

MAGISTRSKA NALOGA

MILICA MASLO BEZER



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

DEJAVNIKI UČINKOVITEGA SODELOVANJA  
DELAVSKIH PREDSTAVNIKOV PRI  
ZAGOTAVLJANJU VARNOSTI IN ZDRAVJA  
ZAPOSLENIH – ŠTUDIJA PRIMERA

Milica Maslo Bezer



## POVZETEK

V magistrski nalogi skozi poglobljeno proučevanje mednarodnih in slovenskih pravnih virov, strateških dokumentov in literature o sodelovanju delavcev pri upravljanju na splošno ter na področju varnosti in zdravja analiziramo proaktivnost sveta delavcev v povezavi s kulturo varnosti in zdravja, promocijo zdravja pri delu in drugimi dejavniki, ki lahko prispevajo k učinkovitosti delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja delavcev. S kvalitativno raziskavo v izbranem podjetju smo ugotovili, da so najpomembnejši prepoznani dejavniki učinkovitega sodelovanja sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja aktivna vloga in pobuda managementa, komunikacija v podjetju, ozaveščenost delavcev o pomenu varnosti in zdravja pri delu ter aktivno sodelovanje sveta delavcev in delavcev pri varnosti in zdravju pri delu. Z upoštevanjem teh dejavnikov in proaktivnega delovanja lahko svet delavcev znatno pripomore k uresničevanju participativnih pravic delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu ter vzpostavitvi temeljne vrednote kulture varnosti in zdravja.

*Ključne besede:* delavsko soupravljanje, svet delavcev, varnost in zdravje pri delu, kultura varnosti in zdravja, promocija zdravja.

## SUMMARY

In the master's degree thesis we analyse the proactivity of work council in connection with the health and safety culture, promotion of health at work and other factors, which can contribute to the efficiency of employee representatives in guaranteeing health and safety of workers. The analysis has been carried out through elaborate research of international and Slovene legal sources, strategic documents and literature on employee participation in management in general and in the field of health and safety. With a qualitative research in the chosen enterprise we determined that the most significant identifiable factors of efficient participation of work council in guaranteeing health and safety are an active role and initiative of management, and communication within the enterprise. In addition, there are two other factors: the awareness of workers about the importance of health and safety at work and an active participation of work council and workers in the field of health and safety at work. Considering all these factors with a proactive function the work council can substantially contribute to the implementation of participative rights of workers in the field of health and safety at work, as well as to the establishment of the fundamental value of health and safety culture.

*Key words:* employee participation, work council, health and safety at work, health and safety culture, health promotion.

UDK: 331.4:331.107.2(043.2)



## **ZAHVALA**

Hvala moji družini za potrpljenje in podporo, še posebej vnučkam Zarji, Mili in Avi Vesper, ki so potrpežljivo čakale na objem.

Zahvaljujem se sodelavcem za sodelovanje in podporo.

Hvala Karmen in Mestni knjižnici Piran za strokovno bibliotekarsko pomoč.

Hvala mentorici izr. prof. dr. Valentini Franca za spodbujanje, odzivnost in znanstveno usmerjanje.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Tematika magistrske naloge.....	1
1.2	Temeljno raziskovalno vprašanje, namen in cilji magistrske naloge.....	4
1.3	Metodologija.....	5
1.4	Omejitve raziskave .....	6
1.5	Struktura magistrske naloge.....	7
<b>2</b>	<b>Opredelitev temeljnih pojmov in njihova pravna ureditev .....</b>	<b>8</b>
2.1	Sodelovanje delavcev pri upravljanju.....	8
2.1.1	Splošne opredelitve sodelovanja delavcev pri upravljanju.....	8
2.1.2	Pravna ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju .....	11
2.2	Varnost in zdravje pri delu .....	19
2.2.1	Splošne opredelitve varnosti in zdravja pri delu.....	19
2.2.2	Pravna ureditev varnosti in zdravja pri delu .....	21
2.3	Sklepne ugotovitve poglavja.....	27
<b>3</b>	<b>Sodelovanje delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja delavcev .....</b>	<b>28</b>
3.1	Proaktivni pristop sveta delavcev .....	28
3.1.1	Načrtovanje dela sveta delavcev .....	29
3.1.2	Proaktivno sodelovanje sveta delavcev pri sprejetju ocene tveganja .....	31
3.1.3	Odbor za varnost in zdravje pri delu.....	33
3.2	Sooblikovanje kulture varnosti in zdravja v organizaciji .....	34
3.2.1	Opredelitve varnostne kulture.....	34
3.2.2	Pristopi k izboljšanju kulture varnosti in zdravja v organizaciji.....	42
3.2.3	Varnostna klima – napovedovalec varnostne kulture.....	44
3.3	Sodelovanje delavcev pri načrtovanju promocije zdravja na delovnem mestu .....	45
3.3.1	Pristopi k promociji zdravja na delovnem mestu.....	48
3.3.2	Ravni promocije zdravja na delovnem mestu .....	49
3.3.3	Priprava in izvajanje programa promocije zdravja .....	49
3.3.4	Proaktivno sodelovanje delavcev pri načrtovanju promocije zdravja .....	52
3.4	Sklepne ugotovitve poglavja.....	54
<b>4</b>	<b>Raziskava: študija primera v izbranem podjetju .....</b>	<b>57</b>
4.1	Predstavitev izbranega podjetja in sodelovanja delavcev pri upravljanju v tem podjetju .....	57

4.1.1	Organiziranost in področje dela podjetja .....	57
4.1.2	Sodelovanje delavcev pri upravljanju – svet delavcev .....	58
4.2	Potek raziskave, metodologija in instrumenti za izvedbo.....	61
4.3	Analiza rezultatov in interpretacija.....	63
4.3.1	Uresničevanje sodelovanja delavcev pri upravljanju.....	64
4.3.2	Možnosti vpliva sveta delavcev na varnost in zdravje pri delu .....	66
4.3.3	Sodelovanje sveta delavcev pri izdelavi ocene tveganja in programa promocije zdravja.....	67
4.3.4	Spremljanje izvajanja ukrepov za zagotavljanje varnosti in zdravja .....	69
4.3.5	Dejavniki, pomembni za učinkovito sodelovanje sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja delavcev .....	71
4.4	Sklepne ugotovitve poglavja.....	77
<b>5</b>	<b>Ugotovitve in zaključki .....</b>	<b>79</b>
5.1	Povzetek teoretičnih izhodišč .....	79
5.2	Odgovori na raziskovalna vprašanja.....	81
5.3	Prispevek naloge k znanosti in možnosti nadaljnega raziskovanja .....	85
5.4	Sklepni povzetek.....	85
	<b>Literatura.....</b>	<b>87</b>
	<b>Pravni viri .....</b>	<b>96</b>
	<b>Drugi viri.....</b>	<b>96</b>
	<b>Priloga .....</b>	<b>99</b>

## SLIKE

Slika 1:	Organizacijski trikotnik v odnosu do VZD .....	37
Slika 2:	Model vzajemne varnostne kulture.....	38
Slika 3:	Model zrelosti varnostne kulture .....	42
Slika 4:	Koncept promocije zdravja pri delu.....	46
Slika 5:	Načini vključevanja delavcev .....	53
Slika 6:	Model proaktivne vloge delavskih predstavnikov .....	53
Slika 7:	Dejavniki, pomembni za učinkovito sodelovanje sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja (mnenja skupine »svet delavcev«) .....	72
Slika 8:	Dejavniki, pomembni za učinkovito sodelovanje sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja (mnenja skupine »managerji«) .....	73
Slika 9:	Dejavniki, pomembni za učinkovito sodelovanje sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja (mnenja skupine »delavci«).....	74
Slika 10:	Dejavniki, pomembni za učinkovito sodelovanje sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja, ki so skupni svetu delavcev, managerjem in delavcem .....	75

