

UTJECAJ KOMUNIKACIJE UPRAVNIH MENADŽERA NA SIGURNOST I ZDRAVLJE NA RADU

UDK 658:331.45/.48](497.4)

PRIMLJENO: 17.3.2009.

PRIHVAĆENO: 18.8.2009.

SAŽETAK: U menadžerskoj praksi upotrebljava se mnogo preventivnih alata (npr. najbolje prakse, usporedna ocjenjivanja, ocjenjivački modeli itd.) kojima se neprekidno poboljšava stanje na području sigurnosti i zdravlja na radu. Budući da je komuniciranje jedno od ključnih sastavnih dijelova, koji utječu na kulturu sigurnosti i uspješnosti preventivnih djelovanja, zanimalo nas je kako slovenski upravni menadžeri komuniciraju i kako, glede sigurnosti i zdravlja na radu, stupanj komunikacije utječe na njihov način upravljanja. U tu smo svrhu upotrijebili kvantitativnu tehniku prikupljanja podataka i informacija – anketu i dobiveno analizirali programskim alatom SPSS. Anketni upitnik prosljedili smo na svih 351 upravnih menadžera u velikim slovenskim gospodarskim društvima. Utvrdili smo da upravni menadžeri u slovenskim velikim gospodarskim društvima svojim načinom komuniciranja pozitivno i značajno utječu na stanje sigurnosti i zdravlja na radu (povezanost između utjecaja i komunikacije je relativno snažna; beta koeficijent iznosi 0,774). Viši stupanj komuniciranja upravnih menadžera u velikim slovenskim gospodarskim društvima, također, jače utječe na zaposlene suradnike sa stajališta upravljanja kakvo oni žele. Predložili smo najučinkovitije aktivnosti koje bi trebali poštovati menadžeri u slovenskim velikim gospodarskim društvima za poboljšanje stanja na području sigurnosti i zdravlja na radu, upotrebljavajući pritom komunikaciju kao preventivni alat.

Ključne riječi: anketa, komuniciranje, menadžeri, alati menadžera, istraživanje, Republika Slovenija, sigurnost i zdravlje na radu, velika poduzeća, vođenje/upravljanje, upravni menadžeri

UVOD

Riječ »komunicirati« proizlazi iz latinskog glagola »communicare« i znači razgovarati, raspravljati, savjetovati se, tražiti savjet od nekoga (Florjančič, Ferjan 2000.). U Rječniku slovenskog književnog jezika (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1993., 392-393) komuniciranje je opisano kao glagolska imenica koja se izvodi od glagola komunicirati i znači izmjenjivati, prosljediti mi-

sli, informacije, sporazumjevati se, odnosno biti razumljiv i prihvatljiv. Komunikacija je sredstvo koje omogućava izmjenjivanje i prosljeđivanje informacija.

Definicijom komuniciranja (jednostavno ili specifično) bavilo se više autora (npr. Lipovec, 1987., Možina, Tavčar, Zupan, Knežević, 2004., Gomez-Mejia, Belkin, Cardy, 2005., Možina i dr., 1994., Tavčar, 1995., Rozman, Kovač, Kolečnik, 1993., Meško Štok, 2008. i dr.). Na temelju njihovih tvrdnji možemo sažeto reći da je komuniciranje prijenos podataka i informacija između izvora i primatelja, s pomoću verbalnih i neverbalnih znakova, te onih koje lako stvaraju kanali ili mediji. Komunikacija je prijenos infor-

*Dr. sc. Mirko Markič, UP, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija (mirko.markic@fm-kp.si), Igor Kolenc, spec. (kolencigor@gmail.com), mr. Martina Miklavčič Šumanski, Alcan Tomos, Slovenija (sumski@volja.net).

macija između predajnika i prijemnika sa simbolima značenja. Komuniciranje jednostavno dijelimo s obzirom na oblik (na govorno ili verbalno i ne-govorno ili neverbalno) i smjer (jednosmjerno i dvosmjerno) komuniciranja, s obzirom na udaljenost (neposredno i posredno) između dva ili većeg broja sudionika (intrapersonalno, interpersonalno i javno), odnosno dijelimo ih na više vrsta prema različitim kriterijima: s obzirom na upotrijebljene oznake, komunikacijski kanal, ciljeve, sadržaj itd. (Popovič, 2008.).

Komunikacije koje pridonose da nešto postane jednostavno, povezano i objedinjeno su konstruktivne komunikacije. Na prvom je mjestu bitno rješavanje problema, pri čemu se poštuje i jednako tako uzima u obzir sve uključene u komunikaciju. Taj oblik komuniciranja je uspješan, funkcionalan, neometan i pozitivan. Postoji, također, i destruktivno komuniciranje koje onemogućuje međusobno dogovaranje i sporazumijevanje. Te komunikacije su neuspješne, disfunkcionalne, ometane i negativne (Brajša, 1994.).

Komuniciranje u poduzećima i drugim organizacijama privlači pozornost istraživača još od početka 20. stoljeća, pravi zamah doživljava od 60-ih godina prošlog stoljeća sve do danas¹. Razlog je u povezivanju komuniciranja i uspješnosti poduzeća ili drugih organizacija (Jansen, 2004.). Prema njegovu je mišljenju komuniciranje u organizaciji od ključnog značaja za egzistenciju i razvoj svake organizacije. Slabo komuniciranje je vrlo vjerojatno jedan od temeljnih razloga za konflikte među suradnicima. Postoji: 1) komuniciranje odozgo (Downward Channel) - to je komunikacijski kanal koji upotrebljavaju menadžeri za slanje poruka zaposlenima ili kupcima/klijentima i 2) komuniciranje odozdo prema gore (Upward Channel) - komunikacijski kanal po kojem podređeni šalju informacije nadređenima (Možina et. al., 2002.).

