

2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

VPLIV VODITELJSTVA VRŠNIH
MANAGERJEV NA STANJE VARNOSTI IN
ZDRAVJA PRI DELU

IGOR KOLENC

IGOR KOLENC

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

VPLIV VODITELJSTVA VRŠNIH
MANAGERJEV NA STANJE VARNOSTI IN
ZDRAVJA PRI DELU

Igor Kolenc

Koper, 2009

Mentor: izr. prof. dr. Mirko Markič

POVZETEK

Namen magistrske naloge je izvesti raziskavo o samooceni slovenskih vršnih managerjev velikih podjetij z vidika voditeljstva in povezave s kritičnimi dejavniki, ki vplivajo na voditeljstvo ter posledično njihov vpliv na varnost in zdravje. Uporabili smo kvantitativno raziskovalno metodo z anketnim vprašalnikom, posredovanim 351 vršnim managerjem velikih slovenskih podjetij in analizirali prejetih 62 odgovorov. Za analiziranje podatkov in informacij smo uporabili programsko opremo SPSS. Ugotovili smo, da je samoocena slovenskih vršnih managerjev višja od samoocene vršnih managerjev primerjanega mednarodnega koncerna, da odnos vršnih managerjev do varnosti in zdravja pozitivno vpliva na voditeljstvo ter da aktivno sodelovanje vršnih managerjev signifikantno pozitivno vpliva na zaposlene. Povezanost med vplivom in sodelovanjem je $\beta=0,858$ pri stopnji tveganja Sig.=0,000. Ker je mogoče z neformalnimi oblikami sodelovanja v organizacijski strukturi doseči kakovostne izide na področju varnosti in zdravja pri delu, smo predlagali izvorni model, ki temelji na sponzorskem načinu dela in poudarja strukturiran način izvajanja neformalnih aktivnosti vršnega managementa.

Ključne besede: management, model, raziskava, sponzorstvo, varnost in zdravje, velika podjetja, voditeljstvo, vpliv na zaposlene, vršni managerji.

SUMMARY

We are interested in self assessment of Slovenian top managers of large enterprises in terms of leadership in connection with the critical factor that affect the leadership and consequently, their impact on health and safety. Quantitative method with the survey questionnaire sent to 351 top managers of large Slovenian enterprises and the analysis of received 62 responses with the analytical tools for data processing, gives us the conclusion, that the self assessment of top managers is higher than the self assessment of top managers of international concern, that the attitude of Slovenian top managers to the safety and health positive impact on leadership and that the active participation of top managers significantly positive impact on employees. Relationship between influence and participation is $\beta=0,858$ at the Sig. =0,000. We found that with the informal forms of the organizational structure is possible to achieve high quality outcomes in the health and safety; therefore we have developed an original model, based on the sponsorship and the emphasis on a structured mode of informal activity of top managers.

Key words: health and safety, impact on employees, influence, large enterprises, leadership, management, model, research, sponsorship, top management.

UDK: 331.4:005(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Namen, cilj in hipoteze raziskave	2
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave	2
1.4	Metode dela in vsebinska struktura naloge.....	3
2	Teoretični del	5
2.1	Stanje varnosti in zdravja pri delu v RS in EU	5
2.1.1	Zakonske podloge v RS	5
2.1.2	Institucije povezane s področjem varnosti in zdravja pri delu v RS	7
2.1.3	Dosedanji izidi v RS.....	8
2.1.4	Stanje izven RS	12
2.2	Vpliv voditeljstva na varnost in zdravje pri delu.....	14
2.2.1	Teorije voditeljstva	14
2.2.2	Pregled poslovno organizacijskih modelov za obvladovanje varnosti in zdravja pri delu	16
2.2.3	Poslovno-organizacijski modeli s poudarkom na mehkih vrednotah	23
2.2.4	Orodja za spreminjanje voditeljstva.....	29
2.2.5	Izsledki dosedanjih raziskav na področju vpliva voditeljstva managementa na zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu.....	36
2.2.6	Povzetek teoretičnih ugotovitev.....	46
3	Empirična raziskava	49
3.1	Zbiranje podatkov in vzorec	49
3.2	Izdelava plana analize	51
3.2.1	Uvod v kvantitativno metodologijo.....	51
3.2.2	V analizo vključene spremenljivke	52
3.3	Izid ankete.....	52
3.3.1	Splošni podatki o sodelujočih podjetjih	52
3.3.2	Splošni demografski podatki sodelujočih.....	54
3.3.3	Splošni podatki zdravstvenega stanja v sodelujočih podjetjih	57

3.3.4	Konstrukt odnos vršnih managerjev do varnosti in zdravja pri delu	62
3.3.5	Analiza konstrukta odnos	66
3.3.6	Konstrukt voditeljstvo – vodstvena samoocena.....	68
3.3.7	Analiza konstrukta voditeljstvo	74
3.3.8	Testiranje hipotez	77
4	Povzetek in priporočila.....	81
4.1	Ugotovitve iz empirične raziskave.....	81
4.2	Preveritev in morebitna potrditev hipotez	84
4.3	Predlog modela sponzorskih izboljšav varnosti in zdravja pri delu	85
5	Sklep.....	91
5.1	Predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	100
5.2	Prispevek k znanosti.....	101
5.3	Omejitve raziskave.....	102
	Literatura in viri.....	105
	Priloge.....	113

SLIKE

Slika 2.1	Kategorije stroškov	9
Slika 2.2	Število prijav poškodb pri delu 2003–2007 v RS	10
Slika 2.3	Število smrtno poškodovanih delavcev v RS, 1998–2007	10
Slika 2.4	Primerjava število smrtno poškodovanih delavcev med SI in EU.....	11
Slika 2.5	Varnostna kultura	23
Slika 2.6	Tvegana varnostna kultura po Transformational Safety® Leadership Behavioural Competencies	27
Slika 2.7	Transformacijska varnostna kultura po Transformational Safety® Leadership Behavioural Competencies	27
Slika 2.8	Transformacijsko varnostni zrelostni model – The Transformational Safety® Maturity Model.....	28
Slika 2.9	Odnos med resnostjo in pogostostjo.....	30
Slika 2.10	Voditeljska formula: zaupanje + verodostojnost x pristojnost = izid ..	31
Slika 2.11	Voditeljski diamant – Leadership Diamond®	33
Slika 2.12	Primer razmišljanja v mednarodni korporaciji	34
Slika 2.13	Primer sistemske izboljšave voditeljstva v mednarodni korporaciji....	35
Slika 2.14	Pristop k projektu	39
Slika 2.15	Vodstvena samoocena izvedena v letu 2003	41
Slika 2.16	Korelacijski koeficienti Beta med obravnavanimi področji	45
Slika 3.1	Starost sodelujočih podjetij po letih.....	54
Slika 3.2	Spol sodelujočih.....	55
Slika 3.3	Starost sodelujočih	55
Slika 3.4	Delovne izkušnje – delovna doba	56
Slika 3.5	Vodstvena struktura.....	56
Slika 3.6	Izobrazbena struktura	57
Slika 3.7	Število podjetij brez posredovanih podatkov o št. poškodb pri delu ...	58
Slika 3.8	Povprečno število registriranih poškodb pri delu	58
Slika 3.9	Povprečno število registriranih poškodb po panogah/leto.....	59

Slika 3.10	Število podjetij glede na način prikazovanja podatkov o odsotnosti z dela zaradi bolezni.....	60
Slika 3.11	Povprečno število dni odsotnosti z dela zaradi poškodb pri delu	61
Slika 3.12	Povprečno število dni/leto celotne odsotnosti z dela zaradi bolezni....	61
Slika 3.13	Razumevanje zakonskih zahtev do varnosti in zdravja.....	62
Slika 3.14	Varnost in zdravje – odnos do investicij	63
Slika 3.15	Odnos do varnosti in zdravja pri delu	63
Slika 3.16	Odnos do izobraževanja v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu.....	64
Slika 3.17	Certifikat OHSAS 18001	64
Slika 3.18	Management tveganj	65
Slika 3.19	Vodstvena samoocena vršnih managerjev velikih podjetij v Sloveniji	72
Slika 3.20	Grafična predstavitev lastnih vrednosti komponent.....	77
Slika 4.1	Plati organizacijske strukture.....	86
Slika 4.2	Okvirni model sponzorskega delovanja vršnega managementa.....	87
Slika 4.3	Naloge vršnega managementa v okviru sponzoriranja.....	89

TABELE

Tabela 2.1	Začasna odsotnost z dela v RS.....	8
Tabela 2.2	Dejavnosti, v katerih je prišlo do delovnih nezgod s smrtnim izidom, Slovenija 2007.....	11
Tabela 2.3	Število smrtno poškodovanih delavcev v EU	13
Tabela 2.4	Dnevi bolniške odsotnosti zaradi poškodb pri delu	13
Tabela 2.5	Nezgode s smrtnim izidom pri delu po regijah.....	14
Tabela 2.6	Sestavine modela varnostne odličnosti.....	16
Tabela 2.7	Sestavine modela People Based Safety (na ljudeh temelječa varnost)	17
Tabela 2.8	Sestavine modela ISO 14001	18
Tabela 2.9	Sestavine modela ASMS (varnosti v letalstvu)	19
Tabela 2.10	Sestavine modela Transport Canada	20
Tabela 2.11	Sestavine standarda OHSAS 18001	21

Tabela 2.12	Sestavine uspešnega poslovno organizacijskega modela.....	22
Tabela 2.13	Sestavine modela spodbujanja vrednot	25
Tabela 2.14	Safety Culture Maturity® Element (elementi zrelosti varnostne kulture).....	26
Tabela 2.15	Primeri potrebnih aktivnosti za realizacijo modela.....	32
Tabela 2.16	Registrirano razmerje poškodb po letih od 2001 do 2006.....	40
Tabela 2.17	Izidi samoocene vršnih managerjev glede na kritične dejavnike voditeljstva, 2003	41
Tabela 3.1	Pregled prejetih odgovorov po panogah.....	53
Tabela 3.2	Korelacijska matrika spremenljivk odnosa do varnosti in zdravja	66
Tabela 3.3	Komunalitete odnosa do varnosti in zdravja pri delu.....	67
Tabela 3.4	Pojasnjena varianca	67
Tabela 3.5	Matrika faktorske uteži.....	68
Tabela 3.6	Izidi samoocene vizije	69
Tabela 3.7	Izidi samoocene kredibilnosti	69
Tabela 3.8	Izidi samoocene sodelovanja	70
Tabela 3.9	Izidi samoocene povratna informacija in priznanje	70
Tabela 3.10	Izidi samoocene odgovornosti	71
Tabela 3.11	Izidi samoocene komunikacije.....	71
Tabela 3.12	Izidi samoocene usmerjenost k dejanjem	72
Tabela 3.13	Vodstvena samoocena vršnih managerjev velikih podjetij v Sloveniji po izbranih panogah	73
Tabela 3.14	Primerjava vodstvene samoocene vršnih managerjev velikih podjetij iz proizvodne dejavnosti s samooceno vršnih managerjev mednarodnega koncerna.....	73
Tabela 3.15	Korelacijska matrika spremenljivk, povezanih z voditeljstvom.....	75
Tabela 3.16	Komunalitete način vodenja	76
Tabela 3.17	Pojasnjena varianca	76
Tabela 3.18	Matrika faktorske uteži.....	76
Tabela 3.19	Izid enostavne linearne regresijske analize H1	78

Tabela 3.20	Izid multiple regresijske analize	78
Tabela 3.21	Izid enostavne linearne regresijske analize H2.....	79
Tabela 3.22	Izid multiple regresijske analize	80

KRAJŠAVE

BIZI	poslovni imenik
CEOu	culture, elements of safety, organization and you (kultura, elementi varnosti, organiziranost in ti)
EU	Evropska Unija
FM	Fakulteta za management Koper
H	hipoteza
HSE	Health, Safety and Enviroment (Zdravje, varnost in okolje)
ILO	International Labor Organization (Mednarodna organizacija dela)
IRSD	Inšpektorat Republike Slovenije za delo
ISO	International Organization for Standardization (Mednarodna organizacija za standardizacijo)
IVZ	Inštitut za varovanje zdravja RS
MN	magistrska naloga
NSC	National Safety Council (Nacionalni varnostni svet)
OHSAS	Occupational Health and Safety Advisory Services (Poklicno zdravje in servis varnostnega svetovanja)
OSHA	Occupational Safety and Health Administration (Poklicna varnost in zdravstvena administracija)
RC	Recordable Case rate (Razmerje registriranih poškodb)
RS	Republika Slovenija
SI	mednarodna dvoznačna oznaka Republike Slovenije
SKD	standardna klasifikacija dejavnosti
SMS	Safety Management System (Management varnostnega sistema)
SPSS	Statistical Package for Social Science (Analitično orodje za obdelavo statističnih podatkov)
SSKJ	slovar slovenskega knjižnega jezika
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
UR. 1. RS	Uradni list Republike Slovenije
V&Z	varnost in zdravje
WHP	Work Health Promotion (Promocija zdravega dela)
UP	Univerza na Primorskem
US	United states (Združene države)
ZDA	Združene države Amerike
ZDVIS	Zveza društev varnostnih inženirjev Slovenije
ZVZD	Zakon o varnosti in zdravju pri delu

1 UVOD

V uvodnem delu magistrske naloge bomo na kratko predstavili problem, opisali namen, navedli cilje, zasnovali hipoteze raziskave, prikazali predpostavke in omejitve raziskave ter opisali izbrane metode dela vključno s prikazom vsebinske strukture naloge.

1.1 Predstavitev problema

Konkurenčnost je neizprosna in nas lahko v vsakem trenutku kaznuje z izgubo trga, če se nismo sposobni pravilno in korektno odzvati. Povečana intenzivnost dela in spremljajoče aktivnosti, ki si jih pred časom nismo mogli niti zamisliti, so danes del našega vsakdanjika. V takšnem družbenem okolju je človeški dejavnik še toliko bolj pomemben, ker so kakovostni, motivirani in zdravi sodelavci lahko ključni dejavnik uspešnosti. Ena izmed glavnih dejavnosti vršnih managerjev naj bi bila tudi skrb za zaposlene sodelavce in sicer na takšen način, da bodo lahko ti kakovostno in učinkovito opravljali svoje delo. Načrtovane izide lahko dosegamo s primerno usposobljenimi, visoko motiviranimi in zdravimi zaposlenimi. Zaradi tega je vedno bolj pomemben trajnostni razvoj in kot del tega tudi skrb za varnost in zdravje zaposlenih. Vršni managerji so ključni dejavnik v podjetju, saj *top down* podpora (Philson 1998) omogoča doseganje kakovostnih izidov zmanjševanja nezgod in poškodb pri delu.

V EU se vsako leto zgodi štiri milijone nezgod pri delu, kar predstavlja ogromne ekonomske stroške za evropsko gospodarstvo; zaradi slabega zdravstvenega stanja delavcev in zaradi poklicnih bolezni se izgubi 550 milijonov delovnih dni na leto (OSHA Europa 2008a). Indeks povprečno ocenjene smrtnosti na 100.000 zaposlenih delavcev glede na ocenjene podatke o številu nezgod je v Evropski uniji 4,2, indeks nezgod pa 3240 (Hamalainen, Takala in Saarela 2006, 143). Podobne izide so v svoji raziskavi dobili tudi raziskovalci (Benavides in drugi 2005, 498). To so zgolj globalne ocene, ker natančnih podatkov in informacij ni mogoče pridobiti zaradi nestandardiziranih oblik zbiranja in evidentiranja podatkov (Jacinto in Aspinwall 2004, 980; Hamalainen, Takala in Saarela 2006, 137). Glede na nesprejemljivo stanje je bila za EU-27 sprejeta nova petletna strategija (OSHA Europa 2008b), do 2012 s ciljem za 25 % znižati število nezgod na 100.000 zaposlenih glede na dosežene izide v predhodnem obdobju. Po podatkih Inštituta za varovanje zdravja RS (2008) sodijo med najpogostejše razloge za odsotnost z dela v SI poškodbe – 7,7 koledarskih dni na zaposlenega. V breme delodajalca je bilo zaradi poškodb pri delu leta 2006 evidentiranih 538.290 dni in v breme ZZS 352.773 dni. Število nezgod pri delu, prijavljenih Inšpektoratu RS za delo, je v obdobju med 2003 in 2006 naraslo z 12.643 na 15.278. Iz zbranih podatkov ugotovimo, da je število smrtnih nezgod v obdobju med 2003 in 2006 poraslo z 21 smrtnih nezgod na 25 smrtnih nezgod. Po metodologiji

Mednarodne organizacije za delo je Slovenija v letu 2006 zaradi nezgod pri delu izgubila več kot 5 % BDP in tudi to je razlog, zaradi katerega je po našem mnenju smotrno raziskovati to problematiko (STA 2006).

1.2 Namen, cilj in hipoteze raziskave

Namen magistrske naloge je ugotoviti vpliv voditeljstva slovenskih vršnih managerjev na varnosti in zdravja v velikih podjetjih, ki jih vodijo. Osnovni cilj magistrske naloge je zasnovati model izboljšanja voditeljstva na področju varnosti in zdravja v Republiki Sloveniji.

Hipoteze magistrske naloge so naslednje:

- H1: Odnos vršnih managerjev v velikih slovenskih podjetjih do varnosti in zdravja ima signifikantno pozitiven vpliv na voditeljstvo.
- H2: Aktivno sodelovanje vršnih managerjev z zaposlenimi na področju varnosti in zdravja ima signifikantno pozitiven vpliv na voditeljstvo.

Teoretični cilj magistrske naloge zajema, po analizi sekundarnih dokumentov, po pregledu relevantne tuje in domače strokovne in znanstvene literature, kritično obravnavo dosedanjih izidov na področju poškodb pri delu v Sloveniji in EU ter vpliv različnih načinov voditeljstva na varnost in zdravje zaposlenih, pregled poslovno-organizacijskih modelov in orodij za spreminjanje voditeljstva ter povzetek izbranih raziskav. Empirični cilj magistrske naloge zajema raziskavo, v vseh 351 velikih podjetjih z več kot 250 zaposlenimi, ki so bila evidentirana v poslovnem imeniku BIZI na dan 14. 4. 2008 ter so bila označena kot delujoč poslovni subjekt v SI. V okviru empiričnega dela bomo izvršili analizo prejetih odgovorov, prikaz ugotovitev, ki izhajajo iz opravljene raziskave, ter potrditev postavljenih hipotez.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Raziskava temelji na naslednjih predpostavkah:

- S trenutnim stanjem varnosti in zdravja zaposlenih v Sloveniji ne moremo biti zadovoljni.
- Ugotavljamo, da je v Sloveniji v zvezi z obravnavamo tematiko doslej opravljenih zelo malo raziskav.
- Zahteve EU za naslednji petletni program varnosti in zdravja zaposlenih so tudi za Slovenijo zavezujoče in zato naj bi iskali načine, kako stanje izboljšati.
- V velikih podjetjih v Sloveniji imajo najbolj razvite poslovno-organizacijske sisteme za obvladovanje varnosti in zdravja zaposlenih.
- Delovanje na globalnih trgih velika podjetja sooča s trendi in zahtevami globalizacije ter z zahtevami mednarodne skupnosti za varnost in zdravje

zaposlenih, zato so v njih dojemljiv, za pristop »*Safety first*« in trajnostni razvoj.

- Slovenski vršni managerji, ki so vpeti v mednarodno poslovanje, poznajo načine voditeljstva, ki omogočajo doseganje kakovostnih izidov na področju varnosti in zdravja zaposlenih.
- Vršni managerji imajo po našem vedenju največ informacij o varnosti in zdravju pri delu in so odgovorni za voditeljstvo.

Raziskava temelji na naslednjih omejitvah:

- V raziskavo smo vključili po SKD klasifikaciji in merilu 351 velikih podjetij z več kot 250 zaposlenimi, ki so bila evidentirana v poslovnem imeniku BIZI na dan 14. 4. 2008 ter so bila označena kot delujoč poslovni subjekt.
- Izidov raziskave ne moremo posploševati na srednje velika, majhna in mikro podjetja ter na druge oblike organizacij.
- Merjenje voditeljstva managementa na podlagi subjektivnega mnenja anketirancev - samoocena.
- Področje obravnave je vršni nivo organiziranosti.
- Nabor domače in tuje strokovne ter znanstvene literature je subjektiven.

1.4 Metode dela in vsebinska struktura naloge

Glede na namen, cilj in zastavljene hipoteze smo se odločili za uporabo kvantitativne raziskovalne metode. Ker je namen magistrske naloge ugotoviti vpliv voditeljstva slovenskih vršnih managerjev na stanje varnosti in zdravja v velikih podjetjih, ki jih vodijo, smo za vzorec izbrali podjetja, ki so po SKD klasifikaciji spadala med velika v SI delujoča podjetja na dan 14.4.2008. Te informacije smo pridobili s pomočjo baze podatkov v poslovnem imeniku BIZI. Uporabljena osnovna metoda empirično-raziskovalnega dela je statistična metoda analize primarnega vira podatkov in informacij, pridobljenih z anketnim vprašalnikom katerega smo po oblikovanju in predhodnem testiranju posredovali po elektronski pošti vsem vršnim managerjem 351 delujočim velikim podjetjem v SI (BIZI 2008). Podatke, pridobljene z anketiranjem, smo po izvršenem ponderiranju z ocenami ena , štiri in sedem najprej oblikovali v Excelovih tabelah s pomočjo katerih smo grupirali odgovore na vprašalnik in prišli do posameznih ugotovitev. S pomočjo programskega orodja SPSS, ki nam omogoča različne statistične analize, smo obdelovali korelacije med izbranimi spremenljivkami konstrukta odnos in konstrukta voditeljstvo, za ugotovitev kakšne so medsebojne povezanosti. Faktorska analiza z metodo Maximum Likelihood brez rotacije z dvema faktorjema nam je omogočila ugotoviti koliko dimenzij merijo izbrani indikatorji. Rezultate vodstvene samoocene na osnovi kritičnih dejavnikov definiranih po Inc.BST^R and Leading with SafetyTM smo oblikovali v Excelovih tabelah s pomočjo

odgovorov katere smo ponderirali: nikoli z 1, včasih s 4 in vedno s 7. Model ponderiranja je bil zaradi možnosti primerjave povzet po izvedeni raziskavi v okviru koncerna Alcan.

Hipotezo H1: magistrske naloge smo testirali z enostavno linearno regresijo kjer smo kot neodvisno spremenljivko uporabili faktor odnos do varnosti in zdravja pri delu, kot odvisno pa faktor voditeljstvo. Za ugotovitev katera spremenljivka odnosa ima največji vpliv na način vodenja smo uporabili multiplo regresijsko analizo. Hipotezo H2: magistrske naloge smo tudi testirali z enostavno linearno regresijo kjer smo kot neodvisno spremenljivko uporabili faktor voditeljstvo, kot odvisno spremenljivko pa faktor sodelovanje. Tudi v tem primeru smo za ugotovitev katera spremenljivka sodelovanja najbolj vpliva na zaposlene uporabili multiplo regresijo.

Struktura magistrske naloge je petdelna. V uvodnem delu naloge zajemamo uvodna pojasnila v zvezi z obravnavano problematiko, namen, cilje in izbrane hipoteze ter pristop k delu. V drugem, teoretičnem delu naloge je opisano stanje varnosti v Sloveniji in EU, opisani so različni načini voditeljstva ter prikazane teoretične osnove za povezave med stanjem in vplivom voditeljstva na varnost in zdravje. Tretji del naloge vsebuje empirično obravnavo na osnovi anketnega vprašalnika pridobljenih podatkov in njihovo interpretacijo ter potrjevanje predhodno definiranih hipotez. Četrty del naloge zajema zasnovu modela za izboljšavo voditeljstva vršnih managerjev ter njegovega vpliva na stanje varnosti in zdravja pri delu. V sklepnemu delu naloge smo podali glavne ugotovitve raziskave, omejitve in pomanjkljivosti ter podali predloge za morebitne nadaljnje raziskave. Struktura magistrske naloge je prilagojena temeljnemu smotru magistrske naloge, upošteva njen namen in skozi prikazano vsebino razvija in potrjuje postavljene hipoteze.

2 TEORETIČNI DEL

V teoretičnem delu magistrske naloge bomo na osnovi izbranih relevantnih tujih in domačih virov in literature prikazali kašne so zakonske podlage v RS, kašno je trenutno stanje varnosti in zdravja pri delu v RS in v EU, osnovne teorije voditeljstva, poslovno-organizacijske sisteme, s pomočjo, katerih lahko obvladujemo varnost in zdravje pri delu, nekaj orodij za spreminjanje / spremljanje voditeljstva ter kratek pregled že izvedenih raziskav s podobno raziskovalno problematiko.

2.1 Stanje varnosti in zdravja pri delu v RS in EU

2.1.1 Zakonske podloge v RS

30. junija 1999 je bil sprejet Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 56/99 in 64/01 z dne 13. julija 1999, veljati je začel 28. julija 1999). Zakon zavezuje vse udeležence v delovnem procesu k ukrepom za zagotavljanje varnega in zdravega dela, določa jim pravice in dolžnosti, ki jih imajo v zvezi s tem delodajalci, kot tudi pravice in dolžnosti, ki jih imajo v zvezi z varnim delom sodelavci. V zakonu je izrecno opredeljeno, da so vse dolžnosti delodajalca po tem zakonu in predpisih, izdanih na njegovi podlagi, hkrati pravice sodelavca. Zakon vzpostavlja tudi odvisnost med finančno obveznostjo delodajalcev iz naslova zavarovanja za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni ter stopnjo varnosti in zdravja pri delu, ki jo zagotavljajo svojim sodelavcem. Poleg tega zakon določa ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu, ki so lahko andragoške, ekonomske, organizacijske, pravne, socialne, tehnične, vzgojne in druge narave. Glede na to določa pravice in obveznosti dveh temeljnih subjektov zagotavljanja varnega in zdravega dela, to je delodajalca in sodelavca, ter določa organe, ki so pristojni za ta področja. Z zakonom je upoštevana tudi opredelitev Evropske socialne listine o pravici do varnih in zdravih delovnih pogojev, ki so uvrščeni med državljske, ekonomske, politične in socialne pravice. Pravna ureditev varnega in zdravega dela je sestavni del sistema socialne varnosti, zaradi česar je država dolžna sprejeti varnostne in zdravstvene predpise, poskrbeti za njihovo izvajanje z ukrepi nadzora ter po potrebi organizirati posvete z organizacijami delodajalcev in sodelavcev glede ukrepov za izboljšanje varnosti in zdravja. Z zakonom je opredeljen normativni sistem pravne ureditve tega področja, ki obsega zakonsko ureditev in izvršilne predpise pristojnih ministrstev, podrobnejše varnostne ukrepe in njihovo vsebino pa določa delodajalec. Zakon se uporablja za vse obvezno zavarovane osebe za poškodbe pri delu in poklicno bolezen po predpisih o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, in sicer v vseh dejavnostih razen tistih, v katerih je področje varnosti in zdravja urejeno s posebnimi predpisi (npr. notranje zadeve, obramba, policija). To pomeni, da se zakon uporablja za vsa javna in zasebna področja. Na podlagi tega zakona je delodajalec dolžan glede na naravo dela zagotoviti takšne pogoje dela, ki delavcu zagotavljajo

največjo možno mero zdravstvene in psihofizične varnosti (prvo načelo v 5. členu). To pomeni, da je delodajalec tisti, ki zagotavlja varnost in zdravje pri delu na način, da določa in izvaja varnostne ukrepe in ukrepe varovanja zdravja, da onemogoča nevarnosti pri delu, usposablja in obvešča sodelavce, ustrezno zagotavlja izvajanje strokovnih nalog in zagotovi potrebna in ustrezna delovna sredstva. Delodajalec se v nobenem primeru ne more razbremeniti teh odgovornosti, čeprav opravljanje strokovnih nalog poveri strokovnim delavcem ali zunanjim inštitucijam, kakor ga tudi ne odvezujejo odgovornosti za zagotavljanje varnega in zdravega dela tudi obveznosti in dolžnosti delavcev na tem področju. Neločljivi del pravice delavcev je obveznost delavcev (9. člen), da spoštujejo in izvajajo varnostne ukrepe, da opravljajo delo pazljivo, da ne bi ogrozili svojega zdravja in življenja ter zdravja in življenja drugih oseb.

Zakon v 7. členu opredeljuje, da so vse dolžnosti delodajalca hkrati pravice sodelavca. S to pridobitvijo sodelavec prevzame tudi določene obveznosti in odgovornosti. Dolžnost delodajalcev in sodelavcev je, da se o vseh vprašanih varnosti in zdravja pri delu medsebojno obveščajo, se posvetujejo in soodločajo (Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, Ur. l. RS, št 42/93 in 56/01).

Disciplinska odgovornost sodelavca je omenjena v 36. členu. Disciplinska odgovornost in odškodninska odgovornost sodelavca sta del delovnopravne zakonodaje, odškodninska odgovornost delodajalca se presoja po Obligacijskem zakonu, Zakonu o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Ur. l. RS, št. 106/99, 72/2000, 124/2000, 109/01 in 106/06) in Zakonu o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Ur. l. RS, št 9/92, 13/93, 9/96, 29/98, 99/01, 60/02, 100/05 in 72/06). Načelo inšpekcijske nadzora in načelo odgovornosti (kazenske, odškodninske in disciplinske) je urejeno v Zakonu o inšpekciji dela (Ur. l. RS, št 38/94, predmet 32/97 in 36/00). Na področje varnosti in zdravja zaposlenih posega tudi Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 42/02). V 4 členu zakon določa, da Državni zbor RS sprejme nacionalni program varnosti in zdravja pri delu, s katerim določi strategijo razvoja področja varnosti in zdravja pri delu, katere namen je varovanje življenja, zdravja in delovne zmožnosti delavca, preprečevanje poškodb pri delu in poklicnih bolezni ter okvar zdravja zaradi dela. 26. novembra 2003 je državni zbor sprejel Resolucijo o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu (Ur. l. RS, št. 126/03), ki upošteva priporočila in smernice, ki jih določajo mednarodni pravni akti; zlasti je to povezano s Konvencijo Mednarodne organizacije dela št. 155 o varstvu pri delu, zdravstvenem varstvu in delovnem okolju. Konvencija št. 187 o promocijskem okviru za varnost in zdravje pri delu ter Priporočilo št. 197, ki ju je Mednarodna organizacija dela sprejela leta 2006, določata, da se vsaka članica, ki bo ratificirala omenjeno konvencijo, zavezuje, da bo skrbela za stalen razvoj in napredek varnosti in zdravja pri delu tako, da bo po posvetovanju z najbolj reprezentativnimi sindikati in delodajalskimi

organizacijami oblikovala in sprejela, spremljala in po potrebi obdobjno preverjala nacionalni program, nacionalni sistem in nacionalno politiko varnosti in zdravja pri delu.

2.1.2 Inštitucije povezane s področjem varnosti in zdravja pri delu v RS

Ključne inštitucije na področju varnosti in zdravja pri delu delujejo v okviru dveh ministrstev – Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve ter Ministrstva za zdravje.

V okviru Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve deluje Inšpektorat RS za delo, ki je zadolžen za opravljanje nalog inšpekcijskega nadzora na področju delovnih razmerij ter varnosti in zdravja pri delu. Poleg tega deluje tudi kot prekrškovni organ prve stopnje.

Pri vladi RS deluje kot strokovno posvetovalno telo *Svet za varnost in zdravje pri delu* (44. člen ZVZD 2001). *Inštitut za varovanje zdravja RS* se v okviru preventivnega zdravstvenega varstva ukvarja tudi s promocijo zdravja. V okviru interesnega združenja strokovnih delavcev in pooblaščenih zdravnikov, ki opravljajo naloge varnosti in zdravja pri delu, deluje Zbornica varnosti in zdravja pri delu (49. in 50. člen ZVZD 2001). V okviru Univerze v Ljubljani, Fakultete za kemijo in kemijsko tehnologijo deluje *Katedra za varstvo pri delu* kot nosilec strokovnih predmetov s področja varnosti pri delu. *Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa* izvaja pedagoško, raziskovalno-razvojno in strokovno-metodološko delo na področju varovanja zdravja delavcev. Glede na pooblastila Ministrstva za zdravje pripravlja tudi strokovne podlage za oblikovanje predpisov na področju varovanja zdravja delavcev. Varnostni inženirji in drugi strokovnjaki, ki izvajajo strokovne naloge s področja varnosti in zdravja pri delu, so združeni v *Zvezo društev varnostnih inženirjev Slovenije (ZDVIS)*, v okviru katere deluje tudi Fundacija Avgusta Kuharja, ki podeljuje nagrade in priznanja za izjemne dosežke na področju varnosti in zdravja pri delu. Zdravniki specialisti medicine dela, prometa in športa delujejo v okviru *Slovenskega zdravniškega društva*. *Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije* deluje kot nosilec zavarovanj za poškodbe pri delu in poklicne bolezni ter kot tak zagotavlja kritje stroškov za zdravljenje poškodb pri delu in poklicnih bolezni.

Obvezno zavarovanje krije vse stroške v celoti brez doplačila zavarovanca ali njegovega delodajalca in obsega zdravljenje na primarni, sekundarni in terciarni ravni, zdravniško zdravljenje, zdravila in medicinske pripomočke. Zavarovanje pokriva tudi nadomestila plač zavarovancem v času začasne zadržanosti z dela zaradi poškodb pri delu in poklicnih bolezni v višini 100 % od 30 delovnega dne dalje, prvih 30 dni je v breme delodajalca. Naloga *Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije* je, da delavcem, ki so se poškodovali pri delu ali so zboleli zaradi poklicnih bolezni, v primeru trajne nezmožnosti za delo zagotavlja invalidsko pokojnino in druge pravice iz

tega zavarovanja na podlagi zmanjšane ali spremenjene delovne zmožnosti, poleg tega krije tudi stroške poklicne rehabilitacije in adaptacije delovnega mesta.

2.1.3 Doseđani izidi v RS

Zaradi lažjega razumevanja bomo najprej opredelili nekaj pojmov (SSKJ 2008):

- *Nezgoda* – dogodek pri katerem je človek poškodovan.
- *Nesreča* – stanje, ki povzroča duševne bolečine.
- *Poškodba* – sprememba, prizadetost tkiva, organa, organizma zaradi nenadnega delovanja zunanje sile.

Poškodbe so resen problem zdravstvenega stanja slovenskih delavcev in so najpogostejši razlog za smrt delavcev v Sloveniji. Podatke o nezgodah pri delu oziroma poškodbah pri delu v RS zbirata Inšpektorat RS za delo in Inštitut za varovanje zdravja RS. Omenjeni inštituciji uporabljata različni metodologiji in načina zbiranja podatkov, zato prihaja med njima do določenih razhajanj. Na podlagi določila 27. člena Zakona o varnosti in zdravja pri delu so delodajalci dolžni Inšpektoratu RS za delo prijaviti vsako nezgodo pri delu, zaradi katere je delavec nezmožen za delo najmanj tri zaporedne delovne dni, vsako kolektivno nezgodo, nevaren pojav ali ugotovljeno poklicno bolezen.

Tabela 2.1 Začasna odsotnost z dela v RS

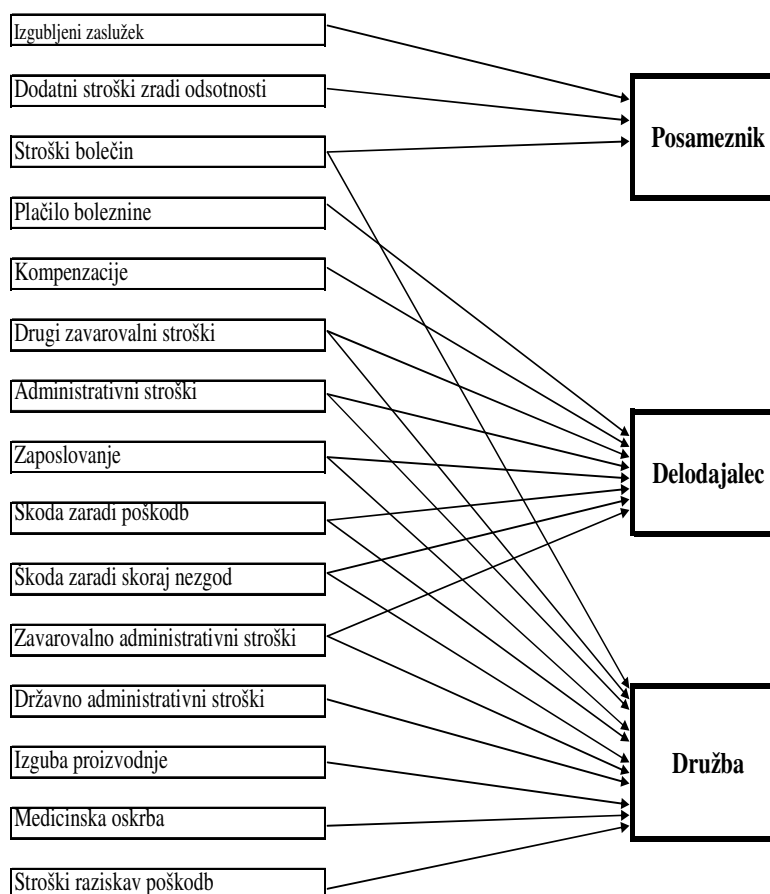
Odsotnost zaradi bolezni	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<i>Poškodbe pri delu</i>							
Primeri	40.417	40.779	4.1295	42.052	37.038	36.900	31.127
Dnevi	970.934	996.429	101.7730	1.026.057	878.790	891.063	1.157.091
Povprečno trajanje	24,0	24,4	24,6	24,4	23,7	24,1	37,2
<i>Poklicne bolezni</i>							
Primeri	137	96	61	94	65	53	
Dnevi	3.240	2.987	1.611	2.461	1.459	1.702	
Povprečno trajanje	23,6	31,1	26,4	26,2	22,4	32,1	

Vir: Inštitut za varovanje zdravja RS 2008a.

Iz tabele 2.1 ugotovimo v primerih bolniške odsotnosti v zvezi s poškodbami pri delu v obdobju zadnjih treh let trend zmanjševanja. Skozi celotno prikazano obdobje je povprečno trajanje bolniške odsotnosti dokaj uravnovešeno, razen v zadnjem letu, kjer vidimo kljub zmanjšanju število primerov bolniške odsotnosti skokovit porast povprečnega trajanja bolniške odsotnosti. Iz tega sklepamo, da so posledice poškodb pri delu kljub njihovem številčnemu manjšemu težje. Do podobnega sklepa pridemo pri podatkih, ki se nanašajo na odsotnost zaradi poklicnih bolezni. Iz zbranih podatkov (Inštitut za varovanje zdravja RS 2008a) je razvidno, da je 60 % odsotnosti, povezanih

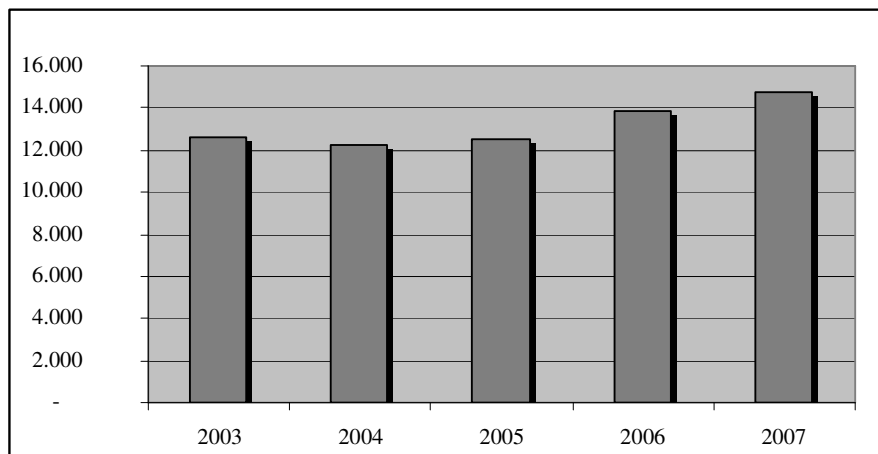
za nezgodami pri delu, krajših od 30 dni in bremenijo neposredno delodajalce. To je tudi edini podatek v poročilu, ki je povezan s stroški zaradi nezgod pri delu. V analizi izvajanja nacionalnega programa varnosti in zdravja pri delu (Ministrstvo za delo družino in socialne zadeve 2008) je razvidno, da v Sloveniji še vedno ni izdelane in splošno sprejete metodologije za ugotavljanje stroškov, povezanih z varnostjo in zdravjem pri delu. Ekonomska upravičenost investicij v varno in zdravo delovno okolje je najpogosteje ugotovljena na osnovi podatkov o stroških za izvajanje preventivnih ukrepov in aktivnosti za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu ter števila izgubljenih dni zaradi poškodb pri delu ter bolezni, povezanih z delom. Podatkov o posrednih stroških ne zbirajo ne na ravni podjetij niti ne na ravni celotnega gospodarstva, čeprav ti skupni stroški bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja in posledično na BDP (Ministrstvo za delo družino in socialne zadeve 2008). Čeprav to ni namen naše raziskave pa zaradi lažjega razumevanja, kaj se vse skriva pod ekonomiko poškodbe, s sliko 2.1 ponazarjamo razsežnost njenih posledic.

Slika 2.1 Kategorije stroškov



Vir: Economic Advisers Unit 2004.

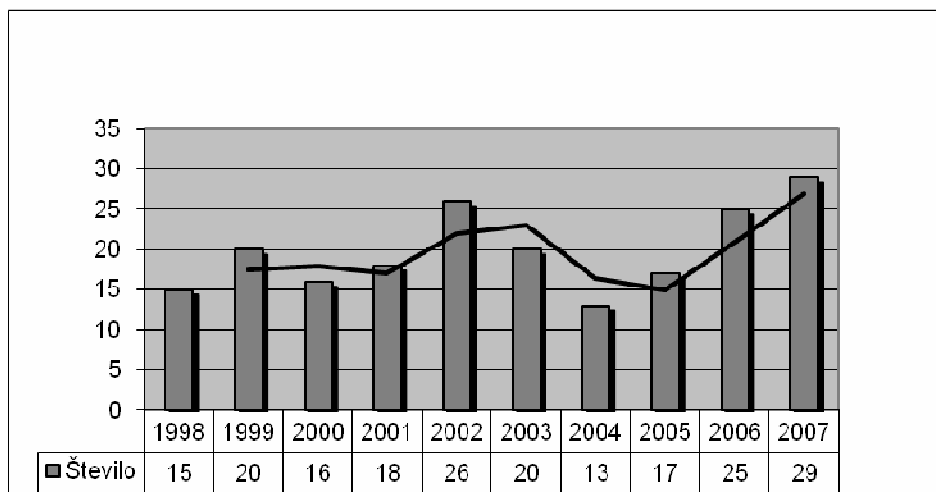
Slika 2.2 Število prijav poškodb pri delu 2003–2007 v RS



Vir: Inšpektorat RS za delo 2008.

Glede na zbrane statistične podatke vidimo (slika 2.2), da število prijav poškodb pri delu narašča, kar je treba razumeti kot alarmanten podatek, še posebej, če ga povežemo z negativnimi demografskimi trendi v RS, ki jih kaže prebivalstvena piramida (Statistični urad RS b. 1.).

Slika 2.3 Število smrtno poškodovanih delavcev v RS, 1998–2007



Vir: Inšpektorat RS za delo 2008.

