

# ORGANIZACIJSKA KULTURA KOT UČINKOVITO ORODJE ZA OBVLADOVANJE VARNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU

mag. Martina Miklavčič Šumanski<sup>1</sup>  
Igor Kolenc, spec.<sup>2</sup>  
dr. Mirko Markič<sup>3</sup>

## UVOD

V zadnjih dveh desetletjih pisci del o managementu, o teoriji organizacije in o vedenjskih vedah dosti pišejo in raziskujejo pojave organizacijske kulture (organisational culture) (npr. Robbins 2001, Schein 1992, Handy 1979, Deal in Kennedy 1982, Ansoff 1981, Cameron in Quinn 1999, Morgan 1997 idr.), posebno v povezavi s kakovostjo poslovanja uspešnih podjetij in drugih organizacij. O organizacijski kulturi se je sicer pisalo že prej, vendar se ni zdela pomembna. Kultura je v širšem pomenu vse tisto, kar je ustvarila človeška družba s fizičnim in umskim delom ljudi. Obstajata materialna (sredstva za delo in druge gmotne dobrine) in naterialna (skupek dosežkov vrednot človeške družbe) kultura (Kralj 2001, 102). Z našega vidika obravnavanja se lahko kultura enači z razvitostjo po-

sameznega okolja, v katerem deluje podjetje ali druga organizacija. Kultura organizacije se pojmuje precej nenotno. Biloslavo (2007, 119) piše, da kulturo lahko primerjamo z drevesom. Korenine so temeljne podmene, ki so jih usvojili ljudje in prehajajo iz roda v rod; deblo so vrednote, tiste dobrine, ki jih obsegajo usvojene temeljne oblike; pojavne oblike pa zunanja podoba drevesa.

Tavčar (2002, 16-19) navaja, da je kultura organizacije npr. zbir simbolov, obredov, bajeslovja, podmen, sistem vrednot, ki štejejo med bistvene dejavnike uspešnosti organizacije. O tem, da so vrednote ključne pri uspešnem poslovanju družbe, obstaja veliko raziskav, s katerimi je bilo to potrjeno (npr. Peters in Waterman 1982, Collins in Poras 2000, Moos Kanter 1989, Goldsmith in Cluterbuck 1984 itd.).

Kralj jo zarna kot eno izmed ključnih sestavin vodenja politike organizacije (2001, 61) in jo pojmuje kot filozofijo organizacije in subkulture udeležencev. Politika organizacije ni nič drugega kot ustvarjalno snovanje zelenih ciljev in načinov za njihovo uresničevanje (pri tem upoštevamo še interese udeležencev, vodenje in upravljanje). Za snovanje ciljev in načinov za njihovo uresničevanje pa se je dobro opreti npr. na njihove vrednote (med njimi tudi etiko), stališča do ljudi in do znanja, volje za sodelovanje itd.

Ker je kultura najbolj trajna in najteže spremenljiva sestavina uspešnosti, jo kaže jemati kot trajno spodbudo in usmerjevalni instrument za doseganje smotrov in ciljev in vseh področjih delovanja v organizaciji. Za uresničevanje npr. strategije varnosti in zdravja pri delu v organizaciji pa je zaznavanje, načrtovanje, izvajanje in kontroliranje varnostne kulture vsekakor ena izmed

širokih možnosti za njeno udeležanje. Spoznanja o nujnosti upoštevanja varnostne kulture oz. njenih sestavin (vrednot in etike) se začnejo prebijati v ospredje organizacijske in varnostno-strokovne prakse v Sloveniji že zelo zgodaj (prim. Polak 1986, 1988; Drusany 1986; Gspan 1991; Horvat 1991; Miš 1991; idr.) in kasneje nadaljujejo (npr. Bilban 2002; Molan 2003 in 2007; Konrad 2000 in 2006; Dodič Fikfak et al. 2006; itd.), ter so še dodatno spodbujene npr. z uvajanjem kakovosti (Markič 1993), poslovne odličnosti (Markič 1999), varstva okolja (Tič in Strašek 2004) in družbene odgovornosti (Strašek 2002).

Ustrezna raven varnostne kulture v delovnem okolju je po Molanovi (2003, 15-21) temelj, ki zagotavlja dolgoročno višjo učinkovitost delovanja sistema, varovanje okolja in zdravja delavcev. Pogosto je vsaka investicija v varnost razumljena kot nepotreben strošek. Vse, kar je namenjeno zagotavljanju razpoložljivosti delavcev, je nepotrebnota. Po svoje je iz tega zornega kota zanimiva trditev Eckenfelderja (1996), da se ukrepi varnosti in zdravja snujejo, uvajajo, izvajajo ter kontrolirajo zato, ker je to »**prava stvar**« in ne, ker bi morda prihranili sredstva ali se izognili težavam pri nadzoru vladnih organizacij. Zelo podobna je definicija med uspešnostjo in učinkovitostjo, kjer uspešnost pomeni **delati prave stvari** in učinkovitost **delati stvari prav**. Najbrž ni potrebno dodatno pojasnjevati, da sodobnemu okolju bolj ustrezajo organizacije, ki **delajo prave stvari prav** (Drucker 1967 v Kajzer 1998).