Komuniciranje posebno utječe na odnose između menadžmenta i zaposlenih pri usklađivanju radnih procesa (Meško Štok, 2007., Meško, Meško Štok, 2007.). Upravljanje suradnicima (HRM - Human resource management; upravljanje/menadžment ljudskim resursima) je splet različitih tehnika koje menadžeri primjenjuju kod poticanja i motiviranja zaposlenih za postizanje boljih rezultata u različitim područjima. Ta područja su npr.: uvođenje novih suradnika, izobrazba i osposobljavanje te razvoj zaposlenih, motiviranje zaposlenih, razrješavanje konflikata i problema, organizacijska kultura, nagrađivanje zaposlenih, sudjelovanje radnika u upravljanju i područje radno-pravnog zakonodavstva, što sve utječe na njihovu sigurnost i zdravlje na radu (Ivanušić-Bezjak, 1998.).

Već su 80-ih godina prošlog stoljeća menadžeri u organizaciji u prosjeku 75% svojeg vremena posvećivali komuniciranju (Mintzberg, 1980.). Suvremena istraživanja (Asllani, Luthans, 2003.), također, kažu da je pri uspješnom usvajanju znanja značaj komuniciranja sve veći (Nadoh, 2004.).

Upravo je tako bilo i utvrđeno (Nadoh, Podnar, 2004., Svetlin, Ilić, 2004.) da:

- se između komuniciranja i zadovoljstva zaposlenih iskazuje pozitivna povezanost
- je kakvoća komuniciranja empirijski provjereno povezana sa zadovoljstvom i produktivnošću zaposlenih
- je pri uvođenju promjena u organizaciji potvrđena značajna uloga organizacijskog komuniciranja te
- organizacijsko komuniciranje ima velik značaj pri utvrđivanju povezanosti i pripadnosti zaposlenih organizaciji.

Bez sposobnosti komuniciranja bi suvremene organizacije, kakve poznajemo, nestale, u što su još 1978. bili uvjereni psiholozi Katz i Kahn (1978.). Komuniciranje će uvijek biti kao neko »ljepilo« koje različite funkcije, skupine ili pojedince veže u cjelinu (Church, 1996.). Komuniciranje je integracijski proces koji treba uvažavati, a prije svega usvojiti.

¹Počeci komunikologije sežu bitno dublje u prošlost, a njezin početak u 4. st. pr. nove ere. Tako su prvi kamen temeljac postavili Platon i Fajdros oko 360. g. pr. nove ere u kojem, među ostalim, raspravljaju o retorici i razlici među izgovorene i napisane riječi, a drugi je Aristotelova Retorika (360 g. pr. nove ere), prva sistematična analiza sposobnosti prepričavanja itd. (Splichal, 2001.).

Upravo je proces komuniciranja ključan pri posredovanju informacija o sigurnom i zdravom radu na način da od zaposlenih bude prihvaćen kao vrijednost, a ne kao prisila. Komuniciranje je, također, vitalni dio preventive i održavanje uspješnosti, sigurnosti i zdravlja na radu (*Flin, Yule, 2004.*).

Kod pregledavanja stručne i znanstvene literature iz područja istraživanja komuniciranja, te njezinog utjecaja na sigurnost i zdravlje na radu u Republici Sloveniji ustanovili smo da to vrlo vjerojatno predstavlja veliki izazov i korak naprijed u njezinom trajnom razvoju. U slovenskoj zajednički umreženoj bibliografsko-kataložkoj bazi podataka COBIB.SI koja je rezultat katalogizacije povezane internetskom mrežom (online) i koja sadrži više od 3,2 milijuna (prosinac 2007.) bibliografskih zapisa o književnom i neknjiževnom gradivu (monografske publikacije, serijske publikacije, članci itd.) je područje komuniciranja i sigurnosti na radu/sigurnosti i zdravlja na radu zajedno zabilježeno najmanje 21 puta (izvor: <http://cobiss.si/>). Pri daljem provjeravanju dosadašnjih istraživanja područja komuniciranja i utjecaja na sigurnost i zdravlje na radu dobili smo na slovenskom jeziku tri rezultata, unoseći kao ključne riječi *sigurnost i zdravlje i komuniciranje*. Od toga jedan diplomski rad, jedan članak i jednu monografiju. Za naše smo dalje istraživanje upotrijebili jednu bibliografsku jedinicu, tj. prilog s oznakom članak/sastavak. Budući da je termin sigurnost i zdravlje novijeg datuma, pretražili smo i prema ključnim riječima *sigurnost na radu i komuniciranje*, što nam je dalo 12 rezultata na slovenskom jeziku. Temeljitim analizom tako utvrđenih sadržaja sažetaka, ključnih riječi i drugih značenja, kao sljedeći odgovarajući korak, ocijenili smo jedan članak/prilog. Zadnji izlučni način dobivanja informacija bila je uporaba kombinacija ključnih riječi *sigurnost na radu i komuniciranje* koji je pokazao četiri snažna izvora za buduću analizu. Komunikacija, kao dio preventive sigurnosti i zdravlje na radu, bila je navedena u jednom članku/prilogu. Dva bibliografska zapisa, koja su bila napisana na engleskom jeziku, a nisu se odnosila na istraživanje komuniciranja i sigurnost i zdravlje na radu,

isključili smo iz dalje obrade. Sljedeća studija iz područja komuniciranja, sa stajališta sigurnosti i zdravlja na radu, temelji se na analizi tri dostupna priloga/članka.

Prvi autor koji je pisao o značenju komuniciranja na području sigurnosti i zdravlja na radu u Republici Sloveniji bio je Peter Polak (*1990.*). Autor se u svojem prilogu ograničio na kooperativnost pri radu u skupini koja postaje značajan tvorac učinkovitosti i poslovne uspješnosti poduzeća. Postavio je dvije ishodišne teze: a) da kooperativnost postoji i na području sigurnosti na radu i b) da je kooperativnost temeljni sastavni dio svih metoda komuniciranja potrebnih u djelatnosti sigurnosti na radu. Zaključuje da se novi putovi za povećanje učinkovitosti sigurnosti na radu utiru uvođenjem suvremenih metoda komuniciranja i stvaranjem uvjeta za dobru kooperativnost pri radu u skupini. Utvrđuje da je struka sigurnosti na radu u priličnom zaostatku na području komuniciranja, te zato predlaže pripremu stručnih podloga za suvremeno komuniciranje i na tom području. To je prvi članak u Republici Sloveniji koji popularizira ulogu komuniciranja u sigurnosti na radu na humani način i iz različitih kutova gledanja.