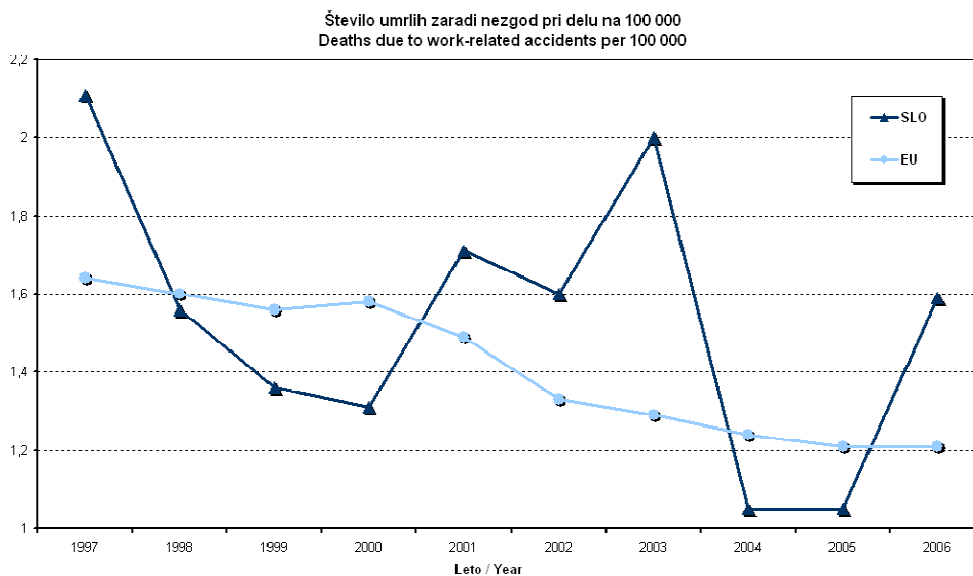
Po letu 2004 se je trend smrtno poškodovanih delavcev izrazito poslabšal. Analiza IRSD je pokazala, da je med umrlimi v letu 2007 34 % kvalificiranih delavcev, 25 % polkvalificiranih delavcev, 16 % delavcev s srednjo izobrazbo in 13 % nekvalificiranih delavcev (slika 2.3).

Tabela 2.2 Dejavnosti, v katerih je prišlo do delovnih nezgod s smrtnim izidom, Slovenija 2007

Dejavnost	Število
Splošna gradbena dela	11
Proizvodnja razstreliv	3
Gozdarstvo	2
Vgradnja stavbnega in drugega pohištva	2
Postavljanje ostrešij in druga krovska dela	2
Proizvodnja dvigalnih naprav in transportnih naprav	1
Proizvodnja pohištva za poslovne in prodajne prostore, razen sedežnega	1
Posredništvo pri prodaji kmetijskih surovin, živali, tekstilnih surovin, polizdelkov	1
Proizvodnja električnih gospodinjskih strojev	1
Vodovodne, plinske in sanitarne inštalacije	1
Proizvodnja železa, jekla, fero zlitin	1
Vinogradništvo in sadjarstvo	1
Splošna dejavnost javne uprave	1
Poizvedovalne dejavnosti in varovanje	1
Skupaj	29

Vir: Inšpektorat RS za delo 2008.

Skupna številka nezgod s smrtnim izidom je zaskrbljujoča, ker nas uvršča med države EU z največjim številom nezgod s smrtnim izidom. Najbolj izstopa dejavnost splošnih gradbenih del, kjer je evidentirana večina nezgod s smrtnim izidom. Iz tabele 2.2 ugotavljamo, da se tudi v drugih dejavnosti, ki jih običajno uvrščamo med manj tvegane, soočamo z nezgodami s smrtnim izidom.

Slika 2.4 Primerjava število smrtno poškodovanih delavcev med SI in EU

Vir: Inštitut za varovanje zdravja RS 2008b.

Zgornja slika 2.4 prikazuje razmerje med Slovenijo in EU glede števila smrtno poškodovanih delavcev na 100.000 prebivalcev. Iz grafa lahko ugotovimo, da v Sloveniji tega ne obvladujemo, saj opazimo izrazita nihanja, medtem ko v EU trend števila smrtno poškodovanih delavcev na 100.000 prebivalcev kaže stalno zmanjševanje.

2.1.4 Stanje izven RS

Informacije o nezgodah pri delu so objavljene v različnih državah, a le del teh je uporaben. Podatki niso standardizirani in zaradi tega tudi neprimerljivi ter jih je zelo težko obravnavati (Hamalainen, Takala in Saarela 2006, 137). Globalna ocena ILO kaže, da so težave, ki so povezani z izgubami na področju varnosti in zdravja pri delu, večje od ocene, saj mnogokrat sprotne podatke in informacije ni moč dobiti. Študija v ZDA je pokazala, da je na področju nezgod pri delu med 33 % in 69 % manjkajočih poročil (Leigh, Marcin in Miller 2004). Dosegljivi podatki niso ažurni in si včasih celo nasprotujejo, so pa vsekakor ključni, saj močno negativno vplivajo na BDP v vseh državah. Čeprav je na splošno razširjeno mnenje, da je investiranje v varnost in zdravje zaposlenih strošek, ki si ga dolgoročno v revnih državah in slabih podjetjih ne morejo privoščiti, ni nobenega dokaza, da bi dolgoročno imela katera koli država ali podjetje korist od nizke stopnje varnosti in zdravja (Hamalainen, Takala in Saarela 2006, 138). Zadnje študije (ILO Safety in numbers 2003), ki se sklicujejo na podatke World Economic Forum in Lausanne Institute of Management IMD, dokazujejo, da so najbolj konkurenčne države obenem tudi najbolj varne. Strategije, ki niso povezane z visokimi standardi in zahtevami na področju varnosti in zdravja pri delu, ne vodijo k visoki konkurenčnosti in trajnostnemu razvoju (ILO Safety in numbers 2003). Benavides in soavtorji (2005) poudarjajo, da je preventiva na področju varnosti in zdravja pri delu ena izmed prednostnih nalog v 21. stoletju. V naslednjih tabelah je predstavljen zgolj izsek razpoložljivih podatkov, ki nam nudijo okvirno predstavo o problematiki, povezani z varnostjo in zdravjem zaposlenih v EU in svetu.

Tabela 2.3 Število smrtno poškodovanih delavcev v EU

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Avstrija	135	122	120	103	132	124	107
Češka republika	223	231	206	199	185	163	152
Estonija	27	36	35	31	34	24	28
Finska	47	43	37	43	44	51	46
Francija	730	730	686	661	626
Hrvaška	41	42	44	47	38	62	76
Italija	1155	1077	934	976	930	918	938
Latvija	43	72	56	41	61	56	53
Litva	66	86	83	118	94	118	108
Madžarska	151	124	163	133	160	125	123
Nemčija	1153	1107	1071	1029	949	863	...
Norveška	57	37	39	49	38	48	31
Poljska	594	554	515	515	490	468	493
Slovaška	88	100	87	94	79	76	95
Slovenija	26	34	32	40	21	21	32
Švedska	59	56	60	56	57	67	68
Švica	82	72	53	46	67	45	51
Skupaj	6677	6524	6223	6184	6009	5234	4407

Vir: ILO 2008.

Tabela 2.4 Dnevi bolniške odsotnosti zaradi poškodb pri delu

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Avstrija	1613998	1594144	1583695
Češka rep.	3780854	3787692	3788076	3599340	3565634	3702310	3766313
Finska	1213249	1247819	1047768	1040348	1165970	1232796	1309645
Francija	30684007	31897526	35123699	36097299	35096561
Hrvaška	517753	450210
Italija	15595055	14521610	13657574	13567682	13475090	13109116	13115476
Latvija	26000	34048	36011	52080	48128	35317	...
Litva	65463	80574	110481	106594	106620	128822	113819
Poljska	4107344	3707979	3540166	3825081	3872979	3666934	4147170
Slovaška	855713	835945	800189	741436	589281	622068	692560
Slovenija	969541	970297	995419	1017730	1026057	878790	891063
Švedska	135491	1696221	1597172	1505477	1210647

Vir: ILO 2008.

Tabela 2.5 Nezgode s smrtnim izidom pri delu po regijah

	Ekonomsko aktivna populacija	Celotna populacija	Ocenjeno število smrtnih nezgod	Nezgode poročane ILO	
				Št. nezgod	Izgubljeni dnevi
EME	409141496	380833643	16170	14608	7631977
FSE	184717127	162120341	21425	8665	582287
IND	458720000	419560000	48176	211	0
CHN	708218102	699771000	73615	17804	75773
OAI	404487050	328673800	83048	5631	252499
SSA	260725947	10540604	54705	1675	47105
LAC	193426602	11460496	29594	6990	1699107
MEC	112906300	48635240	18986	1876	191164
SVET	2732342624	2061595124	345719	57460	10479912

Op.: EME = Established Market Economies (uveljavljena tržna ekonomija), FSE = Formerly Socialist Economies (nekdanja socialistična gospodarstva), IND = Indija, CHN = China (Kitajska), OAI = Other Asias and Islands, (ostala Azija in otoki) SSA = Sub-Saharan Africa (podsaharska Afrika), LAC = Latin America and the Caribbean (Latinska Amerika in Karibski otoki) and MEC = Middle Eastern Crescent (rastoči bližnji vzhod).

Vir: povzeto po Hamalainen, Takala in Saarela 2006, 144.

Glede na različne načine zbiranja, prikazovanja in ažurnosti podatkov se bomo zaradi prikaza ekonomskih posledic, povezanih z varnostjo in zdravjem zaposlenih, opirali na podatke, ki so objavljeni na spletnih straneh www.hse.gov.uk Health and Safety Executive v Veliki Britaniji. Po zbranih statističnih podatkih v Veliki Britaniji več kot 200 oseb na leto umre na delovnem mestu, v letu 2006 je bilo izgubljenih 30.000.000 delovnih dni zaradi delovnih bolezni in nezgod pri delu, kar je povzročilo za 30 milijard angleških funtov stroškov (več kot 3 % BDP Velike Britanije).

2.2 Vpliv voditeljstva na varnost in zdravje

2.2.1 Teorije voditeljstva

Voditelji so ljudje, ki se znajo izraziti v celoti, vedo, kaj hočejo, zakaj to hočejo in znajo to komunicirati ostalim na način, da pridobijo njihovo sodelovanje in podporo, ter vedo, kako doseči svoje cilje (Bennis 1998). V magistrski nalogi se sklicujemo na delo Davida G. Broadbenta *Leading your business toward the Holy Grail* (2006b). Northouse (2001) je voditeljstvo opredelil kot proces, kjer ena oseba vpliva na druge, da bi dosegli skupen cilj. Kakovost voditeljstva je dokazljivo središče preživetja in uspeha skupin in organizacij. Mnogi voditeljstvo povezujejo z eno osebo, ki vodi in na to nas navezujejo štiri stvari, kot so:

- Voditi pomeni vplivati na druge.
- Kjer so voditelji, so tudi tisti, ki sledijo.

- Običajno voditelji postanejo vidni, ko je potreben inovativen pristop.
- Voditelji so osebe z jasnimi idejami.

Voditelji so ljudje, ki znajo ustvarjalno razmišljati v nevsakdanjih situacijah in so pripravljeni vplivati na delovanje, prepričanje in občutke drugih. Glede na navedeno niso vsi managerji voditelji in vsi voditelji niso managerji. Naziv manager označuje hierarhični položaj, ne pa tudi to, da je oseba voditelj. Da bi bil učinkovit voditelj, naj bi manager pozitivno vplival na zaposlene v smislu definiranja, doseganja in nadziranja ciljev organizacije. S teorijo vodenja in voditeljstvom so se ukvarjali mnogi raziskovalci in v zvezi s tem je v svetu nastalo mnogo teorij. Naš namen ni raziskati, kakšne so razlike med njimi, ampak želimo nekatere samo navesti kot morebitno pomoč za lažje razumevanje tematike in za morebitno nadaljnjo uporabo za tiste, ki bi želeli poglobiti znanje:

- Great Man Theory (Cartlise 1966).
- Trait Theory (Stogdill 1948).
- *Behavioural Theories (vedenjske teorije)*
 - McGregors Theory X/Y (Heil, Bennis in Stephen 2000).
 - Role Theory (Schivers-Blackwell 2004).
 - The Managerial Grid (Blake in Mouton 1961).
- *Participative Leadership (sodelovalno voditeljstvo)*
 - Lewins leadership styles (Lewin, Lippitt in White 1939).
 - Likerts leadership styles (Likert 1961).
- *Situational Leadership (s situacijo pogojeno voditeljstvo)*
 - Hersey and Blanchards Situational Leadership (Blanchard 1994).
 - Houses Path-Goal Theory of Leadership (House 1971).
 - Vroom and Yettons Normative Model (Vroom in Yetton 1973).
- *Contingency Theories (kontingenčne teorije)*
 - Cognitive Resource Theory (Fiedler 1986).
 - Fiedlers Least Preferred Co-worker (LPC) Theory (Fiedler 1964).
 - Strategic Contingencies Theory (Milkovich 1988).
- *Transactional Leadership (prehodno voditeljstvo)*
 - Leader –Member Exchange (LMX) Theory (Dansereau, Graen in Haga 1975).
- *Transformational Leadership (transformacijsko voditeljstvo)*
 - Bass Transformational Leadership Theory (Bass 1985).
 - Burns Transformational Leadership Theory (Burns 1978).
 - Kouzes and Posners Leadership Participation Inventory (Kouzes in Posner 1987).

2.2.2 Pregled poslovno organizacijskih modelov za obvladovanje varnosti in zdravja pri delu

V svetu je na razpolago veliko število poslovno organizacijskih modelov za obvladovanje varnosti in zdravja pri delu. Ti poslovno organizacijski modeli se med seboj bistveno ne razlikujejo saj naj bi z njimi sledili smotru in ciljem, ki so povezani s trajnostnim izboljševanjem procesov v smislu varnega in zdravega dela. Največja razlika pri poslovno organizacijskih modelih je povezana z razsežnostjo (število poglavij) usmerjenih v osredinjenje ali v tehnike ali v mehke vrednote. V nadaljevanju bomo opisali nekatere najbolj značilne poslovno organizacijske modele za obvladovanje varnosti in zdravja pri delu.

Za model Safety excellence (varnostna odličnost) je značilna trditev, da je varnostna odličnost = CEOu, kjer kratice pomenijo: C – culture (kultura), E – elements of safety (sestavine varnosti), O – organization (organiziranost) in u – you (ti) (Hansen 2000).

Varnostna odličnost je poslovno organizacijski model, ki je sestavljen iz sedmih sestavin: izobraževanje, uveljavljanje, inženiring, vedenje, organiziranost, vodenje in kultura. Omogoča visoke varnostne izide, če so prikazane sestavine strateško razčlenjene in vpeljane ter usvojene v podjetju. Vsakemu poglavju so podana podpoglavja, s katerimi bolj podrobno razdeljujejo posamezna področja. Varnostna odličnost je funkcija individualnega in skupinskega obnašanja ter vedenja in je sestavni del organizacijske kulture (Hidley 2004). Organizacijska kultura je temeljni dejavnik, ki pogojuje kaj in kako varno vsak sodelavec dela v procesih, ki se opravljajo v podjetju. V 20. stoletju so se v ZDA v glavnem posvečali inženiringu, izobraževanju in uveljavljanju. V novejšem času se osredinjajo na kulturo, organiziranost, vodenje in vedenje, ker so bile te sestavine zaznane kot dejanski viri nezgod. V tabeli 2.6 povzemamo sestavine modela varnostne odličnosti.

Tabela 2.6 Sestavine modela varnostne odličnosti

Sestavine	Vsebine sestavin
<i>Izobraževanje (zavedanje)</i>	Politika, procedure, sestanki, treningi, disciplinski postopki.
<i>Uveljavljanje (izboljševanje)</i>	Inšpekcijski pregledi, obhodi, minimalne zahteve, kazenski postopki.
<i>Inženiring</i>	Avtomatizacija, ergonomija, metode dela, varnost, planiranje procesov.
<i>Strategija obnašanja (akcije vseh)</i>	Kadrovanje, razvoj, operativa, interni akti, management tveganj, varnost.
<i>Organiziranost (struktura)</i>	Organigram, opis del in nalog, odgovornosti, komunikacije, sistemi nagrajevanj.
<i>Vodenje</i>	Vzpodbujanje, nagrajevanje, sodelovanje, timsko delo.
<i>Kultura</i>	Vizija in poslanstvo, vrednote, vključitev, visoka prepoznavnost vodstva.

Vir: Hansen 2000.

People Based Safety (na ljudeh temelječa varnost) s pomočjo opazovanja obnašanja, obravnavanja vplivov, načinov dela in motiviranja, pozitivnega pristopa, systemskega pristopa k izboljšavam, zbiranja informacij in komuniciranja (Geller 2001). Na ta način strateško integriramo v poslovanje najboljše, kar vpliva na vedenje in osebni odnos zaposlenih do varnosti in zdravja pri delu. Poslovno organizacijski model omogoča obogatitev kulture v podjetju in posledično izboljšavo zadovoljstva pri delu, kakovost dela in proizvodnje, medsebojne odnose ter varnost in zdravje pri delu. V tabeli 2.7 povzemamo sestavine modela varnosti, ki temelji na ljudeh.

Tabela 2.7 Sestavine modela People Based Safety (na ljudeh temelječa varnost)

Sestavine	Vsebine sestavin
<i>Opazovanje obnašanja</i>	Kaj ljudje delajo, zakaj in izdelava strategije posegov za spremeniti napačno razmišljanje.
<i>Zunanji / notranji dejavniki</i>	Izboljšati vedenje, zadovoljstvo pri delu, kakovost dela in proizvodnjo, medsebojno sodelovanje, varnost in zdravje pri delu.
<i>Delovanje in motiviranje</i>	Spreminjati načine dela in obnašanja s ciljem izboljšave obnašanja na posameznem in skupinskem nivoju.
<i>Osredotočanje na pozitivne posledice</i>	Delovati v smeri pozitivnega obravnavanja tudi negativnih izidov.
<i>Sistemski pristop izboljšav</i>	Definirati ciljne aktivnosti opazovati in spremljati cilje, ukrepati, testirati in beležiti.
<i>Zbiranje informacij</i>	Ukrepanja, obravnavanje situacij, individualno obravnavanje, delovanje v praksi.
<i>Upoštevanje internih občutkov in navad drugih</i>	Ukrepanja, obravnavanje situacij, individualno obravnavanje, delovanje v praksi.

Vir: Safety Performance Solution 2006.

ISO 14000 je bil primarno izdelan za management naravnega okolja. S standardom skušajo sistematično nadzirati kaj v podjetju ali drugi organizaciji delajo, da bi minimizirali njegov vpliv na naravno okolje in da bi dosegli kontinuirano izboljševanje odnosa in vpliva na naravno okolje. Z modelom in z vzdrževanjem medsebojne interakcije petih vsebin formirajo okvir integriranega systemskega pristopa managementa okolja, ki se odraža v kontinuiranih izboljšavah in zmanjševanju vpliva delovanja podjetja na naravno okolje. Kot stranski učinek poslovno organizacijskega modela lahko ugotovimo pozitivno vplivanje na kulturo in vedenje ljudi ter odnosa do varnosti in zdravja pri delu. V tabeli 2.8 povzemamo sestavine modela ISO 14001.

Tabela 2.8 Sestavine modela ISO 14001

Sestavine	Vsebine sestavin
<i>Politika</i>	Preventivno delovanje, zaveza managementa, stalne izboljšave, komunikacija, javnost podatkov.
<i>Planiranje</i>	Okoljski vidiki in njihovi vplivi, odločanje o ključnih vidikih, identifikacija zakonskih in drugih zahtev, definiranje ciljev.
<i>Implementacija in izvajanje</i>	Nadzor izvajanja, nadzor dokumentacije, krizni management, EMS dokumentacija, komunikacija, izobraževanje, pooblastila, organiziranost in odgovornosti, viri.
<i>Preverjanje</i>	Nadzor in merjenje ključnih karakteristik, evalvacija rezultatov, korektivni in preventivni ukrepi, EMS pregledi.
<i>Pregled</i>	Pregledi v časovno definiranih intervalih, trajnostno delovanje modela, doseganje planiranih rezultatov, kontinuirano izboljševanje.

Vir: ISO 2009.

ASMS – Aviation Safety Management System (management poslovno organizacijskega modela varnosti v letalstvu) je sestavljen iz dvanajstih poglavij in je bil razvit z namenom ohranitve kadrovske in materialne vire v avstralskih letalskih silah zaradi vzdrževanja sposobnosti, izboljšanja kakovosti in pripravljenosti za izvajane zadanih misij. Eden izmed ciljev je bil tudi znižanje števila nezgod povezanih na človeške, organizacijske in sistemske napake na minimalni nivo – cilj nič nezgod. Načrtovanje, postavitve in vzdrževanje poslovno organizacijskega modela naj bi omogočalo tudi hitrejšo identifikacijo tveganj, poročanja, obravnave nezgod in sistemski pristop, ki naj bi eliminiral ali pa zmanjšal tveganja na sprejemljiv nivo v avstralskih obrambnih letalskih silah. Celoten management poslovno organizacijskega modela naj bi omogočal tudi vzpostavitev in trajnostni razvoj kulture varnega obnašanja. V tabeli 2.9 povzemamo sestavine modela varnosti v letalstvu.

Prikazani poslovno organizacijski model, ki ga sestavlja dvanajst poglavij, je poslovni pristop k varnosti, ki ga je razvil Transport Canada 2005, je sistematski, nedvoumen in razumljiv proces za management tveganj. Kot v vseh poslovno-organizacijskih modelih z njimi opredelimo cilje, načrtovanje in merjenje doseženih izidov. Integriran je v poslovanje podjetja in je del kulture, s katero opredeljujejo, kako zaposleni opravljajo svoje delo.

Tabela 2.9 Sestavine modela ASMS (varnosti v letalstvu)

Sestavine	Vsebine sestavin
<i>Poveljniška zaveza</i>	Varnost priznana kot prioriteta, poveljništvo zavezano k izboljšavam, pravilna uporaba virov, kvalificirani in izobraženi viri, visok nivo zavedanja, vpeljani procesi za obvladovanje tveganja.
<i>Varnostna kultura</i>	Promoviranje profesionalnosti, inovacij, lojalnosti in integritete, uporaba: primernih virov, »walk the talk«, povratnih informacij glede odločitev, zaznavanje zaskrbljenosti in sugestij, aktivno merjenje varnostne klime, obnašanja in Safety Management System, merjenje integritete, zaupanja, morale, kakovosti in voditeljstva.
<i>Varnostna organizacijska struktura</i>	Informiranje poveljstva, organizacijska struktura kot prostor za promoviranje interesov, pogledov, ciljev in eliminacijo /zmanjšanje nezgod.
<i>Komunikacija</i>	Dokumentacija, pregledi, ankete, odprti mehanizmi poročanja, varnostne informacije, pregledi in obiski, aktivni pregledi poročanj, razgovori na »štiri oči«.
<i>Varnostna politika</i>	Skupinska politika: Safety Management System, odprto poročanje, identifikacija nevarnih procesov, obvladovanje tveganj, cilj nič nezgod. Politika posameznika: primerna izobraževanja, zavedanje, obvladovanje tveganja.
<i>Izobraževanje in usposabljanje</i>	Interno, zunanje, specializacije, podiplomsko, doma, prekomorsko, izobraževanje zunanjih izvajalcev, konference, internet, programi za nagrajevanja.
<i>Management tveganj</i>	Definiranje vsebine, identifikacija tveganja, analiza tveganja, evaluacija tveganja, obravnavanje tveganja, komunikacija in konzultacija, nadzor in pregled, 5-M model za sistematsko inoviranje (Mood, Mindset, Mechanisms, Measurement, Momentum), identifikacija tveganj, strategije, orodja, načini odločanja v primerih tveganj.
<i>Poročila tveganj in sledenje</i>	Poročila o nezgodah, dogodkih, nesrečah, resnih nezgodah, sledenje, poročanje, identifikacija tveganj, percepcija tveganj, organ za obravnavo tveganj.
<i>Raziskave</i>	Analize vzrokov in vzročnih dejavnikov, obramba, management tveganj, ukrepi in priporočila.
<i>Krizni management</i>	Standardni delovni procesi, standardna terminologija, imena krajev, organizacijska krizna struktura, definicija vlog, definicija odgovornosti, analize virov, razvoj kriznih modelov, dokumentirani krizni plani, testiranje kriznih načrtov, pregledi kriznih načrtov.
<i>Ankete in pregledi</i>	Ankete za pregled tematike povezane z dostopom do Safety Management System, priporočila za izboljšave, merjenje klime, izboljšanje modela managementa kakovosti, identifikacijo pozitivnih pristopov, identifikacijo nevarnosti, izboljšavo izobraževanja, transfer novih informacij, dvig varnostnega zavedanja. Pregledi vezani na zagotavljanje izvajanja modela, preverjanje standardov, kakovosti dokumentacije in izboljšave modela.
<i>AMSM pregled</i>	Kontinuirane izboljšave na varnostni politiki, planiranju, implementaciji, meritvah in evaluaciji, vodstveni pregled.

Vir: Aviation Safety Management System 2004.

Organizacijsko strukturo in aktivnosti, ki se izvajajo v podjetju v smislu varnostnega managementa, je moč zaznati v vseh procesih poslovanja. Vsak zaposlen je vključen v delovanje in s svojim vedenjem vpliva na stanje varnosti v podjetju.

Sistematičen pristop je osnova za preventivne aktivnosti (Jorgensen 2008). V tabeli 2.10 povzemamo sestavine modela Transport Canada.

Tabela 2.10 Sestavine modela Transport Canada

Sestavine	Vsebine sestavin
<i>Zaveza vršnega managementa</i>	Izražena kot smernica, določitev odgovornosti, zavezo odgovornosti ljudi.
<i>Varnostna politika</i>	Zaveze in cilji, doseženi rezultati in pregledi teh, jasno opredeljene odgovornosti, odgovornost definirana na vrhu, zagotavljanje izpolnjevanja zakonskih zahtev, primerna znanja in sposobnosti, združljivost ali integracija z ostalimi management modeli.
<i>Varnostna informacija</i>	Varnostni cilji, vrednotenje napredovanja, spremljanje števila nezgod, rezultati analiz, korektivni ukrepi, predlogi izraženi s strani zaposlenih/njihovi realizaciji, varnostni pregledi in izhajajoče aktivnosti, spremljanje varnostnih pobud.
<i>Vzpostavitev varnosti kot ključne vrednote</i>	Varnost integrirana v vodstvene plane, definiranje varnostnih ciljev, zaveza vodstva in zaposlenih do odgovornosti, dosegati rezultate, definirati časovne mejnike, obravnavati kot del normalnega poslovanja, obravnavati kot del normalnega pristopa k delu in v procesih združevanja.
<i>Definiranje varnostnih ciljev</i>	Ugotovitev in eliminacija ali nadzor nevarnosti, sistemsko obvladovanje tveganj, ugotavljanje sistemskih napak in obravnava nezgodnih dogodkov s ciljem preventivnega delovanja.
<i>Ugotavljanje nevarnosti in management tveganj</i>	V primeru novih postavitev, v definiranih časovnih intervalih, po večjih spremembah organiziranosti, pri novih procesih, pri novih investicijah, pri zamenjavi ključnih zaposlenih.
<i>Postavitev modela za poročanje o varnosti</i>	Delavci poročajo o zaupanju in uporabnosti modela, o nezgodah, o težavah in dvomih, ostali zaposleni vedo kako poročati, poročila so v obliki informiranja, prikazov analiz ali prikazov izvedenih razrešitev.
<i>Varnostni pregledi in ocene</i>	Vključujejo zunanje izvajalce, aktivnosti, ali zaposleni sledijo postopkom, in če ne, zakaj ne, pregledi in ocene se izvajajo redno v definiranih časovnih razdobjih.
<i>Poročanje in obravnavanje nezgod</i>	Vsaka nezgoda ali tvegan dogodek se poroča, obravnava in analizira, pregleda se sledeče korake kaj se je zgodilo, zakaj se je zgodilo, kako se je zgodilo ter kdo je odgovorni vodja, sledijo akcije in ponovne ugotovitve.
<i>Varnostna orientiranost in zaposlitvena izobraževanja</i>	Izobraževanja novo zaposlenih v segmentih managementa varnosti, filozofije družbe, politik, procedur, prakse, dodatna in ponovitvena izobraževanja redno zaposlenih na vseh potrebnih področjih.
<i>Varnostni plani</i>	Pregledne liste in kontaktne informacije, redno obnavljanje podatkov, redne vaje zaradi preverjanja uspešnosti in odzivnosti varnostnih planov, preverjanje in izobraževanje zaposlenih o varnostnih procedurah.
<i>Dokumentiranje</i>	Politika, veriga poročanja, ključne osebe, odgovornosti, identifikacija procesov, identifikacija tveganja, management tveganj, varnostna poročila, pregledi.

Vir: Transport Canada 2005.

OSHAS 18001: 2007 je mednarodno sprejet standard, s katerim definirajo zahteve za postavitev, implementacijo in delovanje poslovno organizacijskega modela za varnost in zdravje zaposlenih. Standard je bil izdelan s pomočjo različnih mednarodnih institucij. Razvit je bil na način, da se dopolnjuje s standardom kakovosti ISO 9001:2000 in okoljskim standardom ISO 14001: 2004. To omogoča, da se lahko izvede integriran poslovno organizacijski sistem vseh treh navedenih standardov. Vpeljava teh standardov v podjetje tudi omogoča certificiranje, ki ga opravi tretji subjekt. Prednosti imenovanega standarda so v tem, da managementu omogoča nadzor in zaupanje v varno poslovanje z vidika varnosti in zdravja zaposlenih, vzpodbuja nadzor in zniževanje tolerančnega nivoja tveganj, formalizira procese delovanja in sodelovanja vseh zaposlenih, povečuje produktivnost, omogoča interno izmenjavo pridobljenih znanj, vzpodbuja »benchmarking«,¹ da bi dosegli kontinuirano izboljševanje, poenostavlja obvladovanje zakonskih zahtev, utrdi komunikacijo med vsemi akterji v procesih, omogoča znižanje potencialnih stroškov povezanih s tožbami in kazni, poveča ugled podjetja pri zaposlenih, lastnikih, inštitucijah in okolju v katerem deluje. V tabeli 2.11 povzemamo sestavine standarda OHSAS 18001.

Tabela 2.11 Sestavine standarda OHSAS 18001

Sestavine	Vsebine sestavin
<i>Politika</i>	Politika podjetja podprta in potrjena s strani vršnega managementa, dostopne informacije vsem zainteresiranim.
<i>Planiranje</i>	Ugotavljanje nevarnih področij, zaznavanje tveganj, hierarhija nadzovanja, cilji in programi.
<i>Vpeljevanje in izvajanje</i>	Vključitev vršnega managementa, definicija vlog, odgovornosti, sposobnosti, zavedanje, komunikacija, sodelovanje in svetovanje, kontrole delovanja, management sprememb, varnostni plani.
<i>Preverjanje</i>	Nadzor in merjenje izvajanja aktivnosti, vrednotenje izvajanja poslovno organizacijskega sistema, raziskava nezgod in dogodkov, korektivne in preventivne aktivnosti, nadzor rezultatov, preverjanja.
<i>Vodstveni pregled</i>	Pregledi ob definiranih časovnih terminih, zagotavljanje delovanja poslovno organizacijskega sistema, kontinuirano izboljševanje, pregledi doseženih rezultatov, dostopnost informacij za potrebe komuniciranja in konzultiranja.

Vir: OHSAS 2007.

National Safety Council – nacionalni varnostni svet (ZDA) je leta 2005 opredelil devet sestavin za izgradnjo uspešnega poslovno organizacijskega modela varnosti in zdravja, ki je sestavljen iz področja upravljanja in managementa k kateremu spadajo sestavine kot so voditeljstvo in obveze, komunikacije in dokumentacija, ocene in pregledi ter izobraževanje. Drugo področje je tehnično operativno in je sestavljeno iz sestavin razpoznavanja tveganj, ocene, nadzor, oblikovanja in inženiringa ter operativne

¹ Benchmarking – primerjalno presojanje med podobnimi kazalniki, lastnostmi, procesi, organizacijami ipd.

varnosti in zdravstvenih programov. Tretje področje poudarja bolj mehke elemente kot so kultura in vedenje. V to spadajo vključevanje zaposlenih, motiviranje, vedenje in navade ter izobraževanje zaposlenih. Po kriteriju nacionalnega varnostnega sveta je varen poslovno organizacijski model organiziran in strukturiran pristop, ki omogoča, da podjetje dosega in vzdržuje visoke standarde v smislu varnosti in zdravja zaposlenih. S poslovno organizacijskim modelom naj bi omogočali preventivo in proaktivnost vseh udeležencev v procesih. Vključen naj bi bil v ostale poslovno organizacijske sisteme delovanja podjetja na način, da vključuje vse zaposlene in z močno zavezo vršnega managementa. Sestavni del poslovno organizacijskega modela je tudi formalna metodologija za merjenje in ocenjevanje doseženih izidov posameznikov in podjetja kot celote. Poudarek je na kontinuiranem sistemskem izboljševanju doseženih izidov. Pri kreiranju poslovno organizacijskega modela managementa varnosti in zdravja pri delu naj bi vršni management podjetja najprej interno razčistil in definiral filozofijo podjetja do varnosti in zdravja pri delu, prepričanja, vizijo in poslanstvo. Na takšen način v podjetju postavijo temelje na osnovi, katerih bodo gradili kulturo in posledično odnos do varnosti in zdravja pri delu. Razumljiv poslovno organizacijski model naj bi dodelil enako težo vsem trem navedenim področjem. V tabeli 2.12 povzemamo sestavine uspešnega poslovno organizacijskega modela varnosti in zdravja zaposlenih.

Tabela 2.12 Sestavine uspešnega poslovno organizacijskega modela

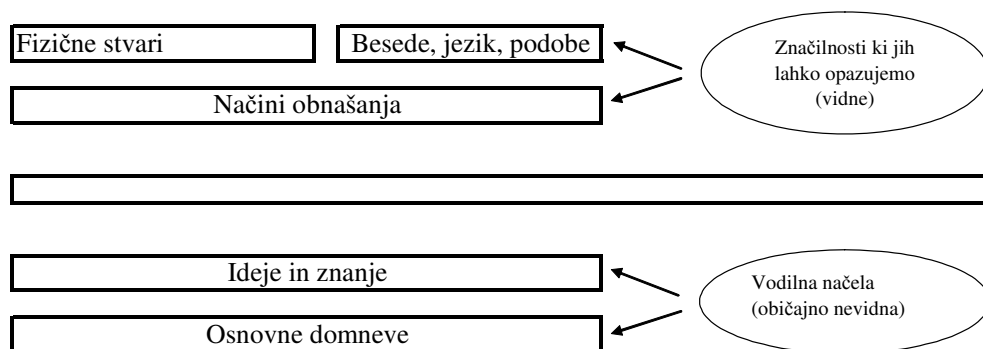
Sestavine	Vsebine sestavin
<i>Voditeljstvo in obveze</i>	Jasna politika, nameni in cilji, merjenje rezultatov, viri, povezovanje, odgovornost.
<i>Organiziranje komunikacij in dokumentacija</i>	Dvostranska komunikacija, hranjenje rezultatov, dokumentiranje.
<i>Ocene, pregledi in kontinuirano izobraževanje</i>	Skladnost s politiko in procedurami, pregledi, ocene na vseh nivojih organiziranosti, korektivni ukrepi.
<i>Razpoznavanje tveganj, vrednotenje in nadzor</i>	Politika nadzora za tveganja, procedure analize tveganja, ocene tveganja, reduciranje tveganja.
<i>Oblikovanje delovnih mest in inženiring</i>	Ergonomsko oblikovanje, zahteve in standardi, politike oblikovanja.
<i>Operativna varnost in zdravstveni programi</i>	Management tveganj, skladnost z zakonodajo, viri, zunanji vplivi.
<i>Vključevanje zaposlenih</i>	Izobraževanje, usposabljanje, komuniciranje, pregledi obnašanja, opazovanje, priznanja in nagrade.
<i>Motivacija, vedenje in navade</i>	Organization Behaviour Management (OBM), utrjevanje in povratna informacija, Total Quality Management (TQM), metode spreminjanja navad.
<i>Izobraževanje in usmerjanje</i>	Plani izobraževanj in usposabljanj, management izobraževanja, usmerjevalni programi.

Vir: National Safety Council 2005.

2.2.3 Poslovno-organizacijski modeli s poudarkom na mehkih vrednotah

Kultura je kompleksni okvir nacionalnih, organizacijskih in strokovnih navad in vrednot v skupinski ali individualni funkciji (Helmreich in Merritt 1998). Kultura je vse, kar se dogaja v neki organizaciji (Broadbent 2006a). Korporacijska kultura se mnogokrat enači z lepilom, ki drži organizacijo skupaj (Helmreich in Merritt 1998). Poleg organizacijske kulture se omenja tudi varnostna kultura, za katero pa ni jasne definicije in je to običajno zaveza v smislu »safety first – najprej varnost«. Moči kulture se včasih niti ne zavedamo, saj je mnogokrat v podjetjih dojeta kot »način, kako se tu dela«. Splošna pravila kulture (Broadbent 2004) lahko organizaciji pomagajo pri utrditvi zasnove varnega obnašanja. Kulture same po sebi niso slabe ali dobre, ampak so slabe ali dobre v odnosu do doseganja določenih izidov, ko govorimo o varnosti in zdravju pri delu. Vedno obstaja varnostna kultura v organizacijah, je pa njen vpliv odvisen od tega, kako jo management »uporablja« (O'Dea 2001, Neal in Griffin 2002, O'Toole 2002). Kulture so izid socialne izobraženosti in ne morejo biti spremenjene brez ustreznih razlag, diskusij, akcij in izobraževanja, ki jih je treba izvajati kontinuirano ves čas. Pri socialni kulturi imajo kulturne ravni običajno trend večje stabilnosti od vrha navzdol. To omogoča, da ima management v organizacijski kulturi velik vpliv in kontrolo nad idejami in znanjem, kar pripomore k lažji menjavi organizacijske kulture v podjetju, vendar to ne pomeni, da se spremeni tudi vedenje ljudi. Kulture imajo tudi težnjo po degradaciji v smislu pozabe osnovnih domnev in zato jih je treba vedno plemenititi na ravni vodilnih načel (slika 2.5).

Slika 2.5 Varnostna kultura



Vir: Broadbent 2006a, 20.

Voditelji spreminjajo kulturo tako, da vplivajo na vse ravni organiziranosti, so začetniki novih, drugačnih domnev, razmišljanj, obnašanj, fizično spreminjajo okolje, jezik in podobe. Še posebej intenzivno delujejo na spodnjo nevidno raven kulture. Zaposleni se običajno ne zavedajo lastnih osnovnih domnev in vsi nimajo enakih

domnev, zato je naloga voditeljev, da pri spreminjanju kulture zagotovijo, da je strah pred novim manjši od strahu pred zamenjavo (Broadbent 2006a).

Edgar Schein (2004) piše, da kultura temelji na skupku osnovnih domnev o resnici. Praktično to pomeni, da bodo v podjetju razkazovali:

- vidne znake pristopa in obnašanja, ki izhajajo iz domnev, povezanih z osebnostjo zaposlenih,
- ranljivost v primeru neželenih dogodkov,
- sledenje pravilom.

Lahko se zgodi, da zaposleni oblikujejo domneve na osnovi lastnih izkušenj, če vodstvo širi neprimerne načine obnašanja, kar je slabo za varnostno kulturo podjetja. Naslednja plast varnostne kulture v organizaciji je sestavljena iz osnovnih idej in specialnih znanj, ki jih imajo management in ostali zaposleni o tem, kaj delati, zakaj delati tako in kako delati. Management običajno usmerja organizacijo tako, da spodbuja nastajanje idej in znanja ter zagotavlja, da zaposleni razumejo, usvojijo in vzdržujejo »pravilne« vzorce razmišljanja pri opravljanju vsakodnevnih nalog. Vodilnih načel neke varnostne kulture ne moremo hitro zaznati, saj jih običajno zaznamo šele takrat, ko opazimo vidne značilnosti varnostne kulture (Erikson 1997). Ljudje v organizacijah razvijajo načine obnašanja, ki se globoko ukoreninijo v organizacijsko kulturo posamezne organizacije in se lahko hitro prenašajo na nove zaposlene. To lahko zajema širok nabor načinov, na primer od uporabe ali neuporabe osebne varovalne opreme, načina sodelovanja, uporabe specialnih znanj, načinov vodenja, načina dokumentiranja, načina izobraževanja, komunikacije, zavedanja tveganj, obravnavanja tveganj in podobno. Ti ustaljeni načini obnašanja so najvidnejši znaki kulture zaposlenih in so ključnega pomena za doseganje varnega in zdravega delovnega okolja (Erikson 1997, Broadbent 2006a, Glendon 2000).

Naloga vršnega managementa v zvezi z vodenjem in spreminjanjem ustaljenih načinov obnašanja v neki organizaciji je resen izziv. Novi zaposleni skušajo oponašati ljudi iz nove sredine, da bi se hitreje vključili v okolje. To je trenutek, ko je mogoče najhitreje in najlaže vpeljati že ustaljene, usvojene načine obnašanja. Če ta ugoden trenutek zamudi, se bo management podjetja moral soočiti z izzivi spreminjanja že sprejetih vzorcev in uvajanja sprejemljivih, ki so ustrezni za specifične situacije, usvojena znanja in usvojena obnašanja ter varnostno kulturo. Kultura je sestavljena tudi iz fizičnih stvari, kot so dokumenti, orodja in pripomočki, delovna sredstva, urejenosti okolja, standardi itd. Enostavnost, sistematičnost, enoznačnost fizičnih elementov je lahko osnova, s pomočjo katere lahko uspešno obvladujemo in spreminjamo varnostno kulturo neke organizacije ali nekega okolja. Če imenovano fizično okolje ovira delati prave stvari prav, bodo posledično trpeli tudi stopnja varnostne kulture in izidi z vidika varnosti in zdravja pri delu. Varnostna kultura obstaja tudi v besedah, jeziku in

podobah, in sicer kot sestavni del neke organizacije. Zaposleni v organizacijah so običajno navajeni uporabljati specifičen žargon in specifičen jezik, kar pomeni specifično vedenje (Broadbent 2006a). To je tudi eden izmed izzivov managementa, saj je treba včasih spremeniti žargon in jezik ali pa vnesti nove podobe zato, da se lahko spremeni kultura organizacije. Brez strukturiranega jezika in systemske zasnove pojmovanja zavedanj in skrbi zaposleni ne morejo učinkovito oblikovati njim lastno, povezovalno varnostno kulturo.

Navade zaposlenih izhajajo neposredno iz kulture. S pravilno organizacijsko kulturo lahko delamo prave stvari prav. Stopnja zrelosti kulture v podjetju nam omogoča oceniti, kakšni bodo izidi aktivnosti. Zavedali naj bi se, da organizacijske navade običajno definirajo uspešnost varnostnih spodbud. To znanje – zavedanje nam skupaj s primernimi orodji omogoča vplivanje na kulturo in posledično na vedenje zaposlenih (Glendon in Litherland 2001, Vredinburgh 2002, Arboleda in drugi 2003, DeJoy 2005, Baram in Schoebel 2007, Choudhry in drugi 2007). Z vrednotami spodbujen model (Eckenfelder 1998) je sestavljen iz štirih poglavij. V tabeli 2.13 povzemamo sestavine modela spodbujanja vrednot.