Vodenje, skrb in odgovornost za varnost in varnostno kulturo na delovnem mestu v katerikoli organizaciji zadevajo vodstvene in vodilne delavce, ki morajo tako na individualni kot kolektivni

<sup>1</sup> Magistrirala je na Univerzi v Ljubljani, Fakulteti za družbene vede, iz managementa kadrov in delovnih razmerij. Zaposlena je v družbi Alcan – Tomos kot vodja HR. Na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management, je predavateljica za področje managementa kadrov oziroma ravnanja z ljudmi. Svoje raziskovalne dosežke je večkrat objavila v strokovnih revijah in predstavila na strokovnih in znanstvenih konferencah. Sodelovala je pri podjetniškem razvojnem projektu »Impact Project Mobile Equipment«. Izidi projekta so objavljeni na internetni strani korporacije Alcan kot zgodba o uspehu. E-mail: [martina.miklavcic@alcan.si](mailto:martina.miklavcic@alcan.si)

<sup>2</sup> Inž. strojništva, spec., je diplomiral na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za strojništvo. Je direktor Alcan Tomos, srednje velike družbe v večinski lasti tuje korporacije, z več kot dvajsetletnimi izkušnjami na področju managementa v različnih gospodarskih družbah. Vodil in sodeloval je pri različnih razvojnih projektih, v sodelovanju z znanimi svetovalnimi gospodarskimi družbami (Arthur D. Little, McKinsey etc.) na področju timskega dela, v okviru družbe in korporacije. E-mail: [igor.kolenc@alcan.si](mailto:igor.kolenc@alcan.si)

<sup>3</sup> Docent na Fakulteti za management Koper, Univerza na Primorskem. Doktoriral je na Fakulteti za organizacijske vede, Univerze v Mariboru. Njegovo delo obsega več kot 200 bibliografskih enot: monografije, znanstvene in strokovne članke, predavanja na znanstvenih in strokovnih konferencah, raziskovanje, študijsko gradivo, mentorstvo na dodiplomskem in podiplomskem študiju ter dodatnih usposabljanj. Po dvanajstih letih dela v gospodarstvu nadaljuje kariero na akademskem področju. E-mail: [mirko.markic@fm-kp.si](mailto:mirko.markic@fm-kp.si)

ravni poskrbeti za ozaveščenost in izobraženost vseh zaposlenih. Potrebni so dobri zgledi, občuteno vodenje, uporaba dokazanih elementov varnostne kulture, kot so varnostni standardi, politika, naloge, cilji, načrti itd. Najbolje je začeti z napisanimi postopki, politikami in usposabljanjem vseh zaposlenih. Varnost je skupna odgovornost in vključuje vse člene hierarhične lestvice, stvar vodstva pa je, da spreminja varnostno kulturo na višjo raven (npr. Whitman 2005).

Z našega vidika raziskovanja varnostne kulture je vredno omeniti še raziskave o definiranju (Clark 1999), razvoju (Sorensena 2002) in analizi (Harvey et al. 2002, Cox et al. 1998) varnostne kulture ter Zoharja (2002) o raziskovanju vpliva managerskih stilov vodenja zaposlenih in ukvarjanjem neposrednih vodij z varnostjo ter varnostnimi prioritetai v organizaciji, ki so bile idejna zasnova za našo raziskavo o zaznavanju učinkovitosti delovanja varnosti in zdravja pri delu v izdelovalnem podjetju.

## METODOLOGIJA

### 1. Namen raziskave

Delovno okolje je eno izmed naših najpomembnejših življenjskih okolij, kjer na varnost in zdravje medsebojno učinkujejo različni komplementarni dejavniki, npr. organiziranost dela, delovne razmere, medčloveški odnosi ter dejavniki delovnega okolja, tehnologija itd. Ker odrasli preživimo na delu vsaj eno tretjino svojega časa, je ustrezna raven kakovosti dejavnikov delovnega okolja razlog za njeno sistemsko in sistematično raziskovanje.