O komunikaciji, kao dijelu preventive na području sigurnosti i zdravlja na radu, pisali su potom 1996. Kacian i Gajič (*1996.*). U publikaciji *Radi sigurno* opisali su metodologiju analize nesigurnosti tjelesnog integriteta i vizualne neverbalne komunikacije. Komunikacija je teoretski predstavljena kao dio preventive. Svojstva komunikacije nisu raščlanjena na individualne konstruktivne dijelove, a nije opisana korelacija između komunikacije i stanja sigurnosti i zdravlja na radu. Njezin se prikaz više odnosi na individualni i teoretski proces komuniciranja pojedinaca, a ne sa stajališta upravljanja, odnosno menadžmenta. Kao vrsta građe navedena je analitička razina (sastavni dio), građa za tiskovine (stručni članak), pa se ne radi o originalnom istraživačkom radu.

Zadnji prilog/članak za našu teoretsku analizu objavio je Strašek (*2000.*). U njemu je opisao osposobljavanje, osvješćivanje i osposobljenost,

te komuniciranje u sustavima vođenja sigurnosti i zdravlja na radu. Uglavnom se predstavljanje problematike komuniciranja u vođenju sigurnosti i zdravlja na radu odnosilo na opisivanje zahtjeva norme SafetyCert i norme OHSAS 18001. Taksativno su sažeti zahtjevi iz navedenih normi koji su usmjereni na savjetovanja, te unutarnje i vanjsko komuniciranje. Autor o konkretnom utjecaju komuniciranja na stanje sigurnosti i zdravlja na radu u prilogu nije pisao, odnosno istraživao. Radi se o predstavljanju već poznatog i popularizaciji stručnih spoznaja, tj. o stručnom članku.

Nakon pregleda javno dostupnih bibliografskih podataka o komuniciranju te njezinom utjecaju na stanje sigurnosti i zdravlja na radu, ustanovili smo da u Republici Sloveniji dosad još nije bila provedena nijedna vrsta istraživanja (izvorna ili aplikativna, kvalitativna ili kvantitativna; empirijska ili teoretska itd.) iz područja komuniciranja menadžmenta (upravnog, srednjeg ili nižeg) i njihovog utjecaja na stanje sigurnosti i zdravlja na radu.

Značajni problem vidimo u tome da se komuniciranjem upravnih menadžera u velikim slovenskim (također srednjim, malim i mikro) gospodarskim društvima i drugim neprofitnim društvima još nitko nije istraživački bavio, unatoč tome što to predstavlja bitan dio uspješnosti poslovno-organizacijskog sustava sigurnosti i zdravlja na radu. To je istodobno bio osnovni motiv za planiranje i provedbu istraživanja o komuniciranju menadžera i utjecaju na stanje sigurnosti i zdravlja na radu. Posebno zato što je posebnost komuniciranja upravnih menadžera i njihovog utjecaja na stanje sigurnosti i zdravlja na radu u poduzećima i drugim organizacijama, kojima upravljaju, u žiži interesa mnogih istraživača u razvijenijim društvenim okolinama (npr. Krause, Seymour, Sloat, 1999., Glendon, Litherland, 2001., Vredenburgh, 2002., Krause, 2004., Flin, Yule, 2004., Krause, 2005., Arbole-da, Morrow, Crum, Shelley, 2003., Vinodkumar, Bhasi, 2009.). Najčešće istraživači povezuju komuniciranje menadžera sa stajališta sigurnosti i zdravlja na radu s organizacijskom kulturom i klimom, sudjelovanjem radnika u samouprav-

ljanju, skupnim – timskim radom, strukturom organiziranosti, odgojem i naobrazbom, odnosno osposobljavanjem, platnim i/ili nagradnim sustavom, te povezanošću menadžera, odnosno rukovoditelja, s kakvoćom rada i života. Proučavanje pojava komuniciranja upravnih menadžera velikih slovenskih gospodarskih društava i njezinog utjecaja na stanje sigurnosti i zdravlja na radu predstavlja temu iz područja zadataka menadžera kao što su planiranje, organiziranje, kontroliranje i upravljanje (Daft, 2000.).

U sljedećem ćemo poglavlju predstaviti svrhu kvantitativnog istraživanja, teoretske i empirijske ciljeve, hipotezu i uzorak anketiranih.

METODOLOGIJA

Svrha istraživanja

U trenutku ekonomske i gospodarske krize upravni i drugi menadžeri su dodatno opterećeni zadacima koji nisu prioritetno povezani sa sigurnošću i zdravljem u organizaciji kojom upravljaju. Unatoč tome, od bitne je važnosti da i u takvim trenucima upravni menadžment djeluje i na području koje je povezano s osiguranjem sigurnosti i zdravlja zaposlenih suradnika. Utjecaj kontrole (financijske i kadrovske) sigurnosti i zdravlje na radu ima u takvim vremenima još veću vrijednost, jer se upravni menadžeri mogu lakše usredotočiti na razrješavanje kritičnih situacija, bez ometajućih događaja u vezi s ozljedama i zdravstvenim problemima na radu. Željeli smo utvrditi kako slovenski upravni menadžeri u velikim gospodarskim društvima komuniciraju i kako stupanj njihove komunikacije sa stajališta sigurnosti i zdravlja na radu utječe na njihov način upravljanja. Kao istraživače su nas zanimale međusobne korelacije između ovih varijabli: potičem ljude na prosljeđivanje informacija, informiram sve zaposlene o događanjima na području sigurnosti i zdravlja na radu, često komuniciram sa svim zaposlenicima, pratim događanja direktno na mjestu nastanka, dijelim s ostalima stečena iskustva i vlastitu motiviranost, pozorno slušam, govorim ono što mislim na konstruktivan

način, pitam druge za njihovo mišljenje i stvaram takvo ozračje koje omogućava drugima da progovore o izazovima.