Tabela 2.13 Sestavine modela spodbujanja vrednot

Sestavine	Vsebine sestavin
<i>Izvrševalni zemljevid</i>	Vzpostavljanje organizacijske kulture, delati na prepričanjih in vrednotah, omogočati preprečevanje izgub, vzpostaviti odpor do izgub.
<i>Premostitev podob</i>	Neposredno delo s kulturo, zavestno spreminjanje kulture, strateško spreminjanje kulture.
<i>Barometer varnostne kulture</i>	Merjenje nivoja zrelosti kulture s pomočjo definiranih vprašanj in vprašalnika za definiranje zrelosti – nizka ali visoka.
<i>Vaje za izboljšave</i>	Delati prave stvari, socialne vaje za doseganje visoke stopnje zrelosti organizacijske kulture.

Vir: Eckenfelder 1998.

V Keil Centre (1999) iz Velike Britanije so razvil model, ki omogoča strukturiran proces izboljšanja kulture varnosti. Ta model omogoča podjetjem podporo pri identifikaciji obstoječe stopnje zrelosti varnostne kulture in pri razvoju specifičnih aktivnosti za njeno izboljšanje. Uvajanje in izvajanje izboljšav je povezano z ugotovljenim stopnje zrelosti podjetja. Model obsega štiri sestavine, ki jih postopoma vpeljujejo v podjetje; ta so: nastajanje, vodenje, vključevanje in sodelovanje ter kontinuirano izboljševanje. *Nastajanje* je povezano z razvojem zaveze managementa, *vodenje* se nanaša na prikazovanje pomembnosti vodstvenega kadra in opredelitev osebnih odgovornosti, *vključevanje in sodelovanje* sta pomembna za vključitev vseh v razvoj sodelovanja in obveznosti za izboljšanje varnosti, *kontinuirano izboljševanje* je povezano z razvojem vsebin in s preprečevanjem samozadovoljstva.

Tabela 2.14 Safety Culture Maturity® Element (elementi zrelosti varnostne kulture)

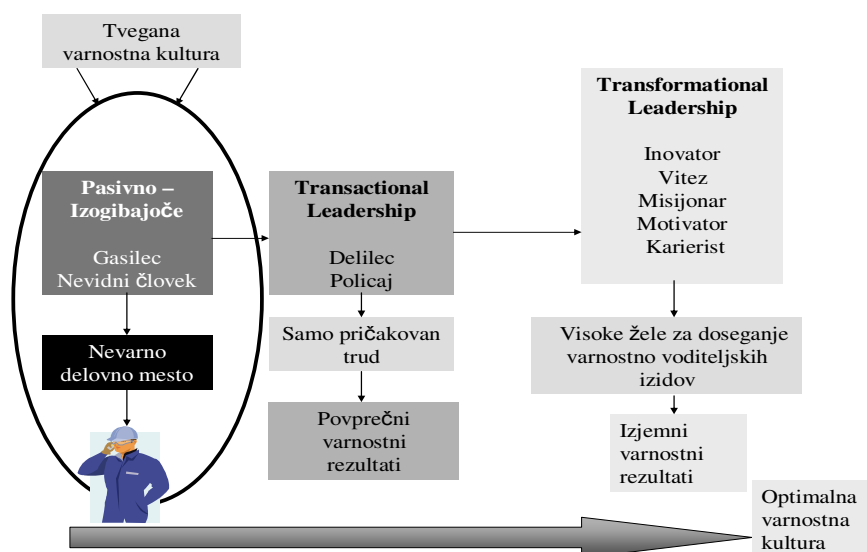
Elementi zrelosti varnostne kulture	Voditeljstvo	Vodenje	Odnos zaposlenih	Merjenje
Vidne zaveze managementa	x			
Varnostna komunikacija	x	x		
Proizvajanje / Varnost pri delu	x			x
Učeča se organizacija	x		x	x
Varnostni in zdravstveni viri		x		
Sodelovanje in varnost	x		x	
Obnašanje do tveganja		x		x
Zaupanje med vršnim managementom in upravo	x		x	
Medsebojni odnosi in zadovoljstvo zaposlenih			x	
Sposobnosti		x		x

Vir: Keil Centre 1999.

Primarni cilj poslovno-organizacijskega modela transformacijske varnosti *Transformational Safety* (Broadbent 2006b) je nuditi organizaciji podporo za lažje razumevanje in vrednotenje lastne varnostne kulture glede na dokazane interne izide, ki zaposlenim omogočajo zmanjšati oz. zapreti vrzel med njihovimi vrednotami in nameni ter dejanskim vedenjem. S pomočjo anketiranja in obdelave podatkov z Likertovo lestvico je moč slediti transformacijskim izboljšavam varnosti in voditeljstva v kulturnem okviru organizacije, ki jih je treba uvajati na *vseh* ravneh organiziranosti. Likertova lestvica je posredna lestvica za merjenje stališč oziroma izjav, s katero vprašani izrazi stopnjo strinjanja ali nestrinjanja v zvezi z obravnavano zadevo. V okviru ankete se obdelujejo področja, kot so zaveza managementa, komunikacija, varnostna prioriteta, varnostna pravila, delovno okolje, stil vodenja, management sprememb, ustreznost poslovno organizacijskega modela, podpora okolja, vključenost, sodelovanje, nezgode in nesreče, ocena tveganja, osebne prioritete, deljene vrednote, kompetence in varnostno vedenje.

Slika 2.6 grafično prikazuje proces, ki vodi k optimalni varnostni kulturi. Poudarek je na sestavinah, ki so definirane kot tvegana varnostna kultura.

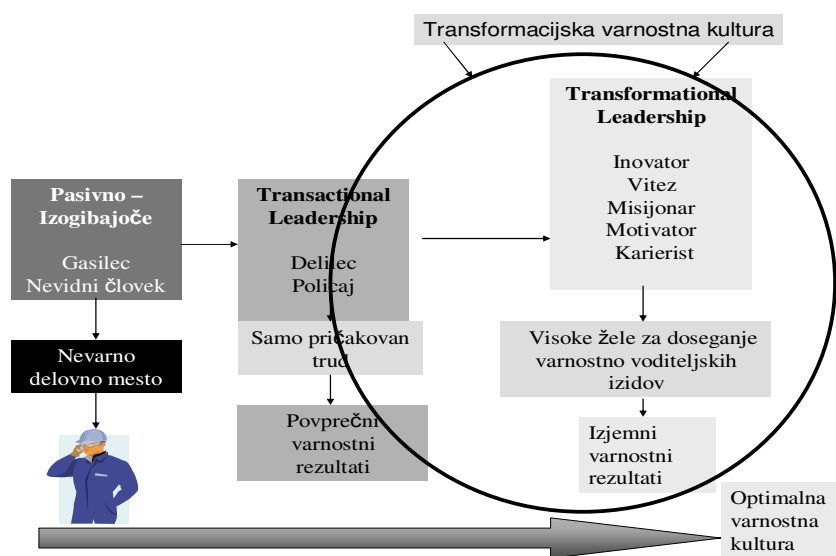
Slika 2.6 Tvegana varnostna kultura po Transformational Safety® Leadership Behavioural Competencies



Vir: Broadbent 2006b, 16.

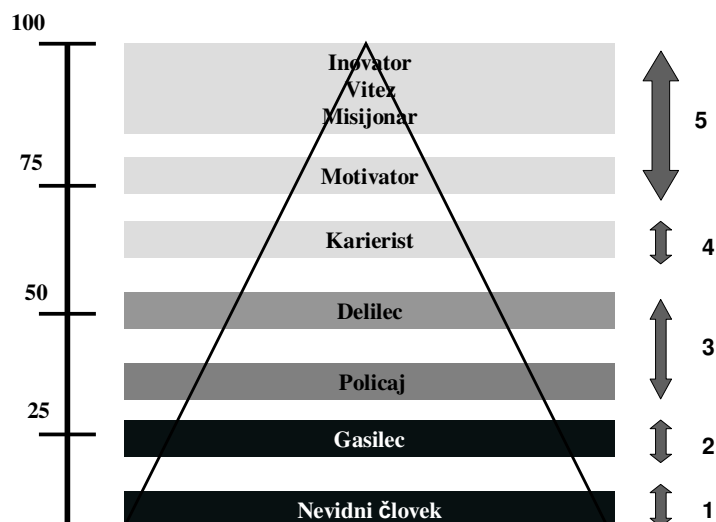
V sliki 2.7 so poudarjene sestavine, s pomočjo katerih lahko dosežemo izjemne varnostne izide in so sestavni del transformacijske varnostne kulture.

Slika 2.7 Transformacijska varnostna kultura po Transformational Safety® Leadership Behavioural Competencies



Vir: Broadbent 2006b, 18.

Slika 2.8 Transformacijsko varnostni zrelostni model – The Transformational Safety® Maturity Model



Vir: Broadbent 2009.

Področje 1

Značilnosti *nevidnega človeka* so slabo komuniciranje med delovnimi mesti, običajno nevarna delovna mesta, zakrivanje nezdod, dokumenti zaradi dokumentov, kultura izogibanja.

Področje 2

Značilnosti *gasilca* so, da se zaposleni običajno »počutijo varne«, v obravnavo – management nezdod se vključijo, ko se morajo, komuniciranje je občasno in na različnih ravneh organizacije.

Področje 3

Za *policista in delno delilca* je značilen avtokratski in hierarhični način komuniciranja, kjer se razvijajo birokratski procesi, varnost običajno temelji na modelu, ki temelji na kazenskem razmišljanju, varnostni vodje so običajno zaznani kot policisti.

Področje 4

Osnovne značilnosti *karierista* so, da se komuniciranje izboljšuje in zaposleni si pogosto medsebojno pomagajo. V tej fazi se že pojavljajo modeli za nagrajevanje in management obnašanja.

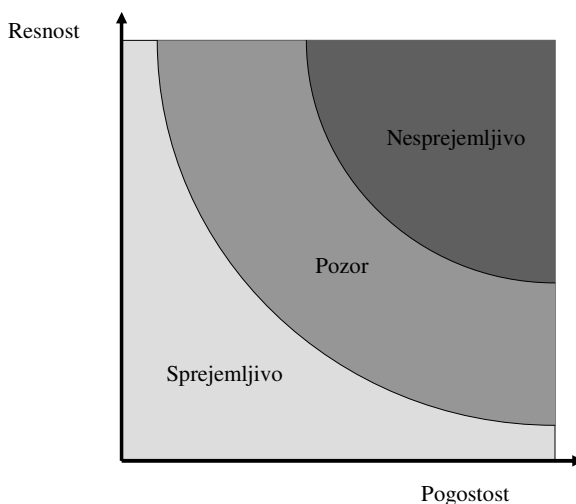
Področje 5

Od *motivatorja* do *inovatorja* je področje konstantne rasti varnostne kulturne. Sposobnosti transformacijske varnosti so redno prikazane. Vidna je timska miselnost na vseh ravneh organiziranosti in visoka stopnja motiviranosti ter vzajemno upoštevanje, varnostni vodje so videni kot mentorji, učitelji in strokovna podpora za varno delo. Varnost je izražena na vseh ravneh organiziranosti v organizaciji in kot ena ključnih sestavin uspešnosti organizacije. Izjemni transformacijski voditelji delujejo tako, da soustvarjajo, sporočajo in delijo z ostalimi prepričljiv pogled na prihodnost. Prikazujejo osebno razburjenje, navdušenje in optimizem o prihodnosti, stimulirajo ustvarjalno razreševanje problemov in spodbujajo ponovna razmišljanja o idejah in problemih. Poleg tega izražajo zaupanje v sposobnost zaposlenih za uresničenje visokih pričakovanj, izražajo spodbudo in podporo, skrbno poslušajo, nudijo ljudem primerne izzive, delijo z ostalimi podatke in vire ter se ustvarjalno odzivajo (Broadbent 2006b).

2.2.4 Orodja za spreminjanje voditeljstva

Vsaka organizacija ima dve organizacijski strukturi. Kot nedvoumno formalno strukturo v organizaciji razumemo hierarhični del organizacijske strukture, kot naznačeno, neformalno strukturo v organizaciji pa razumemo kulturno stran organizacije. Obe sta za uspešno delovanje organizacije ključni in pomembni. Ti dve plati organizacijske strukture tudi opredeljujeta dve funkciji v organizaciji – management in voditeljstvo. Management vpliva in deluje preko formalne strukture organizacije tako, da implementira cilje organizacije, se ukvarja s tem, *kaj* potrebuje za doseganje ciljev, oblikuje politike in postopke ter dodeljuje naloge zaposlenim. Dodeljene naloge povzročajo oblikovanje obnašanja zaposlenih, kar pomeni, da struktura organiziranosti vpliva na vedenje zaposlenih. Voditelji vplivajo in delujejo s pomočjo kulture organizacije tako, da oblikujejo vizijo in motivirajo zaposlene, da si prizadevajo za njeno realizacijo, se ukvarjajo s tem, *kako* izvajati stvari, vpeljujejo dobre prakse in na tej osnovi vplivajo na oblikovanje obnašanja zaposlenih. Če zanemarimo ostale aktivnosti in delovanje organizacije in pozornost usmerimo na področje varnosti in zdravja pri delu, lahko vpliv managementa in voditeljstva na organizacijsko vedenje enačimo s stopnjo sprejemanja tveganja (Markič, Kolenc in Miklavčič 2008), ki se oblikuje kot posledica organizacijske strukture – kulture obnašanja zaposlenih (Miklavčič, Kolenc in Markič 2007).

Slika 2.9 Odnos med resnostjo in pogostostjo

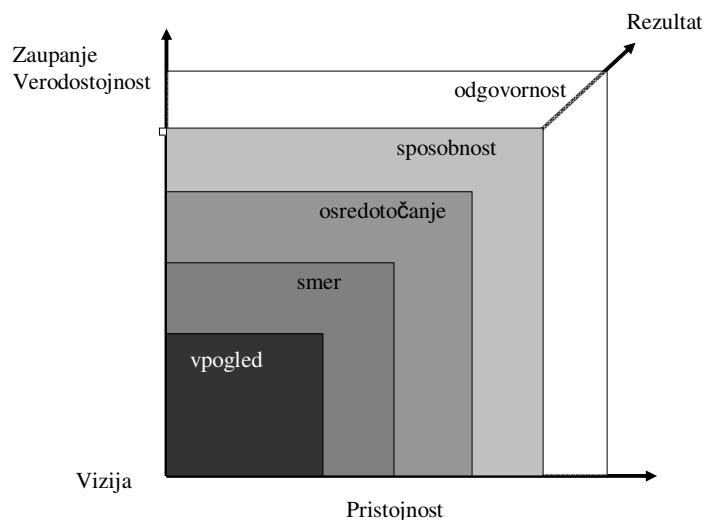


Vir: Alcan 2007.

Voditeljska formula: zaupanje + verodostojnost x pristojnost = izid (Carrillo 2003)

Doseganje izidov varstva in zdravja je v 90 % odvisno od ljudi, to nam omogoča, da je vodenje lahko oboje, enostavno in kompleksno (Carrillo 2003). Tridimenzionalni model za obvladovanje varnosti in zdravja pri delu je osnovan na prepričanju, da se ljudje premikamo iz vizije do implementacije – izidov – preko treh dimenzij, ki delujejo sočasno. Prva dimenzija je opredeljena s pridobivanjem osebnega zaupanja in kredibilnosti. Glede na izvršene intervjuje v več kot 200 organizacijah je pomanjkanje zaupanja in verodostojnosti najbolj pogosta prepreka za izboljšanje varnostne kulture (Carrillo 1998). Korektno lastno vedenje je pogoj za uspešnega voditelja in vzpostavitev osebnega zaupanja ter verodostojnosti. Druga dimenzija je povezana z razvojem organizacijskih pristojnosti za doseganje izidov v smislu razvoja ljudi, opredelitve procesov, struktur in znanj za podporo odličnosti varnosti in zdravju. Tretja dimenzija deluje v okviru petih korakov, kot so na primer vpogled, smer, osredotočenost, sposobnost in odgovornost. Namen petstopenjske »poti« je spremeniti vizijo v aktivnosti, ki omogočajo doseči izid. S temi koraki naj bi se izoblikovale ključne sposobnosti, ki omogočajo spremembo razmišljanja ljudi.

Slika 2.10 Voditeljska formula: zaupanje + verodostojnost x pristojnost = izid



Vir: Carrillo 2003.

Vpogled pomeni sposobnost videti, kako ljudje prispevajo k razreševanju problema. Voditelji naj bi znali oceniti lastne sposobnosti in sposobnosti njihovih organizacij – pozitivne in negativne – zato, da se lahko osredotočijo na ključne stvari z vidika doseganja izidov. *Opredelitev smeri* je sposobnost želeli in navdihniti druge. Vizije sposobnih voditeljev so velike, so pomembne, so posredovane na razumen način vsem zaposlenim, se ne omejujejo na številke ampak angažirajo človeška srca in misli. *Osredinjenje* pomeni meriti in sistemsko spremljati dosežene izide. Posebno močno orodje je takrat, ko spremljamo in nadziramo nekaj važnih prednostnih nalog na način, da voditelj deluje kot vzornik ostalim. Večina organizacij je pripravljena investirati v skrb za zagotavljanje varnosti in zdravja. Problem nastane, ko je treba tej tematiki posvetiti tudi primerno količino časa. Voditelji morajo biti dostopni ljudem zato, da jim posredujejo svoje ideje in informacije, ter morajo omogočiti vire za razvoj *sposobnosti* skozi izobraževanja, oblikovanja skupin, reinženiring delovnih procesov in komunikacijo. *Odgovornost* pomeni biti najprej odgovoren do samega sebe in nato biti odgovoren do drugih. Pomanjkanje odgovornosti je prepreka, ki onemogoča doseganje kakovostnih izidov. Realizacija vseh omenjenih dimenzij omogoča vzpostavitev modela varnosti in zdravja, ki lahko spremeni vizijo v realnost tako na osebni kot na organizacijski ravni.

Tabela 2.15 Primeri potrebnih aktivnosti za realizacijo modela

Faza	Zaupanje in verodostojnost	Pristojnost
Vpogled	Samozavedanje	Ocena organizacije
Smer	Osebnostno poslanstvo in vizija. Deliti z ostalimi. Postaviti primere.	Povezava organizacijskega poslanstva in vizije z » Kaj pomeni to zame?«
Osredotočanje	Osredotočenost na prioritete (3-5). Naučiti se reči NE.	Poenotenje managementa na ključnih zadevah. Komunicirati eno obvestilo.
Sposobnost	Biti dostopen – gojenje osebnih odnosov. Mentoriranje in učenje. Osebnostne komunikacijske sposobnosti.	Razvoj znanja. Omogočanje virov. Komunikacijska struktura.
Odgovornost	Definiranje obvez in njihova izvršitev. Objaviti pričakovanja. V primeru zamenjav razložiti zakaj. Vzeti čas za preverjanje, da so zahteve bile razumljene.	Pregled virov. Nadaljnji pregledi. Stimulacija skupin. Nagrajevanje. Odgovornost vseh.

Vir: Carrillo 2003.

Opisani model sloni na osebnem pristopu voditeljev kot vzoru ostalim. Uspeh z modelom temelji na zaupanju kot delu poslovanja. Zaupanju, da se ljudje ne želijo poškodovati, volji do nadaljevanja kljub negativnim izkušnjam, poslušanju in odgovarjanju na ideje in zaskrbljenost ljudi, odgovornosti vseh za sebe in za druge ter varnosti in zdravju kot stalnem procesu. Avtorica na osnovi izvršenih raziskav v obliki intervjuja ugotavlja, da so skupne aktivnosti uspešnih voditeljev na področju zagotavljanja varnosti in zdravja naslednje:

»Pogovarjajo se individualno z vsakim glede standardov, povezanih z varnostjo in zdravjem ter z njihovimi pričakovanji, sprašujejo za sugestije, povezane z varnostjo, kakovostjo in produktivnostjo, zapisujejo sugestije, informirajo posameznike o implementaciji sugestij ali informirajo o razlogih, zakaj te niso bile uresničene; aktivnosti izvajajo trajno.« (Carrillo 2003)

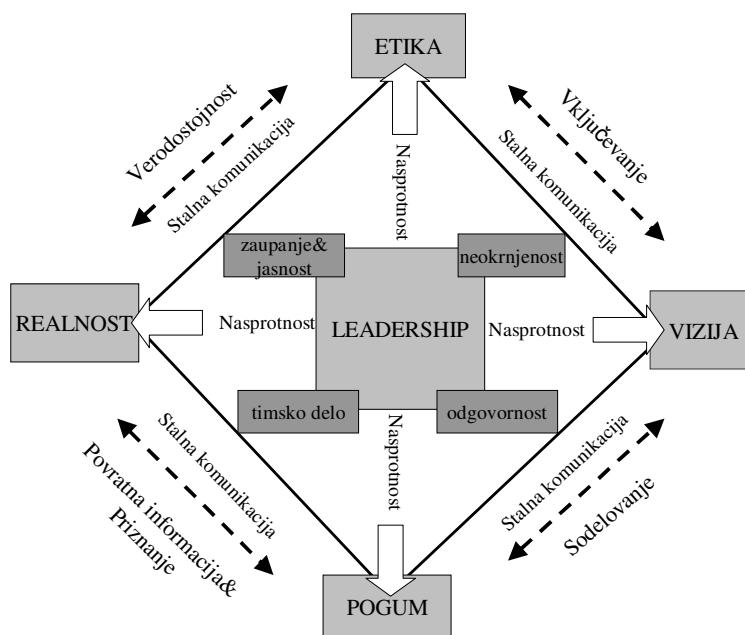
Voditeljski diamant – Leadreship Diamond® (Kostenbaum 2002) nudi jezik in način razmišljanja o voditeljstvu na zelo globok in pomemben način. Način, kako razmišljamo, ostri navade, te pa posledično vplivajo na vedenje. Glede na način obnašanja lahko predvidimo osebne in organizacijske izide. Za izboljšanje izidov je razumevanje lastnega obnašanja in načina razmišljanja ključnega pomena. Zasnova voditeljskega diamanta ima pet temeljnih točk ali skupin odnosov, ki se nanašajo na vodstvene dejavnosti. Te so:

- *pogum*, ki nam pove kako upravljamo z bojznijo in zasnovo »proste volje« pri vsakodnevnih odločitvah, ki jih sprejemamo kot voditelji;
- *vizija* v smislu osredotočanja na kreativno in strateško razmišljanje;
- *etika* v smislu poudarjanja skrbi in odgovornosti do okolja – družbe;

- *realnost* kot vsakodnevni dogodki povezani z našo eksistenco;
- *nasprotnost* kot središče voditeljskega diamanta, ki povezuje vse skupaj. Nasprotnost se nanaša na vsakodnevne konflikte in nejasnosti, s katerimi se vsakodnevno sooča voditelj pri svojem poslanstvu.

Sposobnost povezave celotne voditeljske strukture nam omogoča ustvariti *veličino* vsega, kar voditelji delajo, so in postanejo.

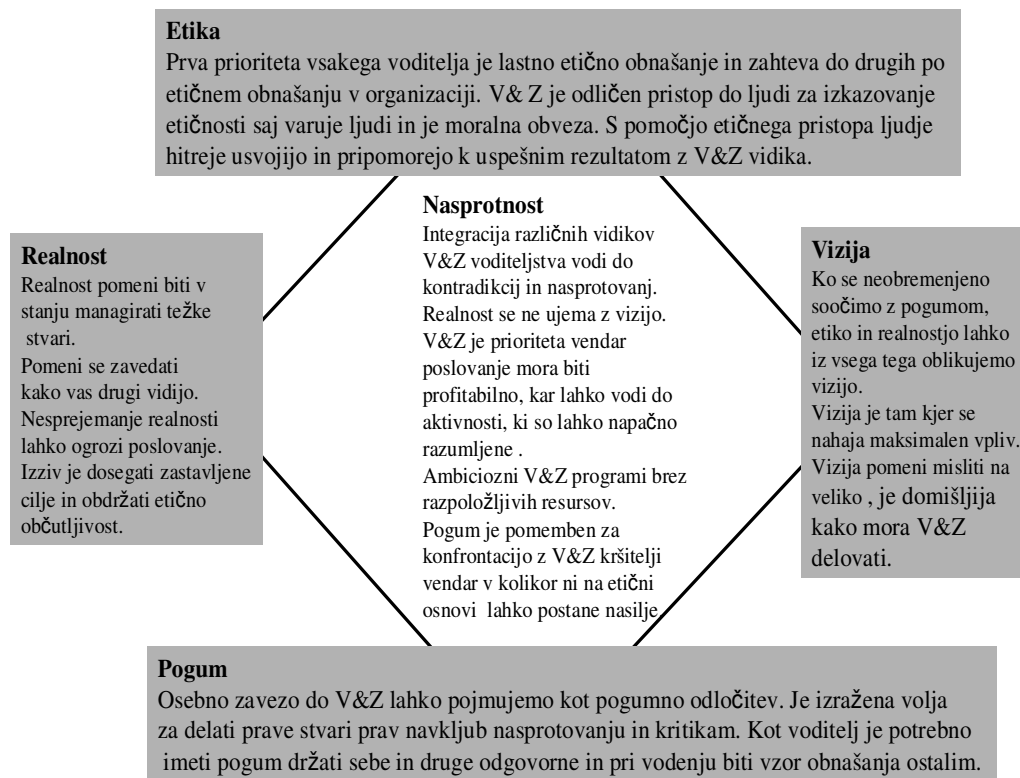
Slika 2.11 Voditeljski diamant – Leadership Diamond®



Vir: Koestenbaum 2002.

Z modelom njegovi snovalci napeljujejo v globlje in širše razmišljanje o tem, kdo je posameznik kot vodja in kako se lahko spremeni zato, da postane uspešnejši. Z raziskovanjem samega sebe in evidentiranjem nasprotovanj omogoča spoznavanje tistih področij, na katere se je treba usmeriti, da lahko izvedemo spremembe, ki omogočajo doseganje vrhunskih izidov na področju varnosti in zdravja zaposlenih.

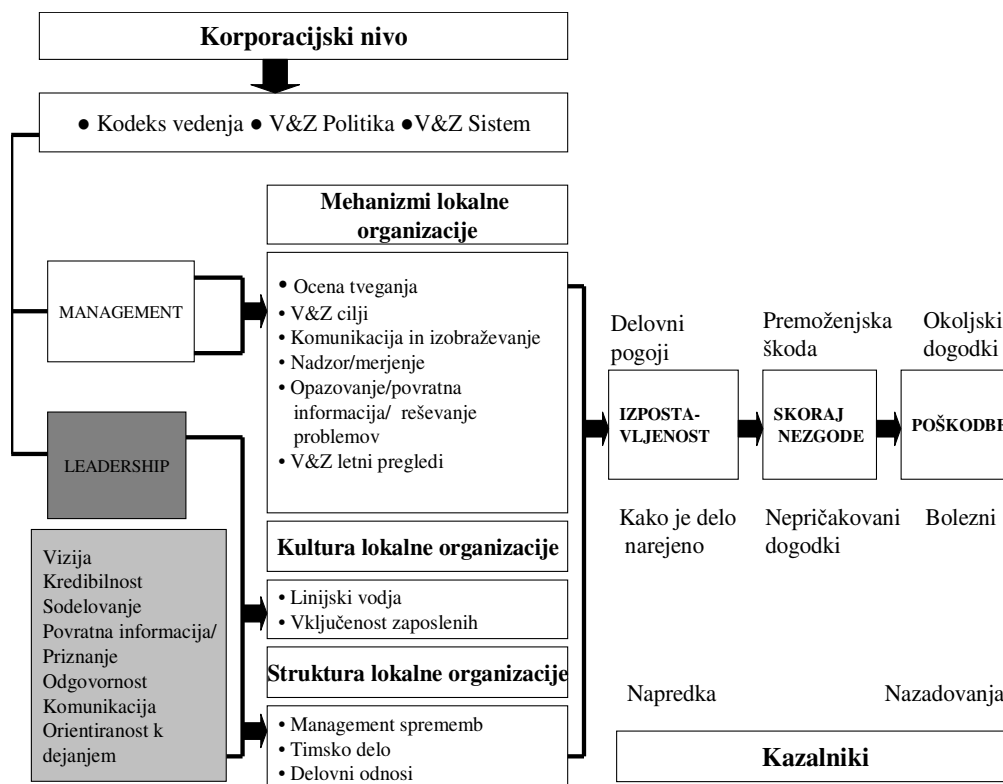
Slika 2.12 Primer razmišljanja v mednarodni korporaciji



Vir: Alcan 2007.

Leading with Safety (vodenje z varnostjo) je organizacijska sprememba (Krause 2005), ki pomeni, da odličnost na področju varnosti vodi tudi k odličnosti na drugih poslovnih področjih. Poudarja pomembnost voditeljstva do varnosti in zdravja in omogoča managerjem, da se postavijo kot voditelji. Managerji imajo največjo moč v organizaciji, sami izbirajo, kaj bodo delali in kako, kar močno vpliva na delovanje organizacije (Krause 2004). Ker imajo na voljo zelo malo časa, morajo biti pozorni, previdni in selektivni glede na prednostna področja, glede na način obnašanja ter glede na način odločanja o izpeljavi zastavljenih aktivnosti. Vse to so kritični dejavniki moči in uspeha.

Slika 2.13 Primer sistemske izboljšave voditeljstva v mednarodni korporaciji



Vir: Alcan 2007.

Kritični dejavniki za vodenje zaposlenih v smislu zagotavljanja varnosti in zdravja so vizija, kredibilnost, sodelovanje, povratna informacija in priznanje, odgovornost, komuniciranje in usmerjenost k dejanjem (Krause 2005).

Vizija pomeni obnašati se na način, da vedno prikazujemo visok osebni standard v odnosu do varnosti in zdravja; pomagamo drugim, da začnejo sami razmišljati o lastnih standardih v odnosu do varnosti in zdravja; posredujemo vizijo z lastnim vedenjem in besedami; smo dovzetni za nove ideje; spodbujamo druge, da razmišljajo o vplivih lastnih aktivnosti nanje in na druge v organizaciji; spodbujamo zaposlene k sprejemanju izzivov, povezanih na vrednote povezane z varnostjo in zdravjem.

Kredibilnost pomeni priznati lastne napake pred drugimi; podajati vedno resnične podatke, čeprav so lahko sprejeti negativno; zavzeti se za druge v primerjavi z višjo ravno; iskati predloge in ideje za lastno izboljšanje; korektno izvajati predpisane standarde; sprejeti tvegane in nepriljubljene odločitve, ki lahko škodujejo osebni karieri, so pa v dobro zaposlenim z vidika zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu; delati dostojanstveno in spoštljivo z ljudmi ter vedno izpolniti dane obljube. V svetu se je za kredibilnost uveljavil izraz »walk the talk«.

Sodelovanje pomeni promovirati sodelovanje v odnosu do varnosti in zdravja; spraševati in spodbujati zaposlene k izboljševanju zadev, povezanih z varnostjo in zdravjem; pomagati ostalim, da lahko sami razrešijo izzive povezane z varnostjo in zdravjem; spodbujati k sprejemanju in implementaciji novih razrešitev; biti pripravljen poslušati druge; jim zaupati; podpirati samostojne odločitve drugih in pridobiti soglasje ostalih pred udejanjanjem novosti.

Povratna informacija in priznanje pomeni javno priznati prispevek drugih; dati takoj priznanje osebam, ki so prispevale k izboljšanju varnosti in zdravja v organizaciji; pozitivno spodbujati in ne kritizirati poskuse; dati pozitivne povratne informacije in nagraditi uspešno realizirane ukrepe; motivirati vse v organizaciji in oblikovati način proslavljanja uspehov.

Odgovornost pomeni enoznačno in pregledno opredeliti vloge v organizaciji; promovirati model, ki zagotavlja odgovornost posameznika na njegovem delovnem mestu; opredeliti odgovornost glede nalog, povezanih z varnostjo in zdravjem; zahtevati odgovornost posameznikov za sprejete naloge; opredeliti merila za zastavljene cilje; periodično analizirati dosežene izide na osnovi opredeljenih meril in izvajati spremembe.

Komunikacija pomeni spodbujati ljudi k posredovanju informacij; informirati vse zaposlene o dogajanju na področju varnosti in zdravja; pogosto komunicirati z vsemi zaposlenimi; obravnavati dogajanja neposredno na mestu nastanka; deliti z ostalimi pridobljene izkušnje in lastno motiviranost; pozorno poslušati; povedati tisto, kar mislimo, na konstruktiven način; vprašati druge za njihovo mnenje in vzpostaviti vzdušje, ki omogoča drugim, da spregovorijo o izzivih na sproščen način.

Usmerjenost k dejanjem pomeni nepopustljivost pri razreševanju izzivov iz varnosti in zdravja; aktivno podpirati razreševanje izzivov povezanih z varnostjo in zdravjem; biti kreativen in inovativen pri razreševanju izzivov povezanih z varnostjo in zdravjem; izkoristiti vsako priložnost, ki omogoča izboljšavo in opredeliti razumne prednostne usmeritve.

2.2.5 Izsledki dosedanjih raziskav na področju vpliva voditeljstva mangementa na zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu

Po pregledu strokovne in znanstvene literature s področja raziskovanja vpliva voditeljstva vršnih managerjev na staje varnosti in zdravja pri delu v Republiki Sloveniji smo ugotovili, da to lahko predstavlja velik izziv in korak naprej v njenem trajnostnem razvoju. V slovenski bibliografsko-katalogni bazi podatkov COBISS.SI, ki je izid online vzajemne katalogizacije in vsebuje več kot 3,3 milijona (COBBIS 2008) bibliografskih zapisov o knjižnem in neknjižnem gradivu (članki, serijske publikacije, monografske publikacije in drugo) za področje vpliv voditeljstva vršnih managerjev na stanje varnosti in zdravja pri delu ni zabeleženo nobenega zapisa. Po nadaljnjem preverjanju

dosedanjega raziskovanja področja vpliva voditeljstva vršnih managerjev na stanje varnosti in zdravja pri delu nismo ob vnosu ključnih besed *voditeljstvo, management, varnost* dobili nobenega zadetka. Ponovno smo preverili z vnosom ključnih besed *voditeljstvo, management, zdravje* katere nam tudi niso dale nobenega zadetka. Poskusili smo še z ključnimi besedami *management, varnost, zdravje pri delu* kar nam je dalo zgolj 22 zadetkov. Po temeljitejšem pregledu povzetkov, ključnih besed in drugih značilnosti tako ugotovljenih vsebin smo ugotovili, da ne moremo uporabiti nobenega članka/prispevka. Ker je termin *management* novejšega izvora, smo pregledali tudi po ključnih besedah *poslovodja, zdravje* kjer ponovno nismo dobili nobenega zadetka ter s ključnimi besedami *direktorji, zdravje* kjer smo dobili 3 zadetke. Dva bibliografska zapisa se nista nanašala na tematiko katero smo želeli raziskati.

Tretji zapis je bila raziskava *Pripravljenosti delodajalcev na izvajanje programov promocije zdravja in njihov odnos do zdravja* (Stergar in Udrih 2005) ki je bila izvedena kot podlaga za izdelavo izobraževalnih modulov v okviru projekta Phare. Anketa za direktorje/direktorice je bila zasnovana za vse direktorje/direktorice velikih, srednje velikih in malih poslovnih subjektov. V vzorec so bili vključeni vsi veliki in srednje veliki poslovni subjekti in vsi javni zavodi ne glede na njihovo velikost ter 2.500 naključno izbranih malih poslovnih subjektov. Končni seznam je obsegal 5.500 naslovov podjetij, katerih direktorjem/direktoricam je bil poslan vprašalnik. Anketo je vrnilo 1.637 anketirancev, kar je predstavljalo 30 % odziv. Na anketo so se bolj odzvale ženske kot moški, kar raziskovalce ni presenetilo: »Na anketo so se bolj odzvale ženske kot moški, kar ne preseneča, saj je zdravje tradicionalno »ženska tema« (Stergar in Udrih 2005). Glede na temo vrednote, ki vplivajo in usmerjajo človeško dejavnost, so se anketiranci opredelili tako, da so na prvo mesto postavili družino, na drugo pa zdravje. Avtorji ugotavljajo, da je ocena lastnega zdravja povezana z oceno zdravja zaposlenih, da se direktorji zavedajo vpliva dela in zadovoljstva pri delu na zdravje zaposlenih, vpliva zdravja zaposlenih na različne vidike kakovosti in učinkovitosti podjetja, manj pa se zavedajo, da zdravje delavcev vpliva tudi na zunanjo podobo podjetij.

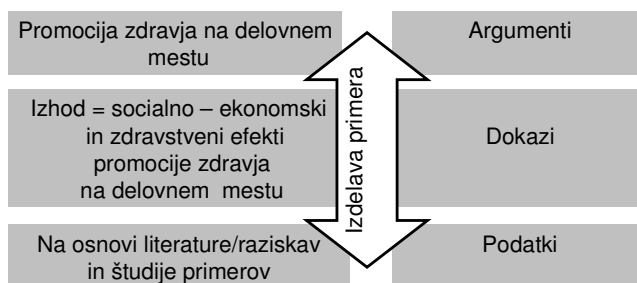
Ugotovili smo, da v Republiki Sloveniji do sedaj še ni bila opravljena nobena vrsta raziskave (izvirna ali aplikativna; kvalitativna ali kvantitativna; empirična ali teoretična ipd) s področja vpliva voditeljstva vršnih managerjev na stanje varnosti in zdravja pri delu. Dopuščamo možnost, da so podobne raziskave izvajali v posameznih podjetjih za interno uporabo, vendar objavljenih podatkov ni na razpolago. Iz raziskave, ki so jo opravili na Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani izhaja, da vrednota »varnost in zdravje pri delu« zaseda visoko mesto (Toš 2004). Raziskava v slovenskem družbenem okolju, ki se je najbolj približala tej tematiki, je *Zdravi delavci v zdravih organizacijah* (Dodič-Fikfak in drugi 2006).

Za nabor tuje literature smo se primarno oprli na objave v reviji *Safety Science*, ki služi kot medij za mednarodne raziskave v znanosti in tehnologiji za varnost ljudi. V

bazi podatkov pod ključno besedo *safety* imajo več kot 17 milijonov zadetkov-objavljenih prispevkov (Elsevier 2008). Safety Science sega na področja varnosti ljudi pri delu, promet, prosti čas, dom ter vsa druga področja, kjer se pojavljajo človeku nevarne dejavnosti. Po vnosu ključnih besed *management or employees or health* smo za obdobje od začetka izdajanja revije v letu 1991 do maja 2008 dobili 469 zadetkov. Po vnosu ključnih besed *executives or employees or health* smo za obdobje od začetka izdajanja revije v letu 1991 do maja 2008 dobili 566 zadetkov ter po vnosu ključnih besed *management or employees or health or leadership* smo za že imenovano obdobje dobili 601 zadetkov. Glede na število zadetkov pod ključno besedo *safety* v primerjavi z zadetki, ki vsebujejo ključne besede *management or employees or health* ali ključne besede *executives or employees or health* ugotavljamo, da je relativno malo izvedenih raziskav s to ali podobno tematiko. Poleg omenjene revije smo uporabili še publikacije kot so: *Safety Magazine*; *Journal of Safety*; *Professional Safety*; idr. Iz tako pridobljenega nabora objav smo se na osnovi kriterija povezanost raziskave z našo raziskavo ter primernost raziskave za motivacijo SI vršnih managerjev velikih podjetij odločili za citiranje nekaterih ugotovitev. Za kriterij motivacije SI vršnih managerjev velikih podjetij smo se odločili, ker smo želeli doseči aplikativnost raziskave.

Poročilo, ki sta ga pripravila De Greef in van den Broek (2004) na osnovi raziskave »Making the case for workplace health promotion, analysis of the effects of work health promotion«, je izid aktivnosti v okviru Evropske povezave za promocijo zdravja na delovnem mestu in obravnava argumente in razloge za vzpostavitev sistema za promocijo zdravja na delovnem mestu. Vežano je na četrti del aktivnosti Evropske povezave v obdobju 2003–2004 in je usmerjeno na razširjanje zasnove WHP na delovna mesta na osnovi treh stebrov: izgradnja infrastrukture; izdelava metod in opredelitev argumentov. V okviru opredelitve argumentov je poudarek na izdelavi analiz in dokumentiranja koristi iz programov promocije zdravja na delovnem mestu. Analizirane in dokumentirane koristi, dosežene s programi promocije zdravja, naj bi omogočile pridobitev podpore pri delničarjih, podjetjih, zaposlovalcih, zaposlenih, državnih ustanovah, politikih in drugje. Projekt je usklajevala belgijska nacionalna kontaktna pisarna Prevent. Podporo so mu nudile tudi francoska, nemška, irska, italijanska, nizozemska, norveška in španska nacionalna pisarna, ki spadajo v evropsko povezavo WHP. V prvem delu projekta so bili razviti argumenti za prepričanje managementa o koristnosti WHP aktivnosti (organizacijske koristi, koristi posameznikov), v drugem delu so zbrali kvantitativne in kvalitativne informacije, najdene v okviru izvedenih raziskav, v literaturi in študijah primerov. V tretjem delu so tako zbrane informacije prikazali v obliki poročila.

Slika 2.14 Pristop k projektu



Vir: de Greef in van den Broek 2004.

Stališče, da lahko promocijo zdravja na delovnem mestu enačimo z dobrimi poslovnimi izidi, lahko povežemo z izhodiščem, da sta varnost in zdravje na delovnem mestu med temelji dobrega poslovanja (Greef in Broek 2004). Z vidika poudarka na zdravju je raziskava v več kot 1.400 evropskih podjetjih (Wynne in Clarkin 1992) pokazala, da obstajata dva osnovna razloga, zakaj podjetja vpeljejo aktivnosti za zdravo delovno mesto. Prvi razlog je vezan na to, da podjetja pričakujejo od tega dolgoročne koristi, drugi razlog (60 %) pa poudarja, da so to vpeljali zaradi specifičnih problemov ali situacij, povezanih na primer z zakonskimi zahtevami, z zdravstvenimi in moralnimi težavami zaposlenih itd.

Poročilo *Wellness in the workplace: Aligning intentions and outcomes 2006*, izdelano v Kanadi, prikazuje, da 90,3 % obravnavanih podjetij nudi obširne programe, povezane z zdravjem zaposlenih. Glavni razlogi za to so (Buffett 2000): zdravi delavci so premoženje (27,3 %), želja po promociji zdravega načina življenja (25,6 %), želja po zmanjšanju absenteizma (14,3 %), znižanje stroškov (10,1 %). Ne glede na to v poročilu ugotavljajo, da promocija zdravja ni povezana oz. je premalo povezana s korporacijsko strategijo podjetij.

