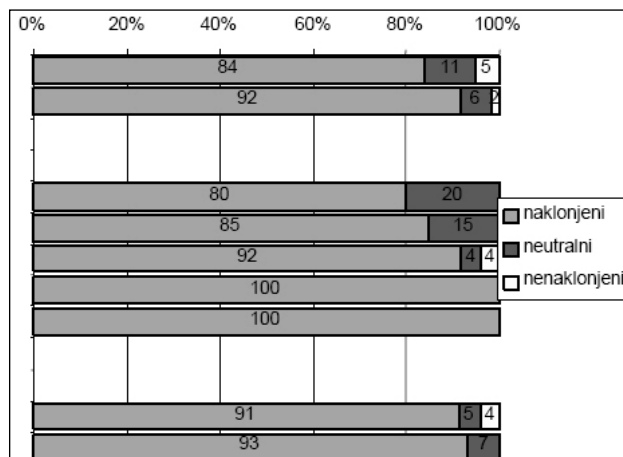


Slika 5. Prikaz postotka naklonjenih, neutralnih i nenaklonjenih navedenoj tvrdnji (tvrdnja br. 2)

Figure 5. Percentage of those in favour, neutral and not in favour of assertion 2

Treća tvrdnja: U poduzeću imaju okoliš, zdravlje i sigurnost visoki prioritet

	N	Nak.	Ne zna	Nenak.
Korporacija	32.542	84	11	5
Naše poduzeće	95	92	6	2
S obzirom na radni staž u poduzeću				
Manje od dvije god. u org.	5	80	20	
2 god. do manje od 5 god.	13	85	15	
5 god. do manje od 10 god.	51	92	4	4
10 god. do manje od 20 god.	10	100		
20 god. ili više	8	100		
S obzirom na spol				
M	56	91	5	4
Ž	29	93	7	

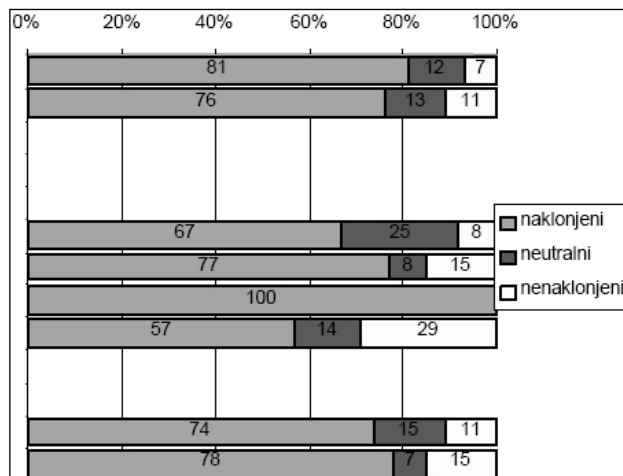


Slika 6. Prikaz postotka naklonjenih, neutralnih i nenaklonjenih navedenoj tvrdnji (tvrdnja br. 3)

Figure 6. Percentage of those in favour, neutral and not in favour of assertion 3

Četvrta tvrdnja: U poduzeću je briga za okoliš od ključnog značenja

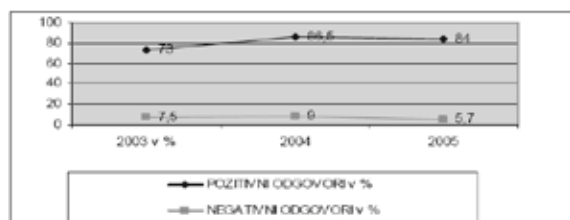
	N	Nak.	Ne zna	Nenak.
Korporacija	32.795	81	12	7
Naše poduzeće	88	76	13	11
S obzirom na radni staž u poduzeću				
Manje od dvije god. u org.	4	Premali uzorak		
2 god. do manje od 5 god.	12	67	25	8
5 god. do manje od 10 god.	48	77	8	15
10 god. do manje od 20 god.	9	100		
20 god. ili više	7	57	14	29
S obzirom na spol				
M	54	74	15	11
Ž	27	78	7	15



Slika 7. Prikaz postotka naklonjenih, neutralnih i nenaklonjenih navedenoj tvrdnji (tvrdnja br. 4)

Figure 7. Percentage of those in favour, neutral and not in favour of assertion 4

S obzirom na to da je onih koji nemaju svoje mišljenje zanemarivo malo, prikazali smo na slici 8 one s pozitivnim i negativnim odgovorima na navedena pitanja.