## KRAJŠAVE

EGS	Evropska gospodarska skupnost
ENWHP	European Network for Workplace Health Promotion (Evropska mreža za promocijo zdravja na delovnem mestu)
ESENER	European survey of enterprises on new and emerging risks (Evropska anketa podjetij o novih in nastajajočih tveganjih)
ETUC	European Trade Union Confederation (Konfederacija Evropskih sindikatov)
ETUI-REHS	European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety (Evropski sindikalni inštitut za raziskave, izobraževanje, varnost in zdravje)
EU	Evropska unija
EU-OSHA	European Agency for Safety and Health at Work (Evropska agencija za varnost in zdravje)
ILO	International Labour Organization (Mednarodna organizacija dela)
IOSH	Institution of Occupational Safety and Health (Inštitut za varnost in zdravje pri delu)
IRSD	Inšpektorat Republike Slovenije za delo
MOD	Mednarodna organizacija dela
MZ DJZ	Ministrstvo za zdravje RS, Direktorat za javno zdravje
ReNPVZD	Resolucija o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu
SD	Svet delavcev
UKC KIMDPŠ	Univerzitetni klinični center Ljubljana, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa
VZD	Varnost in zdravje pri delu
WHO	World Health Organization (Svetovna zdravstvena organizacija)
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah
ZSDS	Združenje svetov delavcev Slovenije
ZSDSP	Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij
ZSDU	Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju
ZVD	Zakon o varstvu pri delu
ZVZD	Zakon o varnosti in zdravju pri delu

# 1 UVOD

Danes je bolj kot kdaj prej razvidno, da brez sodelovanja delavcev pri upravljanju podjetij ni mogoče pričakovati motiviranih in zdravih delavcev. Delavci bi morali biti, še posebej v času gospodarske krize, del rešitve, in ne le problem delodajalca, ki svojo rešitev vidi v čim nižjih plačah, čim manjših stroških dela, od delavcev pa pričakuje kakovostne proizvode ali storitve.

Gostiša (1996) meni, da na zaposlene ne bi smeli gledati le kot na strošek, saj delavci predstavljajo pomemben vir podjetja. Delavcem ni vseeno, v kakšnih razmerah delajo, zato se bodisi neposredno ali posredno preko delavskih predstavništev zavzemajo za zagotavljanje varnih delovnih mest, tako z ekonomskega kot tudi ekološkega, varnostnega in zdravstvenega vidika.

Pri tem jim pomaga tako evropska kot slovenska zakonodaja, ki omogoča neposredno in posredno participacijo delavcev tudi pri upravljanju zadev, ki se nanašajo na varnost in zdravje. Za doseganje ciljev delavcev na področju zagotavljanja varnosti in zdravja na ravni organizacije oziroma podjetja je zagotovo primernejša posredna participacija preko voljenih delavskih predstavnikov, saj si je težko predstavljati in v praksi izvesti neposredno participacijo na ravni velike organizacije (Franca 2008b, 52; 2011, 8–20).

## 1.1 Tematika magistrske naloge

Temeljna izhodišča za sodelovanje delavcev pri upravljanju opredeljuje 75. člen Ustave RS (Uradni list RS, št. 33/91, 42/97, 66/00, 43/03), ki določa, da delavci sodelujejo pri upravljanju v gospodarskih organizacijah in zavodih na način in pod pogoji, ki jih določa zakon. Natančneje delavsko soupravljanje ureja Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU, Uradni list RS, št. 42/93, 56/01, 26/07), ki določa načine in pogoje sodelovanja delavcev pri upravljanju gospodarskih družb, ne glede na obliko lastnine, samostojnih podjetnikov posameznikov z najmanj 50 delavci in zadrug. Prav tako opredeljuje načine sodelovanja delavcev pri upravljanju ter oblikovanje, sestavo, mandat in izvolitev sveta delavcev. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1, Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr.) sicer ne ureja sodelovanja delavcev pri upravljanju, niti na področju varnosti in zdravja pri delu; le v 112. členu vsebuje določbe, ki urejajo pravno varstvo pred odpovedjo predstavnikom delavcev. Določa pa delodajalčevo obveznost zagotavljanja varnih delovnih razmer v skladu s posebnimi predpisi o varnosti in zdravju pri delu (45. člen ZDR-1).

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, Uradni list RS, št. 43/11) zagotavlja delavcem in njihovim izvoljenim predstavnikom temeljne pogoje za uresničevanje pravic do varnega in zdravega delovnega okolja. Delodajalci so dolžni zagotavljati varnost in zdravje pri delu v skladu z določili ZVZD-1. V 6. členu določa, da delodajalec mora načrtovati in izvajati

promocijo zdravja na delovnem mestu, v 32. členu pa določa tudi, da mora zanjo zagotoviti potrebna sredstva in način spremljanja njenega izvajanja.

Pred začetkom načrtovanja promocije zdravja v organizaciji je treba razumeti celoto ukrepov za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu ter vedeti, kaj je zdravje, kako ga ohranjamo, utrjujemo in razvijamo. Masanotti in Griffiths (2013, 13–66) opozarjata na pomembno spremembo v opredelitvi zdravja: od tiste iz 19. stoletja, po kateri je zdravje odsotnost bolezni, do dveh sodobnih pristopov, ki izhajata iz opredelitve zdravja Svetovne zdravstvene organizacije (angl. *World Health Organization* – WHO) iz leta 1948. Po tej opredelitvi je zdravje stanje popolne telesne, duševne in socialne blaginje, in ne le odsotnost bolezni ali nezmožnosti. Leta 1966 se je v zdravstvenih strokovnih krogih pojavilo novo pojmovanje zdravja kot stanja harmoničnega telesnega in psihičnega ravnovesja posameznika, ki je dinamično integrirano v naravno in socialno okolje. Iz te opredelitve zdravja izhajata dva pristopa k zdravju, in sicer biomedicinski in družbenomedicinski oziroma salutogenetski, ki upoštevata poleg posameznika še naravno in socialno okolje. Od takrat se družbenomedicinski strokovnjaki vse pogosteje namesto »Kaj povzroča bolezen?« sprašujejo: »Kaj je izvor zdravja?« (Masanotti in Griffiths 2013).

Svetovna zdravstvena organizacija opredeljuje promocijo zdravja kot proces usposabljanja ljudi za dvig zavesti in nadzora nad dejavnostmi, ki krepijo zdravje (WHO 1986). To je celovit družbeni in politični proces, ki nima za cilj le krepitev veščin in sposobnosti posameznika, temveč tudi aktivnosti, usmerjenih k spreminjanju družbenih, ekonomskih in okoljskih pogojev za podporo pri doseganju zdravja na ravni posameznika in družbe. Ottavska listina za promocijo zdravja<sup>1</sup> (angl. *Ottawa charter for health promotion*), ki jo je Svetovna zdravstvena organizacija sprejela na svoji prvi mednarodni konferenci v Ottawi (Kanada) novembra 1986, je temeljna listina, ki definira zdravje in strategijo »zdravje za vse« ter identificira tri temeljne strategije za promocijo zdravja. To so: 1) zagovorništvo za ustvarjanje temeljnih pogojev za zdravje; 2) usposabljanje ljudi za doseganje potencialov polnega zdravja; 3) mediacija oziroma posredovanje med različnimi interesi v družbi za doseganje zdravja (WHO 1986). Promocijo zdravja na delovnem mestu tvorijo skupna prizadevanja delodajalcev, delavcev in družbe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu. To izboljšanje lahko dosežejo le z izboljšanjem organiziranosti dela in delovnega okolja, skrbjo za zdravje delavcev, spodbujanjem delavcev k udeležbi pri zdravih aktivnostih in spodbujanjem osebostnega razvoja (Podjed idr. 2014).

---

<sup>1</sup> Strategija je podprta s petimi področji prednostnih aktivnosti, načrtanih v Ottavski listini za promocijo zdravja, iz katerih izhajajo poglobljeni cilji, ki se nanašajo na izgrajevanje zdrave javne politike; ustvarjanje podpornega okolja za zdravje; krepitev aktivnosti družbe za doseganje zdravja; razvijanje osebnih veščin; reorganizacijo zdravstvene službe iz usmerjenosti v zdravljenje bolezni v preprečevanje bolezni in promocijo zdravja (WHO 1986).