Raziskava, ki jo je Association for Worksite Health promotion izvedla leta 2000, je pokazala, da samo v 4 % podjetij vršni management promocijo zdravja obravnava kot eno izmed prednostnih nalog, v 35 % je na vrhu prednostnega seznama, v 33 % je na sredini, v 16 % je na prednostnem seznamu, v 12 % pa zdravja zaposlenih na prednostnem seznamu sploh ni (Greef in Broek 2004). Kanadska raziskava (Lowe 2003 in Bachman 2002) je potrdila, da zdravje kljub povečanju promociji v podjetjih ni prednostno obravnavano. Celotno poročilo in v njem omenjene raziskave ter podane študije primerov jasno potrjujejo smotrnost zdravega delovnega okolja in stopnjo zavedanja managementa v raziskovanih podjetjih glede pomembnosti zdravega delovnega okolja in potrebe po njem. Namen poročila je vplivati na odločitve managementa o promoviranju zdravja v delovnem okolju in o skrbi za zaposlene. Poročilo tudi skozi študije primerov argumentira vzroke za takšno obnašanje. Poročilo

in prikazane raziskave lahko spodbudijo vršni management, da pristopi k temu. Vsi ti argumenti, dokazila, zavedanje itd. kažejo na to, kako pomemben je pravilen odnos do varnosti in zdravja pri delu.

Leta 2003 je Alcan v okviru strategije poslovanja v vseh družbah sprožil projekt, imenovan EHS First (najprej ekologija, zdravje in varnost). V okviru tega projekta je bilo izvedenih več internih raziskav. Eno izmed vpeljanih meril za spremljanje uspešnosti vpeljanih ukrepov je bilo razmerje RC.

$$RC = \text{št. poškodb v letu} * 200.000 \text{ ur} / \text{št. oddelanih ur letno}$$

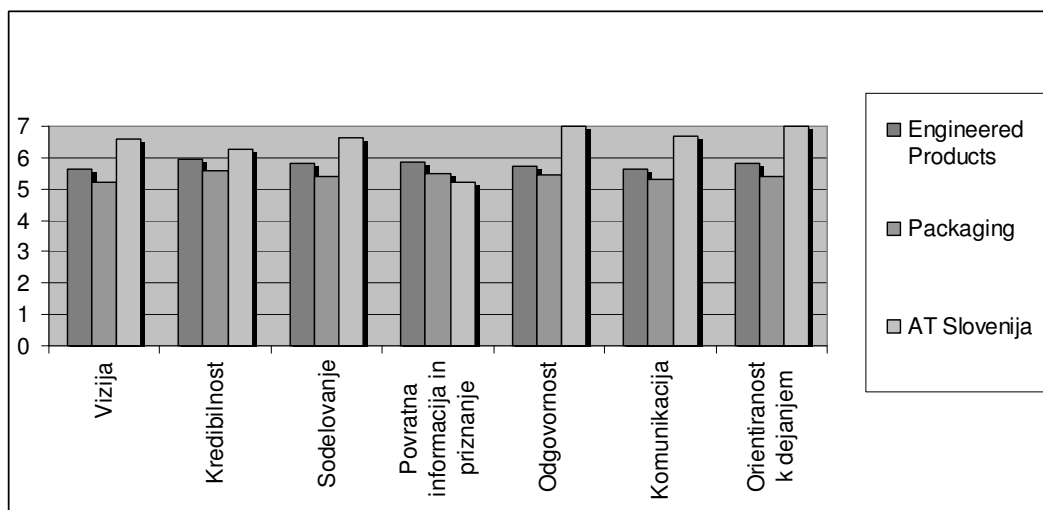
Tabela 2.16 Registrirano razmerje poškodb po letih od 2001 do 2006

	RC 2001	RC 2002	RC 2003	RC 2004	RC 2005	RC 2006
Engineered Products	6,74	5,84	2,92	2,01	1,67	1,58
Packaging	6,65	5,18	3,15		1,24	
Alcan Tomos	8,4	4,2	3,35	1,22	0,62	0,6
Alcan inc.	4,89	3,95	2,83	1,79	1,5	1,16

Vir: Alcan 2007.

Na osnovi izidov raziskav izvedeni ukrepi so omogočili, da se je konec obdobja 2001 do 2006 (to obdobje smo izbrali, ker sovpada z obdobjem, ki smo ga izbrali za našo raziskavo) RC s 4,89, kolikor je dosegal v letu 2001, znižal na RC 1,16 v letu 2006. V diviziji Engineered Products (EP), ki ima 15.000 zaposlenih v 120 proizvodnih lokacijah, ki delujejo v 32 državah, je bil RC s 6,74, kolikor je znašal v letu 2001, znižan na 1,58 v letu 2006. V diviziji Packaging (P), ki ima 34.000 zaposlenih na 180 proizvodnih lokacijah v 26 državah, je RC leta 2001 znašal 5,18, v letu 2005 pa le 1,24. Na proizvodni lokaciji v Sloveniji, v AlcanTomosu (AT), ki je spadala v okvir EP in zaposluje 187 ljudi, se je RC z 8,4, kolikor je znašal v letu 2001, znižal na 0,6 v letu 2006. Kot je razvidno iz podatkov, so se v celotnem koncernu, divizijah in omenjeni proizvodni lokaciji v Sloveniji nezgode pri delu skozi obravnavano obdobje bistveno znižale. Iz zbranih podatkov lahko ugotovimo, da se je RC konstantno vsako leto zniževal. Ta izid je bil posledica jasnih ciljev zavez in sistemskih orodij, ki so bila vpeljana na vseh lokacijah po vsem svetu istočasno. Na ta način je vodstvo aktivno vplivalo na kulturo v posameznih okoljih z jasnim namenom, da postanejo vrednote ne glede na okolje, v katerem podjetje deluje, enake v celotnem koncernu.

Ena izmed raziskav, ki je omogočila kasnejšo izvedbo sprememb, ki so vplivale na doseganje takšnih izidov, je bila raziskava, povezana z vodstveno samooceno managementa. Raziskava je bila izvedena leta 2003 v celotnem Alcanu in vanjo so bili vključeni vsi vodstveni delavci. Zaradi lažje primerjave z doseženimi izidi, prikazanimi v tabeli 2.16, smo prikazali izide divizije EP in Packaging ter izide slovenske proizvodne lokacije AT.

Slika 2.15 Vodstvena samoocena izvedena v letu 2003

Vir: Alcan 2007.

Tabela 2.17 Izidi samoocene vršnih managerjev glede na kritične dejavnike voditeljstva, 2003

	EP	P	AT	Povprečje rezultatov
Vizija	5,63	5,23	6,57	5,81
Kredibilnost	5,93	5,60	6,25	5,93
Sodelovanje	5,8	5,40	6,63	5,94
Povratna informacija in priznanje	5,84	5,47	5,20	5,50
Odgovornost	5,74	5	7,00	6,06
Komunikacija	5,63	5,32	6,67	5,87
Orientiranost k dejanjem	5,81	5,38	7,00	6,06
Povprečje rezultatov	5,77	5,41	6,47	5,88

Vir: Alcan 2007.

V vodstveno samooceno, s katero so avtorji ugotavljali stopnjo kritičnih dejavnikov voditeljstva (Krause 2005), je bil vključen celoten vršni management omenjenih divizij (EP – 1080 oseb, P – 1620 oseb) in slovenske proizvodne lokacije (AT – 13 oseb). Enak vprašalnik smo uporabili tudi v naši raziskavi (glej prilogo 1), in sicer zato, ker nam omogoča neposredno primerjavo z že izvršenimi raziskavami, ki so bile izvedene interno v okviru Alcana. Če interpretiramo izide, prikazane v tabeli 2.17, lahko ugotovimo, da znaša povprečna ocena za vizijo 5,81 (najvišja možna ocena je 7), kjer je v AT najvišje povprečje 6,57 v P pa najnižje povprečje 5,23. AT je imela najvišje povprečje v odgovorih, povezanih z vizijo, kredibilnostjo, sodelovanjem, odgovornostjo, komuniciranjem in usmerjenostjo k dejanjem, najnižje povprečje pa pri odgovorih, povezanih s povratnim informiranjem in priznanji. V povprečju vseh odgovorov je najvišje povprečje dosegla lokacija AT, sledil ji je EP, in na zadnjem

mestu je bil P. Tako zbrani podatki so omogočali pripravo programov, ki so bili usmerjeni v dvig kritičnih komponent voditeljstva na višjo raven. Če podatke iz tabele 2.17 povežemo s podatki iz tabele 2.16, lahko ugotovimo, da je AT, ki je dosegel najvišjo oceno povezano s kritičnimi komponentami voditeljstva (6,47), znižal RC v obdobju od 2003 do 2005 za 5,4 krat. P je znižal RC v enakem obdobju za 2,54 krat in EP za 1,75 krat. Celoten koncern je v enakem obdobju znižal RC za 1,89 krat. Posredne povezave med vplivom programov, ki so bili izvedeni na osnovi izidov samoocene, žal ni bilo mogoče ugotoviti, ker samoocena managementa ni bila ponovno izvedena, kar bi nam dalo informacijo o odvisnosti med različnimi stopnjami samoocene in RC. Če bi bilo to storjeno, bi lahko empirično ugotovili dejanski vpliv stopnje kritičnih dejavnikov voditeljstva na dosežene izide. Prikazani podatki nam lahko zato služijo kot informacija, ki nam pove, da je z vpeljavo sistemskih orodij moč dosežati pozitivne izide na področju varnosti in zdravja zaposlenih.

Krause, Seymour in Sloat (1999) so kot zunanji svetovalci v podjetjih uvajali programe izboljševanja varnosti in zdravja na osnovi pristopov, povezanih z vedenjem in vključevanjem vseh zaposlenih. Iz populacije 407 podjetij so na osnovi treh meril le to znižali na 229 podjetij. Ta tri merila so bili povezana z zahtevo, da so izobraževanje na vsaki lokaciji izvajali zunanji svetovalci, da je podjetje delovalo na severu ZDA in je sistem opazovanja vedenja zaposlenih v podjetju deloval že najmanj eno leto. V končni fazi je v raziskavi sodelovalo 73 podjetij. Podatke so zbirali na osnovi mesečnih poročil, ki so zajemala mesečno število registriranih poškodb, nastalih kot posledica napačnega vedenja in opravljenih delovnih nalog. Na osnovi pridobljenih podatkov so izdelali meta-analizo, s pomočjo katere so ugotavljali povprečne izide, povezane z implementiranimi strategijami, izbranimi na osnovi opazovanj obnašanja zaposlenih. Izvedena meta-analiza je pokazala, da se je število registriranih poškodb stalno zniževalo. V prvem letu so se poškodbe v obravnavanih podjetjih znižale v povprečju za 26 %, v drugem za 42 %, v tretjem za 50 %, v četrtem za 60 % in v petem letu za 69 % v primerjavi z izhodiščno vrednostjo. S pomočjo te analize so empirično potrdili, da z vpeljanimi pristopi na osnovi oblik vedenja (kot so samoocena, opazovanje vedenja, povratne informacije, povezane z doseganjem izidov, analize podatkov, planiranje aktivnosti in vključitev vseh zaposlenih) lahko izboljšamo izide na področju zagotavljanja varnosti in zdravja v podjetjih, ki so ta način dela usvojila. V podjetjih, ki so jim avtorji svetovali in ki tega niso usvojila ter so opustila vedenjske programe, so avtorji ugotovili poslabšanje izidov v obliki vrnitve na izhodiščno raven. Znotraj raziskave so izidi veljavno potrjeni z vidika časovnega razpona in množice obdelanih podatkov. Avtorji sami postavljajo vprašanje, kakšna je zunanja veljavnost podatkov, še posebej, če jih primerjamo z nacionalnim trendom, ki tudi kaže stalno zniževanje registriranih nezgod. Če trend nezgod v obravnavanih podjetjih primerjamo z nacionalnim trendom, vidimo, da je ta bistveno večji in hitrejši. Avtorji ugotavljajo, da

uporaba systemskega pristopa na osnovi vedenjskih metod pripomore k hitrejšemu doseganju boljših izidov pod pogojem, da te metode usvojimo. Iz raziskave izhaja, da potrebnih oziroma zelenih sprememb ni mogoče doseči takoj in da za njihovo vzdrževanje potrebujemo daljše časovno obdobje (Krause, Seymour in Sloat 1999).

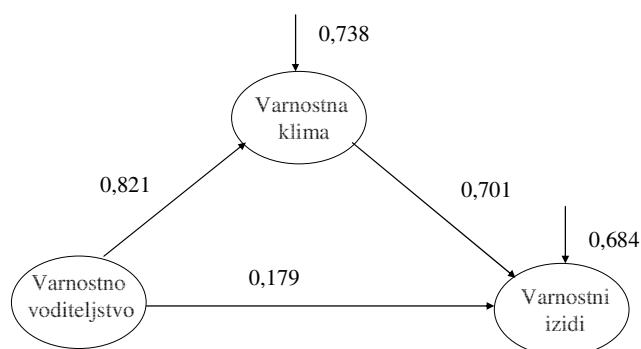
V letu 2009 je v Italiji potekala raziskava »Safety management systems: performance differences between adopters and not-adopters«. Osnovni namen avtorjev (Bottani, Monica in Vignalli 2009) je bil empirično ugotoviti, ali se izidi V&Z med podjetji, ki imajo uvedene SMS (Safety Management System) za V&Z statistično razlikujejo od tistih, ki teh sistemov nimajo. V raziskavo je bilo vključenih 116 podjetij (od 400 povabljenih podjetij s sedežem v Italiji), ki so vrnila pravilno izpolnjene anketne vprašalnike. Iz literature lahko razumemo, da SMS igra pomembno vlogo pri doseganju in vzdrževanju varnosti ter zmanjševanju izgub, povezanih z nezgodami (Mitchison in Papadakis 1999). SMS-om priznavajo, da povečujejo zavedanje, razumevanje, motivacijo in obveznost vseh zaposlenih do V&Z. Avtorji, kot so Flin et al. 2000, Glendon in Stanton 2000, se strinjajo, da je uporaba primernih orodij za vodenje varnosti ključni element za doseganje izidov. V okviru raziskave so testirali hipoteze, s pomočjo katerih so želeli ugotoviti, ali se izidi podjetij z uvedenimi sistemi SMS bistveno razlikujejo od izidov tistih podjetij, ki teh sistemov nimajo uvedenih. Ugotovitve so dale naslednje odgovore: način spremljanja podatkov tveganja se bistveno razlikuje med uporabniki in neuporabniki SMS, način ocene tveganja in opredelitev korektivnih ukrepov se bistveno razlikuje med uporabniki in neuporabniki SMS, način vpeljevanja programov za izobraževanje zaposlenih se bistveno razlikuje med uporabniki in neuporabniki SMS. Avtorji so potrdili vse štiri hipoteze in dokazali, da se izidi na izbranem vzorcu podjetij statistično bistveno razlikujejo med uporabniki in neuporabniki SMS ($p < 0,05$). S pomočjo potrditve teh hipotez avtorji potrjujejo, da obstajajo razlike med podjetji, ki so uvedle SMS, in tistimi, ki tega niso storila. Vzrokov teh razlik niso raziskovali. Izide raziskave lahko interpretiramo kot koristen podatek, ki lahko vršnemu managementu služi kot informacija za lažjo odločanje o uvedbi ali opustitvi uvedbe SMS. Od managementa podjetij je glede na moč, ki jo imajo, odvisno, ali bodo takšne sisteme vpeljevali ali ne in kdaj ter kako jih bodo vpeljali.

Glavni cilj katere koli proizvodne dejavnosti je konkurenčno proizvodjanje, kar z drugimi besedami pomeni, da je vršni management primarno usmerjen na maksimiranje izidov, povezanih s primarnimi procesi (Duijm in drugi 2008). S tega vidika je management HSE prepoznan bolj kot management ovir tega primarnega procesa in ne kot primarni smoter in cilj vršnega managementa v podjetjih. To pomeni, da se dobički, ki izhajajo iz primarnih procesov, povečujejo, maksimirajo v okviru sprejemljivih vplivov na okolje in sprejemljivih vplivov na varnost in zdravje zaposlenih, kateri so ti sprejemljivi vplivi, pa je odvisno od množice dejavnikov, med katerimi so na primer tudi kulturno okolje, komunikacija, veljavni socialni dogovori, veljavna zakonodaja itd.

(Krause 2004, Flin in Yule 2004, Glendon in Litherland 2001, Vredenburg 2002, Arboreda in drugi 2003, Jansen 2004). Raziskava je bila izvedena na osnovi zbiranja podatkov inštitutov iz sedmih držav (Danska, Grčija, Francija, Slovenija, Poljska, Belgija in Nemčija). Podatki so bili zbrani na osnovi dogovorjenega vprašalnika. Uporabljeni pristop, ne omogoča statistične obdelave teh podatkov, zato je izid bolj usmerjen k zbiranju različnih pogledov na izbrano tematiko in ugotavljanju trendov. Raziskava služi kot grob okvir evidentiranja splošno nakazanih problemov. *Poenostavitev* je bila izpostavljena kot problem, saj podjetja dojemajo HSE kot sistem, ki postaja vse bolj kompliciran in birokratski. To je še posebej razvidno pri srednje velikih podjetjih, ki nimajo na razpolago velikih virov. *Management indikatorjev* je tudi izpostavljen kot problematično področje, saj je vse preveč zbiranja raznolikih podatkov, premalo pa je zbiranja podatkov, ki bi omogočali preventivno dejavnost. *Povezovanje HSE sistemov* v poslovanje se razlikuje pri mikro, malih, srednje velikih in velikih podjetjih, saj je ključni dejavnik povezan z že omenjenimi razpoložljivimi viri. Avtorji izpostavljajo potrebo po enostavnosti in prilagodljivosti sistemov. Razlike v *nacionalnih okvirih* so v glavnem povezane z razlikami v zakonodaji. V okviru *zakonskih določil* se izkazuje množica zakonskih zahtev. Avtorji predlagajo, da bi bile zakonske zahteve iz fiksne normativne oblike bolj usmerjene v progresivno obliko – zahteve po stalnem izboljševanju. *Management tveganj* se kljub množici kakovostnih orodij kaže kot kritična točka. Priporočilo avtorjev je, da je management tveganj proporcionalen HSE tveganjem in ne velikosti podjetij.

Kakovost voditeljstva lahko vpliva na organizacijsko vzdušje, ki ima bistveni vpliv na doseganje izidov (Wu, Chen in Li 2008). Diaz in Cabrera (1997) sta poudarila, da je organizacijska klima zgrajena iz medsebojne interakcije organizacijskih in osebnih dejavnikov. Iz mnogih študij (na primer Coyle, Sleeman in Adams 1995, Diaz in Cabrera 1997, Felknor 1997, Krispin 1997) je razvidno, da višje kot so ocene varnostnega vzdušja, boljše je izvajanje in posledično izidi, povezani z zagotavljanjem varnosti in zdravja. Šteje se, da je izvajanje varnosti, podsistem organizacijskih izvajanj. Cilj študije je bil raziskati korelacijo med voditeljstvom varnosti, varnostnim vzdušjem in varnostnim izvajanjem v laboratorijih na dveh univerzah in dveh višjih strokovnih šolah iz osrednjega Taiwana. V študijo je bilo vključenih 754 naključno izbranih subjektov, ki so vrnilo 465 izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

Slika 2.16 Korelacijski koeficienti Beta med obravnavanimi področji



Vir: Wu, Chen in Li 2008.

Iz študije je razvidno, da so voditeljstvo v smislu varnosti, varnostno organizacijske klime in doseganje varnostnih izidov med seboj povezani. Korelacija med varnostnim voditeljstvom in varnostno klimo je močna. Varnostno voditeljstvo lahko preko varnostne klime glede na močno povezavo med varnostno klimo in doseganjem varnostnih izidov posredno vpliva na doseganje varnostnih izidov, medtem ko je neposredna povezava med varnostnim voditeljstvom in doseganjem varnostnih izidov šibka.

V ZDA so avtorji (Huang, Leamon, Courtney, Chen in De'Armond 2007) v okviru nacionalne študije, ki je bila izvedena na osnovi naključne izbire vršnih managerjev srednje velikih in velikih podjetij skušali ugotoviti, kako ključne osebe – tisti, ki imajo moč odločanja v podjetjih – zaznavajo pomembnost varnih delovnih mest. Prvi cilj raziskave je bil na osnovi izoblikovanega vprašalnika ugotoviti, katere so njihove prioritete, izgube in skrbi, povezane s poškodbami, ki so se zgodile v podjetjih, ki jih vodijo. Drugi cilj je bil ugotoviti, kako zaznavajo finančni vpliv – posredne in neposredne stroške poškodb ter povrnitev investicij, povezanih z izboljševanjem delovnih mest. Tretji cilj je bil ugotoviti, kako zaznavajo programe za izboljševanje varnosti. V okviru telefonskih intervjujev je sodelovalo 231 vršnih managerjev ali 20 % anketirancev. V okviru drugega vprašanja, povezanega z oceno razmerja med neposrednimi in posrednimi stroški, povezanimi s poškodbo pri delu, so bili podani odgovori, da je na 1 USD, porabljen za neposredne stroške, v povprečju 2,12 USD porabljenih za posredne stroške. Kot ključni vzroki za posredne stroške so bili podani prekinitev dela, zastoji in izguba produktivnosti s 41,4 %, na drugem mestu s 23,2 % so bili podani stroški, povezani z zamenjavo delavcev in izobraževanjem novih delavcev, na tretjem mestu s 16,7 % pa so bili podani stroški, povezani z izplačili za delavce, zavarovalne premije in pravne stroške. 60,5 % sodelujočih je menilo, da bosta za vsak dolar, vložen v izboljševanje varnosti delovnih mest, najmanj dva dolarja povrnjena. Pri

ugotavljanju zaznavanj, povezanih s programi za izboljševanje varnosti, so sodelujoči kot koristnost teh programov najbolj izpostavili povečanje produktivnosti (42,5 % sodelujočih), znižanje stroškov (28,3 %), zmanjšanje odsotnosti z dela (7,1 %) in zadovoljstvu zaposlenih (5,8 %).

2.2.6 Povzetek teoretičnih ugotovitev

Slovenska zakonodaja je izvedena iz izhodišč EU in ILO ter teoretično omogoča vzpostavitev varnostnega sistema, s pomočjo katerega je mogoče spremljati in nadzorovati dogajanja na področju zagotavljanja varstva in zdravja pri delu. Je represivna in ne omogoča in ne spodbuja stalnih izboljšav na tem področju. Kljub večjemu številu inštitucij, ki se ukvarjajo s problematiko zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu ugotavljamo, da so med seboj slabo povezane. O tem sklepamo zato, ker se podatki, ki se nanašajo na zagotavljanje varstva in zdravja pri delu in bi morali biti medsebojno primerljivi – enaki, bistveno razhajajo. Doseženi izidi na področju zagotavljanja varstva in zdravja pri delu v slovenskih podjetjih so zaskrbljujoči; če ne bomo spremenili njihovega trenda, nam skupaj s kombinacijo demografskega stanja prebivalcev preti veliko pomanjkanje primerne delovne sile (Statistični urad RS b. l.). Tudi razmere izven Slovenije nas silijo k sprejemanju ukrepov za izboljšanje varnosti in zdravja pri delu (Jacinto in Aspinwall 2004, Benavides in drugi 2005, Hamalainen, Takala in Saarela 2006). Stroški in posledice, ki so povezani s slabim odnosom do varnosti in zdravja, so večplastni (Miller in Haslam 2009) in na stopnji, ko relativno močno vplivajo na konkurenčnost poslovnih subjektov, ki delujejo na globalnem trgu (Diaz in Cabrera 1997, Huang in drugi 2007, Dujim in drugi 2008).

Kljub zakonskim zahtevam so vršni managerji s svojim načinom voditeljstva ključni člen v procesu izboljšanja varnosti in zdravja pri delu, saj je v njihovih rokah moč odločati o tem, kaj in kako delati (Krause 2004, Krause 2005, Koestenbaum 2002, Broadbent 2004, Broadbent 2006a, Carrillo 1998, Bennis 1998). Poleg načina voditeljstva obstaja vrsta poslovno-organizacijskih sistemov zagotavljanja varnosti in zdravja, ki se med seboj bistveno ne razlikujejo, saj imajo vsi isti cilj – trajno izboljševanje procesov v smislu večje varnosti in zdravja (Hansen 2000, Geller 2001, ASMS 2004, ISO 2009, OHSAS 2007 itd.). V okviru poslovno-organizacijskih sistemov imamo tudi takšne, ki poudarjajo mehke vrednote, kot sta vedenje in kultura (Broadbent 2006a). Poslovno-organizacijski sistemi v kombinaciji s primernimi orodji nam dajejo večjo možnost stalnega izboljševanja stanja varnosti in zdravja pri delu v podjetjih ter njihovi ožji in širši okolici (Kostenbaum 2002, Carillo 2003, Krause 2005).

Izbor že opravljenih raziskav je bil namenski, s čimer smo želeli predstaviti različne vidike in pristope pri obravnavanju predmetne tematike, povezane z zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu. Na žalost, je kot smo ugotovili z analizo (Elsevier 2008 in COBBISS 2008) ter pregledom drugih publikacij kot so *Safety Magazine*; *Journal of*

Safety; Professional Safety in drugi, možen nabor/izbor literature relativno majhen, tako v svetovnem kot v slovenskem merilu, kar pomeni, da je to področje potrebno dejansko še dodatno raziskati. Poleg osnovnega cilja izdelave znanstvene raziskave in znanstvenega prispevka smo pri izdelavi naloge želeli obravnavati tematiko tudi tako, da bi vršnim managerjem spodbudili potrebo po lastnem sistematičnem pristopu do varnosti in zdravja v podjetjih, ki jih vodijo. V okviru odgovorov na anketni vprašalnik je bil namreč izkazan relativno visok interes anketirancev po pridobitvi informacij po koncu izvedbe raziskave.

Rdeča nit, ki jo zasledimo skozi vse raziskave, so ugotovitve, da je zavedanje vršnega managementa in kakovostno obravnavanje varnosti in zdravja zaposlenih skozi primeren sistemski pristop in z izoblikovanim obnašanjem vršnega managementa lahko tudi eden izmed pozitivnih dejavnikov, ki podjetjem na globalnem trgu omogoča dodatno konkurenčnost (Strgar in Udrih 2005, Greef in Broek 2004, Krause in drugi 1999, Alcan 2007, Bottani in drugi 2009, Wu in drugi 2008, Huang in drugi 2007). Pripravljenost vršnega managementa za vpeljavo programov, povezanih z varnostjo in zdravjem zaposlenih, pozitivno vpliva na odnos do varnosti in zdravja v podjetjih, ki jih vodijo (Greef in Broek 2004). To je bilo potrjeno tudi v okviru evropske povezave glede promocije zdravja, saj s svojimi ugotovitvami skuša pozitivno vplivati na odločitve vršnih managerjev z vidika vpeljave promocije zdravja v podjetjih, ki jih vodijo. Wynne in Clarkin 1992 sta pokazala, da obstajata dva osnovna razloga, zakaj podjetja vpeljejo aktivnosti za zdravo delovno mesto. Prvi s 40 % odgovorov je vezan na dolgoročne koristi podjetja in drugi s 60 % odgovorov je vezan na specifične probleme ali situacije kot so zakonske zahteve, zdravstvene in moralne težave zaposlenih in drugo. V Kanadi zaradi zavedanja, da so zdravi delavci premoženje; želji po promociji zdravega načina življenja; želji po zmanjšanju absenteizma in zniževanju stroškov podjetja nudijo obširne programe povezane z zdravjem zaposlenih (Greef in Broek 2004).

Podjetja v velikih koncernih zaradi systemskega pristopa in uvedbo enakih orodij ne glede na proizvodnje lokacije v svetu dosegajo spremembe trendov z vidika varnosti in zdravja pri delu, ki se odražajo kot pozitivno zmanjševanje razmerja RC. Sistemski pristop je potrebno vpeljati na vse lokacije istočasno in vplivati na kulturo v posameznem okolju z jasnim namenom, da postanejo vrednote ne glede na okolje v katerem podjetje deluje enake v celotnem koncernu (Alcan 2003). S pristopi na osnovi oblik vedenja kot so samoocena; opazovanje vedenja; planiranje aktivnosti in vključitev vseh zaposlenih se da izboljšati izide na področju varnosti in zdravja v podjetju. Omenjene oblike je potrebno usvojiti in jih skozi čas tudi vzdrževati (Krause in drugi 1999). Vršni management je postavljen pred kritično odločitev, kateri sistemski pristop izbrati za podjetje, ki ga vodi, saj niso vsi sistemski pristopi enako uspešni povsod. Zato naj bi vršni management veliko pozornosti namenil vpeljavi enostavnega in prilagodljivega sistema, ki bo primeren velikosti, organiziranosti in dejavnosti podjetja,

ki ga vodijo. V nasprotnem primeru morda sistema ne bodo mogli ustrezno obvladovati in bodo dosegli nasprotno učinke (Dujim in drugi 2008). Podjetja, ki vpeljejo SMS sisteme dosegaajo statistično drugačne rezultate kot pa tista podjetja, ki jih ne uvedejo (Bottani in drugi 2009). Pri odločanju in nadaljnjemu vpeljevanju sistemov v podjetja na doseganje kakovostnih izidov močno vpliva povezanost med varnostnim voditeljstvom, varnostno klimo in varnostnimi izidi (Wu, Chen in Li 2008). Ne glede na to, da je bila študija izvedena v neindustrijskem okolju, avtorji predpostavljajo, da so korelacije v industrijskem okolju podobne. Vršni management mora zato poleg izkazovanja lastnega odnosa do varnosti veliko pozornost posvetiti tudi ustvarjanju primerne klime, da bo lahko dosegal kakovostne izide tudi na področju zagotavljanja varnosti in zdravja. To pomeni, da ni dovolj samo izjavljati, da sta varnost in zdravje pomembna, ampak je treba izkazati močno zavezo do varnosti in zdravja in z lastnim vedenjem vplivati na vzpostavitev takšne klime v podjetju, ki bo delovala kot spodbujevalec varnega obnašanja in načinov dela. Vršni management z lastnim obnašanjem močno vpliva na ustvarjanje primerna klime v podjetju, kar lahko posredno vpliva na doseganje kakovostnih izidov (Wu in drugi 2008). Glede na to, da je osnovno poslanstvo vršnega managementa v pridobitnih organizacijah ustvarjanje donosnosti, lahko poznavanje podatkov (finančnih in drugih), povezanih z varnostjo in zdravjem zaposlenih, pozitivno vpliva na vršni management v smislu zaznavanja problematike zagotavljanja varstva in zdravja pri delu v podjetjih, ki jih vodijo in posledično vpliva na njihove odločitve pri vodenju podjetij (Huang in drugi 2007, Miller in drugi 2009). Vršni managerji v ZDA priznavajo potrebo in pomembnost izboljševanja varnosti na delovnih mestih. Spoznavanje percepcije vršnih managerjev v drugačnih kulturnih okoljih nam omogoča lažje oblikovanje lastnega zaznavanja dogajanja in izidov, povezanih z varnostjo in zdravjem. Ne glede na geografsko lokacijo in kulturno okolje, v katerem podjetje deluje, so zahteve po konkurenčnemu poslovanju enako prisotne v ZDA kot kjer koli drugje. Globalizacija nam ne dovoljuje drugačnosti v negativnem smislu, dovoljuje nam samo drugačnost, ki nam omogoča biti boljši od ostalih, kar posledično pomeni večjo konkurenčnost.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Odnos vršnih managerjev do varnosti in zdravja pri delu v podjetjih in njihova pripravljenost za izboljšanje stanja ter raven voditeljstva – v smislu kritičnih dejavnikov, definiranih po Inc.BST^R and Leading with SafetyTM (Behavioral Science Technology 2008), so zelo pomembni podatki, če želimo ugotoviti, kakšne so sploh možnosti za spremembo sedanjih trendov na področju zagotavljanja varnosti in zdravja zaposlenih. V empirični raziskavi o vplivu voditeljstva vršnih managerjev na stanje varnosti in zdravja pri delu bomo najprej prikazali informacije, ki vključujejo oblikovanje in testiranje vprašalnika, kratko vsebino vprašalnika, določitev vzorca ter zbiranje empiričnih podatkov. V nadaljevanju bomo tako pridobljeno gradivo obdelali s pomočjo kvantitativne metode raziskovanja ter podali ključne ugotovitve in samoocene vršnih managerjev v Republiki Sloveniji.

3.1 Zbiranje podatkov in vzorec

Zbiranja podatkov smo se lotili s pomočjo kvantitativne raziskovalne metode. Kot pripomoček za zbiranje podatkov smo uporabili anketni vprašalnik. Na podlagi literature in vprašalnikov pri že izvedenih podobnih raziskavah v okviru mednarodnega koncerna smo razvili in oblikovali anketni vprašalnik, ki je bil razdeljen na pet delov. Vprašalnik smo predhodno testirali s pomočjo sodelavcev v interni raziskavi (sodelovalo je 15 oseb), povezani s strateškimi aktivnostmi družbe v doseganju izidov, povezanih z varnostjo in zdravjem zaposlenih. Na osnovi tako izvedenega testa smo izvedli popravke, ki so bili v glavnem usmerjeni v oblikovanje izrazoslovja, ki se je prikazalo kot neprimerno ali dvoumno – izziv prevajanja iz angleščine v slovenščino (vprašanja in odgovori za vodstveno samooceno). Poleg tega nam je testiranje omogočilo tudi oceno potrebnega časa za izpolnitev vprašalnika. Tako smo izoblikovali končno obliko vprašalnika (priloga 1).

S pomočjo prvega dela vprašalnika, ki je vseboval vprašanje v kateri panogi je podjetje in starost podjetja v letih smo želeli pridobiti podatke, ki bi nam omogočili uvrstitev podjetij po panogah (SKD razvrstitev) ter nam dali informacijo, koliko časa podjetje že deluje na tržišču. Drugi del vprašalnika nam je omogočil pridobitev demografskih podatkov anketirancev glede na spol, starost, skupno delovno dobo, položaj v podjetju in zaključeno stopnjo izobrazbe. S tretjim delom vprašalnika smo želeli raziskati, kakšno je zdravstveno stanje v podjetjih, ki jih vodijo, z vidika števila registriranih poškodb pri delu in z vidika odsotnosti z dela zaradi bolezni. Pri tem smo obravnavali obdobje od 2001 do 2006, ki sovpada z zadnjim sprejetim nacionalnim programom, ki je bil povezan z varnostjo in zdravjem pri delu v Sloveniji. S četrtem delom vprašalnika smo pridobili podatke, povezane z odnosom do varnosti in zdravja pri delu. Vprašanja so se nanašala na razumevanje zakonskih zahtev, odnos do investicij

in izobraževanja ter poznavanje certifikata OHSAS 18001 in managementa tveganj. Po naši oceni je bil najzahtevnejši peti del vprašalnika, ki je zahteval od anketirancev do 15 min za vpis odgovorov. V tem delu smo raziskali, kako slovenski managerji *sami ocenjujejo* svoj način vodenja po izbranih merilih, kot so vizija, kredibilnost, sodelovanje, povratne informacije, priznanje, odgovornost, komuniciranje in usmerjenost k dejanjem.

Celotna populacija delujočih podjetjih v SI se nam ni zdela primerna za našo raziskavo, kar smo postavili kot omejitev, zato smo namensko v raziskavo vključili samo velika podjetja z več kot 250 zaposlenimi, ki so bila evidentirana v javnem poslovnem imeniku BIZI na dan 14. 4. 2008 ter so bila označena kot delujoč poslovni subjekt. V navedeni zbirki je po SKD klasifikaciji in merilu za velika podjetja – več kot 250 zaposlenih – delujočih na dan 14. 4. 2008 - 351 podjetij, kar je bil tudi naš vzorec, ki smo ga uporabili pri raziskavi. Vsem vršnim managerjem tako izbranih 351 podjetij smo po elektronski pošti posredovali vprašalnik z vprašanji pretežno zaprtega tipa, na osnovi katerega smo izvedli kvantitativno raziskavo.

Zaradi lažjega in hitrejšega posredovanja smo se odločili za posredovanje vprašalnikov skupaj s spremnim dopisom izključno v elektronski obliki, ker smo pričakovali približno enako odzivnost kot pri klasičnem anketiranju z vprašalniki, posredovanimi s klasično pošto; pri poštni anketi povprečno odgovori 20–40 % tistih, ki jim je poslan vprašalnik (Flere 2000, 128). V spremnem dopisu smo jim nakazali, da se zavedamo dragocenosti in omejenosti njihovega časa ter jim nakazali, da je vprašalnik oblikovan tako, da jim lahko služi kot uporabno orodje za razmislek in eventualno drugačen pogled na njihov način vodenja.

V uvodnem delu vprašalnika smo se jim že vnaprej zahvalili za sodelovanje, jim posredovali kratka navodila za izpolnitev vprašalnika, okvirni čas potreben za izpolnitev vprašalnika, zagotovili, da rezultati ne bodo predstavljeni v individualni obliki, da ni napačnih odgovorov in dali kontaktno osebo v primeru, da imajo dodatna vprašanja vezana na vprašalnik – raziskavo. Na koncu smo postavili rok za vrnitev izpolnjenega vprašalnika.

Raziskavo smo izvedli v aprilu, maju in juniju 2008. Po prvem pošiljanju smo prejeli v roku dveh tednov 44 odgovorov, nakar smo ponovili pošiljanje vsem tistim vršnim managerjem, ki nam niso dali odgovora. Po drugem pošiljanju smo prejeli še 31 odgovorov na vprašalnik. Med temi je bilo 16 negativnih odgovorov za sodelovanje. Omejitev je bila v 15 primerih izražena v smislu časovne preobremenjenosti ter »poplave« vprašalnikov. En odgovor je bil podan v smislu, da omogočajo raziskave samo pod pogojem, da odobri to njihova interna komisija. Po preteku treh tednov smo še enkrat posredovali vprašalnik na vse naslove od koder nismo prejeli nobenega odgovora. Rezultat tretjega pošiljanja je bil v 3 prejetih odgovorih. V celoti smo prejeli 78 odgovorov od 351 možnih. To pomeni, da nam 273 podjetij ni podalo nikakršnega

odgovora. V empirični del raziskave smo vključili 62 naključnih vršnih managerjev (podjetij), ki so nam posredovala izpolnjene vprašalnike, kar nam po enačbi končne populacijske korekcije omogoča natančno oceno značilnosti populacije (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 171).

3.2 Izdelava plana analize

3.2.1 Uvod v kvantitativno metodologijo

Raziskavo smo oblikovali kot kvantitativno raziskavo; potrebovali smo empirične podatke, ki smo jih zbrali s pomočjo za ta primer oblikovanega vprašalnika. Statistično obdelavo smo izvedli po ponderiranju odgovorov s pomočjo programskega orodja Excel in programa za analiziranje družboslovnih podatkov SPSS. Najprej smo statistično obdelali splošne podatke, nato pa smo obdelavo podatkov nadaljevali s pomočjo faktorске analize, regresijske analize in analize variance. S faktorško analizo smo proučevali povezave v množici indikatorjev, povezanih z odnosom in voditeljstvom vršnega managementa tako, da smo skušali poiskati novo množico spremenljivk, ki predstavlja, kaj je skupnega izbranim indikatorjem. Z regresijsko analizo smo skušali ugotoviti soodvisnost med izbranimi odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami. Zaradi boljšega razumevanja v nadaljevanju opisujemo možnosti, ki nam jih nudijo omenjene statistične analize. Zavedati se moramo, da s pomočjo statističnih metod lahko proučujemo povezave med spremenljivkami, ki jih drugače ne bi mogli. S pomočjo faktorске analize proučujemo povezave v množici opazovanih spremenljivk ter v okviru teh skušamo odkriti manjše število latentnih spremenljivk imenovanih faktorji, s pomočjo, katerih skušamo pojasnjevati zvezo med opazovanimi spremenljivkami. Cilj faktorске analize je najti prikrite lastnosti, ki jih neposredno ne moremo meriti, domnevamo pa, da prav ti dejavniki povzročajo spremembe v spremenljivkah, ki jih merimo oziramo opazujemo. Zaradi tega uvrščamo faktorško analizo med metode, ki nam omogočajo zmanjšanje razsežnosti podatkov. Ko govorimo o enostavni linearni regresiji, govorimo o metodi, pri kateri proučujemo linearni vpliv ene neodvisne spremenljivke na odvisno. V tem primeru nam regresijski koeficient β pove, za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se neodvisna spremeni za eno enoto. Pri preučevanju linearnega vpliva več neodvisnih spremenljivk na odvisno govorimo o multipli linearni regresiji. V tem primeru nam parcialni regresijski koeficient β_x pove, za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se x -ta neodvisna spremenljivka spremeni za eno enoto, ostale pa pri tem ostanejo nespremenjene. S pomočjo analize variance skušamo preizkušati, kakšne so razlike med aritmetičnimi skupinami pri več neodvisnih spremenljivkah. Pri analizi variance mora biti izpolnjen pogoj normalnosti, kar pomeni, da se mora spremenljivka normalno

porazdeljevati v celoti in v posamezni skupini (Kropivnik, Kogovšek in Gnidovec 2006.). V analizo sta vzeti odvisna spremenljivka, ki jo preučujemo in neodvisna spremenljivka, ki populacijo razdeli v več skupin.

3.2.2 V analizo vključene spremenljivke

Kot smo že omenili, v slovenskem prostoru nismo našli raziskav, ki bi obravnavale izbrano tematiko. Zaradi tega smo se naslonili na izkušnje, ki smo jih pridobili v okviru izvajanja internih raziskav v mednarodnem koncernu in v slovenskem podjetju, ki je spadalo v okvir tega mednarodnega koncerna. Kot osnovo za oblikovanje vprašalnika in posledično pridobitev empiričnih podatkov smo se naslonili na vprašalnik, ki je bil uporabljen pri izvedbi EHS First programa v družbi Alcan Inc. in ki je temeljil na kritičnih dejavnikih, opredeljenih po Inc.BST^R and Leading with SafetyTM. Oblikovali smo konstrukt *odnos*, v katerega smo vključili spremenljivke razumevanja zakonskih zahtev, investicije, varnost pri delu, izobraževanje, certificiranje po OHSAS 18002 in management tveganj ter konstrukt *voditeljstvo*, v katerega smo vključili spremenljivke vizija, kredibilnost, sodelovanje, povratna informacija in priznanje, odgovornost, komunikacija in usmerjenost k dejanjem. V okviru vsake spremenljivke so bili podani tudi indikatorji, ki so bili povezani s posamezno spremenljivko in se je bilo treba do njih opredeliti s stališčem o lastnem izvajanju oziroma razumevanju (priloga 1). Ti odgovori so bili v nadaljnji fazi ponderirani s številčno oceno 1, 4 ali 7. Takšen način je bil namensko izbran, ker nam je istočasno omogočal večjo veljavnost raziskave glede na to, da smo lahko izide primerjali z izidi, doseženimi v okviru imenovanega koncerna, kjer je bilo vključeno večje število managerjev iz različnih držav in posledično iz različnih kulturnih področij.