Slika 8. Postotak pozitivnih i negativnih odgovora na pitanja iz područja SZE, od godine 2003. do 2005.

Figure 8. Percentage of positive and negative responses to questions in the area of SZE (safety, health, environment protection), from 2003 to 2005

Unatoč blagom padu pozitivnih odgovora iz područja SZE godine 2005., bilježimo pozitivan trend, jer je u navedenoj godini pao i broj negativnih odgovora.

RASPRAVA I PRIJEDLOZI

Iz odgovora anketiranih suradnika općenito možemo ustvrditi da je odnos prema radu na siguran način na visokoj razini, poslovno-organizacijska okolina u društvu je takva da omogućava neprekidno uvođenje promjena. Usporedbom stanja sigurnosti i zdravlja na radu u slovenskom dijelu korporacije i čitavoj korporaciji zaključujemo da je, unatoč različitosti zemljopisnih kultura (okoliša i organizacije), s istim načelima suradnje moguće dosegnuti dobre rezultate. Preduvjet je da zaposleni i drugi sudionici osnuju, provode i neprekidno skrbe za organizacijsku kulturu u pogledu sigurnosti i zdravlja na radu. Pri tom je od bitnog značaja da u organizaciji svi skrbe o preuzetim vrijednostima, normama i načelima koji su sastavni dijelovi organizacijske kulture sigurnosti i zdravlja na radu. Posebno bismo u tom primjeru upozorili na dosegnute rezultate zaposlenih u kulturnoj okolini koja još uvijek prevladavajuće djeluje na osnovi ispunjavanja zakonskih zahtjeva.

Iz ovog smo istraživanja zaključili da su s obzirom na spol žene više naklonjene u odnosu na sigurnost, zdravlje i okoliš u poduzeću, isto kao

što naklonost odnosno zadovoljstvo na navedenom području raste s godinama staža. To može biti potvrda da se s vremenom provedenim u poduzeću, na temelju osposobljavanja, informiranja i djelovanja u poduzeću, povećava stupanj povjerenja i kvalitetnog odnosa prema sigurnosti i zdravlju na radu. Svakako će biti potrebno obratiti više pozornosti području prirodnog okoliša i ispitati uzroke zašto su naročito oni koji su više od dvadeset godina u poduzeću mišljenja da se u poduzeću ne poklanja dovoljno pozornosti tom obliku poslovanja.

S dosadašnjim aktivnostima i dosegnutim rezultatima stvara se u poduzeću pozitivna kultura sigurnosti i zdravlja na radu koja omogućava i dodatno poboljšanje već postignutih rezultata. Zaposleni su svoje ponašanje i vladanje promijenili u tolikoj mjeri da su svjesni značenja vlastitog zdravlja i sigurnosti, kao i zdravlja i sigurnosti ostalih suradnika pri obavljanju svakodnevnog rada u gospodarskom društvu.

Svjesni su i toga da je, unatoč dosegnutim rezultatima, potrebno konstantno poboljšavati sigurnost i zdravlje na radu, te da na to lako utječe svaki suradnik. Rad i radna okolina već odavno ne utječu na zdravlje samo negativno, već imaju i brojne pozitivne učinke koji čovjeku omogućavaju samopotvrđivanje i razvoj osobnosti i stručnosti. Radna je okolina istovremeno i mjesto gdje možemo steći znanje i vještine za zdrav životni vijek, te aktivno sudjelovati u neprekidnom poboljšavanju fizičkih i socijalno-psiholoških odnosa za uspješan, zdrav i siguran rad.