Po podatkih Inšpektorata RS za delo iz leta 2012 je le okoli 5 % slovenskih organizacij imelo načrt in izvajalo aktivnosti na področju promocije zdravja (Podjed 2014). Kasnejših podatkov o številu slovenskih organizacij, v katerih imajo načrt in izvajajo promocijo zdravja, nismo zasledili. V poročilu o delu Inšpektorata RS za delo za leto 2014 je navedeno, da se število podjetij, ki imajo kakovostne programe za promocijo zdravja na delovnem mestu, povečuje, konkretni podatki o številu podjetij, ki jih izvajajo, pa niso navedeni (IRSD 2014). Delavcem je pomembno, v kakšnih razmerah delajo, zato se bodisi neposredno ali preko delavskih predstavništev zavzemajo za zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev. Za doseganje ciljev delavcev na področju zagotavljanja varnosti in zdravja na ravni organizacije oziroma podjetja je primernejša posredna participacija preko voljenih delavskih predstavnikov, saj si je nemogoče predstavljati in v praksi izvesti neposredno participacijo na ravni velike organizacije (Franca 2011). Oblika posredne delavske participacije preko voljenih delavskih predstavnikov v Sloveniji je po ZSDU svet delavcev, ki se mora na ravni organizacije nenehno ukvarjati z vprašanji tveganj za varnost in zdravje delavcev. Za delovanje mora imeti ustrezno strategijo in delovati proaktivno (Gostiša 2010). Svet delavcev nima le nalogo nadzirati, kako delodajalec uresničuje predpise o varnosti in zdravju pri delu. Z 48. členom ZVZD-1 je svetu delavcev omogočeno, da lahko tudi sam pripravi in predlaga ukrepe ter od delodajalca zahteva njihovo izvedbo (Lozar in Bratec 2011, 14–21). EU-OSHA (2015) navaja, da lahko to pravico svet delavcev izkoristi za sodelovanje pri izdelavi in dopolnjevanju izjave o varnosti z oceno tveganja, ki kot najpomembnejši dokument na področju varnosti in zdravja pri delu v podjetju predstavlja temeljni kamen evropskega pristopa k varnosti in zdravju, kot to predvideva Direktiva Sveta 89/391/EGS o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav za varnost in zdravje delavcev pri delu (Uradni list EU, št. L 183/89). Za proaktivno delovanje sveta delavcev je pomembna tudi kultura varnosti in zdravja v organizaciji. Tako ZVZD-1 kot tudi ZSDU vsebinsko opredeljujeta koncepte te kulture na konkreten način, vendar samo izvajanje zakonodaje še ne zagotavlja vzdušja kulture varnosti in zdravja na vseh ravneh organizacije in pri vseh deležnikih. Pri graditvi te kulture s svojimi programi, pobudami, razpisi, priročniki in drugimi izobraževalnimi pristopi sodeluje tudi Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, ki se je v Resoluciji o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu (ReNPVZD, Uradni list RS, št. 126/03) zavezalo ozaveščati, izobraževati, vzgajati in usposablјati tudi delodajalce in delavce.

Še tako ustrezna in pravična zakonodaja ter demokratično izvoljeni predstavniki delavcev ne omogočajo varnih in zdravih delovnih razmer brez ustreznega prenosa predpisov v delovanje podjetja in njihovega ustreznega izvajanja. Za to pa je potrebno učinkovito sodelovanje tako delavcev kot delodajalca.

Pri učinkovitem sodelovanju delavcev pri upravljanju varnosti in zdravja gre za skupno sprejemanje odločitev, spoštovanje, pogovarjanje, izmenjavanje mnenj o težavah in stališč do njih ter za upoštevanje drugega, tako s strani delodajalca kot s strani delavcev (EU-OSHA 2012a).

Zavzetost managementa na vseh ravneh vodenja je tudi nepogrešljiv dejavnik učinkovitega urejanja tveganj varnosti in zdravja pri delu, saj je od njihovega uspešnega sodelovanja s predstavniki delavcev odvisno, ali bo prenos predpisov v vsakdanjo prakso podjetja uspešen ter bodo doseženi skupni cilji na področju varnosti in zdravja pri delu, so ugotovili v raziskavi ESENER, ki je bila izvedena z anketiranjem prebivalstva v 31 državah (27 članic EU, Hrvaška, Norveška, Švica in Turčija) v letu 2009 (EU-OSHA 2010, 2012c).

Ne glede na urejeno zakonodajo, deklarativno pripravljenost lastnikov podjetij in managementa za sodelovanje z delavci ter formalno oblikovana delavska predstavništva, ki uresničujejo pravice delavcev pri upravljanju varnosti in zdravja, po 22 letih obstoja ZSDU še nimamo raziskave o prepoznavanju dejavnikov za učinkovito sodelovanje delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja delavcev. Zato smo z magistrsko nalogo na izbranem primeru gospodarske družbe Javno podjetje Okolje Piran, d. o. o., raziskali, kateri so dejavniki učinkovitega sodelovanja delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu. Zasnova naloge in njene ugotovitve pomembno zapolnjujejo vrzel v literaturi s tega področja in to je tudi znanstveni prispevek naloge.

## **1.2 Temeljno raziskovalno vprašanje, namen in cilji magistrske naloge**

Namen magistrske naloge je proučiti področje sodelovanja delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja delavcev v izbranem podjetju, tako na teoretični kot na praktični ravni. V literaturi je veliko napisanega o sodelovanju delavcev pri upravljanju ter o varnosti in zdravju pri delu. Manj pa je znanstvenih in strokovnih del, ki obravnavajo sodelovanje delavcev pri upravljanju na področju varnosti in zdravja pri delu. Domnevali smo, da delavci pričakujejo, da delodajalec že po zakonodaji zagotavlja varne in zdrave delovne razmere, zato se v te aktivnosti morda ne vključujejo v zadostni meri. Namen raziskave je zato bil proučiti, katere dejavnike za učinkovito izvajanje zakonskih predpisov delavci, svet delavcev in delodajalec izbranega podjetja prepoznavajo kot pomembne ter kako predstavniki delavcev izkoriščajo zakonske možnosti za sodelovanje pri upravljanju v zadevah varnosti in zdravja pri delu.

Cilj teoretičnega dela naloge je opredeliti najpomembnejše vidike sodelovanja delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja na podlagi mednarodnih in slovenskih pravnih virov, strateških dokumentov relevantnih mednarodnih organizacij in Republike Slovenije, strokovne in znanstvene literature, s čimer se izluščijo dejavniki, ki prispevajo k učinkovitosti delavskih predstavnikov.

Cilj empiričnega dela naloge je ugotoviti, katere dejavnike delavci, delavski predstavniki in delodajalec v izbranem podjetju prepoznavajo kot pomembne za učinkovito sodelovanje delavskih predstavnikov pri uresničevanju zakonskih predpisov s področja varnosti in zdravja pri delu. Prvo raziskovalno vprašanje se tako glasi: *Katere dejavnike svet delavcev in*



*delodajalec v izbranem podjetju prepoznava kot pomembne za učinkovito sodelovanje delavskih predstavnikov pri uresničevanju zakonskih predpisov s področja varnosti in zdravja pri delu?*

Za boljše razumevanje učinkovitega sodelovanja delavcev smo ugotavljali tudi dejansko stanje sodelovanja delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja v izbranem podjetju. Osredotočili smo se na načine, kako svet delavcev uresničuje svoje pravice po ZSDU, da bi tako sooblikovali dokumente na področju varnosti in zdravja pri delu. Zato se drugo raziskovalno vprašanje glasi: *Kako svet delavcev sodeluje pri oblikovanju predpisanih dokumentov s področja varnosti in zdravja v izbranem podjetju?*

Tretje raziskovalno vprašanje se nanaša na uresničevanje sprejetih dokumentov na področju varnosti in zdravja pri delu, kajti delavski predstavniki so lahko zelo aktivni pri sprejemanju dokumentov, ne pa tudi pri njihovem uresničevanju (ali obratno). Zato je tretje raziskovalno vprašanje: *Kako svet delavcev sodeluje pri uresničevanju sprejetih dokumentov s področja varnosti in zdravja pri delu v izbranem podjetju?*

### **1.3 Metodologija**

V raziskavi so bili uporabljeni tako primarni kot sekundarni viri. Z metodo deskripcije so v teoretičnem delu predstavljeni posamezni temeljni pojmi, kot so sodelovanje delavcev pri upravljanju, varnost in zdravje na delovnem mestu, kultura varnosti in zdravja ter promocija zdravja na delovnem mestu. Z metodo analize sestavljenih besedil smo v magistrsko nalogo vključevali relevantne ugotovitve iz raziskovalnih del drugih avtorjev. Z metodo komparacije smo primerjali zakonske opredelitve sodelovanja delavcev pri upravljanju na področju varnosti in zdravja pri delu ter ugotovitve iz del različnih avtorjev. Z metodo kompilacije smo povzemali ugotovitve drugih avtorjev z ugotovitvami magistrske naloge in izpeljali sintezo.