3.3 Izid ankete

3.3.1 Splošni podatki sodelujočih podjetij

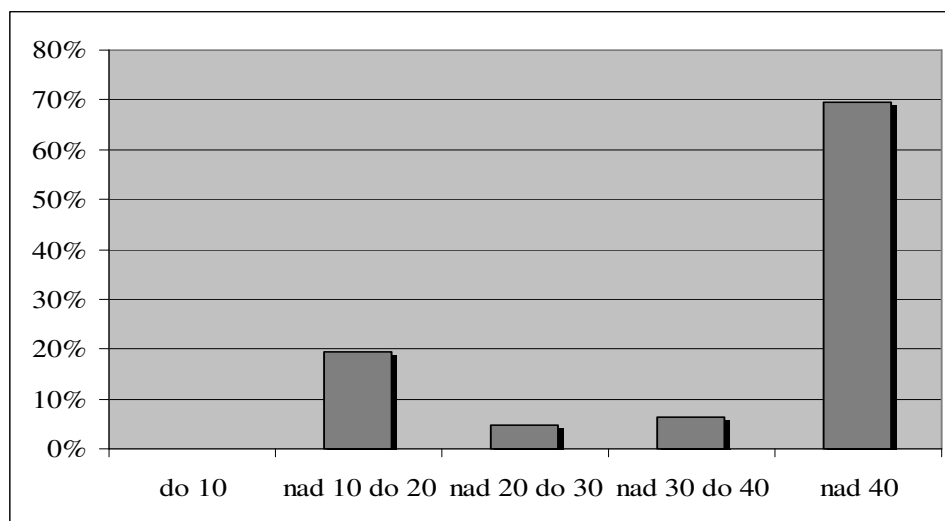
V celoti smo prejeli 78 odgovorov od 351 možnih. To pomeni, da nam 273 podjetij ni podalo nikakršnega odgovora. Preučevani vzorec zajema 62 slovenskih podjetij, ki po številu zaposlenih (več kot 250 zaposlenih) spadajo med velika slovenska podjetja. V prvem delu vprašalnika smo želeli pridobiti osnovne informacije o podjetjih, ki se nanašajo na panogo, v kateri podjetje deluje, ter na njegovo starost – čas prisotnosti na trgu.

Tabela 3.1 Pregled prejetih odgovorov po panogah

Razdelitev podjetij po panogah	Število podjetij po poslovnem imeniku	Število podjetij, ki so podala odgovore	Delež (%)
A Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	1	1	100
B Rudarstvo	2	0	0
C Predelovalne dejavnosti	153	27	18
D Oskrba z električno energijo, plinom in paro	11	4	36
E Oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja	6	1	17
F Gradbeništvo	20	5	25
G Trgovina, vzdrževanje in popravilo motornih vozil	22	1	5
H Promet in skladiščenje	15	2	13
I Gostinstvo	10	3	30
J Informacijske in komunikacijske dejavnosti	9	1	11
K Finančne in zavarovalniške dejavnosti	14	3	21
L Poslovanje z nepremičninami	0	0	0
M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	5	1	20
N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	10	0	0
O Dejavnosti javne uprave in obrambe, dejavnosti obvezne socialne varnosti	26	6	23
P Izobraževanje	11	0	0
Q Zdravstvo in socialno varstvo	31	6	19
Drugo	5	1	20
Skupaj	351	62	

Iz tabele 3.1 je razvidna razdelitev panog po SKD klasifikaciji, število registriranih podjetij po posameznih panogah, število prejetih odgovorov podjetij po panogah in delež njihove udeležbe glede na panogo, v kateri delujejo. Največ prejetih odgovorov – v absolutnem številu – je bilo podanih iz podjetij, ki delujejo v proizvodnih dejavnostih, sledijo jim zdravstvo in socialna varnost ter dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnosti obvezne socialne varnosti, gradbeništvo, oskrba z električno energijo, plinom in paro, gostinstvo, finančne in zavarovalniške dejavnosti, promet in skladiščenje. Poleg tega smo prejeli po en odgovor iz panog A, E, G, J, M in drugo. Podjetja, ki so uvrščena v panogo B, N in P se niso odzvala na posredovano anketo. Pri tem želimo izpostaviti panogo P – izobraževanje, saj kljub večkratnemu posredovanju ni bilo nobenega odziva.

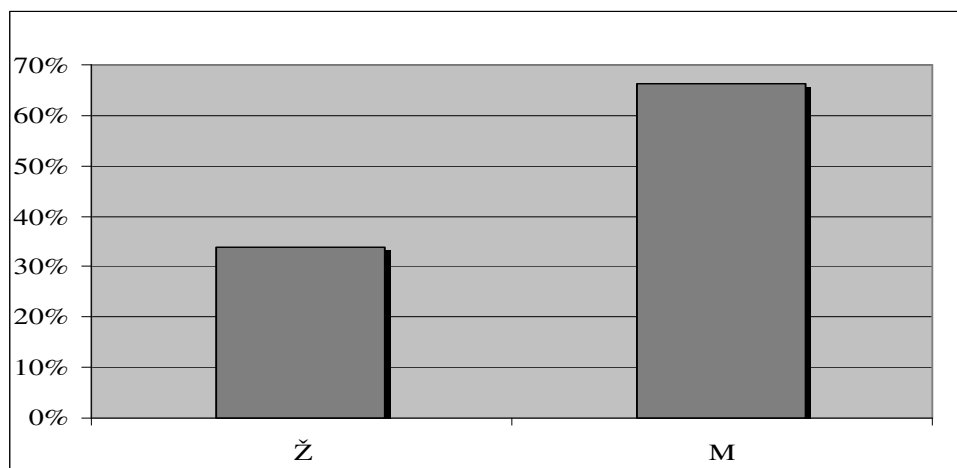
Slika 3.1 Starost sodelujočih podjetij po letih



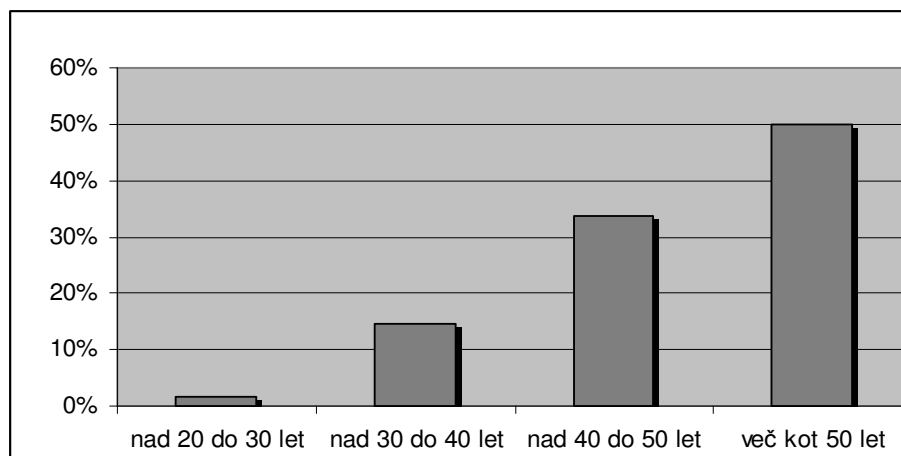
Iz slike 3.1 je razviden delež sodelujočih podjetij pri raziskavi glede na čas delovanja podjetja na slovenskem trgu (starost). Anketirana podjetja poslujejo že dalj časa, saj jih večina posluje nad 40 let. Podjetja, ki poslujejo od 10 do 20 let, so nastala v glavnem ob nastanku države in spadajo v glavnem v segment javne uprave. Na osnovi dolgoletnega delovanja in prisotnosti na trgu so v anketi zbrani podatki odraz delujočih sistemov, ki imajo tradicijo in so uspešno uveljavljeni na konkurenčnem trgu.

3.3.2 Splošni demografski podatki sodelujočih

Drugi del vprašalnika nam je omogočil pridobiti več demografskih podatkov o anketirancih, s pomočjo katerih smo ugotovili spol, starost, delovno dobo, položaj in stopnjo izobrazbe. Ti podatki so nam omogočili oblikovati »sliko« o sodelujočih. S pomočjo te »slike« smo pridobili občutek, kakšne je struktura oseb, ki so podajale odgovore na zastavljena vprašanja.

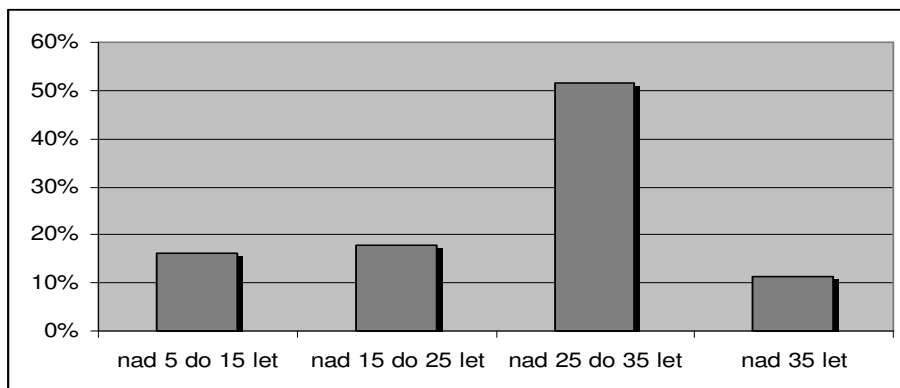
Slika 3.2 Spol sodelujočih

Slika 3.2 prikazuje razmerje udeležencev po spolu – 41 anketirancev je moškega spola, 21 odgovorov pa smo prejeli od oseb ženskega spola.

Slika 3.3 Starost sodelujočih

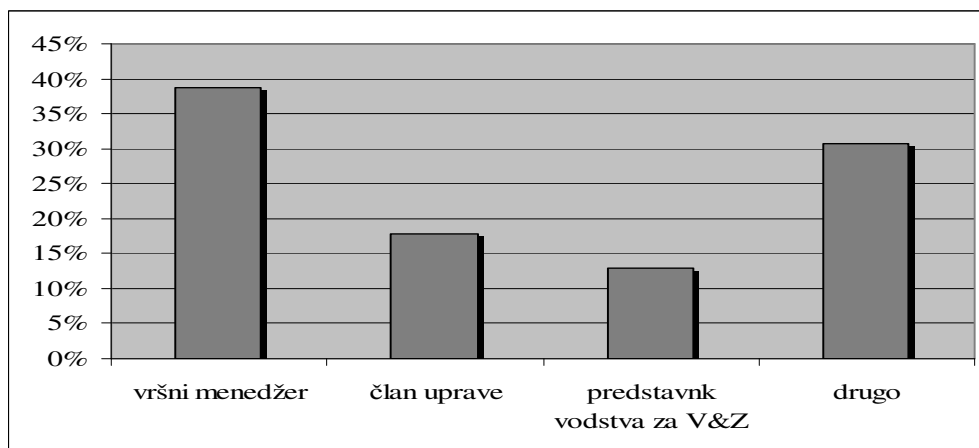
Iz slike 3.3 je razvidno, da so v anketi sodelovali v glavnem starejši ljudje z bogatimi managerskimi in življenjskimi izkušnjami. Starost več kot 50 let je že doseglo 31 anketiranih, 21 jih je bilo v starostnem obdobju med 40 in 50 let, devet jih je bilo v starostnem obdobju od 30 do 40 let, eden je bil v starostnem obdobju od 20 do 30 let.

Slika 3.4 Delovne izkušnje – delovna doba

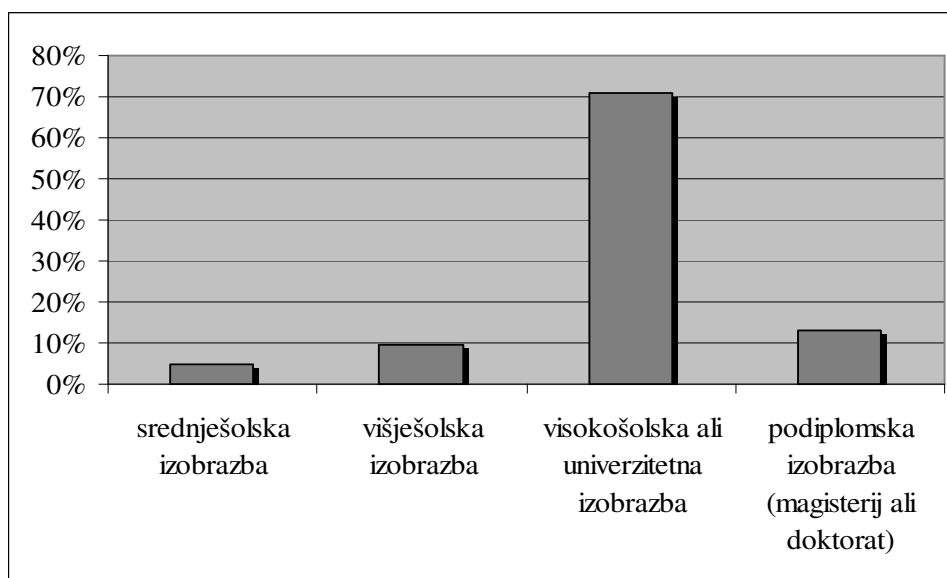


Iz slike 3.4 je razvidno, da je večina sodelujočih pridobila večletne delovne izkušnje. Nad 35 let delovnih izkušenj je podalo sedem anketirancev, 32 anketiranih ima nad 25 do 35 let delovnih izkušenj, enajst anketirancev je pridobilo nad 15 do 25 let delovnih izkušenj in deset jih je pridobilo nad pet do 15 let delovnih izkušenj.

Slika 3.5 Vodstvena struktura



Iz slike 3.5 je razvidna vodstvena struktura sodelujočih. Na anketo se je odzvalo 24 vršnih managerjev, enajst članov uprav, osem predstavnikov vodstev za V&Z ter 19 drugih zaposlenih, ki so se opredelili kot svetovalec 1, strokovni sodelavec 1, predstojnik 1, vodja službe za kadre 3, vodja prve ravni 1, direktor 3, širše vodstvo 1, srednji management 2, predsednik upravnega odbora 1. Pet oseb ni podalo informacije o tem, v kateri del vodstvene strukture spadajo. Prikazana struktura nam kaže, da smo pridobili podatke od oseb, ki imajo dejansko moč v posameznem podjetju.

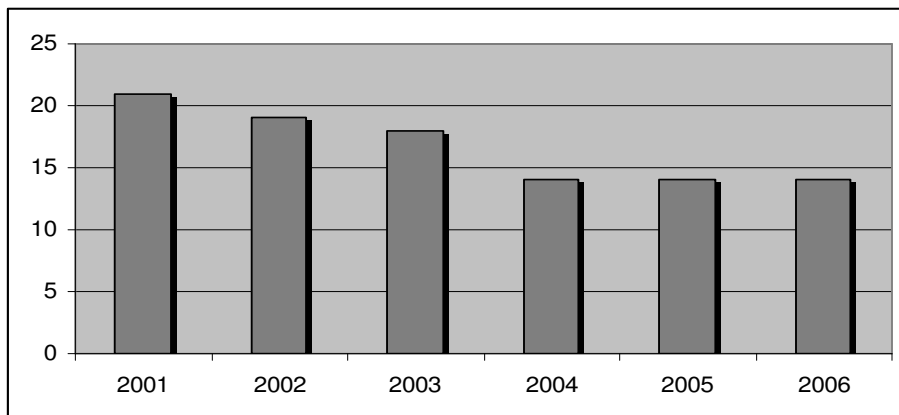
Slika 3.6 Izobrazbena struktura

Slika 3.6 prikazuje stopnjo izobrazbene strukture sodelujočih anketirancev. Najbolj je prisotna visokošolska ali univerzitetna izobrazba s 44 sodelujočimi, sledi ji osem oseb s podiplomsko izobrazbo, šest z višješolsko izobrazbo, tri s srednješolsko izobrazbo. V anketiranju so sodelovali ljudje, ki imajo primerno stopnjo strokovnega in splošnega znanja glede na obravnavano problematiko.

3.3.3 Splošni podatki zdravstvenega stanja v sodelujočih podjetjih

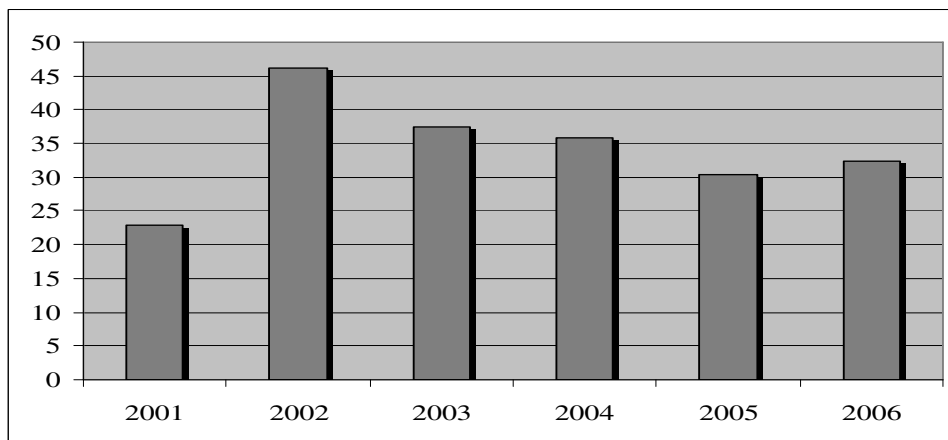
V tretjem delu vprašalnika smo pridobili podatke o zdravstvenem stanju v podjetjih. Te podatke smo pridobili na osnovi dveh kazalnikov. Za prvi kazalnik smo izbrali število registriranih poškodb na delu v obdobju od 2001 do 2006, za drugi kazalnik smo izbrali odsotnost zaradi bolezni – število izgubljenih delovnih dni na leto zaradi poškodb pri delu v obdobju 2001 do 2006. To obdobje smo izbrali zaradi tega, ker je bil za to obdobje oblikovan tudi nacionalni program, povezan z varnostjo in zdravjem zaposlenih v RS. Pri teh odgovorih smo naleteli na težavo, ki je bila povezana s posredovanjem odgovorov.

Slika 3.7 Število podjetij brez posredovanih podatkov o št. poškodb pri delu

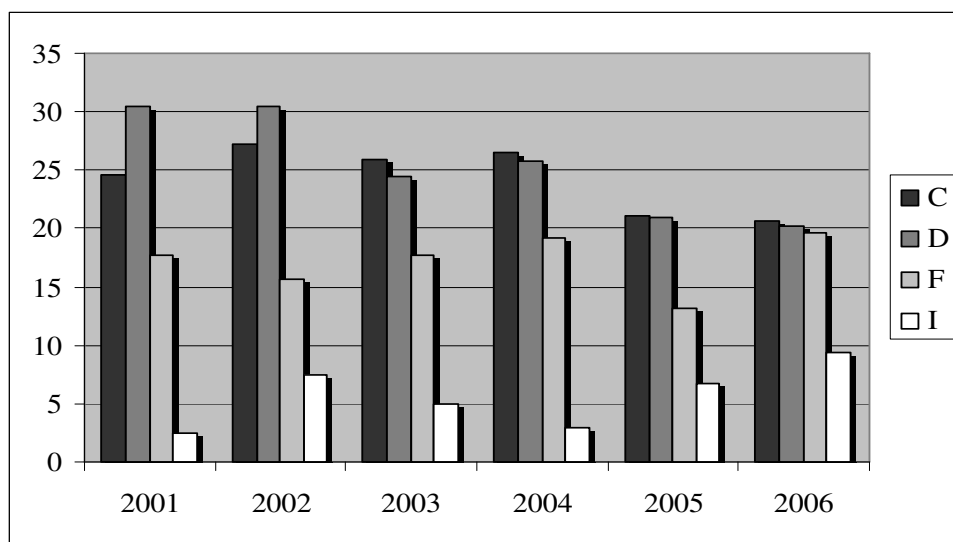


Iz slike 3.7 lahko razberemo, da izmed 62 podjetij določeno število podjetij ni podalo podatkov, ki se nanašajo na število poškodb pri delu. V obdobju od 2001 do 2006 se je to število zmanjšalo iz začetnega števila 21 na število 14, kar kaže pozitiven trend, vendar je kljub vsemu to glede na 62 sodelujočih zelo visok delež tistih, ki podatkov o številu poškodb pri delu niso posredovali.

Slika 3.8 Povprečno število registriranih poškodb pri delu

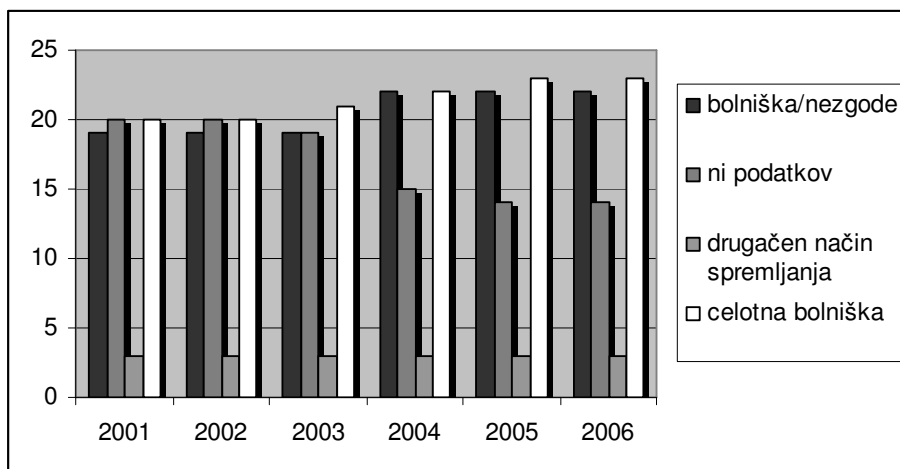


Na osnovi pridobljenih podatkov nam slika 3.8 prikazuje povprečno število registriranih poškodb pri delu na leto. V obdobju med 2001 in 2002 vidimo izrazit porast in nato upadanje v letih 2003, 2004 in 2005 ter rahlo rast v obdobju med 2005 in 2006. Zaradi lažjega razumevanja problematike smo se odločili, da prikažemo izide tudi v drugačni obliki in to tako, da smo izbrali podjetja iz predelovalne panoge (C), podjetja, ki se ukvarjajo z oskrbo z električno energijo, plinom in paro (D), gradbena podjetja (F) in gostinstvo (I) (slika 3.9).

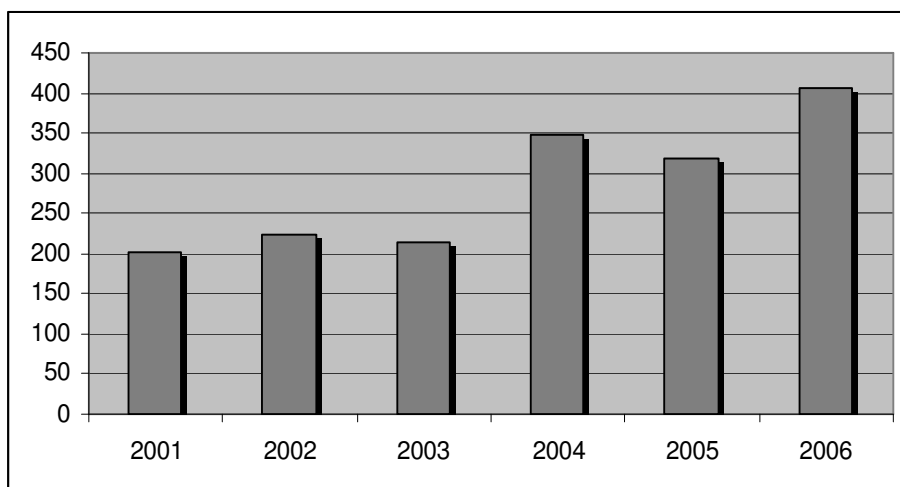
Slika 3.9 Povprečno število registriranih poškodb po panogah/leto

Panoge za to primerjavo smo izbrali glede na 62 prejetih odgovorov in glede na dejavnosti, ki so povezane z večjimi tveganji za morebitne nesreče pri delu. V podjetjih iz panoge C – proizvodnja dejavnost – lahko opazimo, da po relativno konstantnem številu poškodb pri delu v obdobju od 2001 do 2005 sledi rahlo znižanje števila registriranih poškodb pri delu v letih 2005 in 2006. Kljub temu pa od leta 2003 dalje vodijo glede števila poškodb v primerjavi z ostalimi panogami. Podjetja iz panoge D – oskrbo z električno energijo, plinom in paro – v šestletnem obdobju beležijo trend padanja števila poškodb pri delu in so se iz začetnega vodilnega mesta premaknila na drugo mesto. Podjetja iz panoge F – gradbeništvo imajo po padcu med letom 2001 in 2002 spet prisotno rast v številu registriranih poškodb v letih 2002, 2003 in 2004. V letu 2005 sledi padec ter ponovno rast v letu 2006, kar kaže na prisotnost negativnega trenda. Kot panoga je gradbeništvo v primerjavi z ostalimi konstantno na tretjem mestu. Podjetja iz panoge I – gostinstvo – prikazujejo skozi celotno obdobje nihanje z izrazito negativnim trendom v zadnjem obdobju.

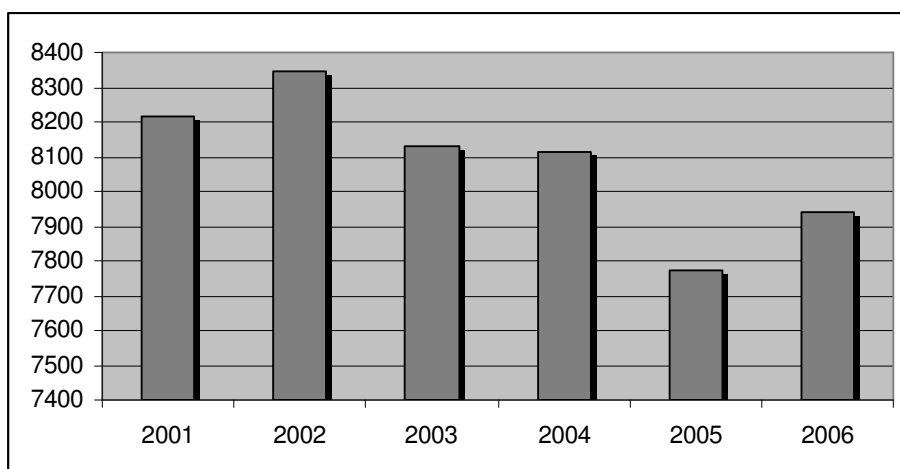
Slika 3.10 Število podjetij glede na način prikazovanja podatkov o odsotnosti z dela zaradi bolezni



Iz slike 3.10 vidimo, da izmed 62 podjetij 20 podjetij ni posredovalo nobenih podatkov o odsotnosti z dela zaradi bolezni v obdobju od 2001 do 2002. To število se je v letu 2003 zmanjšalo na 19 in nato v letu 2004 na 15 ter v letu 2005 in 2006 na 14 podjetij. Tri podjetja so posredovala podatke skozi celotno obdobje v drugačni obliki, saj imajo vpeljan model spremljanja odsotnosti z dela zaradi bolezni kot delež celotne bolniške odsotnosti in ne kot število izgubljenih dni na leto. Največje število podjetij – v letu 2006 je to bilo 23 podjetij – ima vpeljan model s kazalnikom števila izgubljenih dni, s pomočjo katerega spremljajo celotno odsotnost zaradi bolezni brez ločevanja med odsotnostjo zaradi poškodb pri delu in odsotnosti zaradi bolezni kot posledice drugih vzrokov. Samo 19 podjetij je ločeno s kazalnikom števila izgubljenih dni v obdobju od 2001 do 2003 spremljalo odsotnost z dela posebej zaradi poškodb pri delu in posebej zaradi drugih vzrokov oziroma bolezni. To število se je v obdobju med 2004 in 2006 dvignilo na 22 podjetij.

Slika 3.11 Povprečno število dni odsotnosti z dela zaradi poškodb pri delu

Zaradi različnega načina spremljanja smo se odločili, da posebej prikažemo podatke, ki so jih posredovala podjetja, ločeno po številu izgubljenih dni, povezanih z registriranimi poškodbami pri delu (slika 3.11). To smo tudi storili, da bi pridobili občutek obsega in smeri gibanja, ki so ga podala podjetja s svojimi odgovori. Iz slike je jasno razvidno, da število izgubljenih delovnih dni zaradi poškodb pri delu narašča.

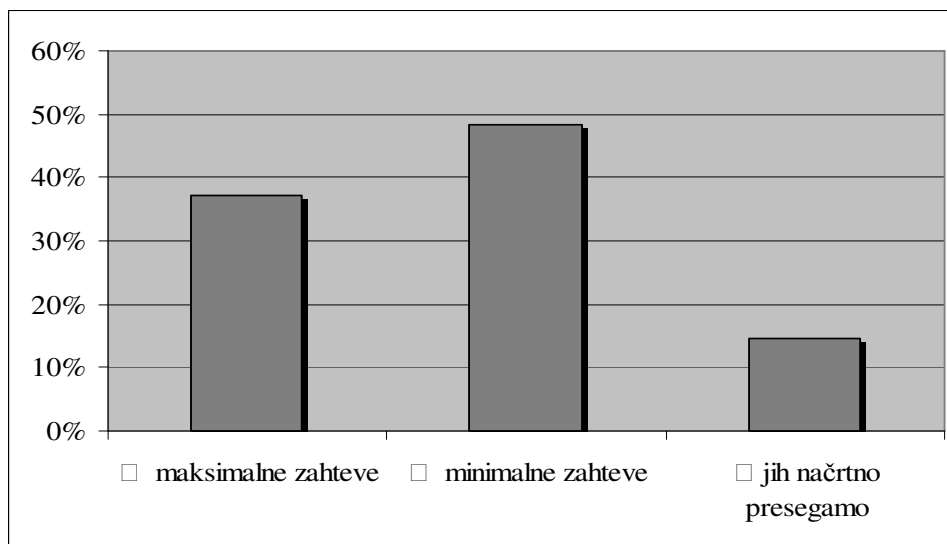
Slika 3.12 Povprečno število dni/leto celotne odsotnosti z dela zaradi bolezni

Iz slike 3.12 je razvidno, da je trend povprečja izgubljenih dni zaradi celotne bolniške odsotnosti v obdobju od 2002 do 2005 v obravnavanih podjetjih kazal pozitivno smer, saj se je število izgubljenih dni zmanjševalo, v letu 2006 pa vidimo ponovno porast števila izgubljenih dni zaradi bolniške odsotnosti. Obravnavana so samo podjetja, ki spremljajo kazalnik bolniške kot celoto in ne ločeno glede na vzroke – za leto 2006 to pomeni 23 podjetij.

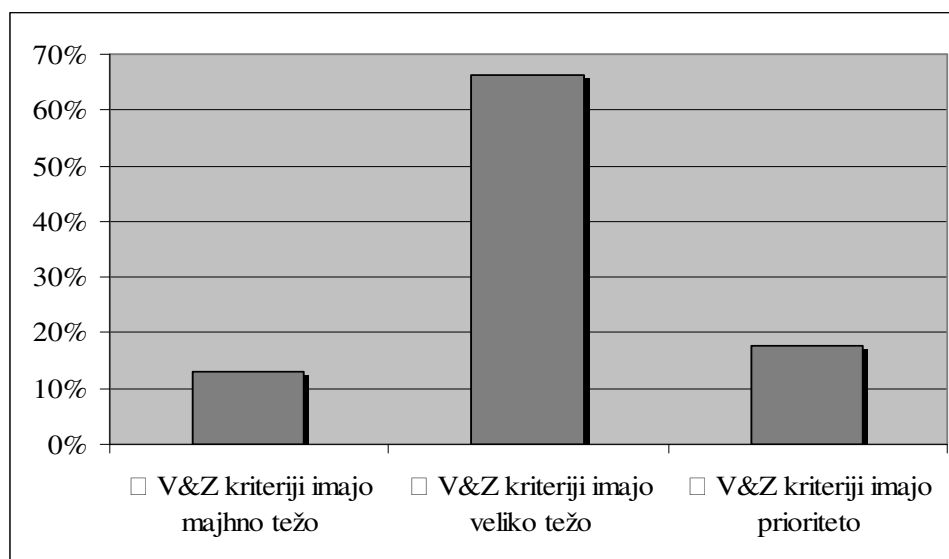
3.3.4 Konstrukt odnos vršnih managerjev do varnosti in zdravja

V četrtemu delu vprašalnika smo pridobili podatke, povezane z razumevanjem in odnosom vršnih managerjev do varnosti in zdravja pri delu. Na osnovi tega smo si ustvariti »sliko« o njihovem delovanju v smislu izpolnjevanja zakonskih zahtev, odnosa do investiranja v opremo in ljudi ter uporabe sistemskih orodij. To nam je v nadaljnji fazi omogočilo izpeljavo empiričnih analiz s pomočjo programa SPSS. 62 vršnih managerjev je odgovarjalo na vprašanja zaprtega tipa, tako, da so med ponujenimi odgovori izbrali tistega, ki najbolj ustreza njihovem mnenju oziroma stališču. Iz odgovorov smo lahko pridobili informacijo o tem, kako vršni management zaznava obravnavano tematiko. Tako pridobljene odgovore smo v naslednji fazi ponderirali z 1, 4 in 7. Takšen način ponderiranja je bil poenoten v celotni raziskavi zato, da nam je omogočil izvedbo analiz in primerjav .

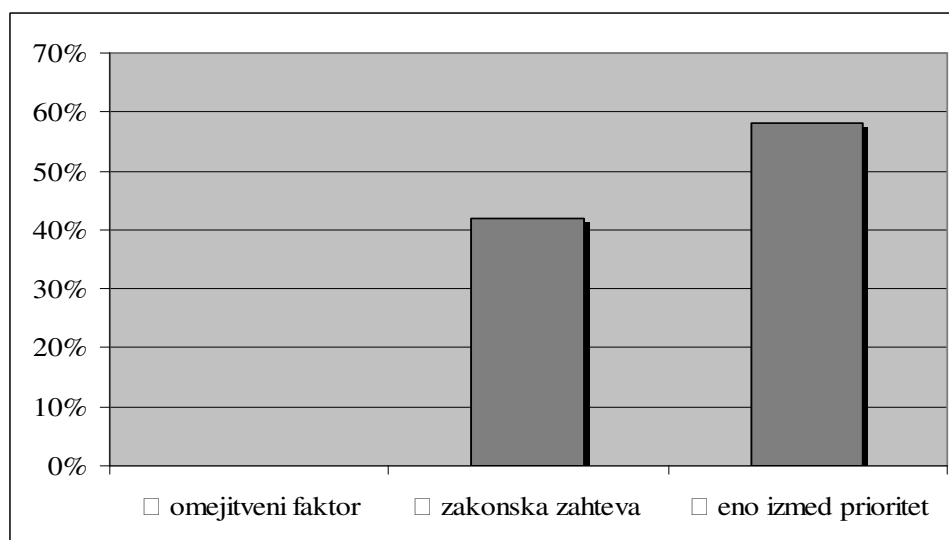
Slika 3.13 Razumevanje zakonskih zahtev do varnosti in zdravja



Iz slike 3.13 je razvidna razdelitev odgovorov, povezanih z vprašanjem, kako anketiranci razumejo zakonske zahteve. Največje število anketirancev – 30 – je odgovorilo, da razumejo zakonske zahteve, povezane z zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu, kot minimalne zahteve, 23 jih je odgovorilo, da jih razumejo kot maksimalne zahteve, devet jih je odgovorilo, da zakonske zahteve načrtno presegajo.

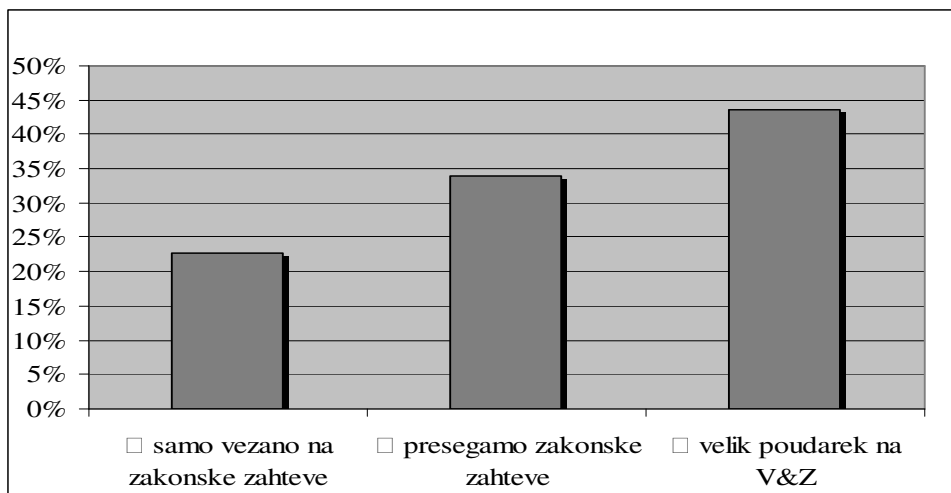
Slika 3.14 Varnost in zdravje – odnos do investicij

Na sliki 3.14 je prikazan odnos do investicij v povezavi z merili, ki se nanašajo na zagotavljanje varnosti in zdravja zaposlenih. Največ anketirancev (41) je odgovorilo, da so merila zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu zelo pomembna, enajst jih je odgovorilo, da ta merila pri investicijah upoštevajo prednostno, osem jih je odgovorilo, da merila glede zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu pri odločanju o investicijah niso pomembna, dva anketiranca nista odgovorila. 18 % anketirancev pri odločanju o investicijah, merila zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu prednostno upošteva.

Slika 3.15 Odnos do varnosti in zdravja

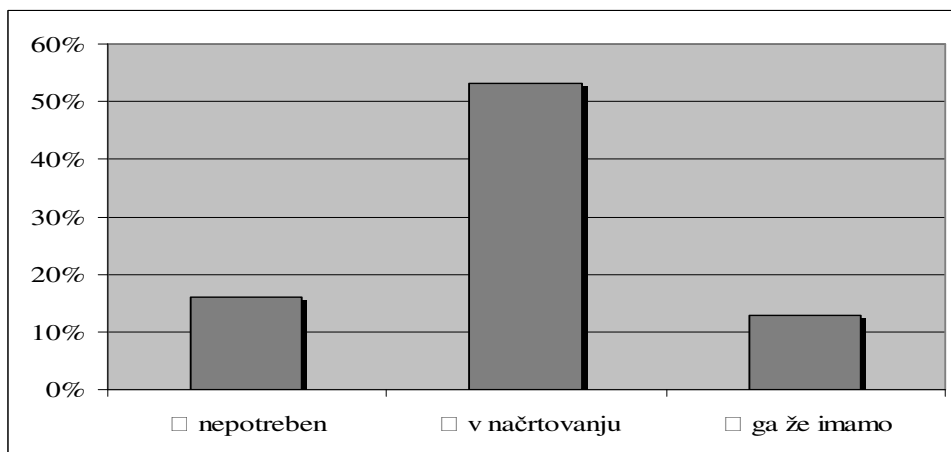
Iz slike 3.15 je razvidno, da se je večina anketirancev (36) za varnost pri delu opredelila, kot da je to ena izmed priorit, 26 anketirancev je odgovorilo, da sta varnost in zdravje zakonska zahteva, za nobenega anketiranca pa ni varnost pri delu omejitveni dejavnik. Nihče od anketirancev ne jemlje varnost in zdravje kot omejitveni faktor.

Slika 3.16 Odnos do izobraževanja v zvezi z varnostjo in zdravjem



Iz slike 3.16 je razvidno, da večina anketirancev v okviru izobraževanja pripisuje velik pomen izobraževanju, povezanem z varnostjo in zdravjem pri delu – teh je 27. V 21 primerih podjetja presegajo zakonske zahteve, 14 pa jih izobražuje samo v okviru zahtev, povezanih z zakonskimi zahtevami.

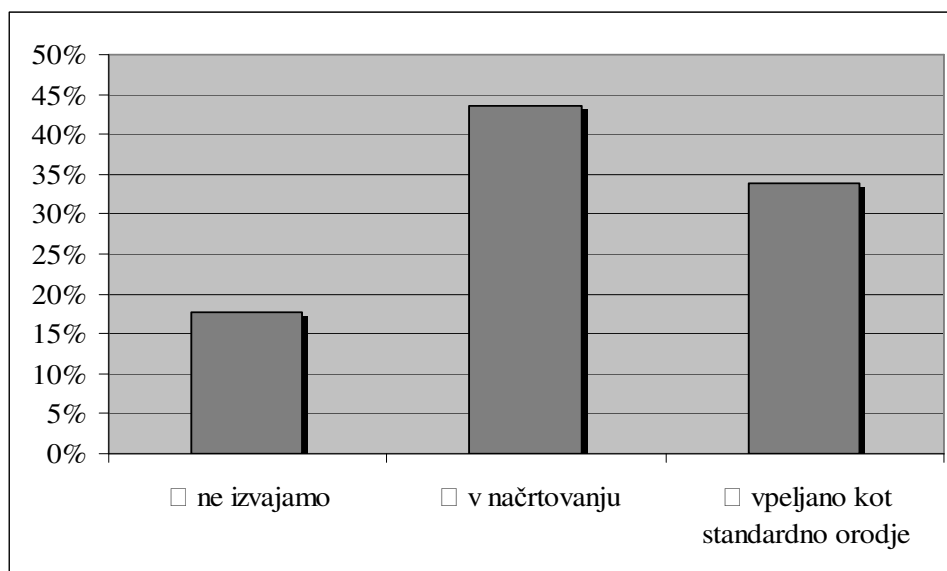
Slika 3.17 Certifikat OHSAS 18001



Glede na preverjanje, koliko podjetij ima vpeljan sistem za obvladovanje varnosti in zdravja po zahtevah standarda OHSAS 18001, je deset anketirancev odgovorilo, da tega sistema ne potrebujejo, 33 jih je odgovorilo, da načrtujejo vzpostavitev – uporabo

tega sistema, osem pa jih je odgovorilo, da ga že imajo (slika 3.17). 44 % anketirancev iz panoge gradbeništva in 11 % anketirancev iz panoge proizvodne dejavnosti se je opredelilo, da zanje ta sistem ni potreben. Pri odgovoru, da sistem OSHAS ni potreben, je zaskrbljujoče to, da se je 44 % anketirancev iz panoge gradbeništva in 11 % anketirancev iz panoge proizvodne dejavnosti opredelilo, da zanje ta sistem ni potreben. To navajamo zaradi tega, ker so prav to panoge, v katerih prihaja do največjega števila smrtnih nezgod pri delu (glej tabelo 2.2).

Slika 3.18 Management tveganj



Eno izmed orodij za uspešno preventivno delovanje in obvladovanje varnosti in zdravja zaposlenih je management tveganj (Krause 2005). Pri preverjanju, kolikšna je uporaba tega orodja v velikih slovenskih podjetjih, smo prejeli naslednje odgovore: 21 anketirancev je izjavilo, da imajo v podjetjih vpeljan management tveganja kot standardno orodje, 27 ali večina anketirancev je izjavila, da imajo management tveganj v načrtovanju, 11 jih je izjavilo, da ga ne izvajajo (slika 3.18). Sedem ali 26 % anketirancev iz panoge proizvodnje dejavnosti v svojih podjetjih ne izvaja managementa tveganj. Vršni managerji se zavedajo pomembnosti in uporabnosti tega orodja za obvladovanje varnosti in zdravja zaposlenih. Zaskrbljujoče je dejstvo, da je med 11 anketiranci, ki so izjavili, da ne izvajajo management tveganja, sedem takih, ki izhajajo iz proizvodne dejavnosti, kar pomeni, da 26 % anketirancev iz panoge proizvodnje dejavnosti v svojih podjetjih ne izvaja managementa tveganj.

3.3.5 Analiza konstrukta odnos

Iz predhodno pridobljenih odgovorov vezanih na zakonske zahteve; investicije; varnost pri delu; izobraževanje; certifikat OHSAS 18001 in management tveganj smo oblikovali konstrukt odnos. Ponderirane podatke smo najprej oblikovali v Excel tabeli ter jih nato prenesli v programsko orodje SPSS. V nadaljevanju smo s pomočjo SPSS obdelali korelacijo med spremenljivkami in izvedli oceno faktorkega modela s pomočjo metode največjega verjetja (Maximum likelihood) – brez rotacije dejavnikov.