Ciljevi istraživanja

Plan istraživanja o komuniciranju upravnih menadžera u velikim slovenskim poduzećima sa stajališta sigurnosti i zdravlja na radu razvijali smo iz teoretskih i empirijskih ciljeva istraživanja. U teoretskom dijelu istraživanja o komuniciranju sa stajališta sigurnosti i zdravlja na radu naš je prvi cilj bio pregled relevantne domaće i strane stručne literature, odnosno predstavljanje istraživačkih dometa na tom području. Nakon analize primarnih i sekundarnih dokumenata, kako formalnih tako i neformalnih, lako smo utemeljili teoretske poglede i platforme.

Drugi, empirijski cilj istraživanja, bio je utvrditi međusobnu korelaciju između varijabli koje utječu na komuniciranje i utvrditi kako komuniciranje upravnih menadžera u velikim slovenskim gospodarskim društvima utječe na njihov način upravljanja sa stajališta sigurnosti i zdravlja na radu. Menadžeri mogu, u organizaciji kojom upravljaju, uvoditi promjene direktivama ili participacijom. Način promjena direktivama jest s pomoću ukaza. Promjene su vrlo brze, no kratkotrajne. Traju onoliko vremena, koliko traje pritisak. Zaposleni postupaju drugačije zbog straha od kazne, a ne zbog uvjerenja da promjena ima smisla. Kada pritisak popusti, ubrzo se uspostavi prijašnje stanje. Participativni način ide uz pomoć uvjeravanja i izobrazbe. Promjene se događaju sporije, ali su trajne. Zaposlenici upravljaju drugačije, jer su uvjereni da promjena ima smisla. Pritom na promjene u upravljanju ljudima utječemo znanjem koje može promijeniti njihovo znanje, vrijednosti norme itd. To su, pak, elementi organizacijske kulture. Ako želimo utvrditi hoće li uvedene promjene biti trajne i djelotvorne, moramo utjecati i na promjene organizacijske kulture. U obratnom nam se primjeru može dogoditi da ćemo organizaciju promijeniti samo na formalnoj, a ne na bitnoj razini (Vrčko, 2004.).

Istraživanje je orijentirano prema dobivanju podataka i informacija koje su povezane s ko-

municiranjem upravnih menadžera u velikim gospodarskim društvima u Republici Sloveniji. Upravni menadžeri dobivene će podatke i informacije moći upotrijebiti u svojem svakidašnjem radu za poboljšavanje međusobne komunikacije sa zaposlenicima. Osim toga, moći će utvrditi, također, kako stupanj komunikacije sa stajališta sigurnosti i zdravlja na radu utječe na njihov način upravljanja, te stanje područja za koje su odgovorni.

Za izradu konstrukcije stupnja komuniciranja koristili smo se Krausovim (2005.) sastavnim elementima: potičem ljude na prosljeđivanje informacija, informiram sve zaposlene o događanjima na području sigurnosti i zdravlja na radu, često komuniciram sa svim zaposlenicima, pratim događanja direktno na mjestu nastanka, dijelim s ostalima stečena iskustva i vlastitu motiviranost, pozorno slušam, govorim ono što mislim na konstruktivan način, pitam druge za njihovo mišljenje i stvaram takvo ozračje koje omogućava drugima da progovore o izazovima na jednostavan način.

Za potvrdu svrhe i ciljeva istraživanja komuniciranja upravnih menadžera u velikim slovenskim poduzećima postavili smo ovu hipotezu: **H1: Stupanj komuniciranja upravnih menadžera u velikim slovenskim poduzećima pozitivno i statistički značajno utječe na stanje sigurnosti i zdravlja na radu.**

Uzorak

Podatke i informacije skupljali smo pomoću kvantitativne metode istraživanja. Kao pomoć pri istraživanju, odnosno kao alat za dobivanje podataka i informacija, upotrijebili smo anketu koju smo proveli tijekom travnja, svibnja i lipnja godine 2008. Upitnik smo uputili elektronskom poštom svakom od 351 upravnog menadžera velikih slovenskih poduzeća. Primili smo 62 odgovora, što nam prema jednadžbi završne populacijske korekcije omogućuje točnu ocjenu svojstava populacije (Easterby, Thorpe, Lowe, 2005.). Za dobivanje navedena 62 odgovora tri smo puta ponovili postupak nakon prvog slanja,

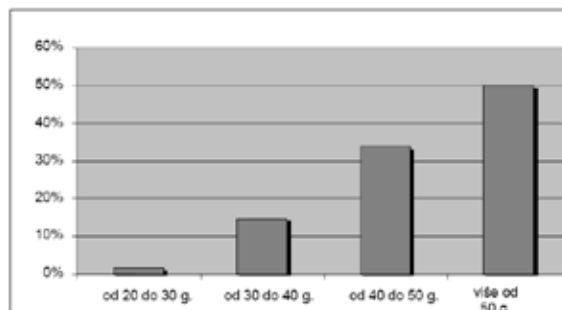
uz ponovljeno prosljeđivanje upitnika na adrese s kojih nije bilo nikakvog odaziva. Pri planiranju uzorka smo se, na osnovi prethodno navedenih pretpostavki i poznavanja populacije, odlučili za istraživanje u velikim poduzećima. Uzorak smo oblikovali uz pomoć javno dostupne baze velikih slovenskih poduzeća koja su u poslovnom imeniku². U navedenoj bazi je 351 poslovno aktivno poduzeće s više od 250 zaposlenih, što je prema standardnoj klasifikaciji djelatnosti jedan od kriterija za velika poduzeća. Svim tako izabranim poduzećima uputili smo anketni upitnik s pretežno zatvorenim odgovorima na osnovi koje smo statistički obradili podatke. Za slanje ankete zajedno sa spremnim dopisom isključivo u elektronskom obliku odlučili smo se zbog lakše i brže distribucije ankete, jer smo očekivali približno jednaku razinu odgovora kao i kod anketa koje su odaslane poštom – na poštanske ankete prosječno je odgovorilo 20 – 40% onih kojima je poslan upitnik (Flere, 2000.). U popratnom dopisu, koji je bio podijeljen na dva dijela, nakratko smo rastumačili svrhu ankete, vrijeme potrebno za izradu ankete, jamstvo za sigurnost podataka i njihovu isključivu uporabu kao cjeline, uputu za ispunjavanje i osobu za kontakt za dodatna pitanja ili informacije, te rok za vraćanje ispunjene ankete.