Na temelju rezultata iz istraživanja kulture sigurnosti predložili smo u poduzeću model informacijsko-komunikacijskih aktivnosti s ciljem daljnje promocije zdravlja i sigurnosti na radu. Model informacijsko-komunikacijskih aktivnosti za poboljšanje kulture sigurnosti u poduzeću sadrži ove osnovne dijelove:

1. analizu sigurnosti i zdravlja suradnika
2. investicije u modernizaciju radne opreme i pomagala
3. osposobljavanje za siguran rad te na taj način - sprečavanje ozljeda i narušavanja zdravlja

4. ocjena rizika na radnim mjestima i posljedično - ergonomske te organizacijske aktivnosti
5. ovladavanje osjećajem preopterećenosti, odnosno stresa.

Stoga smo u poduzeću prvo skupili odgovarajuće podatke o sigurnosti i zdravlju na radu, analizirali ih, te na osnovi rezultata, utvrdili probleme koje bi se dalo riješiti i smanjiti, odnosno ublažiti ili ukinuti čimbenike koji odstupaju. U poduzeću ili drugoj organizaciji trebalo bi, zapravo, trajno spremati podatke i informacije o tome, koliko je zdrav svaki njihov zaposleni suradnik. Pretpostavljamo da te podatke i informacije u poduzećima i drugim organizacijama nemaju, stoga pohranjuju već uvedene i lako dostupne podatke, npr. o bolovanjima, ozljedama na radu, profesionalnim bolestima i bolestima koje je prouzročio rad, invalidnosti, fluktuaciji, ekološkim uvjetima za rad, pregledima i ispitivanjima radne opreme, procjenama rizika, izvješćima o preventivnim i zdravstvenim pregledima radnika itd.

Za uspjeh promocije sigurnosti i zdravlja najvažnije je aktivno sudjelovanje obadva ključna suradnika – predstavnika poslodavaca i posloprimateca. Neka se npr. osnuje skupina za promociju sigurnosti i zdravlja na radu koja će biti ovisna o kadrovskim mogućnostima u poduzeću ili drugoj organizaciji. Potencijalni članovi trebali bi biti predstavnik uprave ili direktor, predsjednik sindikata, odnosno sindikalni povjerenik, predsjednik savjeta radnika, odnosno radnički povjerenik za sigurnost i zdravlje na radu, ovlašteni liječnik, zatim odgovoran za upravljanje ljudskim resursima, inženjer za sigurnost, odnosno stručni radnik za sigurnost na radu, organizator rada, rukovodilac proizvodnje, rukovodilac razvoja, rukovodilac vatrogasne službe, predstavnici drugih stručnih službi.

Kulturu sigurnosti trajno stječemo ili gubimo u različitim životnim okolinama: u obitelji, poduzeću, svojem domu – svuda gdje živimo, radimo i obrazujemo se. Stoga je rad, radno mjesto, odnosno poduzeće ili druga organizacija vrlo važno mjesto za nastanak naše sigurnosti

i zdravlja. Brojni primjeri dobre prakse i inozemnih iskustava pokazuju da je moguće, s odgovarajućim sigurnosnim aktivnostima, smanjiti ili otkloniti negativne utjecaje rada i radne okoline na zdravlje, te potaknuti posloprimce i poslodavce na formiranje takvog životnog stila koji pogoduje zdravlju. U SAD-u npr. 90% poduzeća s 50 ili više zaposlenih i skoro sva poduzeća s više od 750 zaposlenih izvode barem jedan od programa promocije zdravlja.

Za svakog je pojedinca korisno da što dulje u životu bude zdrav i aktivan, za taj bismo se cilj svi založili, pa i u radnoj okolini. Definiranje i primjena kulture sigurnosti kao pomagala u postizanju koristi i ciljeva (npr. da ne bude ozljeda, narušavanja zdravlja i invalidnosti) je trajan i zahtjevan proces koji pretpostavlja dugoročno preusmjeravanje i usvajanje novih navika svih suradnika na području sigurnosti i zdravlja na radu.