V mednarodnem izdelovalnem podjetju, v katerem se že dalj časa izvajajo sistemski pristopi, ki imajo za cilj varno in zdravo delo ter posledično znižanje števila nezgod pri delu, smo z raziskavo želeli pridobiti poglobljen vpogled, kako so sistemski pristopi sprejeti med zaposlenimi in kako bi se že dosežene izide še lahko izboljšali. Namen raziskave je pridobiti podatke in informacije o zaznavanju kulture varnosti in zdravja pri delu v izdelovalnem podjetju. Pri tem želimo proučiti in ugotoviti, ali ima poslovno vrednost vlaganje podjetja v okolje, zdravje in varnost, ali je zdravje in varnost prva prioriteta vseh zaposlenih, kako visoko prioriteto imajo okolje, zdravje in varnost ter ali je v podjetju skrb za okolje ključnega pomena.

### 2. Cilji raziskave

Cilj raziskave je preveriti, ali je sistemski pristop k varnemu in zdravemu delu po nekaj letih aktivnega dela na tem področju na vseh ravneh podjetja prinesel želene rezultate in ali je varnostna kultura v podjetju zadovoljiva v primerjavi s celotno korporacijo s ca. 65.000 zaposlenimi po vsem svetu.

Za teoretični cilj raziskave smo si dali pregled relevantne strokovne literature na področju kulture organizacije in kot njenega sestavnega dela prikaz varnostne kulture v organizaciji. Prikazali bomo pregled osnovnih podmen o kulturi organizacije in njen vpliv na uspešnost poslovanja. Če obstajajo raziskave o varnostni kulturi v Sloveniji, bomo povzeli njihove bistvene ugotovitve.

Empirični del raziskave bomo preverili na podlagi analize in interpretacije odgovorov, ki so jih zaposleni zapisali v delu anketnega vprašalnika, vsakoliktne raziskave zadovoljstva zaposlenih na ravni celotne korporacije. Uporabili smo kvantitativno tehniko zbiranja podatkov in informacij, kot jo opredeljujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 163-182).

### 3. Vzorec

V raziskavo, ki je bila anonimna in se znotraj korporacije od leta 2001 po vsem svetu izvaja enkrat letno, so bili vključeni vsi zaposleni sodelavci. V splošnih podatkih o zaposlenem so v raziskavi delovna doba pri delodajalcu, spol in področje dela. V zadnjem delu vprašalnika pa so imeli anketiranci možnost v 25 ali manj besedah razložiti, katere izboljšave bi priporočali podjetju oziroma korporaciji kot celoti. Za izpolnitev odgovorov na anketna vprašanja so potrebovali približno 20 minut. Vprašalniki so bili razdeljeni na sestankih delovnih skupin, kjer je bil zaposlenim pojasnjen način in čas za izpolnitev vprašalnikov, hkrati je bila poudarjena anonimnost ankete in možnost ne-odgovarjanja na tista vprašanja, za katera zaposleni menijo, da nimajo dovolj informacij. Analizo in interpretacijo rezultatov je izvedlo neodvisno zunanje podjetje.

Vprašalnik je bil sestavljen iz 86 vprašanj zaprtega tipa in iz enega odprtega tipa.

Obsegal je področja raziskovanja:

- IMS – integrirani management sistem korporacije, trajnost (sustainability),
- Vrednote in načela (Values and Principles), odločanje in poslovna strategija (Decision Making and Business Strategy), komunikacija (Communication),
- Razvoj in izobraževanje zaposlenih (Employee Development and Training),
- Vodenje in učinkovitost vodenja (Leadership and Mgmt Effectiveness), delo vodstva (Performance Management), zadovoljstvo na delovnem mestu (Job Satisfaction),
- Inovacije in izboljšave (Innovation and Improvement), kakovost in storitve kupcu (Quality and Customer Service), nagrade (Rewards) in priпадnost (Commitment).

Lestvica ocenjevanja je bila Likertova (petstopenjska) in je obsegala trditve: se zelo strinjam, se strinjam, nimam mnenja, se ne strinjam, se nikakor ne strinjam.

Ker je populacija majhna (manj kot 500) smo vzorec za anketiranje dostavili vsem zaposlenim v podjetju. Sudman (1976) navaja tabelo za upoštevanje tipičnih velikosti vzorcev, ki so pri anketnih raziskavah običajne. Kadar je število anketiranih podskupin majhno ali jih ni, pri raziskavi organizacij ali institucij zadošča vzorec 50 do 200 enot.

Od razdeljenih 159 vprašalnikov vsem članom obravnavanega podjetja smo leta 2005 dobili vrnjenih 98 vprašalnikov oz. 61,6 %, kar zagotavlja referenčno mnenje anketirane populacije o kulturi varnosti in zdravja (prim. Flere 2000).