Tabela 3.2 Korelacijska matrika spremenljivk odnosa do varnosti in zdravja

	Zakonske zahteve	Investi- cije	Varnost pri delu	Izobraže- vanje	Certifikat OHSAS 18001	Manage- ment tveganj
Zakonske zahteve						
Pearson						
Correlation	1					
Sig.(2-tailed)						
N	62					
Investicije						
Pearson						
Correlation	0,212	1				
Sig.(2-tailed)	0,97					
N	62	62				
Varnost pri delu						
Pearson						
Correlation	0,006	0,417	1			
Sig.(2-tailed)	0,962	0,001				
N	62	62	62			
Izobraževanje						
Pearson						
Correlation	0,18	0,487	0,518	1		
Sig.(2-tailed)	0,359	0,000	0,000			
N	62	62	62	62		
Certifikat OHSAS 18001						
Pearson						
Correlation	0,039	0,307	0,28	0,181	1	
Sig.(2-tailed)	0,765	0,015	0,074	0,160		
N	62	62	62	62	62	
Management tveganj						
Pearson						
Correlation	-0,173	0,220	0,173	0,181	0,216	1
Sig.(2-tailed)	0,18	0,086	0,178	0,16	0,092	
N	62	62	62	62	62	62

Iz korelacijske matrike lahko razberemo, da je povezanost med spremenljivkami relativno nizka, kar pomeni, da ni močne odvisnosti med spremenljivkami (tabela 3.2). Najvišjo povezanost lahko vidimo med izobraževanjem in investicijami ter izobraževanjem in varnostjo pri delu. Na podlagi nižjih stopenj povezanosti lahko zaključimo, da so spremenljivke pod močnim vplivom specifičnih dejavnikov. Management tveganj in zakonske zahteve imata negativno korelacijo. Korelacija med zakonskimi zahtevami in certifikacijo po OHSAS 18001 je zelo nizka. Percepcija vršnih managerjev do skupnega vpliva dejavnikov na odnos do varnosti in zdravja zaposlenih je relativno nizka. Izobraževanje skupaj z investicijami v zvezi z zagotavljanjem varnosti pri delu razpoznavajo kot dejavnika, ki lahko najbolj vplivata na odnos do varnosti in zdravja pri delu.

S pomočjo faktorjske analize iz izbranih indikatorjev smo se želeli prepričati, ali merijo eno dimenzijo ali več. Najprej smo izvedli faktorjsko analizo z metodo Maximum Likelihood brez rotacije in z dvema faktorjema, kjer nam je Goodness – of fit Test dal Chi-Square 3,08, df 4 in Sig. 0,545. Preverili smo, ali lahko dobimo boljši izid z enim faktorjem, kar nam je dal nekoliko boljše izide, in sicer Chi-Square 8,459, df 9 in Sig 0,489.

Tabela 3.3 Komunalitete odnosa do varnosti in zdravja

	Vrednost začetnih komunalitet	Vrednost izluščenih komunalitet
Zakonske zahteve	0,106	0,020
Investicije	0,352	0,466
Varnost pri delu	0,320	0,435
Izobraževanje	0,363	0,526
Certifikat OHSAS 18001	0,127	0,124
Management tveganj	0,128	0,079

Tabela 3.4 Pojasnjena varianca

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Izluščene lastne vrednosti		
	Vrednost	Delež variance	Delež kumulativne	Vrednost	Delež variance	Delež kumulativne
1	2,24	37,338	37,338	1,651	27,51	27,51
2	1,19	19,835	57,174			
3	0,893	14,889	72,062			
4	0,723	12,045	84,107			
5	0,502	8,363	92,47			
6	0,452	7,53	100			

Tabela 3.5 Matrika faktorske uteži

	Vrednost faktorskih uteži
Zakonske zahteve	0,1418504
Investicij	0,6824916
Varnost pri delu	0,6595029
Izobraževanje	0,7255466
Certifikat OHSAS 18001	0,3521209
Management tveganj	0,2816663

Iz obdelave podatkov lahko razberemo, da so deleži variance relativno nizki, največji je pri izobraževanju, s katerim lahko obrazložimo 53 % variabilnosti odnosa do varnosti in zdravja zaposlenih (tabela 3.3). Z enim faktorjem lahko pojasnimo 37 % celotne variabilnosti odnosa do varnosti in zdravja, kar pomeni, da zelo velik delež nepojasnjene variance izhaja iz specifičnih dejavnikov (tabela 3.4). Iz matrike faktorskih uteži je razvidno, da ima pri razlagi z enim faktorjem izobraževanje najvišjo utež in mu sledita investicije in varnost pri delu (tabela 3.5). Iz faktorske analize, ki smo jo izvedli, da bi opredelili morebitne skupne dejavnike, s pomočjo katerih bi bilo mogoče pojasniti razlike vpliva na odnos do varnosti in zdravja, lahko zaključimo, da izbrane spremenljivke ne omogočajo statistično zanesljive interpretacije vpliva na odnos vršnega managementa do varnosti in zdravja pri delu, kar nam potrjuje tudi Goodness – of fit Test Chi-Square 8,459, df 9 in Sig 0,489.

3.3.6 *Konstrukt voditeljstvo – vodstvena samoocena*

V petem delu vprašalnika smo pridobili z vplivom na varnost in zdravje vezane podatke s pomočjo samoocene managerjev v smislu kritičnih dejavnikov za voditeljstvo, definiranih po Inc.BST^R and Leading with SafetyTM. To nam je omogočilo obdelavo konstrukta voditeljstvo. Glede na to, da smo imeli na razpolago podatke iz izvedene raziskave v mednarodnem koncernu (Alcan 2007), ki spada po Forbesovi lestvici med 100 najboljših družb na svetu glede trajnostnega razvoja in je dokazljivo s sistematskim pristopom konstantno in bistveno izboljšal izide, povezane z varnostjo in zdravjem zaposlenih, smo lahko izvedli tudi medsebojno primerjavo med samooceno tujih managerjev in slovenskih vršnih managerjev. Na zastavljena vprašanja so lahko odgovarjali z izbiro ene izmed treh ponujenih možnosti – nikoli, včasih in vedno. Glede na to, da govorimo o samooceni, so podatki subjektivne narave. Pri nadaljnji obdelavi smo prejete odgovore ponderirali tako, da je bil odgovor nikoli ponderiran z 1, včasih s 4 in vedno s 7. Model ponderiranja je bil zaradi možnosti primerjave vzet po izvedeni raziskavi v okviru Alcana.

Tabela 3.6 Izidi samoocene vizije

Vizija	Povprečna ocena odgovorov	Standardni odklon σ
Prikazujem visok osebni standard v odnosu do V&Z.	5,94	1,55
Pomagam drugim, da začnejo sami razmišljati o lastnih standardih v odnosu do V&Z.	5,18	1,58
Posredujem vizijo z lastnim obnašanjem in besedami.	5,84	1,47
Sem dovzeten za nove ideje.	6,52	1,11
Spodbujam druge, da razmišljajo o vplivih lastnih aktivnosti na njih same in ostale v organizaciji.	5,60	1,51
Spodbujam zaposlene k sprejemanju izzivov vezanih na vrednote povezane z V&Z.	5,55	1,61
Znam definirati prepričljiv okvir delovanja v bodočnosti.	5,45	1,51
Povprečje vizije	5,72	

V okviru vizije so anketiranci podali v povprečju najvišjo oceno dovzetnosti do novih idej (6,52), kar lahko opredelimo kot dobro podlago za inovativno dejavnost tudi na drugih področjih poslovanja in ne samo na področju zagotavljanja varnosti in zdravja zaposlenih (tabela 3.6). Najnižjo povprečno oceno (5,18) so anketiranci podali pri pomoči drugim, da začnejo sami razmišljati o lastnih standardih v odnosu do zagotavljanja varnosti in zdravja zaposlenih. Maksimalna povprečna ocena odgovorov glede na vpeljan način ponderiranja je lahko 7. Ti rezultati nam kažejo, da imajo anketiranci relativno visoko lastno mnenje glede lastnega prikazovanja, pomaganja, posredovanja, dovzetnosti spodbujanja in definiranja okvirjev.

Tabela 3.7 Izidi samoocene kredibilnosti

Kredibilnost	Povprečna ocena odgovorov	Standardni odklon σ
Priznam lastne napake pred drugimi.	5,45	1,61
Podajam vedno resnične podatke, čeprav so lahko sprejeti negativno.	6,56	1,07
Zavzemam se za druge napram višjemu nivoju.	5,50	1,51
Iščem predloge in ideje za lastno izboljšanje.	6,08	1,50
Korektno izvajam predpisane standarde.	6,47	1,16
Sprejemam rizične in nepopularne rešitve katere lahko škodujejo osebni karieri, so pa v dobro zaposlenim z V & Z vidika.	4,82	1,73
Delam dostojanstveno in spoštljivo z ljudmi.	6,85	0,65
Vedno izpolnim dane obljube.	6,51	1,12
Povprečje kredibilnosti	6,03	

Pri kredibilnosti je najvišjo samooceno dobil odgovor, v okviru katerega se anketiranci samoocenjujejo, da z ljudmi delajo dostojanstveno in spoštljivo (tabela 3.7). Najnižjo samooceno so podali pri odgovoru, ki odraža sprejemanje rizičnih in

nepopularnih rešitev katere lahko škodijo osebni karieri, so pa v dobro zaposlenim z vidika varnosti in zdravja. Tudi v tem primeru nam rezultati kažejo, da imajo anketiranci relativno visoko lastno mnenje glede lastnega priznavanja, podajanja, zavzemanja, iskanja predlogov, korektnega izvajanja, dostojanstvenega in spoštljivega dela z ljudmi, izpolnjevanja obljub.

Tabela 3.8 Izidi samoocene sodelovanja

Sodelovanje	Povprečna ocena odgovorov	Standardni odklon σ
Promoviram sodelovanje v odnosu do V&Z.	5,55	1,51
Sprašujem in spodbujam zaposlene k izboljševanju zadev vezanih na V&Z.	5,35	1,51
Pomagam ostalim, da lahko sami rešijo V&Z izzive.	5,16	1,57
Spodbujam k sprejemanjem in implementaciji novih rešitev.	5,98	1,43
Sem pripravljen poslušati.	6,56	1,07
Zaupam v druge.	5,74	1,49
Podpiram samostojne odločitve drugih.	6,08	1,39
Pridobim soglasje ostalih pred implementacijo novosti.	5,40	1,51
Povprečje sodelovanja	5,73	

Pri lastnem mnenju glede sodelovanja lahko razberemo, da svojo pripravljenost poslušanja anketiranci ocenjujejo kot najvišjo, istočasno pa nam samoocena sodelovanja v smislu doseganja soglasja pred implementacijo novosti kaže, da sprejemajo odločitve sami (tabela 3.8). Najmanj anketirancev pomaga ostalim, da lahko sami rešujejo V&Z izzive. Rezultati nam kažejo, da imajo anketiranci relativno visoko lastno mnenje glede promoviranja sodelovanja, spraševanja in spodbujanja, poslušanja, zaupanja, podpiranja in pridobivanja soglasij.

Tabela 3.9 Izidi samoocene povratna informacija in priznanje

Povratna informacija in priznanje	Povprečna ocena odgovorov	Standardni odklon σ
Javno priznavam prispevek drugih.	6,37	1,23
Dam takoj priznanje osebam katere so doprinesle k izboljšanju V&Z v podjetju.	5,87	1,47
Pozitivno spodbujam in ne kritiziram poizkuse.	5,67	1,50
Dam pozitivne povratne informacije in nagradim uspešno realizirane ukrepe.	5,67	1,50
Motiviram vse v organizaciji.	5,70	1,50
Proslavljam dosežene V&Z uspehe.	4,15	2,02
Povprečje povratne informacije in priznanja	5,57	

Pri lastnem mnenju glede povratne informacije in priznanja, so javno priznavanje prispevka drugih anketiranci ocenili z najvišjo oceno (tabela 3.9). Na zadnje mesto so postavili proslavljanje doseženih V&Z uspehov. Rezultati nam kažejo, da imajo anketiranci relativno visoko lastno mnenje glede javnega priznavanja rezultatov, pozitivnega pristopa in motivacije.

Tabela 3.10 Izidi samoocene odgovornosti

Odgovornost	Povprečna ocena odgovorov	Standardni odklon σ
Enoznačno in transparentno definiram vloge v organizaciji.	5,89	1,46
Promoviram sistem kateri zagovarja odgovornost posameznika na njegovem delovnem mestu.	6,56	1,07
Definiram odgovornosti glede nalog vezanih na V&Z.	5,79	1,58
Zahtevam odgovornost posameznikov za sprejete naloge.	6,27	1,30
Definiram merila za zastavljene cilje.	5,77	1,59
Periodično analiziram dosežene rezultate na osnovi definiranih meril.	5,74	1,49
Izvajam spremembe.	5,77	1,49
Povprečje odgovornosti	5,97	

Pri lastnem mnenju glede odgovornosti je promoviranje individualne odgovornosti na delovnem mestu tisto, kar se najbolj približa njihovem mnenju in kar najpogosteje promovirajo (tabela 3.10). Najmanj se ubadajo z periodičnim analiziranjem rezultatov na osnovi definiranih meril. Rezultati nam kažejo, da imajo anketiranci relativno visoko lastno mnenje glede odgovornosti in pojmi kot so individualnost, definiranost, zahteva, izvajanje, transparentnost in definiranje.

Tabela 3.11 Izidi samoocene komunikacije

Komunikacija	Povprečna ocena odgovorov	Standardni odklon σ
Vzpodbujam ljudi k posredovanju informacij.	6,52	1,11
Informiram vse zaposlene o dogajanju na V&Z.	5,45	1,61
Pogosto komuniciram z vsemi zaposlenimi.	5,60	1,60
Obravnavam dogajanja direktno na mestu nastanka.	5,40	1,86
Delim z ostalimi pridobljene izkušnje in lastno motiviranost.	5,92	1,45
Pozorno poslušam.	6,52	1,11
Povem tisto kar mislim na konstruktiven način.	6,32	1,26
Vprašam druge za njihovo mnenje.	6,03	1,41
Vzpostavim vzdušje, ki omogoča drugim, da spregovorijo o izzivih na sproščen način.	6,10	1,39
Povprečje komunikacije	5,98	

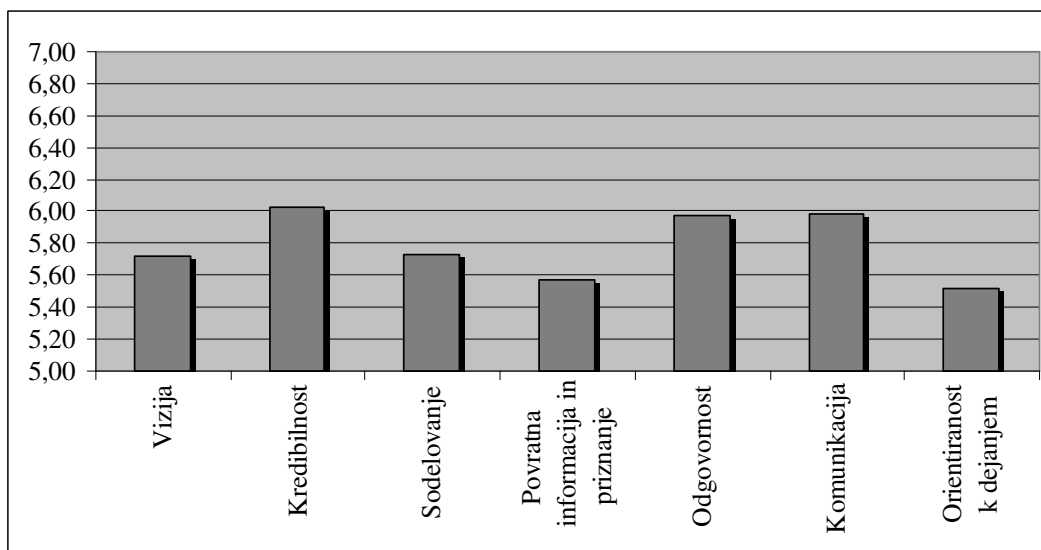
Pri lastnem mnenju glede komuniciranja sta najbolje ocenjena pozorno poslušanje in spodbujanje ljudi k posredovanju informacij (tabela 3.11). Obravnavanje dogajanja neposredno na mestu nastanka je najnižje ocenjeno. Rezultati nam kažejo, da imajo anketiranci relativno visoko lastno mnenje glede vzpodbujanja, informiranja drugih, direktnega komuniciranja, poslušanja, prenašanja pridobljenih izkušenj, konstruktivnega pristopa in oblikovanja klime.

Tabela 3.12 Izidi samoocene usmerjenost k dejanjem

Orientiranost k dejanjem	Povprečna ocena odgovorov	Standardni odklon σ
Nepopustljiv pri razreševanju V&Z izzivov.	5,13	1,66
Aktivno podpiram razreševanje V&Z izzivov.	5,79	1,58
Sem kreativen in inovativen pri razreševanju V&Z.	5,02	1,53
Izkoristim vsako priložnost, ki omogoča izboljšavo.	5,79	1,58
Definiram razumne prioritete.	5,84	1,57
Povprečje orientiranosti k dejanjem	5,51	

Pri lastnem mnenju glede orientiranosti k dejanjem je najvišja ocena povezana s postavljanjem razumnih prednostnih nalog. Kreativnost in inovativnost pri razreševanju zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu je postavljena najnižje (tabela 3.12).

Slika 3.19 Vodstvena samoocena vršnih managerjev velikih podjetij v Sloveniji



Iz zgornje slike (3.19) je razvidno, da so anketiranci v smislu kritičnih dejavnikov, opredeljenih po Inc.BST^R and Leading with SafetyTM, lastno kredibilnost postavili v povprečju na prvo mesto, sledijo ji komuniciranje, odgovornost, sodelovanje, vizija, povratne informacije in priznanje ter usmerjenost k dejanjem. Najvišja možna

povprečna ocena je bila 7 zato lahko ugotovimo, da so si slovenski vršni managerji dali relativno visoko oceno pri vseh kritičnih elementih voditeljstva.

Tabela 3.13 Vodstvena samoocena vršnih managerjev velikih podjetij v Sloveniji po izbranih panogah

Kritični faktorji	Panoge			
	C	D	F	I
Vizija	5,88	5,82	5,80	6,43
Kredibilnost	6,08	6,34	5,50	6,25
Sodelovanje	5,75	5,78	5,58	6,38
Povratna informacija in priznanje	5,59	5,63	5,40	6,00
Odgovornost	5,90	5,71	5,89	6,71
Komunikacija	5,93	6,11	5,53	6,22
Orientiranost k dejanjem	5,66	5,20	5,80	6,20

Glede na to, da smo v sliki 3.9 prikazali število in trend prijavljenih nezgod pri delu po panogah C – proizvodne dejavnosti, D – oskrba z elektriko, F – gradbeništvo in I – gostinstvo, nas je zanimalo, kakšno povprečno samooceno so si dodelili anketiranci po teh panogah. Anketiranci iz panog F in I so postavili v povprečju na prvo in zadnje mesto iste kritične dejavnike, medtem ko so anketiranci C in D panoge v povprečju postavili na prvo mesto kredibilnost, na zadnje pa povratne informacije in priznanje ter usmerjenost k dejanjem.

Tabela 3.14 Primerjava vodstvene samoocene vršnih managerjev velikih podjetij iz proizvodne dejavnosti s samooceno vršnih managerjev mednarodnega koncerna

Kritični faktorji	SI proizvodna podjetja C	EP	AT
Vizija	5,88	5,63	6,57
Kredibilnost	6,08	5,93	6,25
Sodelovanje	5,75	5,8	6,63
Povratna informacija in priznanje	5,59	5,84	5,20
Odgovornost	5,90	5,74	7,00
Komunikacija	5,93	5,63	6,67
Orientiranost k dejanjem	5,66	5,81	7,00
Povprečje samoocene kritičnih faktorjev	5,83	5,77	6,47

V zgornji tabeli lahko primerjamo povprečne izide samoocene anketirancev iz velikih slovenskih podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodno dejavnostjo, ter povprečnimi izidi samoocene, ki je bila izvedena v diviziji EP mednarodnega koncerna Alcan in na slovenski proizvodni lokaciji, ki spada v okvir EP mednarodnega koncerna. Podjetja iz proizvodne dejavnosti smo izbrali zato, ker spadata dejavnost EP in AT v isto skupino dejavnosti in zaradi tega ocenjujemo, da sta lahko primerljivi. Povprečna ocena vseh

kritičnih dejavnikov na slovenski proizvodni lokaciji v okviru mednarodnega koncerna je najvišja, na drugem mestu je povprečna ocena anketirancev slovenskih velikih podjetij, na zadnjem mestu povprečna samoocena v diviziji EP. Samoocena SI vršnih managerjev je primerljiva s samooceno managerjev mednarodnega koncerna, ki dokazljivo s takšnim pristopom dosegajo konstantno izboljševanje izidov, povezanih z zagotavljanjem varnosti in zdravja skozi čas (tabela 2.8). Povratna informacija in priznanje sta najnižje ocenjena faktorja v slovenskih podjetjih. Iz rezultatov je razvidno, da sta povratna informacija in priznanje najnižji ocenjeni kritični faktor v slovenskih podjetjih, kar pomeni, da je to področje smotrno izboljšati.

3.3.7 Analiza konstrukta voditeljstvo

S pomočjo predhodno pridobljenih podatkov smo za potrebe raziskave oblikovali konstrukt voditeljstvo, katerega smo oblikovali, s pomočjo ogovorov vezanih na vizijo, kredibilnost, sodelovanje, povratna informacija in sodelovanje, odgovornost, komunikacija in orientiranost k dejanjem. Ponderirane podatke smo najprej oblikovali v Excel tabeli ter jih nato prenesli v programsko orodje SPSS .V nadaljevanju smo s pomočjo programa SPSS obdelali korelacijo med spremenljivkami in izvedli oceno faktorjskega modela s pomočjo metode največjega verjetja (Maximum likelihood) – brez rotacije dejavnikov.

Tabela 3.15 Korelacijska matrika spremenljivk, povezanih z voditeljstvom

	Vizija	Kredibilnost	Sodelovanje	Povratna informacija in priznanje	Odgovornost	Komunikacija	Orientiranost k dejanjem
Vizija							
Pearson Correlation	1						
Sig.(2-tailed)							
N	62						
Kredibilnost							
Pearson Correlation	0,642	1					
Sig.(2-tailed)	0,000						
N	62	62					
Sodelovanje							
Pearson Correlation	0,690	0,641	1				
Sig.(2-tailed)	0,000	0,000					
N	62	62	62				
Povratna informacija in priznanje							
Pearson Correlation	0,508	0,513	0,647	1			
Sig.(2-tailed)	0,000	0,000	0,000				
N	62	62	62	62			
Odgovornost							
Pearson Correlation	0,561	0,542	0,567	0,547	1		
Sig.(2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000			
N	62	62	62	62	62		
Komunikacija							
Pearson Correlation	0,564	0,514	0,665	0,683	0,579	1	
Sig.(2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
N	62	62	62	62	62	62	
Orientiranost k dejanjem							
Pearson Correlation	0,702	0,564	0,620	0,566	0,427	0,392	1
Sig.(2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,002	
N	62	62	62	62	62	62	62

Iz korelacijske matrike, v kateri so prikazani korelacijski koeficienti med proučevanimi spremenljivkami, lahko razberemo, da je povezanost med vsemi spremenljivkami pozitivna in relativno visoka (tabela 3.15). To lahko trdimo pri stopnji tveganja Sig.=0,00. Najvišja je povezanost med vizijo in usmerjenostjo k dejanjem, najnižja pa med usmerjenostjo k dejanjem in komuniciranjem. Na podlagi višjih stopenj povezanosti lahko zaključimo, da spremenljivke niso pod močnim vplivom specifičnih dejavnikov.

Tabela 3.16 Komunalitete način vodenja

	Vrednost začetnih komunalitet	Vrednost izluščenih komunalitet
Vizija	0,665	0,654
Kredibilnost	0,519	0,559
Sodelovanje	0,658	0,737
Povratna informacija in priznanje	0,606	0,559
Odgovornost	0,462	0,479
Komunikacija	0,616	0,553
Orientiranost k dejanjem	0,604	0,525

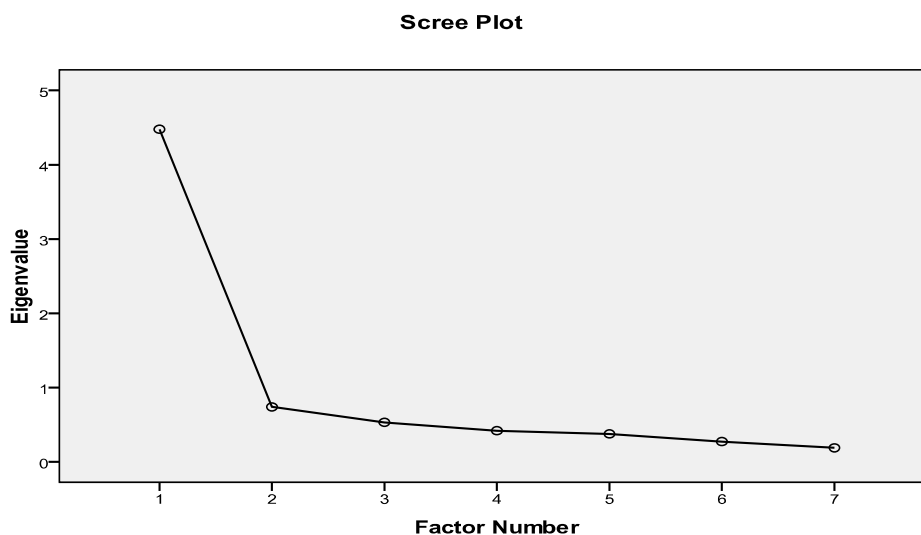
Tabela 3.17 Pojasnjena varianca

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Izluščene lastne vrednosti		
	Vrednost	Delež variance	Delež kumulativne	Vrednost	Delež variance	Delež kumulativne
1	4,476	63,950	63,950	4,067	58,102	58,102
2	0,739	10,552	74,502			
3	0,532	7,593	82,095			
4	0,418	5,976	88,071			
5	0,375	5,353	93,424			
6	0,273	3,894	97,319			
7	0,188	2,681	100,000			

Tabela 3.18 Matrika faktorske uteži

	Vrednost faktorskih uteži
Vizija	0,809
Kredibilnost	0,748
Sodelovanje	0,859
Povratna informacija in priznanje	0,747
Odgovornost	0,692
Komunikacija	0,744
Orientiranost k dejanjem	0,725

Slika 3.20 Grafična predstavitev lastnih vrednosti komponent



Najvišji delež pojasnjene variance z enim faktorjem lahko opazimo pri sodelovanju, najnižji pa pri odgovornosti (tabela 3.16). Ta faktor lahko predpostavimo kot način vodenja vršnega managementa. Z enim faktorjem lahko pojasnimo približno 64 % celotne variabilnosti voditeljstva (tabela 3.17). Iz tabele 3.18 je razvidno, da imajo vse spremenljivke relativno visoke uteži. To in Goodness of fit Test, ki nam daje Chi Square 26,577, df 14 in Sig. 0,022, nam statistično potrjuje, da lahko izbrane spremenljivke dejansko imenujemo kritične faktorje za uspešno voditeljstvo. Faktorske vrednosti shranimo kot novo spremenljivko, ki je standardizirano normalno porazdeljena in jo uporabimo kot novo spremenljivko za testiranje hipotez.

3.3.8 Testiranje hipotez

Na osnovi proučene literature in virov teoretičnega dela naloge smo postavili v preizkus dve hipotezi, povezani z odnosom in voditeljstvom ter varnostjo in zdravjem pri delu.

H1: Odnos vršnih managerjev v velikih slovenskih podjetjih do varnosti in zdravja ima signifikantno pozitiven vpliv na voditeljstvo.

Hipotezo smo testirali z enostavno linearno regresijo, kjer smo kot neodvisno spremenljivko uporabili faktor odnos do varnosti in zdravja pri delu, kot odvisno pa faktor voditeljstvo. Osnovna hipoteza je, da je Pearsonov koeficient korelacije, ki sicer meri linearno povezanost dveh spremenljivk, enak 0. Če se izkaže, da ni, potem osnovno hipotezo zavrnemo in sprejmemo hipotezo o povezanosti dveh spremenljivk.

To ponavadi storimo pri 5 % tveganju. Za preverjanje odvisnosti ene spremenljivke od druge lahko uporabimo model enostavne regresijske analize (Košmelj 2001).

Tabela 3.19 Izid enostavne linearne regresijske analize H1

Model 1	Nestandardni koeficienti		Standardni koeficienti	t	Sig
	Beta	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	31,517	2,249		14,014	0,000
Odnos do V&Z	0,355	0,085	0,473	4,157	0,000

Pojasnila k tabeli 3.19 in 3.21

Konstanta – ocena parametra. Konstanta regresijske funkcije, katere vrednost je enaka vrednosti regresijske funkcije, ko je vrednost neodvisnih spremenljivk enaka 0.

Beta – beta pove, za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se neodvisna spremenljivka poveča za eno enoto, pri čemer ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.

Sig. – statistična značilnost ali tveganje – če je manj kot 5 %, hipotezo zavrnamo.

Standardni koeficient Beta, ki nam kaže, kolikšna je povezanost med voditeljstvom in odnosom, je pozitiven in relativno močan in znaša 0,473 (tabela 3.19). Regresijska enačba: $\text{voditeljstvo} = 31,517 + 0,355 * \text{odnos do V\&Z}$. To pomeni, da vršni managerji v slovenskih podjetjih s svojim odnosom do varnosti in zdravja pri delu lahko pozitivno vplivajo na način voditeljstva, kar posledično pomeni, da je hipoteza potrjena. Zanimalo nas je tudi, katera spremenljivka odnosa ima največji vpliv na način varnega vodenja. Za pridobitev tega odgovora smo si pomagali z multiplo regresijsko analizo.

Tabela 3.20 Izid multiple regresijske analize

Model 1	Nestandardni koeficienti		Standardni koeficienti	t	Sig
	Beta	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	27,562	2,568		10,73	0,000
Zakonske zahteve	0,643	0,285	0,257	2,256	0,028
Investicij	0,381	0,393	0,13	0,97	0,336
Varnost pri delu	1,409	0,452	0,407	3,18	0,003
Izobraževanje	-0,083	0,293	-0,038	-0,285	0,777
Certifikat OHSAS 18001	-0,398	0,302	-0,151	-1,316	0,194
Management tveganj	0,678	2,65	0,295	2,56	0,013

Na spremembo načina vodenja v odnosu do varnosti in zdravja pri delu ima največji vpliv oblikovanje prednosti, povezanih z varnostjo pri delu, kar lahko potrdimo pri petodstotni stopnji značilnosti (tabela 3.20). Zaradi medsebojne povezanosti neodvisnih spremenljivk je dejanski vpliv, ki ga prikazuje model, manjši, kot če bi v model vključili vsako neodvisno spremenljivko posebej.

Kot drugo smo predpostavili naslednjo hipotezo:

H2: Aktivno sodelovanje vršnih managerjev z zaposlenimi na področju varnosti in zdravja ima signifikantno pozitiven vpliv na voditeljstvo.

Hipotezo smo testirali z enostavno linearno regresijo, kjer smo kot neodvisno spremenljivko uporabili faktor voditeljstvo, kot odvisno spremenljivko pa faktor sodelovanje. Tako oblikovane in ponderirane podatke smo obdelali s programskim orodjem SPSS.

Tabela 3.21 Izid enostavne linearne regresijske analize H2

Model 1	Nestandardni koeficienti		Standardni koeficienti	t	Sig
	Beta	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	10,737	2,332		4,603	0,000
Sodelovanje	5,202	0,403	0,858	12,92	0,000

Standardni koeficient Beta, ki nam kaže, kolikšna je povezanost med voditeljstvom in sodelovanjem, je pozitiven in zelo močan 0,858 (tabela 3.21). Regresijska enačba: $voditeljstvo = 10,737 + 5,202 * sodelovanje$. To pomeni, da ima sodelovanje z zaposlenimi v smislu promoviranja, spraševanja, spodbujanja, podpiranja, poslušanja, zaupanja in pomoči zaposlenim glede varnosti in zdravja signifikantno pozitiven vpliv na voditeljstvo, kar posledično pomeni, da je hipoteza potrjena. Voditi pomeni vplivati na druge (Broabent 2006b). Zanimalo nas je tudi, katera spremenljivka sodelovanja najbolj vpliva na voditeljstvo. Za pridobitev tega odgovora smo si pomagali z multiplo regresijsko analizo.

Tabela 3.22 Izid multiple regresijske analize

1 Model	Nestandardni koeficienti		Standardni koeficienti		
	Beta	Standardna napaka	Beta	t	Sig
Konstanta	10,213	2,491		4,100	0,000
Promoviram sodelovanje v odnosu do V&Z.	0,360	0,305	0,105	1,180	0,243
Sprašujem in spodbujam zaposlene k izboljševanju zadev vezanih na V&Z.	0,923	0,288	0,269	3,203	0,002
Pomagam ostalim, da lahko sami rešijo V&Z izzive.	0,361	0,260	0,100	1,391	0,170
Spodbujam k sprejemanju in implementaciji novih rešitev.	1,353	0,293	0,375	4,610	0,000
Sem pripravljen poslušati	0,726	0,391	0,150	1,860	0,068
Zaupam v druge.	0,523	0,278	0,151	1,884	0,065
Podpiram samostojne odločitve drugih.	0,320	0,310	0,086	1,033	0,306
Pridobim soglasje ostalih pred implementacijo novosti.	0,687	0,258	0,201	2,664	0,010

Na voditeljstvo najbolj vpliva sodelovanje v smislu spodbujanja k sprejemanju in implementaciji novih rešitev, kar lahko potrdimo pri petodstotni stopnji značilnosti (tabela 3.22). Na drugem mestu je spraševanje in spodbujanje k izboljševanju, kar lahko tudi potrdimo pri petodstotni značilnosti. Inovativnost in izboljševanje – spreminjanje, predstavljata tista elementa, s pomočjo katerih je mogoče dosežati kakovostne premike in izide tudi na področju zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu.

4 POVZETEK IN PRIPOROČILA

V nadaljevanju bomo prikazali povzetek ugotovitev empirične raziskave in preverili oblikovane hipoteze. Na osnovi pridobljenih empiričnih podatkov in hipotez bomo izoblikovali predlog modela s pomočjo katerega bodo lahko vršni managerji izboljšali varnost in zdravje zaposlenih pri delu.

4.1 Ugotovitve empirične raziskave

Prejeti odgovori vršnih managerjev slovenskih podjetij (78 prejetih in 62 uporabljenih od 351 možnih) so nam omogočili vpogled in pridobitev informacij, ki pokrivajo večino panog slovenskega gospodarstva, izjema so izobraževanje, rudarstvo in druge raznovrstne poslovne dejavnosti.

Splošni podatki

- Pripravljenost na sodelovanje pri raziskavi je bila nizka.
- V glavnem so sodelovali iz podjetij z daljšo tradicijo poslovanja.

Demografski podatki anketirancev

- Večina sodelujočih je bilo moškega spola.
- Večina sodelujočih je bila starejša od 50 let.
- Večina sodelujočih je imela nad 25 do 35 let delovnih izkušenj.
- Odgovore so posredovali v glavnem tisti, ki imajo dejansko moč v podjetjih.
- Večina sodelujočih je imela visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo.

Zdravstveno stanje

- Ni enoznačnega modela spremljave podatkov povezanega na spremljavo bolniške odsotnosti in nezgod pri delu saj imajo podjetja različen pristop do spremljanja in evidentiranja teh podatkov, kar otežuje obdelavo teh, navkljub temu, da so podjetja zakonsko zavezana posredovati te informacije pristojnim institucijam.

Odnos do varnosti in zdravja pri delu

- Večina vršnih managerjev razume zakonske zahteve do varnosti in zdravja pri delu kot minimalne zahteve.
- Večina vršnih managerjev meni, da imajo merila varnosti in zdravja pri delu veliko težo v fazi investiranja.
- Večina vršnih managerjev meni, da je skrb za varnost in zdravje pri delu ena izmed prednostnih nalog pri izvajanju delovnih in poslovnih procesov.

- Večina vršnih managerjev namenja veliko pozornost varnosti in zdravju pri delu.
- V večini podjetij načrtujejo pridobitev certifikata OHSAS 18001.
- V večini podjetij načrtujejo vpeljavo modela Managementa tveganja.
- Glede na deklarativno izražena stališča vršnih managerjev ocenjujemo, da vršni managerji nimajo negativnega odnosa do zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu.

Na osnovi zakonskih zahtev, investicij, varnosti pri delu, izobraževanju, certifikat OHSAS 18001 in managementom tveganj, smo oblikovali konstrukt odnosa do varnosti in zdravja pri delu. Zbrane odgovore smo ponderirali s številčnimi ocenami ena, štiri, sedem in oblikovali Excel tabele. Z nadaljnjo obdelavo s SPSS programom smo ugotovili, da je povezanost med izbranimi spremenljivkami nizka – tabela 3.2 in, da so te pod močnim vplivom specifičnih dejavnikov. Najmočnejša odvisnost je bila ugotovljena med izobraževanjem in varnostjo pri delu (Pearson Correlation 0,518, Sig.2 tailed 0,000) ter izobraževanjem in investicijami (Pearson Correlation 0,487, Sig.2 tailed 0,000). Ugotovljeni deleži variance so bili tudi nizki, največji je bil pri izobraževanju s katerim lahko obrazložimo 53 % variabilnosti odnosa do varnosti in zdravja pri delu (tabela 3.3). Z enim faktorjem lahko pojasnimo 37 % celotne variabilnosti odnosa do varnosti in zdravja pri delu (tabela 3.4), pri tem ima največjo utež faktor izobraževanje (tabela 3.5). Izbrane spremenljivke nam niso omogočile statistično zanesljive interpretacije vpliva odnosa vršnega managementa na varnost in zdravje pri delu (Chi-Square 8,459, df 9 in Sig 0,489).

Vodstvena samoocena

Samoocena izhaja iz lastne percepcije, ki jo imajo vršni managerji do kritičnih dejavnikov definiranih po Inc.BST^R and Leading with SafetyTM in lastnega odnosa – uporabe teh v okviru varnosti in zdravja pri delu.

- V okviru kritičnega faktorja *vizija* je največ vršnih managerjev izpostavilo, da so dovzetni za nove ideje, najmanj pa so pripravljeni pomagati drugim, da začnejo sami razmišljati o lastnih standardih v odnosu do varnosti in zdravja pri delu.
- V okviru kritičnega faktorja *kredibilnost* se največ vršnih managerjev samoocenjuje, da delajo z ljudmi dostojanstveno in pošteno, najmanj pa jih sprejema rizične in nepopularne razrešitve katere lahko škodujejo osebni karieri, čeprav so te lahko v dobro zaposlenim z vidika varnosti in zdravja pri delu.

- V okviru kritičnega faktorja *sodelovanje* so vršni managerji najbolj pripravljeni poslušati, najmanj pa jih je pripravljeno pomagati ostalim, da lahko sami razrešijo izzive, povezane z varnostjo in zdravjem pri delu.
- V okviru kritičnega faktorja *povratne informacije in priznanja* največ vršnih managerjev javno priznava prispevke drugih, najmanj pa so pripravljene proslavljati dosežene uspehe na področju varnosti in zdravja pri delu.
- V okviru kritičnega faktorja *odgovornost* jih največ promovira odgovornost posameznika na njegovem delovnem mestu, najmanj pa jih periodično analizira dosežene izide na osnovi definiranih meril.
- V okviru kritičnega faktorja *komunikacija* sta pozorno poslušanje in vzpodbujanje ljudi k posredovanju informacij izenačena in na najvišjem mestu, najmanj pa jih je pripravljeno obravnavati dogodke neposredno na mestu nastanka.
- V okviru kritičnega faktorja *usmerjenost k dejanjem* jih največ definira razumne prioritete, najmanj pa je kreativnih in inovativnih pri razreševanju izzivov varnosti in zdravja pri delu.

Primerjava odgovorov povezanih na kritične faktorje z vidika V&Z vršnih managerjev med izbranimi panogami nam je pokazala, da so ocenili faktor lastne kredibilnosti kot najvišji vršni managerji, ki delujejo v panogah proizvodne dejavnosti in oskrbe z električno energijo. Vršni managerji, ki delujejo v panogah gradbeništvo in gostinstvo so kot najvišji ocenili faktor lastne odgovornosti. Kot najbolj kritičen faktor voditeljstva med slovenskimi vršnimi managerji izpada povratna informacija in priznanje. Primerjava odgovorov vršnih managerjev SI podjetji iz proizvodnje dejavnosti in samooceno vršnih managerjev mednarodnega koncerna nam prikazuje, da je samoocena slovenskih vršnih managerjev višja kot samoocena vršnih managerjev mednarodnega koncerna.

Na osnovi pridobljenih odgovorov vezanih na vizijo, kredibilnost, sodelovanje, povratna informacija in priznanje, odgovornost, komunikacija in orientiranost k dejanjem smo oblikovali konstrukt voditeljstvo. Zbrane odgovore smo ponderirali s številčnimi ocenami ena, štiri, sedem in oblikovali Excel tabele. Tako zbrane in pripravljene podatke smo v naslednjem koraku obdelali s SPSS-om. Korelacijska matrika spremenljivk povezanih na voditeljstvo nam prikazuje pozitivno in relativno veliko povezanost teh. Najvišja Pearson Correlation 0,702, Sig. 2 tailed 0,000 med vizijo in usmerjenostjo k dejanjem in najnižja Pearson Correlation 0,392, Sig. 2 tailed 0,002 med komunikacijo in usmerjenostjo k dejanjem. Ugotovljeni deleži variance so relativno visoki, največji je pri sodelovanju s katerim lahko obrazložimo 74 % variabilnosti voditeljstva (tabela 3.16). Iz tega zaključimo, da spremenljivke niso pod močnim vplivom specifičnih dejavnikov. Z enim faktorjem lahko pojasnimo približno

64 % celotne variabilnosti voditeljstva (tabela 3.17). Chi Square 26,577, df 14 in Sig 0,022 nam statistično potrjuje, da lahko izbrane spremenljivke dejansko imenujemo kritični faktorji za uspešno voditeljstvo.

4.2 Preveritev in morebitna potrditev hipotez

V okviru teoretičnega cilja magistrske naloge smo po pregledu relevantne strokovne in znanstvene literature ter analizi sekundarnih dokumentov obravnavali dosedanje izide na področju poškodb pri delu v Sloveniji in EU ter obdelali različne poslovno-organizacijske sisteme in orodja, s pomočjo katerih lahko vplivamo na doseganje pozitivnih izidov na področju varnosti in zdravja in posledično, kot raziskave potrjujejo, pozitivno vplivamo na doseganje poslovnih izidov (Duijm et al. 2008, Huang et al. 2007, Buffett Taylor 2000, Krause et al. 1999, Wynne 1992). Ker menimo, da neformalna plat strukture podjetja (leadership) vpliva na doseganje izidov, povezanih z varnostjo in zdravjem, smo oblikovali dve hipotezi:

H1: Odnos vršnih managerjev v velikih slovenskih podjetjih do varnosti in zdravja ima signifikantno pozitiven vpliv na voditeljstvo.