V drugem delu naloge je predstavljena kvalitativna raziskava. Izvedli smo singularno študijo primera v izbranem podjetju. Kot metoda pridobivanja podatkov je bil uporabljen intervju na podlagi polstrukturiranega vprašalnika.

Opravili smo intervjuje z vsemi sedmimi člani sveta delavcev, šestimi predstavniki managementa in sedmimi naključno izbranimi delavci. Sedma predstavnica managementa sem izvajalka raziskave. Izbor sedmih delavcev, ki v podjetju delajo najmanj leto, je bil izveden z žrebanjem med vsemi delavci, zaposlenimi v enajstih enotah podjetja. Polstrukturirani vprašalnik za izvedbo intervjujev je avtorski, oblikovan je bil na podlagi literature in izkušenj (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 109–139). Posamezni intervju je bil izveden v prostorih izbranega podjetja in je trajal od 20 do 30 minut. Intervjuji so bili, s privoljenjem intervjuvancev, posneti na diktafon in kasneje pretipkani.

Analizo odgovorov intervjuvancev smo izvedli z metodo analize vsebine (angl. *content analysis*) (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 147–160; Patton 1990; Vogrinc 2008). Po branju prepisov intervjujev je bilo opravljeno kodiranje, izbor temeljnih konceptov, povezovanje in ponovno vrednotenje ter končni izbor dejavnikov, ki jih intervjuvanci prepoznavajo kot pomembne za učinkovito sodelovanje delavskih predstavnikov pri uresničevanju zakonskih predpisov s področja varnosti in zdravja pri delu.

Na koncu smo opravili triangulacijo po virih podatkov iz treh skupin intervjuvancev, da bi ugotovili dejavnike v učinkovitem sodelovanju delavskih predstavnikov pri uresničevanju zakonskih predpisov s področja varnosti in zdravja pri delu, skupne vsem trem skupinam (Patton 1990; Vogrinc 2008). Končni rezultat raziskave je nabor prepoznanih dejavnikov, ki so pomembni za učinkovito delovanje sveta delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu.

#### **1.4 Omejitve raziskave**

Omejitev raziskave je dejstvo, da je bilo obravnavano le eno podjetje. Ker je na tem področju malo ali skorajda nič znanstvenih raziskav, se je bilo treba opreti predvsem na literaturo s širšega področja (sodelovanje delavcev pri upravljanju) in v večji meri izkazati samoiniciativnost. Omejitev je tudi dejstvo, da sem kot raziskovalka zaposlena v podjetju, v katerem je bila izvedena raziskava, zaradi česar bi predvsem delavci lahko ne bili povsem sproščeni in iskreni. Dejstvo, da sem »ena izmed njih«, pa je lahko tudi prednost, saj poznam delovanje podjetja in obravnavano problematiko, zato sem ocenila, da bo intervjuvanje potekalo v vzdušju zaupanja in da bomo prišli do odgovorov na raziskovalna vprašanja.

Kot rezultat študije primera in prispevek k znanosti smo pričakovali teoretično relevantna spoznanja, ki lahko prispevajo k razumevanju delovanja svetov delavcev v srednje velikih komunalnih podjetjih in pripomorejo h gradnji teorije o tem, kateri dejavniki bi lahko v prihodnje prispevali k učinkovitejšemu sodelovanju delavskih predstavništev pri uresničevanju zakonskih predpisov oziroma pravic delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu.

V raziskavi ESENER (EU-OSHA 2012c) je bilo z analizo sekundarnih virov ugotovljeno, da so sveti delavcev pogosteje prisotni v javnem sektorju. Ker je predmet študije primera javno podjetje, smo predpostavljali, da bodo ugotovitve študije uporabne za razumevanje učinkovitosti delovanja svetov delavcev tudi v drugih primerljivih javnih podjetjih, čeprav ugotovitev študije primera ne moremo posplošiti. Nadaljnje raziskovanje na tem področju je možno z izvedbo več poglobljenih študij v različnih srednje velikih komunalnih podjetjih in primerjavo prepoznanih dejavnikov, ki vplivajo na učinkovito delovanje svetov delavcev na obravnavanem področju.

## 1.5 Struktura magistrske naloge

V magistrski nalogi *uvodoma* predstavljamo pomen sodelovanja delavskih predstavnikov pri upravljanju s posebnim poudarkom na varnosti in zdravju pri delu. Oblikovana so raziskovalna vprašanja, ki se nanašajo na dejavnike, ki jih delavski predstavniki prepoznavajo kot pomembne za učinkovito sodelovanje delavskih predstavnikov pri uresničevanju zakonskih predpisov s področja varnosti in zdravja pri delu, ter na način, kako svet delavcev sodeluje pri oblikovanju in uresničevanju predpisanih dokumentov s področja varnosti in zdravja.

*Drugo poglavje* je namenjeno opredelitvi temeljnih pojmov. Sodelovanje delavcev pri upravljanju je predstavljeno na splošno in z vidika pravne ureditve. Posebej je predstavljen svet delavcev kot osrednje kolektivno delavsko predstavništvo. Predstavljeni so varnost in zdravje pri delu ter zakonska ureditev tega področja. V *tretjem poglavju* so opredeljeni proaktivni pristop sveta delavcev, sooblikovanje kulture varnosti in zdravja v organizaciji ter sodelovanje delavcev pri načrtovanju promocije zdravja na delovnem mestu kot tri področja, za katera v strokovni in znanstveni literaturi najdemo dejavnike, ki bi lahko vplivali na učinkovito sodelovanje delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu. V *četrtem poglavju* je predstavljena raziskava – študija primera v izbranem podjetju Javno podjetje Okolje Piran, d. o. o., o dejavnikih učinkovitega sodelovanja delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu. V končnem *petem poglavju* so podani ugotovitve in zaključki.

## **2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV IN NJIHOVA PRAVNA UREDITEV**

Za ustrezno proučevanje tematike dejavnikov učinkovitega sodelovanja delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja delavcev je treba najprej proučiti teoretična izhodišča za ustrezno pojasnitev temeljnih pojmov.

Temelj sodelovanja delavskih predstavnikov na tem področju je pravna ureditev, ki omogoča oblikovanje delavskih predstavništev za sodelovanje pri zagotavljanju pravic delavcev na področju varnosti in zdravja. Treba je proučiti tako zakonske vidike kot tudi relevantno literaturo, ki se nanaša na tematiko raziskave in nam osvetljuje, kakšne so možnosti in kakšno je lahko dejansko uresničevanje pravic delavcev na področju varnosti in zdravja v podjetjih.

Kot prvi in temeljni pojem v nadaljevanju predstavljamo sodelovanje delavcev pri upravljanju, in sicer svet delavcev kot osrednje delavsko predstavništvo, preko katerega delavci sodelujejo pri zagotavljanju varnosti in zdravja delavcev v podjetju.

### **2.1 Sodelovanje delavcev pri upravljanju**

Predstavitev sodelovanja delavcev pri upravljanju smo razdelili na podpoglavju 2.1.1, v katerem podajamo splošne opredelitve sodelovanja delavcev pri upravljanju, in 2.1.2, v katerem predstavljamo pravno ureditev področja sodelovanja delavcev pri upravljanju, s poudarkom na pravnih opredelitvah delovanja sveta delavcev.

#### ***2.1.1 Splošne opredelitve sodelovanja delavcev pri upravljanju***

Sodelovanje delavcev pri upravljanju ali delavsko soupravljanje Franca (2011) na splošno opredeljuje kot oblike in načine sodelovanja delavcev, ki lahko potekajo na različne načine in različno intenzivno skozi organe, kot so svet delavcev, delavski zaupnik, uprava, nadzorni svet in upravni odbor. Delavsko soupravljanje v ožjem pomenu besede pa se nanaša zgolj na soodločanje delavcev.

Sodelovanje delavcev pri upravljanju v razmerah razvitih tržnih gospodarstev in zasebne lastnine je zanimiv predmet proučevanja predvsem zaradi njegovih možnih pozitivnih učinkov na delovanje podjetja, kar opisujejo številni avtorji (Bernstein 1976, 491; Glew idr. 1995, 399; Rogers in Streeck 1995, 4–26; Gostiša 2004; Vitols 2005, 15; Strauss 2006, 778; Franca 2008b). Avtorji poudarjajo predvsem pomen prisotnosti izvoljenih delavskih predstavništev v podjetju, ki predstavljajo most med managementom in delavci.