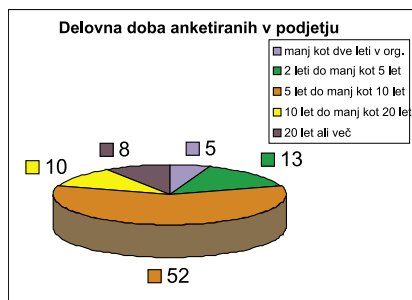
## REZULTATI

Cilj, ki si ga je podjetje postavilo, je **nič** nezgod pri delu. Od leta 2001, ko jih je bilo 19, beleži podjetje konstanten padec njihovega števila: po ena nezgoda v letih 2005 in 2006 ter posledično padec števila izgubljenih dni zaradi nezgod pri delu.

Rezultat je sicer zavidanja vreden, vendar se lahko kmalu izniči, če varno ter zdravo delo ne postane del splošne kulture v organizaciji in način delovanja ter življenja vseh zaposlenih.

Predstavili bomo splošne podatke o anketirancih v našem podjetju in odgovore na vprašanja iz raziskave s področja VZE - varnosti, zdravja in ekologije. Vsi veljajo za leto 2005.

## 1. Splošni podatki o anketirancih

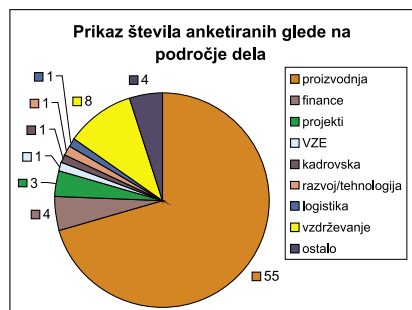


Slika 1. Delovna doba anketiranih v podjetju

Več kot polovica vseh zaposlenih je v podjetju od 5 do 10 let, sledijo tisti z manj kot 5 do 2 leti in tisti z več kot 10 in manj kot 20 let, najmanj je novo zaposlenih oziroma tistih, ki so v podjetju manj kot dve leti in tistih z več kot 20 let delovne dobe.



Slika 2. Število anketiranih po spolu



Slika 3. Število anketiranih po področju dela

Med anketiranci je bilo dvakrat več moških kot žensk, ki so bolj zadovoljne oz. naklonjene navedenim trditvam kot moški, kot je razvidno iz rezultatov v nadaljevanju. Po področju dela prevladuje proizvodnja, sledijo vzdrževanje, logistika, finance, projekti, kadrovska, razvoj/tehnologija, VZE in ostalo.

Prva trditev: Vlaganja podjetja v okolje, zdravje in varnost ter skupnost imajo poslovno vrednost.

Če primerjamo naše podjetje s korporacijo, je 17 % več anketiranih naklonjenih oziroma se strinja s trditvijo, da imajo vlaganja podjetja v okolje,

zdravje in varnost poslovno vrednost, in 5 odstotkov manj nenaklonjenih tej trditvi. Glede na delovno dobo bi lahko rekli, da strinjanje s trditvijo narašča z leti delovne dobe v podjetju. Po spolu ni večjih odstopanj, za 3 % so bolj naklonjene oz. se s trditvijo strinja več žensk.

Druga trditev: V mojem kolektivu sta zdravje in varnost prva prioriteta vseh zaposlenih.

Tudi pri trditvi št. 2 je odstotek naklonjenih višji v primerjavi s korporacijo in ravno tako je nižji odstotek nenaklonjenih oz. takih, ki menijo, da varnost in zdravje v njihovem kolektivu nista prva prioriteta vseh zaposlenih. Odstotek naklonjenosti se podobno kot pri trditvi št. 1 povečuje z leti delovne dobe. Po spolu se z navedeno trditvijo strinja večina žensk (89 %) in nekoliko manj (74 %) moških.

Tretja trditev: V podjetju imajo okolje, zdravje in varnost visoko prioriteto.

Da imajo v podjetju okolje, zdravje in varnost visoko prioriteto, se strinja kar 92 % vprašanih in tudi pri tej trditvi je rezultat ugodnejši za 8 % v primerjavi s celotno korporacijo. Trend naklonjenosti oz. strinjanja s trditvijo se z leti delovne dobe v podjetju nadaljuje tudi pri tej trditvi. Podobno kot v prejšnjih trditvah se z njo strinja 2 % več žensk kot moških.

Četrta trditev: V podjetju je skrb za okolje ključnega pomena.

Pri četrti trditvi zasledimo manjši preobrat. Rezultat strinjanja s trditvijo, da je v podjetju skrb za okolje ključnega pomena, je v korporaciji kot celoti za 5 % višji kot v našem podjetju in za 4 % več je v podjetju takih, ki se z navedeno trditvijo ne strinjajo. Ravno tako opazimo preobrat v zvezi s trditvijo glede na delovno dobo. Tako kot v prvih treh trditvah tudi strinjanje s tem, da je skrb za okolje ključnega pomena, z delovno dobo narašča, nakar pri tistih, ki so v podjetju 20 let ali več, strmo pade. Primerjava po spolu tudi tokrat izkazuje manjšo razliko, večje strinjanje žensk z navedeno trditvijo.