H2: Aktivno sodelovanje vršnih managerjev z zaposlenimi na področju varnosti in zdravja ima signifikantno pozitiven vpliv na voditeljstvo.

Hipotezo H1, da odnos vršnih managerjev v velikih slovenskih podjetjih do varnosti in zdravja statistično značilno pozitivno vpliva na voditeljstvo, *lahko potrdimo*, saj smo ugotovili, da sta voditeljstvo in odnos pozitivno in relativno močno povezana – $\beta=0,473$ (tabela 3.19). Dojemanje varnosti in zdravja pri vršnih managerjih kot potrebe in ne samo kot zakonske zahteve dolgoročno pozitivno vpliva na načine prenašanja informacij in zahtev na zaposlene ter na doseganje dobrih poslovnih izidov (Krause et al. 1999). To je tudi pristop, s pomočjo katerega se lahko dolgoročno spremeni trend doseganja izidov, povezanih z varnostjo in zdravjem. Na spremembo načina vodenja v odnosu do varnosti in zdravja najbolj vpliva opredelitev prednostnih nalog, povezanih z varnostjo pri delu, kar smo lahko potrdili pri petodstotni stopnji značilnosti (tabela 3.20). To pomeni, da moramo za doseganje boljših rezultatov omogočiti vršnim managerjem, da usvojijo pri svojem delu obravnavanje varnosti in zdravja kot eno izmed prednostnih nalog.

Hipotezo H2, da aktivno sodelovanje vršnih managerjev z zaposlenimi na področju varnosti in zdravja signifikantno pozitivno vpliva na voditeljstvo, *lahko potrdimo*, saj smo ugotovili, da je povezanost med voditeljstvom in sodelovanjem pozitivna in zelo močna – $\beta=0,858$ (tabela 3.21). Neformalne oblike v organizacijski strukturi lahko na hitrejši in bolj kakovosten način omogočajo doseganje izidov, seveda pa so odvisne od tega, kako in koliko jih vršni management upošteva. Iz nadaljnje analize smo ugotovili, da je sodelovanje s spodbujanjem k sprejemanju in implementaciji novih rešitev tista

spremenljivka , ki najbolj vpliva na voditeljstvo, kar smo lahko potrdili pri petodstotni stopnji značilnosti (tabela 3.22), ter da je na drugem mestu spraševanje in spodbujanje k izboljševanju, kar smo tudi potrdili pri petodstotni značilnosti. Izid statistične analize kaže, da bi bilo smotno, če bi vršni managerji v podjetjih, ki jih vodijo, razvili strategijo aktivnega neposrednega sodelovanja z vsemi zaposlenimi. Takšen način voditeljstva bi lahko imel pozitivne učinke na zaposlene in posledično na varnost in zdravje ter na ostale poslovne izide.

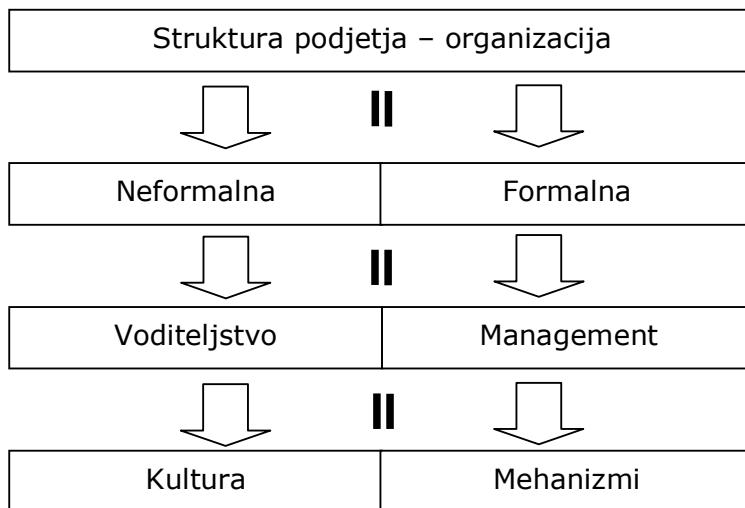
4.3 Predlog modela sponzorskih izboljšav varnosti in zdravja pri delu

V teoretičnem delu smo prikazali razne poslovno organizacijske modele za obvladovanje varnosti in zdravja pri delu (Safety excellence, People Based Safety, ISO 14001, ASMS, Transport Canada, OHSAS 18001). Ti poslovno organizacijski modeli se med seboj bistveno ne razlikujejo saj naj bi z njimi sledili smotru in ciljem, ki so povezani s trajnostnim izboljševanjem procesov v smislu varnega in zdravega dela. Največja razlika je povezana z razsežnostjo (število poglavij) usmerjenih ali v osredinjenje ali v tehnike ali v mehke vrednote. Večja kot je razsežnost bolj so modeli zahtevni, komplicirani, zahtevajo veliko časa in virov za doseganje trajnostnih kvalitativnih rezultatov. Na vršnih managerjih je odločitev o uporabi ali neuporabi takšnih , podobnih ali drugačnih modelov v podjetjih, ki jih vodijo in za katera so odgovorni. To je pogojeno tudi z zastavljenimi cilji podjetij.

Odnos vršnih menedžerjev do varnosti in zdravja v podjetjih in njihova pripravljenost za izboljšanje stanja ter nivo voditeljstva – v smislu kritičnih dejavnikov, definiranih po Inc.BST^R and Leading with SafetyTM – so ključni podatki za izdelavo primerne modela, s pomočjo katerega lahko vplivamo na trende na področju varnosti in zdravja zaposlenih. Za managerje velja, da naj ne bi videli skrbi za varnost in zdravje pri delu kot zakonsko breme, ampak kot veliko priložnost za povečanje konkurenčnosti in izidov podjetij, ki jih vodijo (npr. Krause 2005, Koestenbaum 2002 in drugi). Koristi, ki lahko izhajajo iz dobre varnosti in zdravja zaposlenih, se lahko kažejo v nižjih stroških, manjšem tveganju, manjši odsotnosti zaposlenih, manjšem številu nezgod, manjšem številu tožb, manjšem številu kazni, boljšem odnosu med akterji v celotni poslovni verigi, večjem ugledu podjetja v družbenem okolju, pri kupcih in investitorjih ter tudi v večjem zadovoljstvu zaposlenih. To posledično pomeni večjo produktivnost in inovativnost ter konkurenčnost in s tem povezane poslovne izide (Krause, Seymour in Sloat 1999, Krause 2004, Krause 2005). Vsako podjetje ima dve plati, formalno in neformalno, obe sta kritični za doseganje izidov, povezanih z zagotavljanjem varnosti in zdravja in posredno tudi poslovnih izidov. V okvirju formalne plati organizacijskih struktur govorimo o managementu – vodenju ali uporabi mehanizmov, v okviru neformalne plati pa govorimo o leadershipu – voditeljstvu ali uporabi kulture in v tem

sklopu uporabi vizije, kredibilnosti, sodelovanja, povratnih informacij, priznanj, odgovornosti, komunikacije in usmerjenosti k dejanjem.

Slika 4.1 Plati organizacijske strukture



Vir: prilagojeno in dopolnjeno po Krause 2005.

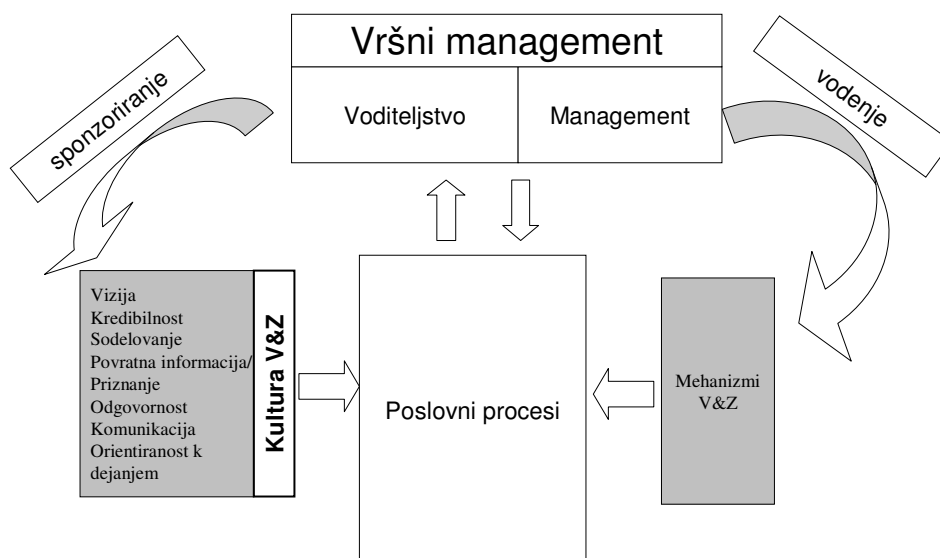
Ker je vsako podjetje specifično in ima razvito svojo strukturo in v njej svoj delež formalne in neformalne ureditve smo se odločili izdelati model, ki podaja smernice – okvir delovanja, katere pa mora vršni management prilagoditi svojemu »mikro okolju«. Pri izdelavi našega modela je bil naš cilj, da na osnovi potrditve, da aktivno neposredno sodelovanje vršnih managerjev ima signifikantno pozitiven vpliv na zaposlene, izdelamo enostaven model vključen v proces delovanja podjetja, ki bi bil namenjen primarno vršnim managerjem in bi bil zanje čimmanj obremenjujoč ter bi ga lahko hitro usvojili in vzeli za svojega. Kot tak bi moral biti procesno orientiran, odprt, prilagodljiv, enostaven, uporaben in bi moral omogočati kakovostno doseganje izidov. Za izdelavo le tega smo se delno naslonili na že opisana teoretična izhodišča (Krause 2005), ter na posamezne elemente opisanih modelov v poglavju 2.2.2. Pri izdelavi smo uporabili tudi izkušnje katere smo pridobili v okviru dolgoletnega izvajanja managerske in voditeljske funkcije. Glede na potrditev, da omogoča neposredno aktivno sodelovanje vršnega managementa signifikantno pozitivne efekte na zaposlene smatramo, da bi bilo primerno, da vršni managerji razvijejo v podjetjih, ki jih vodijo strategijo direktnega sodelovanja, z vsemi zaposlenimi. S tem ne želimo kratiti vršnim managerjem dragocenega časa – obratno, želimo omogočiti, da na sistematičen strukturiran racionalen način skozi ugotovljene signifikantne vplive na medsebojno sodelovanje vršni managerji s sistemom, ki bi bil povezan v obliki *sponsoriranja* uspevajo dosegati izide povezane na zastavljeno vizijo podjetij, ki jih vodijo.

Sponsoriranje pomeni:

- Biti vključen v ključne aktivnosti za potrebe podjetja, okolice, lastnikov in zaposlenih, ki si jih vršni management izbere, na način, da z določenim nivojem lastne obremenitve skozi voditeljstvo, podporo, lastno prisotnostjo – udeležnostjo, zanimanjem ter spremljavo izidov izkazuje pomembnost zadanim nalogam in ciljem.
- Biti osredotočen na ključne zadeve.
- Da vsi sodelujoči enoznačno vedo, da so aktivnosti podprte s strani najvišjega vodstva in temu primerno pomembne za vse udeležence v procesu.
- Da so kompetence in odgovornosti prenesene na vse izvajalce vključene v proces.
- Oblikovanje navad, miselnost, sprejemanje odgovornosti in lastnih zavez.
- Delegiranje, usmerjanje.
- Spremljati trende povezane na delegirane naloge.

Poslanstvo vsakega managerja, povezano z zagotavljanjem varnosti in zdravja je, da opredeljeno vizijo uresniči in da zagotovi, da postanejo navade in običaji vseh zaposlenih v podjetju skladni z vizijo.

Slika 4.2 Okvirni model sponzorskega delovanja vršnega managementa



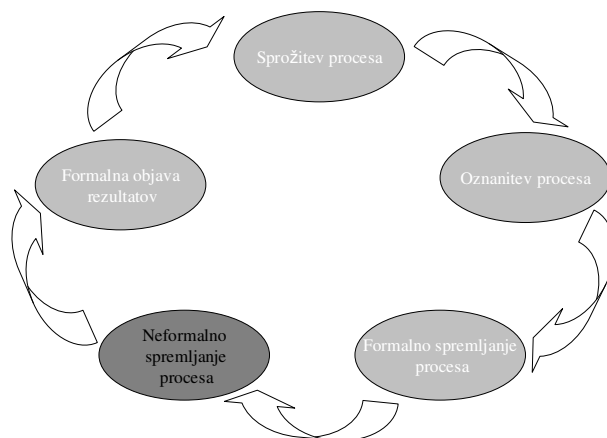
Od vršnega managerja se pričakuje, da:

- v smislu varnosti in zdravja pri delu deluje kot prepričanec in voditelj,
- določi in promovira vizijo varnosti in zdravja pri delu,
- vodi in kaže pripadnost odličnosti varnosti in zdravja pri delu,
- vodi, usmerja in podpira spremembe,

- uvaja in sporoča jasno vizijo, cilje, prioritete, pričakovanja in strategijo,
- odobrava strategijo, ki jo vidno in aktivno podpira,
- v okviru vsakodnevnega poslovanja varnost in zdravje pri delu obravnava kot enakovreden poslovni dejavnik, ki vpliva na doseganje poslovnih izidov,
- spremlja trende varnosti in zdravja pri delu ter nemudoma ukrepa v primerih odklonov od zastavljenih ciljev,
- razume zahteve standardov povezanih z varnostjo in zdravjem pri delu,
- je odgovoren za lastno varnost in zdravje ter varnost in zdravje pri delu vseh zaposlenih.

Vse to lahko izvaja z uporabo modela *sponsoriranja* in lastnim načinom obnašanja – »walk the talk«. Prednost takšnega pristopa je, da vršni management lahko spremlja kazalnike, ki so bili definirani v okvirju mehanizmov tudi na mehek način saj mu vloga sponzorja omogoča *neposreden neformalen pristop* v vsakem trenutku do vseh udeležencev v procesu brez bojzani rušenja kakršne koli hierarhije, ki je še vedno zelo prisotna v SI podjetjih. S tem načinom vršni managerji lahko ustvarijo v podjetju klimo neposrednega dialoga z vsemi udeleženci kar povečuje njihovo verodostojnost, karizmo, priljubljenost, ugled itd. Takšen način poslovanja – komuniciranja omogoča tudi vsem ostalim udeležencem v procesu lažji in hitrejši medsebojni neposredni dialog, pretok informacij, izmenjavo mnenj, pogledov, predlogov itd. Prikazan model je nastal na osnovi pridobljenih izidov iz raziskave in pridobljenih izkušenj v dolgoletni praksi vodenja podjetja. Z njim smo skušali zapolniti vrzel med teorijo in prakso ter skušali omogočiti vršnim managerjem, da ga lahko uporabijo kot enostavno orodje za *sistemiški pristop* do varnosti in zdravja zaposlenih, ne da bi zapostavili ostale poslovne funkcije ali neobvladovano izgubljali svoj dragocen čas. Kot smo že dejali je model enostaven in dopušča *kreativnost* vršnim managerjem pri *snovanju* aktivnosti in omogoča sistematski pristop do izvajanja sprememb. Na sliki 4.3 so prikazane naloge vršnih managerjev, da v okviru modela sponzoriranja *sprožijo* idejo in zahteve po definiciji meril, javno *oznanijo* zadevo, ko je pripravljena s strani odgovornih služb, v rednih časovnih terminih *formalno spremljajo* trende, občasno z *neformalnimi razgovori preverjajo* izvajanje sproženega procesa in *formalno obelodanijo* ob zaključku procesa dosežene izide.

Slika 4.3 Naloge vršnega managementa v okviru sponzoriranja



Ključna naloga vršnega managementa, ki mu omogoča najbolj pristen neposreden kontakt je neformalni del spremljanja procesa (slika 4.3). Neformalno varnostno voditeljstvo v kombinaciji z primerno varnostno klimo lahko omogoča doseganje pozitivnih varnostnih izidov (WU, Chen in Li 2008). Tako prikazan način izvajanja nalog v okviru *sponzoriranja* omogoča vršnemu managementu smotno uporabo svojega dragocenega časa in koncentriranje lastnih aktivnosti na ključne elemente vodenja procesov.

5 SKLEP

Nacionalni program varnosti in zdravja zaposlenih, zahteve in priporočila EU, konvencije ILO, demografski položaj v Sloveniji, globalna konkurenca in trenutni ekonomski položaj postavljajo obravnavano tematiko v ospredje zanimanja strokovne in širše javnosti. V Sloveniji še ni bilo izvedene nobene podobne raziskave, zato smo želeli pridobiti vpogled v to, kakšen odnos imajo slovenski vršni managerji do te problematike.

Menimo, da naj bi varnost in zdravje zaposlenih postali pomemben sestavni del poslovanja, saj je to ena od osnov, ki lahko omogoča ustvarjanje dodane vrednosti in konkurenčnih prednosti. Izbrali smo vršne managerje velikih podjetij, to je vršne managerje, ki imajo v podjetjih, ki jih vodijo več kot 250 zaposlenih, zato, ker imajo ta po javno dostopnih podatkih in informacijah najbolj razvite sisteme in na razpolago primerne kadrovske, strokovne in finančne vire. To pomeni, da imajo na razpolago primerne pogoje, za oblikovati delovna okolja, ki lahko omogočajo varnost in zdravje zaposlenih. Na anketo, ki smo jo posredovali cenzusu 351 vršnih managerjem velikih slovenskih podjetij smo prejeli 78 odgovorov. 62 odgovorov smo uporabili za izvedbo raziskave. Tako pridobljene podatke in informacije smo v nadaljevanju statistično obdelali.

Pripravljenost slovenskih vršnih managerjev velikih podjetij za sodelovanje pri raziskavah je nizka, saj se po njihovih izjavah sodeč soočajo s poplavo raznih vprašalnikov, ki jim samo jemljejo dragoceni čas, ki ga potrebujejo za izvajanje prednostnih nalog, povezanih s poslovanjem podjetij, ki jih vodijo. Še največkrat enostavno ni nikakršnega odgovora, čeprav izbrani način preko elektronske pošte omogoča hitro in enostavno komunikacijo, ki se vedno bolj uveljavlja. Glede na slab odziv je bilo treba vložiti relativno veliko napora in veliko mero vztrajnosti, da smo uspeli pridobiti zadovoljivo število odgovorov na razposlan vprašalnik, kar nam je omogočilo izvedbo raziskave. Prejeti odgovori vršnih managerjev slovenskih podjetij (78 prejetih in 62 uporabljenih od 351 možnih) so nam omogočili vpogled in pridobitev informacij, ki pokrivajo večino panog slovenskega gospodarstva, izjema so izobraževanje, rudarstvo in druge raznovrstne poslovne dejavnosti.

Kot smo pričakovali glede na splošen trend v Sloveniji, so nam odgovori potrdili, da vodilna mesta v velikih slovenskih podjetij v veliki meri zasedajo osebe moškega spola. Iz odgovorov je razvidno, da ima večino velikih slovenskih podjetij, ki so sodelovala pri raziskavi, dolgoletno tradicijo ter da jih vodijo starejši managerji z večletno prakso. To pomeni, da so se pri podajanju odgovorov v anketi oprli na pridobljene in usvojene izkušnje iz realnega vsakodnevnega poslovnega in osebnega delovanja. Na osnovi delovnih izkušenj/delovne dobe, ki je v večini primerov nad petindvajsetimi leti, lahko povzamemo, da so sodelujoči svoje odgovore podajali na

osnovi pridobljenih in usvojenih znanj, ki so jih oblikovali v svojih kulturnih sredinah. Vodstvena struktura anketirancev nam kaže, da smo uspeli pridobiti odgovore od oseb, ki imajo dejansko moč odločanja v podjetju. To nam daje večjo verodostojnost raziskave. Izobrazbena struktura anketirancev je na zavidljivi ravni in izpolnjuje večino predpogojev, ki omogočajo uspešno poslovanje podjetjem z vidika varnosti in zdravja.

Pri ugotavljanju zdravstvenega stanja v podjetjih smo ugotovili, da so podatki števila registriranih poškodb pri delu in števila izgubljenih dni povezanih na bolniško od 2001 do 2006 nepopolni in prikazani na različne načine. To je morda tudi odgovor na vprašanje, zakaj se podatki v pooblaščenih inštitucijah, ki jim morajo podjetja na osnovi zakonskih zahtev pošiljati te podatke, medsebojno razlikujejo. Tako pridobljeni podatki nam niso omogočili raziskati in ugotoviti medsebojno povezanost med dejanskim stanjem v slovenskih velikih podjetjih in med samooceno slovenskih vršnih managerjev. Iz odgovorov ni razvidno, ali podatkov niso podali, ker jih nimajo, ali ker enostavno niso imeli časa, da bi te podatke poiskali ali iz kakšnih drugih razlogov. Kaj je dejanski vzrok lahko samo ugibamo. Vsekakor to kaže, da management nima podatka pri »roki« in ga kot takega ne obravnava kot eno izmed priorit. Glede na zakonsko zahtevo, da podjetje mora te podatke sporočati pristojnim državnim ustanovam, predpostavljamo, da so neke v podjetju na razpolago. To pomeni, da v teh podjetjih management podatkov iz te skupine ne šteje med podatke, ki so pomembni za vodenje in poslovanje. V primeru sedmih podjetij, ki so skozi obdobje prikazala podatke, je značilno to, da so podala izjavo, da nimajo »starih« podatkov zaradi zamenjave informacijskega računalniškega sistema. Vsekakor so ugotovljeni trendi nezgod pri delu in bolniške odsotnosti kljub visoki samooceni vršnih managerjev v Sloveniji zaskrbljujoči in nas opozarjajo na to, da je treba za izboljšanje stanja, dejansko ukrepati. Dejstvo, da slovenski vršni managerji velikih podjetij v vsakem trenutku nimajo podatkov, povezanih z varnostjo in zdravjem, nam kaže tudi to, da varnost in zdravje pri delu nista obravnavana kot ena izmed prednostnih nalog pri vodenju njihovega podjetja. Poudariti moramo, da smo se osredotočili na odgovore, povezane z vprašanjem o številu poškodb, saj naš namen ni bil obravnavati resnost poškodb. Obravnava resnosti oziroma vrste poškodb bi verjetno pokazala drugačen vrstni red podjetij po panogah. Podatki so zaskrbljujoči, saj glede zahtev nacionalnega programa, ciljev EU, trendov v svetu, filozofije »Safety first« in filozofijo »nič nezgod pri delu« opozarjajo na to, da je pred nami še dolga pot, da bomo te izide spremenili in trend drastično obrnili. Glede na že sprejete zaveze na ravni EU in RS bi morale biti te številke bistveno nižje. Če dobljene podatke povežemo z raziskavo, ki je bila izvedena v ZDA leta 1969 in je zajemala več kot 1.750.000 poškodb - ki jih je prijavilo 297 podjetij iz 21 različnih panog in za katero je bilo porabljenih več kot 4.000 ur za izvedbo intervjujev (Alcan 2007) ter je pokazala, da stoji za vsako registrirano poškodbo deset manjših poškodb, 30 škodnih dogodkov povezanih z lastnino, in 600 dogodkov brez vidnih posledic, si lahko predstavljamo,

kako velika ledena gora se skriva pod registriranimi poškodbami v naših podjetjih. Pri obravnavanju drugega kazalnika - bolniška odsotnost - smo naleteli na težavo v smislu različnih modelov evidentiranja in obravnavanja odsotnosti z dela zaradi bolezni.

Zakonske zahteve, povezane z varnostjo in zdravjem pri delu, namensko presega le manjše število vršnih managerjev, kar kaže na to, da večina slovenskih vršnih managerjev le izpolnjuje zakonske zahteve in ne kaže samoiniciativnega pristopa h konstantnemu izboljševanju varnosti in zdravja zaposlenih, česar pa trenutna zakonodaja tudi ne zahteva od njih. Razumevanje zakonskih zahtev kot maksimalne zahteve so način vodenja, ki je ciljno naravnano tako, da ne preseže tistega, kar je bilo z zakonom predpisano. Pri takšnem razumevanju vršni managerji podjetje zagotavljanje varnosti in zdravja zaposlenih obravnavajo kot strošek. Zanje je obvladovanje varnosti in zdravja pri delu nujno zlo in temu primerno so pripravljene zanj trošiti lasten čas, vire, sredstva in drugo samo takrat, ko je to nujno in neizbežno. Takšno obravnavanje je običajno usmerjeno k izpolnjevanju zakonskih zahtev le zaradi lastne zaščite. Sprejemanje zakonskih zahtev kot minimalnih zahtev je način vodenja, ki je ciljno naravnano tako, da izpolni zakonske zahteve, ni pa nič narobe, če jih občasno tudi preseže. Pri takšnem ravnanju se vršni managerji običajno zavedajo problematike, ki pa ni postavljena med prednostne naloge vodenja in poslovanja podjetja, ampak je porinjena na stran in jo običajno obravnavajo le ob izdelavi letnih načrtov ter v primeru morebitnih poškodb. Skrb in obravnavanje problematike, povezane z zagotavljanjem varnosti in zdravja zaposlenih, je običajno prenesena na funkcijsko raven, kjer se s tem ukvarjajo strokovne službe, ki so zadolžene za varstvo pri delu in kadrovske službe. Načrtno preseganje zakonskih zahtev je način vodenja, ki sprejema načela »Safety first«. Vršni managerji pri svojem načinu vodenja poslovanja podjetja običajno zagotavljanje varnosti in zdravja zaposlenih obravnavajo kot enega izmed osnovnih elementov, ki omogočajo uspešno dolgoročno poslovanje podjetja. Obravnavanje varnosti in zdravja je običajno enakovredno vsem ostalim ključnim obravnavanjem v podjetju. V proces pristojnosti in odgovornosti so običajno vključeni vsi zaposleni z vsemi razpoložljivimi viri in usvojenim znanjem.

V okviru izvajanja investicij večina vršnih managerjev podpira njihovo izvedbo na način, da že v tej fazi odstrani potencialna tveganja. Zavest v odnosu do varnosti in zdravja pri delu v fazi investicij je relativno velika in kaže na to, da skuša v podjetjih že v začetni fazi odstraniti tveganja, ki bi lahko vplivala na varnost in zdravje zaposlenih. Vzpodbuden je podatek, da 18 % anketirancev pri odločanju o investicijah, merila zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu prednostno upošteva, to pomeni, da se anketiranci zavedajo pomena varnosti in zdravja zaposlenih in vpliva varnega načina dela na izide poslovanja podjetij, ki jih vodijo.

To, da nihče ne jemlje varnosti in zdravja kot omejitveni faktor, pomeni, da obstaja še relativno širok manevrski prostor, ki omogoča spremembo zakonskih zahtev glede

varnosti in zdravja pri delu. Čeprav nihče ne jemlje varnosti in zdravja kot nek omejitveni dejavnik pri izvajanju procesov v podjetju, je število odgovorov, ki varnost pri delu jemljejo kot zakonsko zahtevo, zaskrbljujoče. Pojmovanje varnosti pri delu samo kot zakonsko zahtevo pomeni, da se podjetja ne obremenjujejo s to vsebino, ampak so njihova merila za odnos do varnosti in zdravja zaposlenih povezana izključno z minimalnimi merili in zahtevami, ki jih predpisuje zakon. V teh podjetjih so pripravljeni sprejeti drugačen odnos do varnosti in zdravja zaposlenih le, če se spremeni zakonska zahteva. Vsekakor moramo takoj poudariti, da so zakonske normative zahteve usmerjene k sankcijam potrebne, je pa poudarek na uvedbi stimulatívne delo pomembnejši, saj ta lahko hitreje pripelje obravnavo zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu kot prednostno nalogo. V raziskavi (Dujm in drugi 2008) so avtorji prikazali različne poglede na to problematiko. Še posebej so poudarili poenostavitev povezanih z množico zakonskih zahtev, razlikam v zakonskih zahtevah med državami EU, management indikatorjev, ki je v nekaterih primerih preobremenjujoč in je lahko na koncu uporaben samo za »štetje mrtvih«(op. avtor). Če povežemo ugotovitev, da je cilj katerikoli proizvodne dejavnosti konkurenčno proizvodjanje nam je potreba po enostavni zakonodaji jasna. Ponovno moramo poudariti, da so zakonske zahteve zelo važne vendar morajo biti v takšni obliki, da bodo stimulirale in ne omejevale ali dodatno obremenjevale vršne managerje. Opredelitev, da je odnos do varnosti in zdravja ena izmed prioritet je ključna. V podjetjih kjer je to prepoznano se običajno poslužujejo promocij zdravja. Koliko je to deklarativno zavedanje vršnega managementa velikih SI managerjev tudi udejanjeno ni moč razbrati iz prejetih odgovorov, ker jih ni bilo moč obdelati v korelaciji z nezgodami pri delu in bolniške odsotnosti. Če se navežemo na raziskavo (Greef in Broek 2004), le 4 % vršnega managementa promocijo zdravja, ki se običajno izvaja v podjetjih kjer je varnost in zdravje razpoznano kot ena izmed prioritet, obravnava kot eno izmed prednostnih nalog. Kanadska raziskava (Lowe in Bachman 2002) potrjuje, da zdravje kljub povečani promociji v podjetjih ni prednostno obravnavano. Celotno poročilo in v njem omenjene raziskave ter podane študije primerov jasno potrjujejo smotrnost zdravega delovnega okolja in stopnjo zavedanja managementa v raziskovanih podjetjih glede pomembnosti zdravega delovnega okolja in potrebe po njem. Vseskozi pa se nam pojavlja vprašanje kdaj nastopi tisti impulz, tisti trenutek, ko vršni management dejansko sprejme naloge za zagotavljanje varnosti in zdravja med prednostne naloge poslovanja glede na to, da ima moč odločanja v svojih rokah, kdaj in kako se temu posveti. Je ta trenutek posledica zakonske zahteve ali česa drugega?

Največje razumevanje in podpora do varnosti iz zdravja je podana pri izobraževanju. To razumemo kot pozitiven odnos do zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu, vsaj v smislu izobraževanja zaposlenih, kar vsekakor deluje kot preventivna dejavnost v podjetjih, kar je ena izmed prednostnih nalog 21. stoletja. Kljub temu je

delež tistih, ki se pri tem omejujejo samo na izvajanje zakonsko zahtevanih izobraževanj, relativno velik in ga razumemo kot izključno izvajanje minimalnih zahtev in posledično kot nezainteresiranost in pasiven odnos do zagotavljanja varnosti in zdravja, ki bi presegal zakonske zahteve.

Sistemske pristopi in obvladovanje tveganja z namenskimi orodji so področja, ki so po izjavah SI vršnih managerjev v glavnem v fazi načrtovanja. Pomanjkljivost tega odgovora je, ker nam ne poda dovolj natančno informacijo, s pomočjo katere bi lahko natančno opredelili kje dejansko se nahaja to načrtovanje – na začetku, v sredini, tik pred izvedbo? Bottani in drugi 2009, so v raziskavi empirično ugotovili, da se izidi varnosti in zdravja med podjetji, ki imajo uvedene SMS sisteme za varnost in zdravje zaposlenih statistično razlikujejo od tistih, ki teh sistemov nimajo. Izid raziskave lahko interpretiramo kot koristen podatek, ki lahko vršnemu managementu služi kot informacija za lažje odločanje o vpeljavi poslovno organizacijskih modelov. V svetu je na razpolago veliko število poslovno organizacijskih modelov za obvladovanje varnosti in zdravja pri delu katere smo prikazali v poglavju 2.2.2. Ti poslovno organizacijski modeli se med seboj bistveno ne razlikujejo saj naj bi z njimi sledili smotru in ciljem, ki so povezani s trajnostnim izboljševanjem procesov v smislu varnega in zdravega dela. Največja razlika pri poslovno organizacijskih modelih je povezana z razsežnostjo (število poglavij) usmerjenih v osredinjenje ali v tehnike ali v mehke vrednote kar prikazujejo avtorji (Broadbent 2004, Broadbent 2006a, Broadbent 2006b, Carrillo 2003, Kostenbaum 2002, Krause 2005 in drugi). Sistematičen pristop je osnova za preventivne aktivnosti (Jorgenon 2008). Od managementa v podjetjih je glede na moč, ki jo imajo, odvisno ali bodo sistemske pristope vpeljevali ali ne in kdaj ter kako jih bodo vpeljali.

V okviru analize konstrukta odnos smo ugotovili, da je povezanost med razumevanjem zakonskih zahtev, investicijami, varnostjo pri delu, izobraževanjem, sistemskim pristopom in uporabo specifičnih orodij za obvladovanje tveganja relativno nizka in da ni močne medsebojne odvisnosti. Slovenski vršni managerji izobraževanje skupaj z investicijami in odnosom do varnosti pri delu še najbolj razpoznavajo kot dejavnike, ki lahko vplivajo na odnos do varnosti in zdravja. Zanimivo je, da imata management tveganj in zakonske zahteve negativno povezavo ter da je povezava med zakonskimi zahtevami in certifikacijo po OHSAS 18001 zelo nizka. Vršni management obvladovanja tveganj in sistemskega pristopa v obliki standarda OHSAS 18001 ne vidi kot primernih orodij, s pomočjo katerih lahko izboljša stopnjo varnosti in zdravja zaposlenih oziroma izpolnjuje zakonske zahteve. Očitno je, da na odnos do varnosti in zdravja zaposlenih vplivajo specifični dejavniki oziroma lahko pričakujemo relativno nizek vpliv skupnih dejavnikov. Glede na to, da so ocene podane na osnovi percepcije, pomeni, da je percepcija vršnih managerjev do skupnega vpliva dejavnikov na odnos do varnosti in zdravja zaposlenih relativno nizka in da še najbolj razpoznavajo izobraževanje skupaj z investicijami v zvezi z zagotavljanjem varnosti pri delu kot

dejavnike, ki lahko vplivajo na odnos do varnosti in zdravja pri delu. Faktorska analiza je pokazala, da izbrane spremenljivke ne omogočajo statistično zanesljive interpretacije vpliva na odnos vršnega managementa na varnost in zdravje, kar potrjuje tudi Goodness – of fit Test Chi-Square 8,459, df 9 in Sig 0,489. To pomeni, da bi bilo smotrno poiskati druge spremenljivke, s pomočjo katerih lahko vplivamo na odnos do varnosti in zdravja. Eden izmed izzivov, ki se poraja, je definicija ekonomskih oz. finančnih spremenljivk, s pomočjo katerih bi vplivali na ta odnos. V okviru neformalnih razgovorov se vršni managerji zavedajo pomembnosti varnosti in zdravja zaposlenih, ne znajo pa te pomembnosti ovrednotiti – to običajno znajo samo na osnovi zgodovine dogodkov.

Konstrukt voditeljstvo smo oblikovali s pomočjo kritičnih dejavnikov, definiranih po Inc.BST^R and Leading with SafetyTM kot so vizija; kredibilnost; sodelovanje; povratna informacija in priznanje; odgovornost; komunikacija in orientiranost k dejanjem.

Vršni managerji so po lastnem mnenju v okviru vizije najbolj dovzetni do novih idej, kar lahko opredelimo kot dobro podlago za inovativno dejavnost tudi na drugih področjih poslovanja in ne samo na področju zagotavljanja varnosti in zdravja zaposlenih. Inovativnost je tudi tema, ki je v zadnjih letih vesplošno prisotna v slovenskem okolju in verjetno izhaja ta visoka ocena tudi iz tega. Najmanj so pripravljeni pomagati drugim, da začnejo sami razmišljati o lastnih standardih v odnosu do zagotavljanja varnosti in zdravja zaposlenih. Če to povežemo z ocenami in z odgovori, ki ocenjujejo spodbujanje in opredelitev varnosti in zdravja zaposlenih v prihodnje, lahko to razumemo kot odraz časovne obremenitve ali premajhne zainteresiranosti vršnih managerjev ter obremenitve z drugimi, morda »važnejšimi« zadevami. To je morda tudi vzrok njihove nepripravljenosti v smislu proaktivnega delovanja, povezanega z zagotavljanjem varnosti in zdravja zaposlenih. Rezultati nam kažejo, da imajo anketiranci relativno visoko lastno mnenje glede lastnega prikazovanja, pomaganja, posredovanja, dovzetnosti spodbujanja in definiranja okvirjev, kar je dober predpogoj za doseganje boljših rezultatov na področju varnosti in zdravja zaposlenih.

Vršni managerji so po lastnem mnenju v okviru kredibilnosti najbolj dostojanstveni in spoštljivi pri delu z ljudmi. Glede na visoko povprečno oceno ostalih odgovorov je zaskrbljujoče, da so najmanj pripravljeni sprejemati odločitve katere bi bile dobre za druge, bi pa lahko istočasno škodile njihovi osebni karieri. Iz drugih odgovorov lahko razumemo, da ocenjujejo sebe kot osebe, ki izpolnjujejo obljube, ne podajajo neresničnih podatkov in stremijo k lastnemu izboljšanju. Lastno oceno priznavanja lastnih napak, zavzemanja za druge in sprejemanja tveganih, nepriljubljenih rešitev, ki lahko škodujejo osebni karieri, lahko razumemo tudi kot to, da ima lastna »korist« prednost pred drugimi. Menimo, da je odpor managerjev do sprejemanja rešitev, ki bi bile v korist drugim in bi lahko škodovale lastni karieri, z vidika vedenja vršnega managementa zaskrbljujoče in je lahko podlaga za sprejemanje odločitev, ki niso

povezane s filozofijo »Safety First« in usmerjenih k zagotavljanju varnosti in zdravja zaposlenih. Tudi v tem primeru nam rezultati kažejo, da imajo anketiranci relativno visoko lastno mnenje glede lastnega priznavanja, podajanja, zavzemanja, iskanja predlogov, korektnega izvajanja, dostojanstvenega in spoštljivega dela z ljudmi, izpolnjevanja obljub.

Vršni managerji so po lastnem mnenju v okviru sodelovanja najbolj pripravljene poslušati, istočasno nam samoocena sodelovanja v smislu doseganja soglasja pred implementacijo novosti kaže, da sprejemajo odločitve sami. Pomoč drugim je postavljena na zadnje mesto. Druge vrste sodelovanja lahko razumemo bolj kot prenos aktivnosti na sodelavce, ki jim zaupajo in delegirajo. Lastno aktivno vključevanje je pomaknjeno na zadnje mesto. To se lepo vidi tudi iz odgovorov, povezanih z vizijo, ki jih lahko razumemo v smislu, da skrb za varnost in zdravje zaposlenih ni ena izmed prednostnih nalog vršnega managementa. Takšen način sodelovanja je običajno znak hierarhične organiziranosti, ki pa ni najprimernejša za doseganje dobrih izidov v zvezi z zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu. Rezultati nam kažejo, da imajo anketiranci relativno visoko lastno mnenje glede promoviranja sodelovanja, spraševanja in spodbujanja, poslušanja, zaupanja, podpiranja in pridobivanja soglasij.

Vršni managerji so po lastnem mnenju v okviru povratne informacije in priznanja najbolj naklonjeni izrekanju javnih priznanj pri doseženih rezultatih drugih. Zanimivo je dejstvo, da ima proslavljanje doseženih uspehov v zvezi z zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu kljub javnemu priznavanju prispevka drugih najnižjo povprečno oceno. Pričakovali bi, da sta ti dve zadevi med seboj povezani. Ne glede na to lahko iz izidov razberemo, da so anketiranci pozitivno usmerjeni do dosežkov drugih v svojem okolju, niso pa pripravljene »izgubljati časa« za to, da bi te uspehe tudi skupaj proslavili. Glede na to, da je bilo vprašanje nedvoumno povezano z zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu, ni nujno, da to velja tudi za druge vrste uspehov, oziroma dosežkov.

Vršni managerji po lastnem mnenju v okviru odgovornosti najbolj promovirajo individualno odgovornost na delovnem mestu. Želja vršnih managerjev je, da bi bila odgovornost čim bolj porazdeljena, prenesena na posameznika. Nadzor nad dogajanjem v smislu periodične analize doseženih rezultatov na osnovi definiranih meril je podan na zadnjem mestu, kar kaže na to, da je skrb za varnost in zdravje zaposlenih sekundarnega pomena. V razvitih mednarodnih korporacijah, je nadzor nad dogajanjem dan kot ena izmed prioritete. Periodično doseženi rezultati na področju varnosti in zdravja se obravnavajo na vseh uradnih sestankih celotne hierarhije od vršnega do srednjega managementa, kot prva točka dnevnega reda (Alcan 2003). To pa zaradi tega, ker so dobri rezultati vezani na varnost in zdravje zaposlenih prepoznani kot pogoj, za doseganje drugih dobrih poslovnih rezultatov.

Vršni managerji po lastnem mnenju v okviru komuniciranja najbolj izpostavljajo, da vzpodbujajo ljudi k posredovanju informacij in pozorno poslušanje. Glede na

relativno visoke ocene v okviru komunikacije očitno managerji dajejo primerno težo tej komponenti voditeljstva. Že v 80 letih prejšnjega stoletja so managerji v organizaciji za komuniciranje v povprečju namenili 75 % svojega časa (Mintzberg 1980). Tudi sodobnejše raziskave (Asllani in Luthans 2003) kažejo, da se pri uspešnem obvladovanju znanja pomen komunikacije le še veča (Nadoh 2004, 53). Obravnavanje dogodkov neposredno na mestu nastanka, jim je še najbolj tuje. To pomeni, da je navkljub nakazani odprtosti in pripravljenosti za sodelovanje direkten »kontakt« v primeru dogodkov še vedno tog. To nam kaže, da je v velikih slovenskih podjetjih hierarhični načina vodenja in komuniciranja še vedno močno prisoten. V organizacijskih sistemih, kjer je prisotna močna vedenjska komponenta obnašanja vršnih managerjev in kjer je prisoten procesni način organiziranosti, je obravnavanje dogajanja na mestu nastanka neke vrste stalnica v poslovanju, saj je vršni management vpet v vse pore delovanja podjetja. Za to vrsto managementa je tudi značilno, da se pogosto neposredno srečuje z zaposlenimi neposredno na delovnih mestih in da ima vzpostavljen sistem neposrednega komuniciranja med najvišjim vodstvom in posameznikom v podjetju.

Vršni managerji po lastnem mnenju v okviru orientiranosti k dejanjem na prvo mesto postavljajo definiranje razumnih prioritet. Najnižjo oceno, povezano z kreativnostjo in inovativnostjo pri razreševanju varnosti in zdravja razumemo kot sestavino, ki ponovno kaže na to, da skrb za varnost in zdravje pri delu ni obravnavana po načelu »Safety First« in da so prioritete druge.

V okviru vodstvene samoocene smo lahko ugotovili, da se slovenski vršni managerji velikih podjetij v smislu kritičnih dejavnikov, definiranih po Inc.BST^R and Leading with SafetyTM, visoko cenijo. Na prvo mesto so postavili lastno kredibilnost, sledijo ji komunikacija, odgovornost, sodelovanje, vizija, povratna informacija in priznanje ter usmerjenost k dejanjem. To pomeni, da bi bilo smotno, da slovenski managerji namenijo večjo pozornost tistim kritičnim dejavnikom, pri katerih so šibkejši. Generalno gledano, bi lahko začeli z usmerjenostjo k dejanjem.