LITERATURA

Ansoff, I.H.: *Strategic management*, Macmillan, London, 1981.

Bilban, M.: *Mednarodni etični kodeks strokovnjakov s področja varnosti in zdravja pri delu*, Slovensko zdravniško društvo, Združenje za medicino dela, prometa in športa, Ljubljana, 2002.

Biloslavo, R.: *Strateški management in management spreminjanja*, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, 2007.

Cameron, K.S., Quin, R.E.: *Diagnostic and changing organizational culture*, Reading, M.A., Addison-Wesley, 1999.

Clark, S.: Perceptions of organizational safety: Implications for the development of safety culture, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1999., 2, 185-198.

Collins, C. James, Jerry I. Porras: *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies* (3rd edition), Random House, London, 2000.

Cox, S., Jose M. Tomas, Alistair, C., Oliver Amparo: *Safety Culture: The prediction of Co-*

commitment to safety in the Manufacturing Industry, *British Journal of Management*, 9, 1998., 1, 3-11.

Deal, T.E., Kennedy, A. A.: *Corporate cultures*, Reading, M.A, Addison-Wesley, 1982.

Dodič, F. M., Franko A., Gazvoda T., Kožuh M., Molan M., Pelhan B., Sabadin A., Stergar E., Urdih, Lazar T. s sodelavci: *Zdravi delavci v zdravih organizacijah*, Klinični center Ljubljana, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa, Ljubljana, 2006.

Drusany, V.: Optimiranje varstva pri delu. U: *Varstvo pri delu in požarna varnost – stanje in razvoj*. Zavod SRS za varstvo pri delu, Ljubljana, 1986.

Easterby – Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe: *Raziskovanje v managementu*, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, 2005.

Eckenfelder, D.J.: *Values-Driven Safety*, Government Institutes Inc., Maryland USA, 1996.

Flere, S.: *Sociološka metodologija*, Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta, Maribor, 2000.

Goldsmith, W., Clutterbuck, D.: *The winning streak – Britain's top companies reveal their formulas for success*, Penguin Books, Harmondsworth, 1984.

Gspan, P.: Sodobne naloge strokovnih opravil varstva pri delu in usposabljanje zanje. U: *Vzgoja in izobraževanje za varno delo*, Društvo varnostnih inženirjev in tehnikov Gorenjske, Bled, 1991.

Handy, C.B.: *Understanding organisations*, Penguin, Harmondsworth, 1979.

Harvey, J., George, E., Helen, B., Michael, A.A. Cox, John, N.P. Kenedy, Gregory, T.: An analysis of safety culture attitudes in a highly regulated environment, *Work & Stress*, 16, 2002., 1, 18-36.

Horvat, M.: Vzgoja za varno delo in organizacijska kultura podjetja, U: *Vzgoja in izobraže-*

vanje za varno delo, Društvo varnostnih inženirjev in tehnikov Gorenjske, Bled, 1991.

Kajzer, Š.: Razvoj in strukture podjetja. U: *Razvoj podjetja in razvojni management. Posebnosti malih in srednje velikih podjetij*, MER Evrocenter, Gubno, 1998.

Konrad, E.: Varnost dela in interpersonalni odnosi. U: *Integracija varnosti in zdravja v dejavnost podjetja*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo – Oddelek za tehniško varnost, Ljubljana, 2000.

Konrad, E.: Kultura sigurnosti i sigurna okolišna, *Sigurnost*, 48, 2006., 2, 103-109.

Kralj, J.: *Temelji managementa in naloge managerjev*, Visoka šola za management v Kopru, Koper, 2001.

Markič, M.: Ocenjevanje kakovosti sistema VZD pri razvoju tehnologije. U: *Zbornik referatov II. Državno posvetovanje ZDVIT R Slovenije*, Zveza društev varnostnih inženirjev in tehnikov Republike Slovenije in društvo varnostnih inženirjev in tehnikov Dolenjske, Bele krajine in Posavja, Novo Mesto, 1993.

Markič, M.: Quality safety and health management as an integral part of business excellence. U: *Quality management and economic development*, Portorož, Slovenia, 1999.