Pri vseh štirih trditvah je odstotek pozitivnih odgovorov v našem podjetju v povprečju 84 odstotkov in negativnih v povprečju 6 odstotkov. Pri prvih treh trditvah je odstotek pozitivnih odgovorov v podjetju višji od odstotka pozitivnih odgovorov v korporaciji. Zanimalo nas je, kakšni so bili rezultati na področju varnosti, zdravja in okolja v prejšnjih letih.

Takih, ki nimajo mnenja, je bilo zane-marljivo malo, zato smo v grafu (slika 8) prikazali tiste s pozitivnimi in negativnimi odgovori na vprašanja.

Kljub rahlemu padcu pozitivnih odgovorov s področja VZE v letu 2005 opazimo pozitiven trend, saj je v tem letu upadlo tudi število negativnih odgovorov.

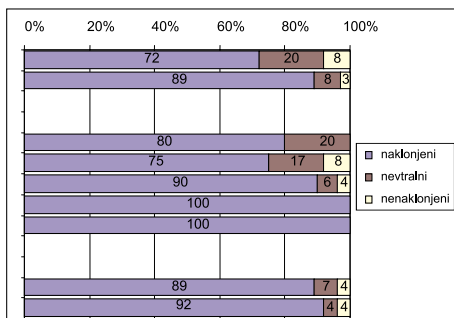
## RAZPRAVA IN PREDLOGI

Na splošno lahko iz odgovorov anketiranih sodelavcev ugotovimo, da je odnos do varnega dela pri vseh udeležencih na visoki ravni, poslovno-organizacijsko okolje v družbi pa je takšno, da omogoča nenehno uvajanje sprememb. V primerjavi s stanjem varnosti in zdravja pri delu v slovenski in v celotni korporaciji ugotovimo, da je mogoče navkljub različnosti geografskih kultur (okoljskih in organizacijskih) z istimi načeli sodelovanja doseči dobre izide. Predpogoj je, da zaposleni in drugi udeleženci zasnujejo, izvajajo in nenehno skrbijo za organizacijsko kulturo z vidika varnosti in zdravja pri delu. Pri tem je pomembno, da v organizaciji vsi skrbijo za sprejete vrednote, norme in načela, ki so sestavine organizacijske kulture varnosti in zdravja pri delu. Še posebej bi lahko v tem primeru opozorili na dosežene izide zaposlenih v kulturnem okolju, ki še vedno prevladujoče deluje na osnovi izpolnjevanja zakonskih zahtev.

Iz raziskave smo razbrali, da so, gledano po spolu, ženske bolj naklonjene oz. zadovoljne s stanjem varnosti, zdravja in okolja v podjetju, prav tako naklonjenost oziroma zadovoljstvo na omenjenem področju narašča z delovno dobo. To je lahko potrditev, da se s časom, preživetim v podjetju, na podlagi usposabljanja, informiranja in delovanja povečuje tudi stopnja zavedanja in kakovostnega odnosa do varnosti in zdravja pri delu. Vsekakor bo treba več pozornosti nameniti področju naravnega okolja in raziskati vzroke, zakaj predvsem tisti, ki so več kot dvajset let v podjetju, menijo, da v podjetju ne namenijo dovolj pozornosti temu vidiku poslovanja.

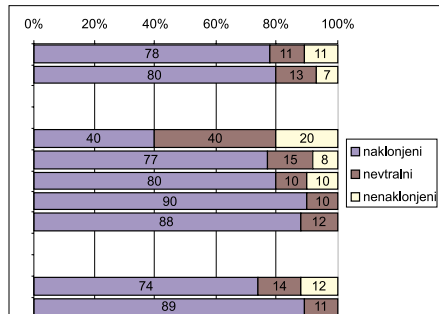
Z dosedanjimi aktivnostmi in doseženimi izidi se v podjetju ustvarja pozitivna kultura varnosti in zdravja pri delu, ki omogoča še dodatno izboljšanje že doseženih rezultatov. Zaposleni so svoje obnašanje in vedenje spremenili toliko, da se zavedajo pomena lastnega zdravja in varnosti

	N	Nak.	Nev.	Nenak.
korporacija	32292	72	20	8
naše podjetje	91	89	8	3
Glede na delovno dobo v podjetju				
manj kot dve leti v org.	5	80	20	
2 leti do manj kot 5 let	12	75	17	8
5 let do manj kot 10 let	50	90	6	4
10 let do manj kot 20 let	8	100		
20 let ali več	8	100		
Glede na spol				
M	57	89	7	4
Ž	25	92	4	4