Vitols (2005, 15) še posebej izpostavlja štiri področja, ki so bila identificirana v literaturi kot tista, na katerih lahko sodelovanje delavcev prinese nekatere pozitivne učinke: 1) učinki na delavce same, in sicer kot zadovoljstvo, obveza, delovni iztržek in vlaganje v večšine delavcev; 2) učinki na delovanje podjetja, in sicer v smislu produktivnosti in inovacij;

3) učinki na področju finančne uspešnosti, in sicer v obliki profita ali delitve dodane vrednosti med lastniki kapitala in delavci; 4) učinki na vrednost delnic podjetja na trgu.

Gostiša (1999, 14) pravi, da je možno razlage za pozitivne učinke sodelovanja delavcev pri upravljanju iskati v celi vrsti novejših organizacijskih teorij. V teh teorijah so v ospredju medčloveški odnosi ter potrebe in interesi delavcev kot pomembni dejavniki za uspešnost podjetja. Motivirani in zainteresirani delavci lahko kot aktivni udeleženci veliko prispevajo k tej uspešnosti. Zagovorniki ideje o participativnem managementu, ki vključuje sodelovanje delavcev pri upravljanju, pravijo tudi, da je njihov cilj podjetje, v katerem bodo vsi delavci dojemali podjetje tudi kot svojo lastnino, za katero se morajo kar najbolj potruditi (Gostiša 1999; Wunderer idr. 2002; Franca 2008b). V praksi to poteka tako, da imajo delavci možnost in pravico udeležbe pri sprejemanju vseh pomembnih odločitev v podjetju (Franca 2008b). Gostiša (2011, 10) pravi, da je bistvo razvijanja sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju v tem, da jih delodajalec, kot pomembne deležnike organizacije, intenzivno vključi v vse vidike delovanja in poslovanja podjetja, tako da bodo interesi delavcev upoštevani tudi pri pomembnejših upravljavskih odločitvah. Na ta način bo kakovost njihovega delovnega življenja prispevala k motiviranosti za delo, delovnemu zadovoljstvu, pripadnosti podjetju, kar v končnem rezultatu prispeva k poslovni uspešnosti podjetja. Poudarja, da so delavci v sodobnem času – v »eri znanja« – človeški kapital, ki je glavna konkurenčna prednost podjetja. Meni, da samo s sistemom soupravljanja lahko delavcem kot pomembnim deležnikom podjetja omogočimo uresničevanje osebnostnih, materialnih in družbenih potreb v poslovnem procesu ter na ta način omogočimo uresničitev ideje o družbeno odgovornem podjetju. Meni tudi, da je prišel čas, ko je treba delavcem kot nosilcem človeškega kapitala priznati pravico do enakopravnega soupravljanja (Gostiša 2015, 8–10).

Sodelovanje delavcev pri upravljanju je proces, ki delavcem omogoča, da imajo nekaj vpliva na svoje delo in pogoje, v katerih ga izvajajo, meni Strauss (2006, 779). Obenem poudarja pomembnost dejanskega vpliva, in ne le občutka vpliva. Pravi tudi, da je sicer sodelovanje delavcev pri upravljanju najpogosteje razumljeno kot nabor mehanizmov za vključevanje delavcev v odločitve v organizaciji. Pri tem poudarja pomembno razliko med vplivom delavcev na odločitve managementa in vključenostjo delavcev v sprejemanje odločitev. Navaja, da v literaturi zasledimo številne razlage o tem, kako se v praksi izraža razlika med »aktivnim vplivom« in »pasivno vključenostjo«, kar avtorji povezujejo predvsem z načini vodenja organizacije. Zadel (2014, 13–16) v zvezi z načini vodenja in sodelovanjem delavcev pri upravljanju priporoča demokratični participativni način, ki vključuje zaposlene v procese odločanja ter ustvarja dobro in motivirajoče vzdušje. Delavci potrebujejo ustrezno motivacijo,

zato pri tem Zadel (2014) poudarja, da sta transformacijsko vodenje<sup>2</sup> in opolnomočenje delavcev prava pot k večji vključenosti in učinkovitosti delavcev.

Franca (2008b, 50–53) navaja, da v literaturi zasledimo različne namene in cilje sodelovanja delavcev pri upravljanju. S sodelovanjem pri upravljanju se srečujejo trije pomembni deležniki v industrijskih razmerjih: država, delodajalci in delavci. Humanisti v teh razmerjih poudarjajo demokracijo in socialno vključenost, drugi pa ekonomsko učinkovitost oziroma uporabno vrednost sodelovanja delavcev pri upravljanju, ki jo je treba dokazati s povečevanjem storilnosti in učinkovitosti, nižanjem stroškov podjetja in podobno. Delavci sodelujejo pri odločanju o skupnih zadevah organizacije preko svojih izvoljenih predstavništev. Gostiša (1996, 150) kot najpogostejši izraz, ki ga zasledimo v literaturi v povezavi s to vrsto »delavske participacije«,<sup>3</sup> navaja različne oblike in načine udeležbe delavcev pri upravljanju. Med pasivne oblike sodelovanja pri upravljanju uvršča pravice delavcev, da so obveščeni o vseh pomembnih ekonomskih vprašanjih v podjetju. To je obenem tudi najnižja stopnja sodelovanja delavcev. Sodelovanje delavcev s soglasjem k odločitvam managementa ali celo samostojno odločanje delavcev šteje kot najvišjo stopnjo sodelovanja delavcev pri upravljanju. Če primerjamo razlago sodelovanja delavcev pri upravljanju po Straussu (2006) in Gostiši (1996), zlahka najdemo vzporednice med »pasivno vključenostjo« in pravico do obveščeniosti ter »aktivnim vplivom« in soglasjem, soodločanjem ali celo samostojnim odločanjem delavcev.

Franca (2008b, 52) navaja dva načina sodelovanja delavcev pri upravljanju. *Neposredno sodelovanje* delavcev pri upravljanju od posrednega razlikujemo po več dejavnikih. Neposredno sodelovanje delavcev je individualno, na ravni posameznika oziroma osebno. Pri neposrednem sodelovanju so v ospredju osebni interesi zaposlenega, povezani z njegovim delovnim mestom oziroma njegovim položajem v organizaciji. Uresničujejo se najpogosteje v zvezi s pravico do pobude in pritožbe, pravico do obveščanja in soodločanja o izvajanju lastnega dela ter v povezavi s pravico do letnega pogovora. *Posredno sodelovanje* delavcev pri upravljanju pa je kolektivno, poteka preko organa izvoljenega delavskega predstavništva, kot so svet delavcev, delavski zaupnik, predstavniki delavcev v organih nadzora in razni odbori, v katere so vključeni tako predstavniki sveta delavcev kot drugih delavcev in managementa. Pri posredni participaciji preko delavskega predstavništva so zastopani interesi delavcev kot skupine v organizaciji in je omogočeno delovanje na ravni organizacije, pravi

---

<sup>2</sup> Transformacijsko vodenje spodbuja zaposlene, da dosegajo cilje podjetja na podlagi lastne motivacije, vrednot in odnosa do dela oziroma iz prepričanja, da tako dosegajo tudi svoje cilje in zadovoljujejo lastne potrebe. Takšno vodenje vključuje zaposlene v procese odločanja in razvoja vizije podjetja (Zadel 2014, 13–16).

<sup>3</sup> Delavska participacija (angl. *employee participation*) je mednarodno uveljavljen izraz, ki v najširšem smislu zajema tudi sodelovanje delavcev pri upravljanju.

Franca (2008b). Neposredno sodelovanje pri upravljanju se torej osredotoča na »mikroraven«, posredno sodelovanje pri upravljanju pa na »makroraven« organizacije (Franca 2011, 9).