REZULTATI

Primijenjena osnovna metoda empirijsko-istraživačkog rada je statistička metoda analize primarnog izvora podataka i informacija dobivenih anketnim upitnikom. Podatke i informacije, dobivene anketiranjem, prvo smo oblikovali u MS Excelovim tablicama. Tako pripremljene podatke smo potom prenijeli u programski alat SPSS, gdje smo ih podrobnije statistički obradili.

Iz slike 1 vidljivo je da su u anketi uglavnom sudjelovali stariji zaposlenici s bogatim životnim i poslovnim iskustvom. Starost veću od 50 godina dosegao je 31 anketirani, 21 ih je bilo u starosnom razdoblju od 40 do 50 godina, 9 ih

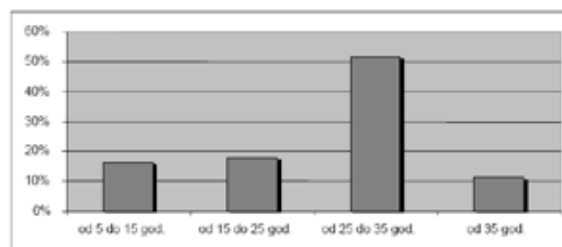
je bilo u starosnoj skupini od 30 do 40 godina, 1 je bio u starosnoj skupini od 20 do 30 godina. Iz toga možemo zaključiti da su se pri davanju odgovora u anketi oslonili na stečena i usvojena iskustva iz realnog svakodnevnog poslovnog i osobnog djelovanja/rada.



Slika 1. Starost sudionika

Figure 1. Participants' age group

Iz slike 2 se vidi da je većina sudionika stekla višegodišnja radna iskustva. Više od 35 godina radnog iskustva imalo je 7 anketiranih, 32 anketiranih navelo je da imaju od 25 do 35 godina radnog iskustva, 11 je imalo od 15 do 25 godina radnog iskustva i 10 je imalo od 5 do 15 godina radnog iskustva. Iz ovog možemo zaključiti da su sudionici svoje odgovore dali na temelju stečenih i usvojenih znanja koja su oblikovali u svojim kulturnim okružjima.



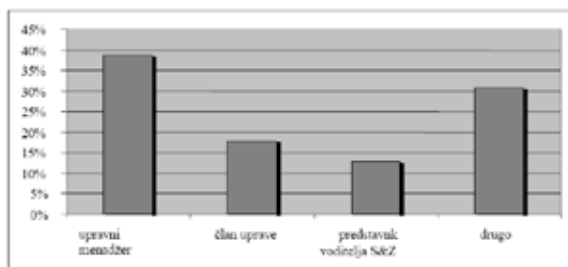
Slika 2. Radna iskustva – radni staž

Figure 2. Work experience – years of service

Iz slike 3 jasna je struktura voditelja sudionika. Na anketu su se odazvala 24 upravna menadžera, 11 članova uprave, 8 predstavnika uprave za sigurnost i zdravlje na radu, te 19 drugih zaposlenika koji su se izjasnili kao savjetnik (1), stručni suradnik (1), predstojnik (1), voditelj službe za ljudske resurse (3), voditelj prve linije (1), direktor (3), šira uprava (1), srednji menadžment (2), predsjednik upravnog odbora (1). Pet

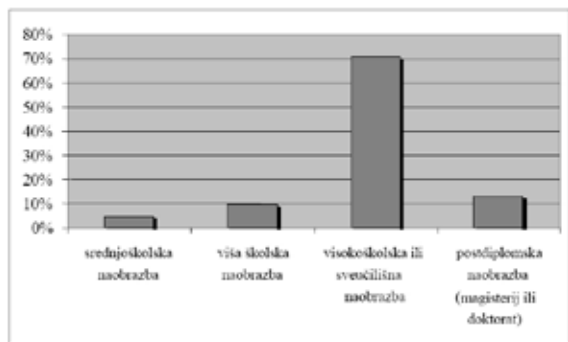
²<http://www.bizi.si/Default.aspx> (14.4. 2008.)

osoba nije dalo informacije kojem dijelu vodeće strukture pripadaju. S obzirom na odaziv, možemo zaključiti da smo podatke dobili od osoba koje imaju aktivnu moć odlučivanja u pojedinom poduzeću.



Slika 3. Struktura voditelja
Figure 3. Leader structure

Slika 4 nam prikazuje postotnu razinu strukture naobrazbe anketiranih sudionika. Najprisutnija je visokoškolska ili sveučilišna naobrazba sa 44 sudionika, slijedi 8 osoba s postdiplomskom naobrazbom, 6 s višom školom i 3 sa srednjoškolskom naobrazbom. Iz toga možemo zaključiti da su u anketi sudjelovali ljudi koji imaju primjerenu razinu stručnog i općeg znanja s obzirom na razmatranu problematiku.



Slika 4. Struktura naobrazbe
Figure 4. Education structure

U sklopu komunikacije najbolje su ocijenjeni pažljivo slušanje i poticanje ljudi na prosljeđivanje informacija (Tablica 1). Praćenje događaja neposredno na mjestu nastanka je najniže ocijenjeno. U organizacijama, u kojima je prisutna jaka vodeća komponenta ponašanja upravnih menadžera i gdje je prisutan procesni način organizacije, praćenje događaja na mjestu nastanka je neka vrsta konstante u poslovanju, jer je

upravni menadžment utkan u sve pore djelovanja poduzeća (Krause, 2005.). Značenje takvog menadžmenta je, također, takvo da se često neposredno susreću sa zaposlenim suradnicima/zaposlenicima i da imaju uspostavljen direktan neposredan sustav između upravnog menadžmenta i pojedinaca u organizaciji. Iz toga možemo zaključiti da je u velikim slovenskim poduzećima prisutnost hijerarhijskog načina vođenja i komuniciranja već dugo prisutna unatoč kompleksnoj okolini i zahtjevima za znanjem koji se u hijerarhijski organiziranim organizacijama nisu mogli razvijati zahtijevajući nastanak radnih timova (Moses, Stahelski, 1999.).