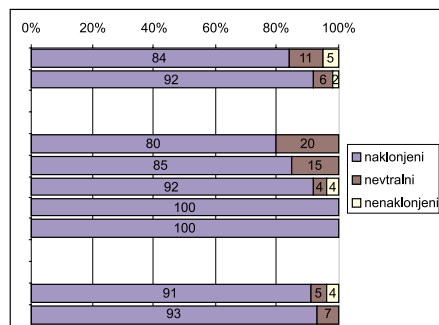
Slika 4. Odstotek naklonjenih, nevtralnih in nenaklonjenih do trditve (trditev št. 1)

	N	Nak.	Nev.	Nenak.
korporacija	33572	78	11	11
naše podjetje	94	80	13	7
Glede na delovno dobo v podjetju				
manj kot dve leti v org.	5	40	40	20
2 leti do manj kot 5 let	13	77	15	8
5 let do manj kot 10 let	51	80	10	10
10 let do manj kot 20 let	10	90	10	
20 let ali več	8	88	12	
Glede na spol				
M	57	74	14	12
Ž	28	89	11	



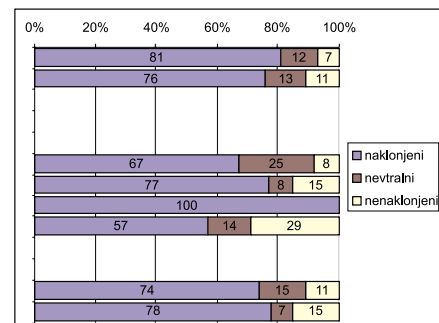
Slika 5. Prikaz odstotka naklonjenih, nevtralnih in nenaklonjenih do navedene trditve (trditev št. 2)

	N	Nak.	Nev.	Nenak.
korporacija	32542	84	11	5
naše podjetje	95	92	6	2
Glede na delovno dobo v podjetju				
manj kot dve leti v org.	5	80	20	
2 leti do manj kot 5 let	13	85	15	
5 let do manj kot 10 let	51	92	4	4
10 let do manj kot 20 let	10	100		
20 let ali več	8	100		
Glede na spol				
M	56	91	5	4
Ž	29	93	7	

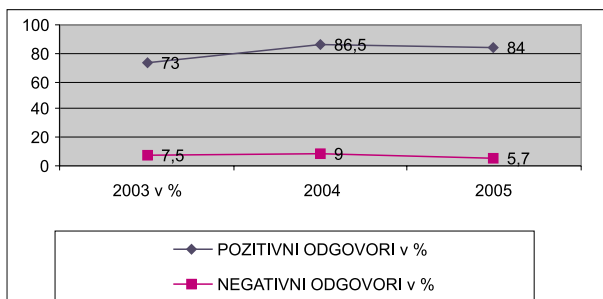


Slika 6. Odstotek naklonjenih, nevtralnih in nenaklonjenih do navedene trditve (trditev št. 3)

	N	Nak.	Nev.	Nenak.
korporacija	32795	81	12	7
naše podjetje	88	76	13	11
Glede na delovno dobo v podjetju				
manj kot dve leti v org.	4	Premajhen vzorec		
2 leti do manj kot 5 let	12	67	25	8
5 let do manj kot 10 let	48	77	8	15
10 let do manj kot 20 let	9	100		
20 let ali več	7	57	14	29
Glede na spol				
M	54	74	15	11
Ž	27	78	7	15



Slika 7. Odstotek naklonjenih, nevtralnih in nenaklonjenih do navedene trditve (trditev št. 4)



Slika 8. Odstotek pozitivnih in negativnih odgovorov na vprašanja s področja VZE, od leta 2003 do 2005.

ter zdravja in varnosti sodelavcev pri opravljanju vsakdanjega dela v gospodarski družbi.

Zavedajo se tudi, da je treba varnost in zdravje pri delu navkljub doseženim rezultatom konstantno izboljševati in da na to lahko vpliva vsak posameznik. Delo in delovno okolje še zdaleč ne vplivata na zdravje samo negativno, ampak imata številne pozitivne učinke, saj človeku omogočata samopotrjevanje in osebnostno ter strokovno rast. Hkrati je delovno okolje tudi kraj, kjer si lahko pridobimo znanje in veščine za zdrav življenjski slog ter dejavno sodelujemo v nenehnem izboljševanju fizičnih in socialno-psioloških razmer za uspešno, zdravo in varno delo.