Miš, M.: Motivacija za varno delo. U: *Vzgoja in izobraževanje za varno delo*. Društvo varnostnih inženirjev in tehnikov Gorenjske, Bled, 1991.

Molan, M.: Varnostna kultura. U: *Zbornik referatov /7. simpozij Varnost in zdravje pri delu*. Zveza društev varnostnih inženirjev Slovenije, Ljubljana, 2003.

Molan, M.: *Metodološka navodila za analizo varnostne kulture*, Klinični center Ljubljana, Ljubljana, 2007.

Morgan, G.: *Images of organization*, SAGE, Thousand Oaks, 1997.

Moss Kanter, Rosabeth: *When Giants Learn to Dance*, Simon & Schuster, New York [etc.], 1989.

Peters, J., Thomas, R., Waterman, H.: *In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, Publishers, New York [etc.], 1982.

Polak, P.: Organizacija varstva pri delu. U: *Varstvo pri delu in požarna varnost – stanje in razvoj*. Zavod SRS za varstvo pri delu, Ljubljana, 1986.

Polak, P.: Nekateri organizacijski vidiki varstva pri delu. U: *Ekologija dela in okolja*. Zavod SRS za varstvo pri delu, Ljubljana, 1988.

Robbins, P. Stephen: *Organizational Behaviour* (9th edition), Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs [etc.], 2001.

Schein, E.H.: *Organizational culture and leadership* (2. izdaja.), Jossey-Bass, San Francisco, 1992.

Sorensen, J.N. 2002. *Safety culture: a survey of the state-of-the-art*, dostupno na: http://www.sciencedirect.com/science?_ob=articleURL&_udi=B6V4T-451DMFC (18. 5. 2007).

Strašek, V.: Varnost in zdravje pri delu in družbena odgovornost, *Delo in varnost*, 47, 2002., 2, 60–63.

Sudman, S.: *Applied Sampling*, Academic Press, New York, 1976.

Tavčar, I. Mitja.: *Strateški management. Učbenik za podiplomski študij*, Visoka šola za management v Kopru in Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta – Inštitut za razvoj managementa, Koper, 2002.

Tič, D., Viljem, S.: *Integracija sistema vodenja organizacije*, Samozaložba, Celje, 2004.

Wayne, F. Cascio: *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits* (4th ed.), McGraw-Hill, New York [etc.], 1995.

Whitman, M.: The culture of safety: no one gets hurt today, *The Police chief*, 72, 2005., 11, 20-24.

Zohar, D.: The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002., 1, 75-92.

ORGANISATIONAL CULTURE AS AN EFFECTIVE TOOL IN THE MANAGEMENT OF SAFETY AND HEALTH AT WORK

SUMMARY: Organisational culture has a significant impact on the quality of work in companies and organisations, making its planning and adoption a generally recognised means of ensuring safety and health at work. In introducing the policy and strategy of safety and health at work in an organisation, it is useful to take into consideration the importance of the safety culture as one of the crucial elements for successful achievement of the set aims. With this purpose in mind, a theoretical and empirical study was conducted on the safety culture. The theoretical aspects of the study were based on an analysis of relevant international and domestic literature in the field of general culture and safety culture and its various facets, such as values, ethics, habits, etc. In the empirical (practical) part of the study we applied the survey method to gather quantitative data.

The survey comprised a study of the field of integral management, values and principles, development and education of the employees, management and its effectiveness, and innovations and improvements. The sample was composed of all 159 employees in a company. The responses in the survey indicated that the awareness regarding safe and healthy work was at a high level, with an average 84% positive answers and an average of 6% negative answers. A model was proposed incorporating those elements that should be developed to further improve the safety culture in the company. The findings shall prove to be a useful tool for those believing that safety culture can be used as an effective tool in the management of safety and health at work.

Key words: *survey, ethics, industrial company, organisational culture, work program, status, safety and health at work, safety culture, values*

Preliminary communication

Received: 2007-09-10

Accepted: 2008-08-16