Tablica 1. Rezultati samoocjene komunikacije

Table 1. Communication self-evaluation results

Komunikacija	Prosječna ocjena odgovora	Standardno Odstup. σ	N
Potičem ljude na prosljeđivanje informacija	6,52	1,112	62
Informiram sve zaposlene o događajima u S&Z	5,45	1,606	62
Često komuniciram sa svim zaposlenicima	5,60	1,604	62
Pratim događanja direktno na mjestu nastanka	5,40	1,859	62
Dijelim s ostalima stečena iskustva i vlastitu motiviranost	5,89	1,461	62
Požorno slušam	6,52	1,112	62
Govorim isto jer mislim na konstruktivan način	6,32	1,265	62
Pitam druge za njihovo mišljenje	6,03	1,414	62
Stvaram ozračje koje omogućava drugima da progovore o izazovima na jednostavan način	6,03	1,414	62
Prosjeck komunikacije	5,97	0,828	62

Tablica 2. Korelacijska matrica varijabli vezanih uz komunikacije

Table 2. Communication variables correlation matrix

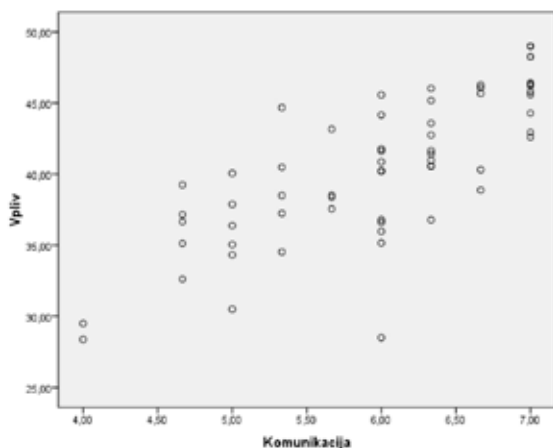
Korelacije - Correlations

Komunikacija		Potičem ljude na prosljeđivanje informacija	Informiram sve zaposlene o dog. u S+Z	Često komuniciram sa svim zaposlenima	Pratim događaje direktno na mjestu nastanka	Dijelim s ostalima stečena iskustva i vlastitu motiviranost	Pozorno slušam	Govorim što mislim na konstruktivan način	Pitam druge za njihovo mišlj.	Uspostavljam ozračje koje daje drugima da progovore o izazovima
Potičem ljude na prosljeđivanje informacija	Pearson Correlations Sig. (2-tailed) N	1 62	,069 ,593 62	,109 ,397 62	,262* ,039 62	,389** ,002 62	,165 ,199 62	,183 ,155 62	,354** ,005 62	,354** ,005 62
Informiram sve zaposlene o događanjima u S&Z	Pearson Correlations Sig. (2-tailed) N	,069 ,593 62	1 62	,517** ,000 62	,443** ,000 62	,197 ,125 62	,069 ,593 62	-,016 ,899 62	,044 ,734 62	,174 ,176 62
Često komuniciram sa svim zaposlenicima	Pearson Correlations Sig. (2-tailed) N	,109 ,397 62	,517** ,000 62	1 62	,473** ,000 62	,330** ,009 62	,109 ,397 62	,033 ,800 62	,237 ,063 62	,172 ,181 62
Pratim događaje direktno na mjestu nastanka	Pearson Correlations Sig. (2-tailed) N	,262 ,039 62	,443** ,000 62	,473** ,000 62	1 62	,476** ,000 62	,191 ,137 62	,097 ,453 62	,188 ,143 62	,244 ,056 62
Dijelim s ostalima stečena iskustva i vlastitu motiviranost	Pearson Correlations Sig. (2-tailed) N	,389** ,022 62	,197 ,125 62	,330** ,009 62	,476** ,000 62	1 62	,208 ,105 62	,304* ,016 62	,327** ,009 62	,256* ,045 62
Pozorno slušam	Pearson Correlations Sig. (2-tailed) N	,165 ,199 62	,069 ,593 62	,109 ,397 62	,191 ,137 62	,208 ,105 62	1 62	,288* ,023 62	,166 ,196 62	,260* ,041 62
Govorim isto što mislim na konstruktivan način	Pearson Correlations Sig. (2-tailed) N	,183 ,155 62	-,016 ,899 62	,033 ,800 62	,097 ,453 62	,304 ,016 62	,288 ,023 62	1 62	,370** ,003 62	,287* ,023 62
Pitam druge za njihovo mišljenje	Pearson Correlations Sig. (2-tailed) N	,354** ,005 62	,044 ,734 62	,237 ,063 62	,188 ,143 62	,327** ,009 62	,166 ,196 62	,370** ,003 62	1 62	,410** ,001 62
Stvaram ozračje koje omogućava drugima da progovore o izazovima	Pearson Correlations Sig. (2-tailed) N	,354** ,005 62	,174 ,176 62	,172 ,181 62	,244 ,056 62	,256* ,045 62	,260* ,041 62	,287* ,023 62	,410** ,001 62	1 62

U korelacijskoj matrici prikazani su korelacijski koeficijenti između proučavanih varijabli (Tablica 2). Iz nje možemo utvrditi da je njihova povezanost relativno slaba. Očito je da na njih uvelike utječu specifični čimbe-

nici. Najveću međusobnu korelaciju vidimo u uspostavljanju ozračja koje omogućava takvu poslovno-organizacijsku okolinu u kojoj je moguće komunicirati o izazovima i uključivanju mišljenja drugih.

U nastavku smo analizirali linearnu ovisnost između utjecaja i komunikacije. Iz raspršenog dijagrama možemo ustanoviti da je ovisnost utjecaja na zaposlene pozitivna. To znači da ako povećamo stupanj komunikacije, posljedično povećamo i utjecaj na zaposlene sa stajališta sigurnosti i zdravlja na radu.