Na podlagi rezultatov iz raziskovanja varnostne kulture smo v podjetju predlagali model informacijsko-komunikacijskih aktivnosti, ki ima za cilj nadaljnjo promocijo zdravja in varnosti pri delu. Osnovne sestavine modela informacijsko-komunikacijskih aktivnosti za izboljšanje varnostne kulture v podjetju so:

1. analiza varnosti in zdravja sodelavcev,
2. investicije v posodobitev delovne opreme in pripomočkov,
3. usposabljanje za varno delo in s tem preprečevanje poškodb in zdravstvenih okvar,
4. ocena tveganja na delovnih mestih in posledično ergonomski ter organizacijski ukrepi,
5. obvladovanje doživetij preobremenjenosti oziroma stresa.

V podjetju naj bi zato najprej zbrali ustrezne podatke in informacije o varnosti in zdravju pri delu, jih analizirali ter na podlagi rezultatov izpostavili probleme, ki bi se jih dalo razrešiti in zmanjšati, omiliti oziroma odpraviti izstopajoče dejavnike. Praviloma naj bi v podjetju ali drugi organizaciji trajno spremljali podatke in informacije o tem, kako zdrav je njihov zaposleni delavec. Domnevamo, da teh podatkov in informacij v podjetjih in drugih organizacijah nimajo, zato spremljajo že uveljavljene in hitro dostopne podatke, npr. o bolniškem staležu, poškodbah pri delu, poklicnih boleznih in boleznih, ki so jih povzročili delo, invalidnost, fluktuacija, ekološke razmere za delo, pregledi in preizkusi delovne opreme, ocena tveganja, poročilo o preventivnih zdravstvenih pregledih sodelavcev ipd.

Za uspeh promocije varnosti in zdravja je najpomembnejše dejavno sodelovanje ključnih udeležencev – predstavnikov delodajalcev in delojemalcev. Oblikuje naj se npr. skupina za promocijo varnosti in zdravja pri delu, ki bo odvisna od kadrovskih možnosti v podjetju ali drugi organizaciji. Potencialni člani bodo predstavnik vodstva ali direktor, predsednik sindikata oz. sindikalni zaupnik, predsednik sveta delavcev oz. delavski zaupnik za varnost in zdravje pri delu, pooblaščen zdravnik, kadrovik, varnostni inženir oz. strokovni sodelavec za varnost pri delu, organizator dela, vodja proizvodnje, vodja razvoja, vodja gasilske službe, predstavniki drugih strokovnih služb.

Varnostno kulturo trajno pridobivamo ali izgublamo v različnih življenjskih okoljih: družini, podjetju, doma – povsod tam, kjer živimo, delamo, se izobražujemo. Zato je delo, delovno mesto oziroma podjetje ali druga organizacija zelo pomemben kraj za nastajanje varnosti in zdravja. Številni primeri dobre prakse in izkušnje iz tujine kažejo, da je mogoče s primernimi varnostnimi ukrepi zmanjšati ali odpraviti negativne vplive dela in delovnega okolja na zdravje ter spodbuditi delavce in delodajalce k oblikovanju zdravju naklonjenega življenjskega sloga. V ZDA npr. kar 90 odstotkov podjetij s 50 ali več zaposlenimi in skoraj vsa podjetja z več kot 750 zaposlenimi izvajajo vsaj enega od programov promocije zdravja.

Smoter vsakega posameznika je biti zdrav in aktiven čim dlje v življenju, za to pa naj bi si prizadevali vsi, tudi v delovnem okolju. Pojmovanje in raba varnostne kulture kot pripomočka za doseganje smotrov in ciljev (npr. nič poškodb, nič zdravstvenih okvar in nič invalidnosti) je trajen in zahteven proces, ki terja dolgoročno preusmeritev in usvajanja novih podmen vseh udeležencev na področju varnosti in zdravja pri delu.