### **2.1.2 Pravna ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju**

Sodelovanje delavcev pri upravljanju v Republiki Sloveniji opredeljuje 75. člen Ustave RS, v katerem je navedeno, da načine in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih organizacij in zavodov določa poseben zakon. Pravica soupravljanja je omogočena vsem delavcem na podlagi načela univerzalnosti, ki je eno temeljnih načel sodelovanja delavcev. Ta ustavna pravica sodi v okvir človekovih pravic, ki morajo biti zagotovljene vsem in morajo biti še posebej pravno opredeljene in varovane. Delavci sodelujejo pri upravljanju na način in pod pogoji, določenimi v ZSDU, ki je bil sprejet na podlagi 75. člena Ustave RS. Ne glede na to, da to pravico podrobneje določa zakon, pravica ni le navadna zakonska pravica, temveč ustavna pravica, ki ji vsebino podrobneje določa ZSDU (Šturm 2011).

ZSDU je bil sprejet leta 1993 (Uradni list RS, št. 42/93). Vodovnik (2002, 6) ugotavlja, da so s sprejetjem ZSDU delavci v gospodarstvu dobili možnost sodelovanja pri upravljanju, in sicer s pravico izvolitve svojih predstavnikov v svete delavcev ali delavskega zaupnika v manjših organizacijah. Ti organi so, za razliko od sindikata, element formalne strukture organizacije. Prvič je bil ZSDU spremenjen leta 2001 (Uradni list RS, št. 56/01) in nato še leta 2007 (Uradni list RS, št. 26/07). Uradno prečiščeno besedilo je bilo potrjeno v Državnem zboru aprila 2007 (Uradni list RS, št. 42/07). Gostiša (2007) meni, da sprememba ZSDU leta 2007 ni prinesla nič dobrega za delavska predstavništva, saj so spremembe posegle v imuniteto članov sveta delavcev in jo znižale. Spremembe je označil celo za nepotrebne in škodljive. Gostiša (2011, 10) sicer ZSDU vidi kot konkreten upravljavski mehanizem, s katerim delavci uresničujejo svoje interese pri sprejemanju pomembnih odločitev v podjetju, s čimer se zagotavlja interesno uravnoteženo in družbeno odgovorno upravljanje podjetij.

Delavci lahko uresničijo svoje interese v podjetju tako, da izkoristijo pravico, ki jo omogoča 8. člen ZSDU, in izvolijo svet delavcev. V zvezi s tem Franca (2008a) poudarja, da gre za izbirno pravico delavcev, primerljivo z ureditvijo v večini evropskih držav. Če te pravice ne izkoristijo, niso podvrženi nobenim sankcijam ali poslabšanju položaja. Opozarja pa, da v tem primeru delavci ne morejo zahtevati od managementa, da jih obvešča, se z njimi posvetuje, ali pričakovati sodelovanje pri odločanju. V interesu delavcev je, da izkoristijo možnosti, ki jim jih daje zakonodaja za uresničevanje njihovih pravic. Z izvolitvijo svojih predstavnikov delavci vzpostavijo pogoje za izvajanje organiziranega socialnega dialoga, pravi Vodovnik (2002, 6). Socialni dialog pa je vrednota, brez katere ni možno uresničiti sodelovanje delavcev pri upravljanju, saj brez dialoga med predstavniki delavcev in managementom ni možno usklajevanje različnih interesov delodajalcev in delavcev. Pri tem tudi poudarja pomen organizacijske kulture v komuniciranju, ki je temeljni pogoj za socialni dialog in sodelovanje.

Na strani managementa pa kot pomembno vrednoto, ki je pogoj za kakovostno komunikacijo med delodajalcem in delavci, vidi standard kakovosti ravnanja managementa s kadri. Sodelovanje temelji zlasti na spoštovanju človekovih pravic, kar delavce motivira. Franca (2008a) meni, da je prav management eden glavnih dejavnikov, ki vpliva na uresničevanje soupravljanja delavcev.

Čeprav je ZSDU pomembno prispeval k uvajanju participativnega upravljanja v slovenskih podjetjih, se po mnenju Bohinca (2013, 3–7) še vedno pojavljajo težave in nejasnosti pri njegovem izvajanju, zaradi katerih bi bila potrebna celostna posodobitev zakona. Izpostavlja nekatere nejasnosti v zvezi s tem, denimo ali je participativni dogovor obvezen ali ne; katera pravna sredstva za uveljavitev določb ZSDU so na razpolago svetu delavcev, če delodajalec krši pravice sveta delavcev; številne nejasnosti v zvezi z volitvami, mandatom, odgovornostjo in prenehanjem mandata sveta delavcev; sodelovanje delavcev v organih družb, in številne druge nedorečenosti ZSDU. Gostiša (2013, 2–3) pravi, da je ZSDU po naprednosti temeljnih idej sicer dober zakon, celo med boljšimi v Evropi. Ugotavlja pa, da je od njegovega sprejetja minilo več kot 20 let in v tem času se je izkazalo, da je potreben posodobitve in natančnejših opredelitev, saj je poln nepopolnih norm, za katerih kršitev sploh ni predvidena sankcija. Meni celo, da ZSDU spominja bolj na resolucijo kot zakon, saj je v Sloveniji povsem nekaznovano kršen. Franca (2014, 11–12) navaja, da raziskovalci v EU ugotavljajo, da so v času finančno-gospodarske krize participacijske pravice delavcev, kljub več kot 40 letni tradiciji obveščanja in posvetovanja z delavskimi predstavništvi, marsikje načete. Obstaja celo bojazen, da bi lahko Evropska komisija v okviru programa REFIT znižala pravice obveščanja in posvetovanja v srednjih in manjših podjetjih (Franca 2014). ETUC (2013, 2016) ostro nasprotuje napovedanemu spreminjanju in zmanjševanju delavskih pravic na področju obveščanja, posvetovanja in delavskih predstavništev v organih nadzora. Izvršni odbor ETUC je nazadnje aprila 2016 ponovno zavzel stališče iz leta 2013, da bi morale direktive s tega področja dvigniti obstoječe minimalne standarde obveščanja in posvetovanja ter oblikovanja in delovanja svetov delavcev, ki bi morali biti partner v dialogu z managementom pri vključevanju delavcev v upravljanje podjetja.

### *Temeljna načela ZSDU*

Za pravilno razumevanje in izvajanje ZSDU je treba poznati njegova temeljna načela, ki so jih v zvezi s slovenskim modelom delavske participacije izoblikovali različni teoretiki. Gostiša (1999, 100–101) in Franca (2008b, 98) navajata naslednja temeljna načela:

- *Načelo univerzalnosti pravice do soupravljanja* se nanaša na enake pravice do soupravljanja v gospodarstvu in negospodarstvu, kar velja tudi za samostojne podjetnike z najmanj 50 delavci. Le državna uprava predstavlja izjemo od tega pravila, sicer pa ni pomembno, kje je kdo zaposlen.



- *Načelo prostovoljnosti (fakultativnosti) kolektivnih oblik soupravljanja*, na podlagi katerega se delavci sami odločijo, ali bodo izkoristili pravice, ki jim jih zakon omogoča, in ustanovili svoja delavska predstavništva. Namesto njih tega ne more storiti nihče, kakor jim tudi ne sme onemogočati oblikovanje delavskega predstavništva.
- *Načelo zakonskega minimuma in avtonomne dograditve participativnih razmerij* se nanaša na minimalne zakonske pravice, ki jih zagotavlja zakon, vendar jih je možno nadgraditi s participativnim dogovorom, v katerem je možno določiti več pravic, bodisi soupravljaljskih, bodisi materialnih, na primer sredstva za izobraževanje delavskih predstavnikov, plačane ure dela, profesionalni ali polprofesionalni člani sveta delavcev.
- *Načelo pravice do samopomoči* delavcem omogoča, da v primeru neupoštevanja oziroma kršenja pravic delavskih voljenih predstavništev, kar bi lahko pripeljalo do neželenih posledic za delavce, posežejo po pravici do začasnega zadržanja odločitve delodajalca tudi brez uvedbe inšpekcijskega ali sodnega postopka.
- *Načelo arbitražnega reševanja sporov in omejenega sodnega varstva* upošteva sodelovanje delavcev in delodajalcev, zato je v takšnih razmerjih zaželeno mirno reševanje sporov v interesu obeh strani, kar je možno doseči z uvedbo arbitražnega postopka. Le v primeru, če spor ni možno rešiti z arbitražo, lahko delavska voljena predstavništva posežejo po sodnem postopku pri pristojnem sodišču.
- *Načelo prilagodljivosti (fleksibilnosti) sistema participacije* pomeni, da je na podlagi določb 5. člena ZSDU v konkretnih razmerah posameznega podjetja s participativnim dogovorom možno določiti tudi druge načine sodelovanja delavcev pri upravljanju, poleg tistih, ki so določeni z zakonom.
- *Načelo dvojnosti (dualnosti) delavskih predstavništev* pomeni, da na podlagi ZSDU v podjetjih lahko imamo delavska voljena predstavništva in sindikalna predstavništva, vendar sta zanje značilna formalna ločenost in vzporedno delovanje.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1, Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr.) kot osrednji zakon na področju delovnih razmerij ne obravnava delavskega soupravljanja in soodločanja, le 112. člen zakona vsebuje določbo, ki opredeljuje pravno varstvo delavskih predstavnikov pred odpovedjo. Članu sveta delavcev, delavskemu zaupniku in članu nadzornega sveta, ki predstavlja delavce, ni možno odpovedati pogodbe o zaposlitvi. To je možno le v primeru, ko gre za odpoved iz poslovnega razloga, če delavec odkloni ponujeno drugo ustrezno zaposlitev, ali v primeru prenehanja delodajalca. Pravno varstvo delavskih predstavnikov učinkuje še eno leto po prenehanju opravljanja funkcije.