Slika 5. Raspršeni dijagram

Figure 5. Scatter diagram

Na temelju procijenjenog determinacijskog koeficijenta (Tablica 3) utvrdili smo da je približno 60% varijable promjene utjecaja upravnih menadžera na zaposlene pojašnjeno linearnim utjecajem stupnja komuniciranja, što ima za posljedicu mogućnost postizanja kvalitetnih rezultata na području sigurnosti i zdravlja na radu.

Tablica 3. Determinacijski koeficijent

Table 3. Coefficient of determination

Model summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,774 ^a	,599	,592	3,29874

Predictors: (Constant), Komunikacija

Tablica 4. Rezultati jednostavne linearne regresijske analize

Table 4. Simple linear regression analysis results

Koeficijenti^a

Model	Nestandardni koeficijenti		Standardni koeficijenti	t	Sig.
	B	St. greška	Beta		
1 (Konstanta)	11,707	3,075	,774	3,808	,000
Komunikacija	4,828	,510		9,468	,000

Ovisna varijabla: utjecaj

Beta koeficijent, koji kazuje kolika je povezanost između utjecaja i komunikacije, je relativno velik 0,774 (Tablica 3). Regresijska jednadžba: Utjecaj = 0 + 4,828 * stupanj komunikacije sa stajališta sigurnosti i zdravlja na radu. To znači da upravni menadžeri u slovenskim velikim poduzećima svojim stupnjem komuniciranja pozitivno i značajno utječu na stanje sigurnosti i zdravlja na radu u organizacijama kojima upravljaju.

RASPRAVA I PRIJEDLOZI

Na osnovi izvedenog istraživanja i dobivenih podataka, te informacija iz odgovora anketiranih upravnih menadžera u velikim slovenskim poduzećima, utvrdili smo da obrađivane varijable u konstrukciji komunikacija nemaju jaku međusobnu ovisnost i da na njih uvelike utječu specifični čimbenici. Bez obzira na te tvrdnje vidimo da stupanj komuniciranja upravnih menadžera, sa stajališta sigurnosti i zdravlja na radu, ima značajno pozitivan utjecaj na poslovno-organizacijski sustav.

Sa stajališta sigurnosti i zdravlja na radu predlažemo da slovenski upravni menadžeri u velikim poduzećima komuniciranje primarno upotrijebe za planiranje, sponzoriranje i nadzor trendova u postizanju rezultata u sklopu zadanih ciljeva koji su povezani s politikom sigurnosti i zdravlja na radu. Postizanje kvalitetnih rezultata na području sigurnosti i zdravlja na radu značilo bi da bi upravni menadžeri mogli posvetiti veći dio svojeg dragocjenog vremena za druge prioritete, posebno s obzirom na kritično ekonomsko i gospodarsko stanje u kojem se danas nalazi većina poduzeća. Protok informacija, informiranost svih zaposlenih, učestalost komuniciranja, praćenje događaja na licu mjesta, dijeljenje iskustava s ostalim suradnicima i vlastita motiviranost, pažljivo slušanje, konstruktivni razgovori, poštovanje mišljenja drugih osoba i stvaranje takvih uvjeta rada, koji omogućavaju kvalitetno ozračje, provjereno su sastavni dijelovi uspješnog komuniciranja sigurnosti i zdravlja na radu, te pomažu boljoj kakvoći rada.

Skupljeni podaci i informacije u sklopu prvog takvog istraživanja u Republici Sloveniji mogu poslužiti za daljnju obradu u okviru koje bi bilo svrsishodno istražiti, npr. koji bi specifični čimbenici, kao dodatni elementi, mogli omogućiti veću međusobnu korelaciju i veći stupanj utjecaja komunikacije upravnih i drugih menadžera u postizanju rezultata kakvoće vezanih za sigurnost i zdravlje na radu.

Istraživanje proizlazi iz pretpostavke da je trenutno stanje na području komuniciranja upravnih menadžera u velikim slovenskim poduzećima sa stajališta sigurnosti i zdravlja na radu takvo da ga je moguće trajno poboljšavati.

Budući da je ustanovljeno da u velikim slovenskim poduzećima postoje najrazvijeniji poslovno-organizacijski sustavi sigurnosti i zdravlja na radu, dodatni je izazov za istraživače utvrditi stanje na području komunikacija sigurnosti i zdravlja na radu u mikro, malim i srednje velikim gospodarskim društvima. No, dobivene podatke i informacije ne možemo primijeniti i na mikro, mala i srednja poduzeća, jer su i načini komuniciranja menadžera sa stajališta sigurnosti i zdravlja na radu vjerojatno drugačiji.

Učinkoviti menadžment, odnosno vođenje poslovno-organizacijskog sustava sigurnosti i zdravlja na radu je cjelovit i sistematični pristup u kojem komuniciranje predstavlja jedan od temeljnih dijelova za njegovu uspješnost.

LITERATURA

Arboleda, A., Morrow, P.C., Crum, M., Shelley, M.C.: Management practices as antecedents of safety culture within the trucking industry: similarities and differences by hierarchical level, *Journal of Safety Research*, 34, 2003., 2, 189-197.

Asllani, A., Luthans, F.: What knowledge managers really do: an empirical and comparative analysis. *Journal of knowledge management*, 7, 2003., 3, 53-66.

Brajša, P.: *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1994.

Church, A. H.: Giving your organizational communication C-P-R, *Leadership & Organization Development Journal*, 17, 1996., 7, 4-11.

Daft, L. R.: *Management*, Harcourt College Publishers Orlando, Orlando, 2000.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A.: *Raziskovanje v managementu*, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Koper, 2005.

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

Flin, R., Yule, S.: Leadership for safety: industrial experience, *Quality & Safety in Health Care*, 13, 2004., 2, 45-51.

Florjančič, J., Ferjan, M.: *Management poslovnega komuniciranja*, Kranja: moderna organizacija, 2000.

Glendon, A.I., Litherland, D.K.: Safety climate factors, group differences and safety behaviour in road construction, *Safety Science*, 39, 2001., 3, 157-188.

Gomez-Mejia, L. R., David, D., Balkin, R., Cardy, L.: *Managing human resources*, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2005.