V osnovi so nam na anketni vprašalnik odgovorili vršni managerji različnih panog zato smo izvedli medsebojno primerjavo odgovorov saj nas je zanimalo, če obstaja kakšna medsebojna povezava. Medsebojna primerjava odgovorov po panogah, nam kaže, zanimiv podatek vezan na panogi gradbeništvo in gostinstvo, kjer sta panogi odstotkovno gledano med seboj različni, po prioritetah vezanih na odgovore pa zelo slični. Oboji so na prvo mesto postavili odgovornost, na zadnje pa povratno informacijo in priznanje. V panogah proizvodnje dejavnosti in oskrba z elektriko ravno tako ugotavljamo, da je pri obeh kredibilnost postavljena na prvo mesto. V proizvodnih panogah je postavljena na zadnje mesto povratna informacija in priznanje. Orientiranost k dejanjem, pa je postavljena na zadnje mesto pri panogi oskrbe z elektriko. Iz celotne primerjave najbolj izstopa podatek, da je kritični faktor povratna informacija in

priznanje med slovenskimi vršnimi managerji najbolj kritičen. To je odraz hierarhičnega načina vodenja podjetij, distance med udeleženci, premajhnega komuniciranja in drugo. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi drugi avtorji (npr. Krause 2004, Koestenbaum 2002, Broadtben 2006a, Alcan 2003).

Na osnovi primerjave vodstvene samoocene slovenskih vršnih managerjev velikih podjetij iz proizvodne dejavnosti s podatki primerljive raziskave v okviru mednarodnega koncerna, smo ugotovili, da je samoocena slovenskih vršnih managerjev v povprečju *višja* od samoocene vršnih managerjev mednarodnega koncerna, za katerega je dokazano konstantno izboljševanje izidov, povezanih z varnostjo in zdravjem, v obdobju od 2001 do 2006. Tega ne moremo trditi za slovenske managerje velikih podjetij, saj glede na prejete odgovore nismo uspeli povleči vzporednice med njihovo samooceno in dejanskimi izidi v podjetjih, ki jih vodijo. Glede na negativne trende v slovenskem gospodarstvu, povezane z varnostjo in zdravjem, pa se nam poraja vprašanje upravičenosti tako visoke samoocene. Ali ni mogoče bolj odraz želja kot dejanskega stanja? Primerjava med samooceno managerjev iz mednarodnega koncerna in doseženimi izidi v tem koncernu (Alcan 2003) nakazuje, da je že z njihovim načinom voditeljstva (višina samoocene) moč doseči konstantno izboljšanje izidov z vidika zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu.

V okviru analize konstrukta voditeljstvo oblikovanega iz kritičnih faktorjev, definiranih po Inc.BST^R and Leading with SafetyTM, kot so vizija, kredibilnost, sodelovanje, povratna informacija in priznanje, odgovornost, komunikacija, in usmerjenost k dejanjem, smo analizirali povezave med spremenljivkami. Iz korelacijske matrike smo lahko razbrali, da je povezanost med vsemi spremenljivkami pozitivna in relativno visoka, kar lahko trdimo pri stopnji tveganja (Sig. 0,00) (tabela 3.15). Z enim faktorjem smo lahko pojasnili približno 64 % celotne variabilnosti voditeljstva (tabela 3.16). Najvišji delež pojasnjene variance z enim faktorjem smo opazili pri sodelovanju, najnižji pa pri odgovornosti (tabela 3.18). Goodness of fit Test, ki nam daje Chi Square 26,577, df 14 in Sig. 0,022, nam je statistično potrdil, da lahko izbrane spremenljivke dejansko imenujemo kritični faktorji za uspešno voditeljstvo. Odgovori nam tudi potrjujejo, da lahko uporaba neformalne plati bistveno vpliva na doseganje pozitivnih izidov v podjetjih. Tako pridobljeni podatki so nam omogočili testiranje izbranih hipotez.

Testiranje hipotez

Potrdili smo hipotezo H1, da ima odnos vršnih managerjev v velikih SI podjetjih *signifikantno* pozitiven vpliv na voditeljstvo. S pomočjo SPSS smo ugotovili, da je povezanost med odnosom in varnostnim voditeljstvom pozitivna in relativno močna $\beta=0,473$. Na spremembo načina vodenja ima največji vpliv definiranje prioritet povezanih na V&Z, kar smo lahko potrdili pri petodstotni stopnji značilnosti. Potrdili

smo hipotezo H2, da ima sodelovanje vršnih managerjev z zaposlenimi na področju varnosti in zdravja signifikantno pozitiven vpliv na voditeljstvo. S pomočjo SPSS smo ugotovili, da je povezanost med aktivnim sodelovanjem in voditeljstvom pozitivno in zelo močno $\beta=0,858$. Pozitiven vpliv na voditeljstvo pomeni pozitiven vpliv na stanje varnosti in zdravja pri delu, saj voditi, pomeni vplivati na druge (Broadbent 2006b).

Z zbranimi podatki smo želeli pripraviti temelj na osnovi katerega bi lahko tudi drugi raziskovalci nadaljevali s svojimi raziskavami na tem področju, ki je dejansko premalo pokrito in obdelano – vsaj v slovenskem družbenem okolju. V svetovnem družbenem okolju je ta problematika bolj obdelana, saj je kar nekaj avtorjev, ki se intenzivno ukvarja z njo npr. Broadbent, Carrillo, Krause in drugi. Glede na geografsko lokacijo smo ugotovili, da se s to tematiko precej ukvarjajo avtorji iz ZDA, Kanade in Avstralije. Ugotovitve iz naše raziskave v pretežni meri sovpadajo s spoznanji različnih avtorjev npr. Broadbent, Carrillo, Krause in drugi.

5.1 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Na osnovi izvedene raziskave in pridobljenih podatkov ter informacij iz odgovorov anketiranih vršnih managerjev v velikih slovenskih podjetjih smo ugotovili, da je področje varnosti in zdravja v Sloveniji zelo malo raziskano in da je V&Z deklarativno za vršne managerje pomemben dejavnik poslovanja. Dejansko nam doseženi izidi na področju zagotavljanja varnosti in zdravja zaposlenih v Sloveniji kažejo drugačno sliko. Raziskava nam je razkrila, kakšna je vodstvena samoocena slovenskih vršnih managerjev na osnovi lastne percepcije. Ta samoocena nam je omogočila primerjavo z vršnimi managerji iz mednarodnega koncerna, v katerem sta varnost in zdravje zaposlenih med temeljnimi elementi doseganja poslovnih izidov, s pomočjo katerega so uspeli dosežati pozitivne trajnostne izide. To ni moč trditi za slovenske vršne managerje. Zbrani odgovori nam omogočajo pripravo in izvedbo usmerjenih aktivnosti, s pomočjo katerih bi lahko izboljšali kulturo varnosti in zdravja v velikih slovenskih podjetjih. Doseganje kakovostnih izidov na področju varnosti in zdravja pri delu bi pomenilo, da imamo zdrave sodelavce/ke in da lahko vršni managerji namenijo več svojega dragocenega časa drugim nalogam. Sistemska uporaba kvalitetnih in enoznačnih informacij vezanih na poškodbe je lahko temelj za preventivne aktivnosti. Promoviranje sodelovanja v odnosu do varnosti in zdravja, spraševanje in spodbujanje zaposlenih k izboljševanju zadev, povezanih z varnostjo in zdravjem pri delu, pomoč pri razreševanju izzivov v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu, spodbujanje k sprejemanju in implementaciji novih razrešitev, pripravljenost poslušanja, zaupanje v druge, podpiranje sprejemanja samostojnih odločitev, pridobivanja soglasja ostali pred implementacijo novosti, so preverljive sestavine pozitivnega vplivanja na varnosti in zdravja pri delu ter pripomorejo k boljši kakovosti dela. Zbrani podatki in informacije v okviru te raziskave lahko služijo tudi za nadaljnje raziskave.

Zanimivo bi bilo raziskati, kateri specifični dejavniki bi kot dodatne sestavine lahko omogočali večjo medsebojno korelacijo in večjo stopnjo vpliva na odnos vršnega managementa do zagotavljanja varnosti in zdravja zaposlenih, za doseganje kakovostnih izidov, v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu.

Zanimivo bi bilo ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki pri vršnem managementu dejansko spodbudijo potrebo in primerno pozornost do varnosti in zdravja zaposlenih.

Glede na zakonodajo, kot enega izmed zunanjih dejavnikov, ki vpliva na delo vršnih managerjev, bi bilo zanimivo preveriti, katera oblika zakonodaje je motivacijska za vršne managerje. So pomembni samo kratkoročni izidi? Izidov, povezanih z varnostjo in zdravjem zaposlenih, vsekakor ni moč doseči na kratek rok in sodijo med dolgoročne investicije v podjetje. Kako vgraditi v zakonodajo trajnostno komponento vezano na varnost in zdravje?

Zanimivo bi bilo raziskati, kako spodbuditi/motivirati vršne managerje, da bi se soočili z dejstvom, da zdravi in zadovoljni delavci pomenijo tudi dober dolgoročen poslovni izid. Deklarativno je človek naše največje bogastvo, dejansko pa se vršni managerji pri svojem vsakdanjemu delu opirajo na ekonomske kazalnike, bilanco itd. Ali bo to naše deklarativno največje bogastvo dobilo svojo dejansko vrednost in zasluženost mesto šele takrat, ko ga bomo znali vnesti v bilanco ali vsaj prikazati na način, kot vsakodnevno prikazujemo in spremljamo ostale dejavnike, ki bistveno vplivajo na poslovanje in na osnovi katerih vršni management sprejema svoje odločitve?

5.2 Prispevek k znanosti

Varnost in zdravje zaposlenih ni izključno vezano na zakonodajo in na njene zahteve, saj lahko signifikantno vplivamo nanjo, če usvojimo v lastno zavest, da s še tako kakovostnimi stroji, kapitalom, razvojnim znanjem, razpoložljivim trgom itd. brez zdravih, usposobljenih in zadovoljnih ljudi, ki govorijo »isti jezik« in delajo za iste cilje, ni moč doseči trajnostnih poslovnih ali kakršnih koli drugih izidov. To lahko najlažje vršni managerji storijo s primernim odnosom do varnosti in zdravja in varnostnim voditeljstvom. Maksimiziranje vrednosti, trajnostni razvoj in konstantno izboljševanje s kreiranjem prepričanja s prepričanjem, prakso s prakso na moralno in etično nesporen način pa je osnovno poslanstvo vsakega vršnega managerja. S pomočjo te raziskave smo delno zapolnili ugotovljeno vrzel na področju empirične obdelave podatkov, povezanih z varnostnim voditeljstvom vršnih managerjev do zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu ter njihovim odnosom do tega. Raziskava nam je s pomočjo samoocene, kako slovenski vršni managerji dojemajo varnost in zdravje pri delu, omogočila pridobiti »vpogled«, kar bi lahko uporabili pri nadaljnjih raziskavah in izdelavah strokovnih podlag za izboljšanje izidov, povezanih z zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu v slovenskem okolju. Glede na to, da je po nam znanih informacijah

to prva raziskava v Sloveniji, ki na takšen način obdeluje problematiko, bodo tako zbrani podatki lahko v pomoč tudi drugim raziskovalcem pri izvajanju raziskav, vezanih na vršni management in varnost in zdravje pri delu v slovenskem družbenem okolju. Prispevek naloge je tako teoretičen kot praktičen. Teoretičen sloni na pridobitvi informacij in novih spoznanj glede odnosa vršnih managerjev do varnosti in zdravja pri delu in njihovega varnostnega voditeljstva. Praktičen doprinos te naloge pa je ta, da bo lahko v pomoč snovalcem politike varnosti in zdravja pri delu v državi (stroki, zakonodajalcem in delodajalcem) ter vršnim managerjem pri njihovem vsakdanjem delu.

Struktura raziskave nam je omogočila tudi izvedbo primerjave z drugo podobno raziskavo, iz drugih kulturnih okoljih v svetu. To pomeni, da lahko z njeno pomočjo izoblikujemo še dodaten delček mozaika, ki nam omogoča razumevanje obnašanja vršnih managerjev v globalni konkurenci, do tematik, povezanih z obvladovanjem varnosti in zdravja zaposlenih. Na osnovi teh ter dodatno zbranih podatkov bodo lahko raziskovalci izpeljali še dodatne statistične analize ter obdelali še drugačne hipoteze, povezane z vršnim managementom in varnostjo in zdravjem zaposlenih pri delu. To pomeni, da smo s to raziskavo postavili del temelja, na osnovi katerega bo lahko to neobdelano področje še bolj temeljito raziskano.

Zasnovali smo predlog izvirnega modela sponzorskih izboljšav varnosti in zdravja pri delu, ki temelji na usvojenih teorijah voditeljstva (glej poglavje 2.2.1) in jih dopolnjuje na način, da vodi k razmišljanju in odpiranju novih načinov za praktično uporabo voditeljstva vršnih managerjev in drugih snovalcev politike varnosti in zdravja v Sloveniji in širše.

5.3 Omejitve raziskave

V raziskavo smo vključili zgolj velika SI podjetja, ki so 14. 4. 2008 delovala in je bilo v njih več kot 250 zaposlenih sodelavcev. Za velika SI podjetja smo se odločili, ker imajo v velikih slovenskih podjetjih najbolj razvite poslovno-organizacijske sisteme varnosti in zdravja pri delu. Razvitost poslovno-organizacijskih sistemov nam je zagotavljalo pridobitev potrebnih podatkov za izvedbo raziskave.

Posploševanje izidov na mikro, majhna in srednje velika podjetja v RS ter na druge oblike organizacij ne pride v poštev. Njihova organiziranost v smislu poslovno-organizacijskih sistemov varnosti in zdravja zaposlenih je drugačna glede na to, da so manjša. To pomeni, da je tam vpliv managerjev na stanje varnosti in zdravja pri delu najbrž drugačen kot v velikih podjetjih.

Z anketo pridobljeni odgovori so izraz subjektivnega mnenja anketirancev. Odgovore na vprašalnik pri vodstveni samooceni so anketiranci podajali na osnovi lastne percepcije. V primeru, da bi namesto s samooceno pridobili odgovore z neodvisnim zunanjim ocenjevanjem, bi bili odgovori najbrž drugačni.

Področje obravnave je vršni nivo organiziranosti, kjer je koncentrirana moč odločanja. Če vršni nivo nima usvojenega odnosa do varnosti in zdravja pri delu ni moč pričakovati, da bo varnost in zdravje pri delu prioriteta v podjetju. To omejitev smo postavili, ker nas drugi nivoji managementa niso zanimali. Vključitev nižjih nivojev managementa, bi nam verjetno, pokazalo drugačne rezultate. Istočasno smo želeli izvršiti primerjavo tako doseženih rezultatov z rezultati vršnih managerjev mednarodne korporacije, ki smo jo imeli na razpolago.

Nabor domače in tuje strokovne in znanstvene literature ter virov je subjektiven. Omejitev pri izboru raziskav in citiranju le teh je dan na osnovi lastne ocene primernosti raziskav za motiviranje slovenskih vršnih managerjev - cilj aplikativnost raziskave. Uporabili smo pretežno literaturo, ki je bila napisana v angleškem jeziku.

Odgovorov o številu registriranih poškodb in številu izgubljenih dni na leto, ni bilo mogoče kakovostno vključiti v izide raziskave zaradi neuporabnosti podatkov, kar je posledica različnega načina zbiranja, evidentiranja in poročanja. To nam ni omogočilo izvesti raziskave korelacije med samooceno slovenskih vršnih managerjev in dejanskimi rezultati s področja varnosti in zdravja v podjetjih, ki jih vodijo.

Primerjavo izidov samoocene vršnih managerjev in kritične dejavnike voditeljstva, lahko izvajamo samo podjetjih, ki imajo enako dejavnost – v našem primeru proizvodna dejavnost.

»Passion drives excellence in any endeavour.«

Travis Engen, Alcan president and CEO

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Arboleda, A., Morrow, P.C., Crum, M.R. in Mack, C.S. 2003. Management practices as antecedents of safety culture within the trucking industry: similarities and differences by hierarchical level. *Journal of Safety Research* 34 (2): 189-197.
- Asllani, A. in Luthans, F. 2003. What knowledge managers really do: an empirical and comparative analysis. *Journal of knowledge management* 7 (3): 53-66.
- Baram, M. in Schoebel, M. 2007. Safety culture and behavioral change at the workplace. *Safety Science* 45 (6):631-636.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Benavides, F.G., Benach, J.M., Martinez, J. in Gonzales, S. 2005. Description of fatal occupational injury rates in five selection European Union countries: Austria, Finland, France, Spain and Sweden. *Safety Science* 43 (8): 497–502.
- Bennis, W. 1998. *On becoming a leader*. London: Arrow.
- Blake, R.R. in Mouton, J.S. 1961. *Group dynamics – Key to decision making*. Houston: Gulf.
- Blanchard, K. 1994. *Leadership and the One minute manager*. New York: Harper Collins.
- Bottani E., Monica, L. in Vignalli, G. 2009. Safety management systems: Performance differences between adopters and not-adopters. *Safety Science* 47 (2): 155–162.
- Broadbent, G.D. 2004. *Maximising safety performance via leadership behaviours*. Paper presented on 28th International World Congress of Psychology, Beijing, (China), 8th–13th August.
- Broadbent, G.D. 2006a. *Leading your safety culture toward best practice. Integrating the transformational safety® culture improvement system within traditional BBS programs*. Paper presented on conference Safety in action, Melbourne (Australia), 16–18 May.
- Broadbent, G.D. 2006b. *Leading you business toward the Holy Grail: A transformational exploration of how your leadership impact safety performance*. Paper presented on The safety Conference, Sydney (Australia), 17–19 October.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper Row.
- Carrillo, R.A.S. 1998. Expanding Managers Leadership Role. *Profesional Safety Magazine* 43 (6): 38-41.
- Cartlisse, T. 1966. *On heroes, hero – Worship and the heroic in history*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Choudhry, M.R., Fang, D. in Mohamed, S. 2007. The nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art. *Safety Science* 45 (10): 993-1012.
- Coyle, I.R., Sleeman, S.D. in Adams, N.. 1995. Safety climate. *Journal of Safety Research* 26 (4): 247–254.

- Dansereau, F., Graen, Jr., G. in Haga, W.J. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organisation: A longitudinal investigation of the role making proces. *Organisational Behaviour and Human Resources Management* 13 (1): 46–78.
- DeJoy, D.M. 2005. Behavior change versus culture change: Divergent approaches to managing workplace safety. *Safety Science* 43 (2): 105-129.
- Diaz, R.I. in Cabrera, D.D. 1997. Safety climate end attitude as evaluation measures of organization safety. *Accident Analysis and Prevention* 29 (5): 643–650.
- Dodič-Fikfak, M., A. Franko, T. M. Gazvoda, M. Kožuh, M. Molan, B. Pelhan, A. Sabadin, E. Stergar in T. Urdih Lazar. 2006. *Zdravi delavci v zdravih organizacijah*. Ljubljana: Klinični center Ljubljana, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa.
- Duijm, N.J., Fievez, C., Gerbec, M., Hauptmanns, U. in Konstandinidou, M. 2008. Management of health, safety and enviroment in process industry. *Safety Science* 46 (6): 908–920.
- Easterby–Smith, M., Thorpe, R. in Lowe, A. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Erikson, D. 1997. The relationship between corporate culture and safety performance. *Professional Safety* 12 (42): 29–33.
- Felknor, S.A. 1997. *Survey of safety climate in public hospitals in Costa Rica Republic in 1997*. Doctoral disertation, The University of Taxes H. S. C., Houston School of Health.
- Fiedler, F.E. 1964. A contingency model of leadership effectiveness. V *Advances in experimental social psychology*, ur. L. Berkowitz. New York: Academic Press.
- Fiedler, F.E. 1986. The contribution of cognitive resources of leadership performance. V *Advances in experimental social psychology*, ur. L. Berkowitz. New York: Academic Press.
- Flere, S. 2000. *Sociološko metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.
- Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P. in Bryden, R. 2000. Measuring safety climate: identifying the common features. *Safety Science* 34 (1/3): 177–192.
- Flin, R. in Yule, S. 2004. Leadership for safety: industrial experience. *Quality & Safety in Health Care* 13 (2): 45-51.
- Glendon, I. in Stanton, N.A. 2000. Perspectives on safety culture. *Safety Science* 34 (1/3): 193–214.
- Glendon, I. in Litherland, D.K. 2001. Safety climate factors, group differences and safety behaviour in road construction. *Safety Science* 39 (3): 157-188.
- Hamalainen, P., Takala, J. in Saarela, K.L. 2006. Global estimates of occupational accidents. *Safety Science* 44 (6): 137–156.
- Heil, G., Bennis, R. in Stephen, D.C. 2000. *Douglas Mc'Gregor revisited: Managing the houman side of the enterprise*. New York: Wiley.

- Helmreich, R.L. in Merritt, A.C. 1998. *Culture at work in aviation and medicine: National, organizational, and professional influences*. Aldershot, Brookfield: Ashgate.
- House, R.J. 1971. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 16 (3): 321–339.
- Huang, Y.H., Leamon, T.B., Courtney, T.K., Chen, P.Y. in De'Armond, S. 2007. Corporate financial decision-makers perceptions of workplace safety. *Accident Analysis and Prevention* 39 (4): 767–775.
- Jacinto, C. in Aspinwall, E. 2004. A survey on occupational accidents' reporting and registration systems in the European Union. *Safety Science* 42 (10): 993–960.
- Jansen, A. 2004. *Interpersonal communication*. New York: Oxford University Press.
- Jorgensen, K. 2008. A systematic use of information from accidents as a basis of prevention activities. *Safety Science* 46 (2): 164–175.
- Koestenbaum, P. 2002. *Leadership: the inner side of greatness: a philosophy for leaders*. San Francisco: Jossey Bass.
- Košmrlj, K. 2001. *Uporabna statistika*. Ljubljana: Biotehniška fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Kouzes, J.M. in Posner, B.S. 1987. *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey Bass.
- Krause, R.T. 2004. Influencing the behavior of senior leadership: What makes a great safety leader? *Professional Safety* 49 (6): 29–33.
- Krause, R.T. 2005. *Leading with safety*. Hoboken: Wiley.
- Krause, R.T., Seymour, K.J. in Sloat, K.C. 1999. Long-term evaluation of a behaviour – based method for improving safety performance. A meta-analysis of 73 interrupted time-series replications. *Safety Science* 32 (1): 1–18.
- Krispin, J.V. 1997. *The construction and validation of a measure of safety climate: Exploring the link between attitudes and perception around safety and safety performance*. Doctoral dissertation, Temple University.
- Leigh, J.P., Marcin, J. in Miller, T.R. 2004. An estimate of the US governments undercount of nonfatal occupational injuries. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 46 (1): 10–18.
- Lewin, K., Lippitt, R. in White, R.K. 1939. Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* 10 (3): 271–301.
- Likert, R. 1961. *New patterns of management*. New York, Toronto: McGraw Hill.
- Lowe, G. 2003. *Health workplaces and productivity*. A discussion paper prepared for the economic analysis and evaluation division health. Ottawa: Health Canada.
- Markič, M., Kolenc, I. in Miklavčič, Š.M. 2008. Management tveganja v internih transportnih procesih. V *Menadžment i sigurnost*, ur. N. Kacian, 142–152. Čakovec: Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti: Visoka škola za sigurnost.

- Miklavčič, Š.M., Kolenc, I. in Markič, M. 2007. Organizacijska kultura kot učinkovito orodje za obvladovanje varnosti in zdravja pri delu. *Delo in varnost* 52 (4): 25–30.
- Milkovich, G.T. 1988. A strategic perspective on compensation. *Research in Personnel and Human Resources Management* 6: 263–288.
- Miller, P. in Haslam, C. 2009. Why employers spend money on employee health: Interviews with occupational health and safety professionals from British industry. *Safety Science* 47 (2): 163-169.
- Mintzberg, H. 1980. *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs. New York: Prentice Hall.
- Mitchison, N. in Papadakis, G.A. 1999. Safety management system under Seveso II: implementation and assesment. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries* 12 (1): 43–51.
- Nadon, J. 2004. Organizacijsko komuniciranje in upravljanje znanja. *Manager +*, št.3, str.51-53.
- Neal, A. in Griffin, M. 2002. *Safety climate and safety behaviour*. *Australian Journal of Management* 27 (Special issue on major resarch projects in Australia): 67–76.
- Northouse, P.G. 2001. *Leadership theory and practice*. Second ed. Thousand Oaks: Sage.
- O'Dea, R. F. 2001. Site managers and safety leadership in the offshore oil and gas industry. *Safety Science* 37 (1): 39–57.
- O'Toole, M. 2002. The relationship between employees perceptions of safety and organizational behavior. *Journal of Safety Research* 33 (2): 231–243.
- Philson, C.S. 1998. Workplace safety accountability. *Occupational Health and Safety* 67 (4): 20–24.
- Schein, E. 2004. *Organizational culture and leadreship*. San Francisco: Jossey Bass.
- Shivers-Blackwell, S.L. 2004. Using role theory to examine determinants of transformational and transactional leader behaviour. *Journal of Leadership and Organisational Studies* 10 (3): 41–50.
- Stergar, E. in Udrih, T.L. 2005. Pripravljenost delodajalcev na izvajanje programov promocije zdravja in njihov odnos do zdravja. *Sanitas et labor* 4 (1): 135–167.
- Stogdill, R.M. 1948. Personal factors associated with leadrership. A survey of the literature. *Journal of Psychology* 25 (1): 35–71.
- Toš, N. 2004. *Vrednote na prehodu III, Slovensko javno mnenje 1999–2004*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Vredenburgh, G.A. 2002. Organizational safety: Which management practices are most effective in reducing employee injuri rates? *Journal of Safety Research* 33 (2): 259-276.
- Vroom, V.H. in Yetton, P.W. 1973. *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.

- Wu, T.-C., Chen, C.-H. in Li, C.-C. 2008. A correlation among safety leadership, safety climate and safety performance. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries* 21 (3): 307–318.
- Wynne, R. in Clarkin, N. 1992. *Under construction: Building for health in the EC workplace*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition.

VIRI

- Alcan. 2007. *EHS first strategic leadership workshop*. Interno gradivo, Alcan.Inc.
- Aviation Safety Management System. 2004. *Comparative Analysis of Management Systems*. [Http://www.culturethesos.com/downloads/DOD_Comparative_Analysis.pdf](http://www.culturethesos.com/downloads/DOD_Comparative_Analysis.pdf) (2. 7. 2008).
- Bachmann, K. 2002. *Health promotion programs at work: A frivolous cost or a sound investment?* [Http://www.conferenceboard.ca/documents.aspx?did=461](http://www.conferenceboard.ca/documents.aspx?did=461) (14. 6. 2008).
- Behavioral Science Technology. 2000. *Inc.BST^R and Leading with SafetyTM*. [Http://www.bstolutions.com/index.shtml](http://www.bstolutions.com/index.shtml) (20. 4. 2008).
- BIZI.SI. 2008. *SKD nad 250 zaposlenih*. [Http://www.bizi.si/](http://www.bizi.si/) (14. 4. 2008).
- Broadbent, D.G. 2009. *Transformational safety® culture improvement systems*. [Http://transformationalsafety.com/index.php?option=com_content&view=article&id=123&Itemid=73](http://transformationalsafety.com/index.php?option=com_content&view=article&id=123&Itemid=73) (9. 6. 2009).
- Buffet, T. 2000. *National wellness survey report 2000*. [Http://www.english.ficdn.ca/index.php?module=pagemaster&PAGE_user_op=view_page&PAGE_id=16](http://www.english.ficdn.ca/index.php?module=pagemaster&PAGE_user_op=view_page&PAGE_id=16) (2. 7. 2008).
- Carrillo, R.A.S. 2003. ASSE Middle East Petroleum Conference Keynote. [Http://www.carrilloconsultants.com/leadershipformula.pdf](http://www.carrilloconsultants.com/leadershipformula.pdf) (28. 10. 2008).
- Co-operative Online Bibliographic Systeme & Services. *Vzajemna bibliografsko-kataložna baza podatkov COBISS:SI*. 2008. [Http://www.cobiss.si/scripts/cobiss?ukaz=BASE&bno=99999&id=1102262430589760](http://www.cobiss.si/scripts/cobiss?ukaz=BASE&bno=99999&id=1102262430589760) (14. 3. 2008).
- De Greef, M. in Van den Broek, K. 2004. *Making the case for workplace health promotion, analysis of the effects of work health promotion* [Http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/report_business_case.pdf](http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/report_business_case.pdf) (10. 4. 2008).
- Eckenfelder, D. 1998. *Values-driven safety (safety is a social or cultural issue)*. [Http://downloads.nsc.org/pdf/cams-large.pdf](http://downloads.nsc.org/pdf/cams-large.pdf) (9. 6. 2008).
- Economic Advisers Unit. 2004. *Interim update of the »Costs to Britain of Workplace Accidents and Work-Related Ill Health«*. [Http://www.hse.gov.uk/statistics/pdf/costs.pdf](http://www.hse.gov.uk/statistics/pdf/costs.pdf) (12. 9. 2008).

- Elsevier. 2008. *Safety Science*.
[Http://www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws-home/505657/description#description](http://www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws-home/505657/description#description) (11. 5. 2008).
- Geller, E.S. 2001. *People based safety*. [Http://www.coastal.com/site/images/PDF/catalogs/Safety/2007/behaviorbasedsafety2007.pdf](http://www.coastal.com/site/images/PDF/catalogs/Safety/2007/behaviorbasedsafety2007.pdf) (17. 8. 2008).
- Hansen, L.L. 2000. *The architecture of safety excellence*.
[Http://www.l2hsos.com/publications/architecture_of_safety.pdf](http://www.l2hsos.com/publications/architecture_of_safety.pdf) (10. 5. 2008).
- Hidley, J. 2004. *Creating outstanding safety leadership*. [Http://www.bstolutions.com/pdfs/creating_outstanding_safety_leadership.pdf](http://www.bstolutions.com/pdfs/creating_outstanding_safety_leadership.pdf) (12. 6. 2008).
- ILO Safety in numbers. 2003. *Pointers for a global safety culture at work*.
[Http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/worldday/report_eng.pdf](http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/worldday/report_eng.pdf) (10. 5. 2008).
- ILO. 2008. *Accident and disease information*.
[Http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/accidis/index.htm](http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/accidis/index.htm) (5. 9. 2008).
- Inšpektorat Republike Slovenije za delo. 2008. *Poročilo o delu za leto 2007*.
[Http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/Letno_porocilo_IRSD_2007.pdf](http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/Letno_porocilo_IRSD_2007.pdf) (15. 5. 2008).
- Inštitut za varovanje zdravja RS. 2008a. *Bolniški stalež*. [Http://www.ivz.si/index.php?akcija=novica&n=122](http://www.ivz.si/index.php?akcija=novica&n=122) (10. 5. 2008).
- Inštitut za varovanje zdravja RS. 2008b. *Časovni prikaz kazalnikov za Prijavo poškodb pri delu*. [Http://www.ivz.si/javne_datoteke/datoteke/103-PPD_casovni_prikaz_do_2006.pdf](http://www.ivz.si/javne_datoteke/datoteke/103-PPD_casovni_prikaz_do_2006.pdf) (10. 5. 2008).
- ISO – International Organization for Standardization. 2009. *ISO strategies and policies*.
[Http://www.iso.org/iso/about/iso_strategy_and_policies.htm](http://www.iso.org/iso/about/iso_strategy_and_policies.htm) (15. 6. 2009).
- Keil Centre. 1999. *Safety culture maturity® model*. [Http://downloads.nsc.org/pdf/cams-large.pdf](http://downloads.nsc.org/pdf/cams-large.pdf) (9. 6. 2009).
- Krepitev pomena varnosti in zdravja pri delu. 2005. *Povzetek poročila za leto 2004*.
[Http://www.newoshera.eu/sl/publications/annual_report/2004/view](http://www.newoshera.eu/sl/publications/annual_report/2004/view) (15. 4. 2008).
- Kropivnik, S., Kogovšek, T. in Gnidovec, M. 2006. *Analize podatkov z SPSS-om 12.0: predavanje in vaje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. 2008. *Analiza izvajana nacionalnega programa varnosti in zdravja pri delu*. [Http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/analiza_nap_vzd_osnutek_avg07.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/analiza_nap_vzd_osnutek_avg07.pdf) (10. 4. 2008).
- National Safety Council. 2005. *Devet elementov uspešnega poslovno organizacijskega sistema varnosti in zdravja zaposlenih*. [Http://shop.nsc.org/Nine-Elements-of-a-Successful-Safety-and-Health-System-P1731.aspx](http://shop.nsc.org/Nine-Elements-of-a-Successful-Safety-and-Health-System-P1731.aspx) (11. 9. 2008).
- OHSAS 18001 – *Health and Safety Standard*. 2007. [Http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/](http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/) (13. 4. 2008).

- OSHA Europa. 2008a. *25 odstotno znižanje števila nezgod pri delu do 2112*. [Http://osha.europa.eu/sl/teaser/news_article.2007-02-21.0755456709/?searchterm=znižanje%20nezgod%20pri%20delu](http://osha.europa.eu/sl/teaser/news_article.2007-02-21.0755456709/?searchterm=znižanje%20nezgod%20pri%20delu) (11. 3. 2008).
- OSHA Europa. 2008b. *New EU strategy on safety and health at work*. [Http://osha.europa.eu/en/new_eustrategy/?searchterm=eu%20strategy%20safety%20health](http://osha.europa.eu/en/new_eustrategy/?searchterm=eu%20strategy%20safety%20health) (11. 3. 2008).
- Resolucija o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu. 2003. *Uradni list RS*, št. 126/03.
- Safety Performance Solution. 2006. *People-based safety*. [Http://www.Safetyperformance.com/Services/BBS.asp](http://www.Safetyperformance.com/Services/BBS.asp) (10. 5. 2008).
- SSKJ – *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2008. Ljubljana: ZRC SAZU.
- STA – Slovenska tiskovna agencija. 2006. *VII. Mednarodna konferenca globalne varnosti, Bled 2006*. [Http://www.sta.si/](http://www.sta.si/) (13. 10. 2006).
- Statistični urad Republike Slovenije. B. 1. *Prebivalstvena piramida*. [Http://www.stat.si/Piramida.asp](http://www.stat.si/Piramida.asp) (12. 6. 2008).
- Transport Canada. B. 1. *Comparative analysis of management systems*. [Http://www.tc.gc.ca/CivilAviation/SMS/pdf/cams-large.pdf](http://www.tc.gc.ca/CivilAviation/SMS/pdf/cams-large.pdf) (3. 6. 2008).
- Wellness in the wokplace: Aligning intentions and outcomes*. 2006. [Http://www.medisys.ca/docs/whitepapers/wellness_top_100.pdf](http://www.medisys.ca/docs/whitepapers/wellness_top_100.pdf) (11. 3. 2008).
- Zakon o delovnih razmerjih. 2002. *Uradni list RS*, št. 42/2002.
- Zakon o inšpekciji dela. *Uradni list RS*, št 38/94, predmet 32/97 in 36/2000.
- Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju. *Uradni list RS*, št 42/93 in 56/01.
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu. *Uradni list RS*, št. 56/99 in 64/01.
- Zakonu o pokojninskem in invalidskem zavarovanju. *Uradni list RS*, št. 106/99, 72/2000, 124/2000, 109/01 in 106/06.
- Zakonu o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. *Uradni list RS*, št 9/92, 13/93, 9/96, 29/98, 99/01, 60/02, 100/05 in 72/06.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik

VPRAŠALNIK

I DEL: Vprašanja za razvrstitev podjetij v anketi.

1. V kateri panogi je vaše podjetje?

? A Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	? B Rudarstvo	? C Predelovalne dejavnosti	? D Oskrba z električno energijo, plinom in paro	? E Oskrba z vodo, ravnanje z odpadki, saniranje okolja	? F Gradbeništvo
? G Trgovina, vzdrževanje in popravilo motornih vozil	? H Promet in skladiščenje	? I Gostinstvo	? J Informacijske in komunikacijske dejavnosti	? K Finančne in zavarovalniške dejavnosti	? L Poslovanje z nepremičninami
? M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	? N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	? O Dejavnosti javne uprave in obrambe, dejavnosti obvezne socialne varnosti	? P Izobraževanje	? Q Zdravstvo in socialno varstvo	? Drugo (prosim navedite):

2. Starost vašega podjetja (v letih):

? do 10	? nad 10 do 20	? nad 20 do 30	? nad 30 do 40	? nad 40
---------	----------------	----------------	----------------	----------

II DEL: Osebni podatki anketiranca/ke

1. Spol

? ženski	? moški
----------	---------

2. Vaša starost

? nad 20 do 30 let	? nad 30 do 40 let	? nad 40 do 50 let	? več kot 50 let
--------------------	--------------------	--------------------	------------------

3. Vaša skupna delovna doba:

? nad 5 do 15 let	? nad 15 do 25 let	? nad 25 do 35 let	? nad 35 let
-------------------	--------------------	--------------------	--------------

4. Vaš položaj v podjetju (možnih je več odgovorov):

? vršni manager	? član uprave	? predstavnik	?
-----------------	---------------	---------------	---

5. Vaša zadnja zaključena stopnja izobrazbe

? srednješolska izobrazba	? višješolska izobrazba	? visokošolska ali univerzitetna izobrazba	? podiplomska izobrazba (magisterij ali doktorat)
---------------------------	-------------------------	--	---

III DEL: Zdravstveno stanje

1. Število registriranih poškodb pri delu (vključno z zunanjimi izvajalci -pogodbeniki)

2001	2002	2003	2004	2005	2006

2. Bolniška - število izgubljenih delovnih dni na leto

2001	2002	2003	2004	2005	2006

IV DEL: Odnos do V&Z

1. Zakonske zahteve razumemo kot:

? maksimalne zahteve	? minimalne zahteve	? jih načrtno presegamo
----------------------	---------------------	-------------------------

2. Investicije

? V&Z kriteriji imajo majhno težo	? V&Z kriteriji imajo veliko težo	? V&Z kriteriji imajo prioriteto
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

3. Varnost pri delu

? omejitveni faktor	? zakonska zahteva	? eno izmed prioritete
---------------------	--------------------	------------------------

4. Izobraževanje

? samo vezano na zakonske zahteve	? presegamo zakonske zahteve	? velik poudarek na V&Z
-----------------------------------	------------------------------	-------------------------

5. Certifikat OHSAS 18001

? nepotreben	? v planu	? ga že imamo
--------------	-----------	---------------

6. Management tveganj

? ne izvajamo	? v planu	? vpeljano kot standardno orodje
---------------	-----------	----------------------------------

V DEL: Vodstvena samoocena

Vizija			
Prosimo, da izberete odgovor, ki najbolje opisuje vaše mnenje glede naslednjega:	Nikoli	Včasih	Vedno
Prikazujem visok osebni standard v odnosu do V&Z	?	?	?
Pomagam drugim, da začnejo sami razmišljati o lastnih standardih v odnosu do V&Z	?	?	?
Posredujem vizijo z lastnim obnašanjem in besedami	?	?	?
Sem dovzeten za nove ideje	?	?	?
Spodbujam druge, da razmišljajo o vplivih lastnih aktivnosti na njih same in ostale v organizaciji	?	?	?
Spodbujam zaposlene k sprejemanju izzivov vezanih na vrednote povezane z V&Z	?	?	?
Znam definirati prepričljiv okvir delovanja v bodočnosti	?	?	?

Kredibilnost			
Prosimo, da izberete odgovor, ki najbolje opisuje vaše mnenje glede naslednjega:	Nikoli	Včasih	Vedno
Priznam lastne napake pred drugimi	?	?	?
Podajam vedno resnične podatke, čeprav so lahko sprejeti negativno	?	?	?
Zavzemem se za druge napram višjemu nivoju	?	?	?
Iščem predloge in ideje za lastno izboljšanje	?	?	?
Korektno izvajam predpisane standarde	?	?	?
Sprejemam rizične in nepopularne rešitve katere lahko škodujejo osebni karieri, so pa v dobro zaposlenim z V & Z vidika	?	?	?
Delam dostojanstveno in spoštljivo z ljudmi	?	?	?
Vedno izpolnim dane obljube	?	?	?

Sodelovanje			
Prosimo, da izberete odgovor, ki najbolje opisuje vaše mnenje glede naslednjega:	Nikoli	Včasih	Vedno
Promoviram sodelovanje v odnosu do V&Z	?	?	?
Sprašujem in spodbujam zaposlene k izboljševanju zadev vezanih na V&Z	?	?	?
Pomagam ostalim, da lahko sami rešijo V&Z izzive	?	?	?
Spodbujam k sprejemanjem in implementaciji novih rešitev	?	?	?
Sem pripravljen poslušati	?	?	?
Zaupam v druge	?	?	?
Podpiram samostojne odločitve drugih	?	?	?
Pridobim soglasje ostalih pred implementacijo novosti	?	?	?
Povratna informacija in priznanje			
Prosimo, da izberete odgovor, ki najbolje opisuje vaše mnenje glede naslednjega:	Nikoli	Včasih	Vedno
Javno priznavam prispevek drugih	?	?	?
Dam takoj priznanje osebam katere so doprinesle k izboljšanju V&Z v podjetju	?	?	?
Pozitivno vspodbujam in ne kritiziram poizkuse	?	?	?
Dam pozitivne povratne informacije in nagradim uspešno realizirane ukrepe	?	?	?
Motiviram vse v organizaciji	?	?	?
Proslavljam dosežene V&Z uspehe	?	?	?

Odgovornost			
Prosimo, da izberete odgovor, ki najbolje opisuje vaše mnenje glede naslednjega:	Nikoli	Včasih	Vedno
Enoznačno in transparentno definiram vloge v organizaciji	?	?	?
Promoviram sistem kateri zagovarja odgovornost posameznika na njegovem delovnem mestu	?	?	?
Definiram odgovornosti glede nalog vezanih na V&Z	?	?	?
Zahtevam odgovornost posameznikov za sprejete naloge	?	?	?
Definiram merila za zastavljene cilje	?	?	?
Periodično analiziram dosežene rezultate na osnovi definiranih meril	?	?	?
Izvajam spremembe	?	?	?

Komunikacija			
Prosimo, da izberete odgovor, ki najbolje opisuje vaše mnenje glede naslednjega:	Nikoli	Včasih	Vedno
Vzpodbujam ljudi k posredovanju informacij	?	?	?
Informiram vse zaposlene o dogajanju na V&Z	?	?	?
Pogosto komuniciram z vsemi zaposlenimi	?	?	?
Obravnavam dogajanja direktno na mestu nastanka	?	?	?
Delim z ostalimi pridobljene izkušnje in lastno motiviranost	?	?	?
Pozorno poslušam	?	?	?
Povem tisto kar mislim na konstruktiven način	?	?	?
Vprašam druge za njihovo mnenje	?	?	?
Vzpostavim vzdušje, ki omogoča drugim, da spregovorijo o izzivih na sproščen način	?	?	?

Orientiranost k dejanjem			
Prosimo, da izberete odgovor, ki najbolje opisuje vaše mnenje glede naslednjega:	Nikoli	Včasih	Vedno
Nepopustljiv pri razreševanju V&Z izzivov	?	?	?
Aktivno podpiram razreševanje V&Z izzivov	?	?	?
Sem kreativen in inovativen pri razreševanju V&Z	?	?	?
Izkoristim vsako priložnost, ki omogoča izboljšavo	?	?	?
Definiram razumne prioritete	?	?	?