ZVZD-1 v drugem odstavku 45. člena opredeljuje sodelovanje delavcev pri upravljanju pri obravnavi vseh vprašanj, ki se nanašajo na zagotavljanje varnosti in zdravja, kar uresničujejo s svojimi predstavniki v svetu delavcev ali z delavskim zaupnikom za varnost in zdravje pri delu. Delodajalec je dolžan delavcem omogočiti sodelovanje pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu. Več o tem v poglavju 2.2.2, v katerem predstavljamo pravno ureditev

varnosti in zdravja pri delu. V nadaljevanju je predstavljen svet delavcev kot osrednje kolektivno delavsko predstavništvo.

Ena temeljnih opredelitev sveta delavcev je, da je to institucionalizirano delavsko predstavniško telo, namenjeno komunikaciji med konkretnim delodajalcem in delavci v konkretni družbi (Rogers in Streeck 1995, 4–26). Dejstvo, da gre za osrednje delavsko predstavništvo, spodbuja zaposlene, da izrazijo svoje poglede, ideje in predloge glede vključevanja delavcev v vse pomembne odločitve v podjetju. Svet delavcev predstavlja skupni glas številnih posameznih delavcev (Rogers in Streeck 1995).

Delavci uresničujejo pravice v zvezi s sodelovanjem delavcev pri upravljanju kot posamezniki neposredno ali kolektivno preko sveta delavcev. Sodelovanje delavcev pri upravljanju poteka tudi preko delavskega zaupnika, zbora delavcev in predstavnikov delavcev v organih družbe. Svet delavcev ima lahko pomembno vlogo pri razvijanju neposredne, individualne participacije delavcev, saj je ta za organizacijo izjemnega pomena, ker delavce motivira in spodbuja inovativnost (Zirnstein 2011). Prednostna naloga sveta delavcev je proaktivno, sistemsko in spodbujevalno delovanje v smeri »odpiranja vrat ostalim«, za doseganje pozitivnih učinkov sodelovanja delavcev pri upravljanju. Na takšno razmišljanje nas navajajo izsledki več raziskav, pravi Franca (2011, 8–20). Kolektivno uresničevanje pravic delavcev pri odločanju ureja ZSDU od 8. do 68. člena, kjer določa oblikovanje, sestavo, mandat in izvolitev sveta delavcev, varstvo volilne pravice in način dela sveta delavcev.

Delavci imajo pravico izvoliti svet delavcev, vendar je ta pravica izbirna. Vsekakor je za delavce pomembno, da izvolijo svet delavcev, saj sicer nimajo možnosti pridobivanja informacij o poslovanju podjetja ter vključitve v procese upravljanja podjetja s pobudami in mnenji, meni Franca (2008b, 114). Prav tako nimajo možnosti sodelovanja delavskih predstavnikov v organih družb.

Svet delavcev predstavlja osrednje voljeno delavsko predstavništvo, ki se lahko oblikuje v organizacijah z 20 in več delavci z aktivno volilno pravico. Število članov je odvisno od števila delavcev. Mandat sveta delavcev traja štiri leta, število članov pa se med mandatom ne spreminja. V organizacijah, v katerih je zaposlenih do 20 delavcev z aktivno volilno pravico, delavci izvolijo delavskega zaupnika.

#### *Volitve sveta delavcev*

V svet delavcev so lahko izvoljeni delavci, ki delajo v družbi nepretrgoma najmanj 12 mesecev (pasivna volilna pravica, 13. člen ZSDU), volijo pa lahko vsi delavci, ki so nepretrgoma šest mesecev zaposleni v družbi (aktivna volilna pravica, 12. čl. ZSDU). Franca (2008b, 116) navaja, da na temelju sodne prakse te pravice ne pripadajo nobenemu, ki sodi v

vodilno osebje, kar velja tudi za njihove družinske člane. Avtorica navaja tudi, da je Višje delovno in socialno sodišče v sodbi Pdp 386/00 z dne 9. 3. 2000 sprejelo stališče, da imajo vodilni delavci zadosti drugih možnosti vplivanja na poslovanje družbe, in ni potrebe, da bi posegali na področje, ki drugim delavcem omogoča sodelovanje pri upravljanju. Nadalje avtorica meni, da je na podlagi izkušenj tudi iz drugih evropskih držav s podobnim sistemom delavskih predstavništev, v katerih vodilni delavci ne morejo sodelovati, takšna ureditev primerna. Delavci morajo samostojno izvesti volitve svojih predstavnikov, oblikovati svet delavcev in, če je potrebno in primerno, lahko na seje povabijo tudi vodilne delavce. V skladu s 55. členom ZSDU svet delavcev izvoli predsednika in namestnika predsednika sveta delavcev ter sprejme poslovnik, ki določa pravila delovanja sveta glede sklicevanja sej, poteka sprejemanja odločitev, sodelovanja drugih pri delu sveta in oblikovanja odborov sveta delavcev.

Kandidate za izvolitev v svet delavcev lahko, skladno s 27. členom ZSDU, predlaga različno število delavcev z aktivno volilno pravico, in sicer glede na število delavcev v podjetju. Vsak reprezentativni sindikat v podjetju lahko poda svojo listo kandidatov. Vse postopke izvolitve sveta delavcev in tudi odpoklica vodijo delavci sami. Management ne sodeluje v teh postopkih, jih je pa dolžan omogočiti, ne sme jih ovirati in ne more jih izpodbijati, pravi Franca (2008b). Zagotovljena mora biti tajnost volitev (52. člen), delodajalec pa je dolžan zagotoviti možnost udeležbe na volitvah vsem delavcem. Stroške volitev sveta delavcev (54. člen ZSDU) krije družba, kar vključuje delo vseh volilnih organov med rednim delovnim časom, saj jim delodajalec plača čas, porabljen za volitve, kot če bi opravljali svoje redno delo.

### *Participativni dogovor*

Pisni dogovor, ki ga na temelju 5. člena ZSDU lahko skleneta delodajalec in svet delavcev, omogoča večji obseg soupravljaljskih pravic, kot je to sicer opredeljeno v zakonu. Sklenitev dogovora je strateškega pomena za svet delavcev, saj lahko pomembno vpliva na delovanje družbe, še posebej z vidika natančnih postopkov obveščanja, posvetovanja in soodločanja, meni Franca (2008b, 120). Participativni dogovor je avtonomni pravni akt, zato njegova formalna vsebina ni vnaprej opredeljena. Delodajalec in svet delavcev sta v tem razmerju samostojna in neodvisna, vsebina dogovora pa je odvisna od njihove pogodbene volje (Zirnstein 2014, 10–12). V participativnem dogovoru so posebno pomembno poglavje materialna sredstva za delovanje sveta delavcev, saj 63. člen ZSDU določa, da imajo člani sveta delavcev do tri plačane ure na mesec za posvetovanje z delavci in do 40 plačanih ur na leto za izobraževanje. Skladno s 65. členom ZSDU delodajalec krije nujne stroške delovanja, zato je za boljše delovanje sveta treba zagotoviti dodatna sredstva (Gostiša 2011, 171). Še posebej kaže v participativnem dogovoru uresničiti pravice do profesionalnih oziroma polprofesionalnih članov sveta, saj v družbi z od 50 do 100 delavci lahko en član sveta

delavcev funkcijo opravlja polprofesionalno (64. člen ZSDU). Vendar v praksi zelo poredkoma zasledimo profesionalne člane sveta, pravi Gostiša (2011).