## LITERATURA IN VIRI

- Ansoff, I.H. 1981. *Strategic management*. London: Macmillan.
- Bilban, M. 2002. *Mednarodni etični kodeksi strokovnjakov s področja varnosti in zdravja pri delu*. Ljubljana : Slovensko zdravniško društvo, Združenje za medicino dela, prometa in športa.
- Biloslavo, R. 2007. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Cameron, K.S., in R.E. Quin. 1999. *Diagnostic and changing organizational culture*. Reading, M.A: Addison-Wesley.
- Clark, S. 1999. Perceptions of organizational safety: Implications for the development of safety culture. *Journal of Organizational Behavior* 20 (2): 185-198.
- Collins, C. James, Jerry I. Porras. 2000. *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. 3<sup>rd</sup> edition. London: Random House.
- Cox, S., Jose M. Tomas, Alistair C. in Oliver Amparo. 1998. Safety Culture: The prediction of Commitment to safety in the Manufacturing Industry. *British Journal of Management* 9 (1): 3-11.
- Deal, T.E., in A.A. Kennedy. 1982. *Corporate cultures*. Reading, M.A: Addison-Wesley.
- Dodič, F. M., Franko A., Gazvoda T., Kožuh M., Molan M., Pelhan B., Sabadin A., Stergar E., Urdih, Lazar T. s sodelavci. 2006. *Zdravi delavci v zdravih organizacijah*. Ljubljana: Klinični center Ljubljana, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa.
- Drusany, V. 1986. Optimiranje varstva pri delu. V: *Varstvo pri delu in požarna varnost – stanje in razvoj*. Ljubljana: Zavod SRS za varstvo pri delu.
- Easterby – Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Eckenfelder, D.J. 1996. *Values-Driven Safety*. Maryland USA: Government Institutes Inc.
- Flere, S. 2000. *Sociološka metodologija*. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.
- Goldsmith, W., in David Clutterbuck. 1984. *The winning streak – Britain's top companies reveal their formulas for success*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Gspan, P. 1991. Sodobne naloge strokovnih opravil varstva pri delu in usposabljanje zanje. V: *Vzgoja in izobraževanje za varno delo*. Bled: Društvo varnostnih inženirjev in tehnikov Gorenjske.
- Handy, C.B. 1979. *Understanding organisations*. Harmondsworth: Penguin.
- Harvey, J., George, E., Helen, B., Michael, A.A. Cox, John, N.P. Kenedy in David T. Gregory. An analysis of safety culture attitudes in a highly regulated environment. *Work & Stress* 16 (1): 18-36.
- Horvat, M. 1991. Vzgoja za varno delo in organizacijska kultura podjetja. V: *Vzgoja in izobraževanje za varno delo*. Bled: Društvo varnostnih inženirjev in tehnikov Gorenjske.
- Kajzer, Š. 1998. Razvoj in strukture podjetja. V: *Razvoj podjetja in razvojni management. Posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Gubno: MER Evrocenter.
- Konrad, E. 2000. Varnost dela in interpersonalni odnosi. V: *Integracija varnosti in zdravja v dejavnost podjetja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo – Oddelek za tehniško varnost.
- Konrad, E. 2006. Kultura sigurnosti i sigurna okolina. *Sigurnost* 48 (2): 103-109.
- Kralj, J. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper. Visoka šola za management v Kopru.
- Markič, M. 1993. Ocenjevanje kakovosti sistema VZD pri razvoju tehnologije. V: *Zbornik referatov II. Državno posvetovanje ZDVIT R Slovenije*. Novo Mesto: Zveza društev varnostnih inženirjev in tehnikov Republike Slovenije in društvo varnostnih inženirjev in tehnikov Dolenjske, Bele krajine in Posavja.
- Markič, M. 1999. Quality safety and health management as an integral part of business excellence. V: *Quality management and economic development*. Portorož: Slovenia.
- Miš, M. 1991. Motivacija za varno delo. V: *Vzgoja in izobraževanje za varno delo*. Bled: Društvo varnostnih inženirjev in tehnikov Gorenjske.
- Molan, M. 2003. Varnostna kultura. V: *Zbornik referatov / 7. simpozij Varnost in zdravje pri delu*. Ljubljana : Zveza društev varnostnih inženirjev Slovenije.
- Molan, M. 2007. *Metodološka navodila za analizo varnostne kulture*. Ljubljana : Klinični center Ljubljana.
- Morgan, G. 1997. Images of organization. Thousand Oaks: SAGE.
- Moss Kanter, Rosabeth. 1989. *When Giants Learn to Dance*. New York [etc.]: Simon & Schuster.
- Peters, J. Thomas, Robert H. Waterman. 1982. *In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies*. New York [etc.]: Harper & Row, Publishers.

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

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

Robbins, P. Stephen. 2001. *Organizational Behaviour*. 9<sup>th</sup> edition. Englewood Cliffs [etc.]: Prentice-Hall International Editions.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ZVD** Zavod za varstvo pri delu d.d.  
Chengdujska cesta 25  
1000 Ljubljana

Nudimo vam **VARNOSTNE ZNAKE** v obliki nalepk in tabel:

- ✓ skladne z veljavno zakonodajo
- ✓ izdelane na kakovostnih materialih
- ✓ vsebine lahko izdelamo glede na potrebe naročnikov

Več informacij: Fanči Avbelj, T 01 585 51 21, M 041 658 953, E [fancl.avbelj@zvd.si](mailto:fancl.avbelj@zvd.si)

**NOVO**

**KATALOG VARNOSTNIH ZNAKOV**  
si lahko ogledate na: [www.zvd.si](http://www.zvd.si)



**ZVD** Zavod za varstvo pri delu d.d.

*Vabimo vas,  
da obiščete našo spletno stran*

***www.zvd.si***

*in si ogledate novosti oziroma nas obiščete  
na Chengdujski cesti 25 v Ljubljani.*