Ivanuša-Bezjak, M.: Upravljanje s človeškimi viri v slovenskih Podjetjih. U: *Kakovost managementa in planiranja kot konkurenčna prednost*, 23. posvetovanje o podjetniškem planiranju in managementu, Portorož, 22. in 23.10. 1998. Maribor: Društvo ekonomistov, 251-259.

Jansen, A.: *Interpersonal communication*, Oxford University Press, New York, 2004.

Kacian, N., Gajič, S.: Metodologija analiza nevarnosti ogrožanja telesne integritete in vizualna neverbalna komunikacija: komunikacija kot del preventivne, *Delaj varno*, 1996., 2, 50-62.

Katz, D., Kahn, R. L.: *The social psychology of organizations*, John Wiley, New York, 1978.

Krause, R. T.: *Leading with safety*, John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2005.

Krause, R. T.: Influencing the Behavior of Senior Leadership: What Makes a Great Safety Leader? *Professional Safety* 06, 29. *ASSE AMERICAN SOCIETY OF SAFETY ENGINEERS*, 2004.

Krause, R. T., Seymour, K.J., Sloat, K.C.M.: Long - Term Evaluation of Behaviour – Based Method for Improving Safety Performance. A Meta – Analysis of 73 Interrupted Time – Series Replications, *Safety Science*, 32, 1999., 1-18.

Lipovec, F.: *Razvita teorija organizacije (splošna teorija organizacije)*, Obzorja, Maribor, 1987.

Meško Štok, Z.: Managing, communications, and organizational culture : an acknowledged framework for managers. U: VODOVNIK, Z. (ur.): *Intellectual capital and knowledge management: proceedings of the 5th International Conference of the Faculty of Management Koper*, University of Primorska, 18-20 November 2004., Congress Centre Bernardin, Portorož, Slovenia. Koper: Faculty of management, str. 387-394.

Meško Štok, Z.: Vpliv kulture na učinkovitost in uspešnost združb. U: Rusjan, B. (ur.), Rozman, R. (ur.), Kovač, J. (ur.). *Vloga kulture v združbah (organizacijah) - zbornik referatov*, Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 2008., str. 144-153.

Meško, M., Meško Štok, Z.: Influence of communication, inter-personal relations, employee motivation by top management according to an enterprise structure. U: *Transformacijom poslovanja do tvrtke znanja - zbornik radova*. Zagreb: Infodom: Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zarebu: Fakultet organizacija i informatike, 2007., str. 12- 14.

Mintzberg, H.: *The nature of managerial work*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York, 1980.

Moses, P. T., Stahelski, J. A.: A productivity evaluation of teamwork at an aluminium manufacturing plant, *Group & Organization Management*, 24, 1999., 3, 391-412.

Možina, S. et al.: *Management*, Didakta, Radovljica, 1994.

Možina, S. et. al.: *Management*. Nova znanja za uspeh, Didakta, Radovljica, 2002.

Možina, S., Tavčar, M. I., Zupan, N., Nuša Knežević, A.: *Poslovno komuniciranje – evropske razsežnosti*, Obzorja, Maribor, 2004.

Nadon, J.: Organizacijsko komuniciranje in upravljanje znanja, *Manager +*, 3, 2004., 51-53.

Popović, Lj.: *Vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo zdravstvenih delavcev pri delu*. Magistrska naloga. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, 2008.

Poslovni imenik BIZI.si <http://www.bizi.si/Default.aspx> (14. 4. 2008).

Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F.: *Management*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993.

Slovar slovenskega knjižnega jezika, Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1993.

Splichal, S. (ur.): *Komunikološka hrestomanija 1. Začetki komunikologije v Evropi in ZDA*, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2001.

Strašek, V.: Usposabljanje, zavedanje in usposobljenost ter komuniciranje v sistemih vedenja varnosti in zdravja, *Delo + Varnost*, 45, 2000., 5, 239-241.

Svetlin, I., Ilič, B. (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, Ljubljana : Sophia, 2004.

Tavčar, M. I. : *Uspešno poslovno sporazumevanje*, Novi forum, Ljubljana, 1995.

Vinodkumar, M.N., Bhasi, M.: Safety climate factors and its relationship with accidents and personal attributes in the chemical industry, *Safety Science*, 47, 2009., 5, 659-667.

Vrčko, M.: *Organizacijska kultura pri uvažanju delovnih skupin v Alcan Tomosu*, Interno poročilo o raziskavi, Alcan Tomos, Ljubljana, 2004.

Vredenburgh, G. A.: Organizational safety: Which management practices are most effective in reducing employee injury rates? *Journal of Safety Research*, 33, 2002., 2, 259-276.

Co-operative Online Bibliographic System & Services. *Vzajemna bibliografsko-kataložna baza podatkov COBIB:SI*. <http://www.cobiss.si> (11. 4. 2009.).

INFLUENCE OF TOP-LEVEL MANAGER COMMUNICATION ON WORKPLACE HEALTH AND SAFETY

SUMMARY: Managerial practice uses a number of prevention tools (for example, the most effective methods, comparative evaluations, evaluation models, etc.) which continually improve conditions of workplace health and safety. Considering that communication is one of the key influence factors with regard to safety and efficiency of preventive action, we wanted to establish how Slovenian top-level managers communicated and how their communication level affected their management with regard to workplace health and safety. For that purpose we used a quantitative method of data collection – the questionnaire – and analyzed the obtained data using the SPSS data analysis software. The questionnaire was sent to all 351 top-level managers of large Slovenian companies. We found that the manner of communication used by top-level managers in large Slovenian companies positively and significantly influenced workplace health and safety (the correlation between influence and communication was fairly strong; beta coefficient was 0.774). A higher communication level achieved by top-level managers in large Slovenian companies also enabled them to promote more successfully their management ideas among co-workers. We proposed the most efficient activities to be taken up by Slovenian top-level managers in large companies in order to improve workplace health and safety, with communication being the primary tool to achieve this.

Key words: *questionnaire, communication, managers, managerial tools, investigation, Republic of Slovenia, workplace health and safety, large companies, management, top-level managers*

Preliminary communication

Received: 2009-03-17

Accepted: 2009-08-18