### *Pristojnosti in pravice sveta delavcev*

Pristojnosti sveta delavcev, skladno s 87. členom ZSDU, omogočajo svetu delavcev, da skrbi za izvajanje zakonov, predpisov, kolektivnih pogodb in drugih dogovorov z delodajalcem, kot je na primer participativni dogovor. Poleg tega lahko predlaga ukrepe, ki so v korist delavcem. Kot pravita Rogers in Streeck (1995, 4–26), je svet delavcev skupni glas vseh delavcev, zato je pomembna pristojnost sveta, da sprejema predloge in pobude delavcev ter jih, če so utemeljeni, upošteva pri dogovarjanju z delodajalcem. Z uresničevanjem svojih pristojnosti, kakor tudi pravic do obveščanja (89. in 90. člen.), skupnega posvetovanja (91. do 94. člen) in soodločanja (95. člen) ima svet delavcev široke možnosti aktivnega sooblikovalca vseh procesov oziroma poslovnih odločitev v podjetju, in ne skrbi le za pravice delavcev (Gostiša 2011, 22). Pri nekaterih vprašanjih bo dovolj, da bo z njimi seznanjen (reaktivno delovanje sveta delavcev), pri drugih, ki so v večjem interesu delavcev, pa lahko prevzame pobudo in predlaga obravnavo in rešitve (proaktivno delovanje sveta), meni Gostiša (2011).

Svet delavcev ima pravico biti *obveščen* s strani delodajalca o vseh vprašanjih, ki vplivajo na njihov položaj in na poslovanje družbe, gospodarski položaj družbe, spremembo dejavnosti, spremembo splošnih aktov družbe, spremembo organizacije družbe, spremembo proizvodnje in tehnologije, ter o vprašanjih varnosti in zdravja pri delu (89. in 90. člen). Ta pravica sodi v najnižjo stopnjo delavskega soupravljanja, in sicer pasivnega sprejemanja informacij s strani managementa. Obveščenost ter verodostojne in celovite informacije so temeljni pogoj za delovanje sveta delavcev in ugodno organizacijsko klimo (Franca 2008b, 130). ETUC (2016) navaja, da obveščanje kot del trikotnika, v katerem sta še posvetovanje in soodločanje, zagotavlja več demokracije, ki si jo delavci tudi želijo.

Svet delavcev ima tudi *pravico do skupnih posvetovanj* z delodajalcem, predvsem o vprašanjih varnosti in zdravja pri delu ter statusnih in kadrovskih vprašanjih družbe. Delodajalec mora posredovati svetu delavcev vse informacije, ki se nanašajo na predmet odločitev, 30 dni pred sprejetjem odločitve. Svetu delavcev mora biti omogočeno skupno posvetovanje najmanj 15 dni pred sprejetjem odločitve (91. do 94. člen). Skupno posvetovanje je v primerjavi z obveščanjem že višja stopnja sodelovanja delavcev, pravi Franca (2008b, 133). V primeru, če management ne sproži skupnih posvetovanj o zadevah, za katere je to predpisano, lahko svet delavcev zadrži odločitev in sproži arbitražni postopek (Franca 2008b).

*Pravica do soodločanja* delavcev je opredeljena v 95. členu ZSDU in se nanaša na: odločitve o osnovah za odločanje o izrabi letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela; merila za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev; kriterije za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v

družbi; razpolaganje s stanovanjskim skladom, počitniškimi zmogljivostmi in drugimi objekti standarda delavcev; kriterije za napredovanje delavcev. Delodajalec predloži svetu delavcev svoje predloge odločitev, te pa mora svet delavcev v osmih dnevih obravnavati in pisno sporočiti svojo odločitev delodajalcu. Če tega ne stori v osmih dneh, se šteje, da soglaša s predlogi delodajalca. Pisno soglasje sveta delavcev ima značaj dogovora z delodajalcem (Franca 2008b, 138).

Skladno z določili 98. člena ZSDU ima svet delavcev pravico *zadržati odločitev* delodajalca in sprožiti postopek razreševanja spora, če delodajalec pred sprejetjem končne odločitve v zvezi s spremembo dejavnosti, zmanjšanjem gospodarske dejavnosti, spremembo v organizaciji proizvodnje in spremembo tehnologije predhodno ne obvesti sveta delavcev. ETUC (2016) zastopa stališče, da v primeru, ko so pravice do posvetovanja in soodločanja kršene, delodajalec ne sme izvršiti načrtovane odločitve, vse dokler spor ni razrešen. Zadržanje odločitve je oblika samopomoči sveta delavcev, pravi Franca (2008b, 141). Spore med svetom delavcev in delodajalcem razrešuje arbitraž, saj ZSDU ne predvideva neposrednega sodnega varstva, temveč morata stranki najprej poskusiti rešiti spor po mirni poti (Zirnstein 2015, 23–26).

#### *Odbori sveta delavcev*

Svet delavcev lahko ustanovi odbore za obravnavo posameznih vprašanj iz svoje pristojnosti, in sicer na področjih, ki so pomembna za posebne skupine delavcev, oziroma na področjih, ki so pomembna za vse delavce.<sup>4</sup> Tako v Sloveniji kot v tujini so najpogostejši odbori za varnost in zdravje pri delu, pravno varnost delavcev, interno komuniciranje, upravljanje s počitniškimi objekti in za socialna vprašanja (Bakovnik 2013a).

#### *Delovanje sveta delavcev*

*Program sveta delavcev* je temeljni pogoj za njegovo učinkovito delovanje v podjetju (Gostiša 2011, 7; Bakovnik 2012, 23–25). Od uveljavitve ZSDU se je načrtovanje dela sveta delavcev sicer prijelo, vendar predvsem za vsebinski vidik tekočih nalog na podlagi zakonskih pristojnosti uresničevanja sodelovanja pri upravljanju in načrtovanih nalog s ciljem izboljšanja kakovosti delovnega življenja delavcev. Manj pozornosti pa sveti delavcev posvečajo organizacijskemu vidiku svojega dela in ukrepom, ki povečujejo učinkovitost. Svet delavcev mora z internim načrtom organizacije dela jasno opredeliti poti, načine,

---

<sup>4</sup> 58. člen ZSDU omogoča ustanovitev odborov sveta delavcev, 59. člen opredeljuje pristojnosti in sestavo odborov ter določa, da mora svet delavcev obvestiti direktorja družbe o njihovi ustanovitvi, 60. člen pa določa, da morajo odbori o svojih zaključkih obvestiti svet delavcev, ki sprejme končno odločitev.

organizacijo, potrebne tehnične in materialne pogoje ter oblike in metode dela, s katerimi bo učinkovito opravljal svoje zakonsko določene naloge in pristojnosti v podjetju. V praksi je pre pogosto spregledana možnost in pravica sveta delavcev, da lahko skliče zbor delavcev, na podlagi 69. člena ZSDU. Čeprav zbor delavcev ne more sprejemati odločitev, lahko svet delavcev na ta način pridobi povratne informacije, usmeritve in podporo za svoja prizadevanja na področju uveljavljanja interesov delavcev. Ta način delovanja pripomore tudi k prepoznavnosti sveta delavcev, saj dobro delo sveta delavcev delavcem ne pomeni prav dosti, če ne poznajo njegove vsebine in dosežkov ter nimajo nobenega vpliva nanj (Bakovnik 2013a, 24–25). V Sloveniji se sveti delavcev združujejo v Združenju svetov delavcev Slovenije (ZSDS), ki od leta 2008 organizira izobraževanja za člane svetov delavcev za pridobitev ustreznih znanj po standardih ZSDS. Po zaključenem izobraževanju pridobijo udeleženci certifikat (ZSDS 2008), potrdilo o usposobljenosti za opravljanje funkcije člana sveta delavcev. Izobraževanje članov sveta ni le njihova pravica, to je predvsem dolžnost, saj brez znanja ni možno učinkovito delovanje.

Prejemnik certifikata se po pridobitvi potrdila o usposabljanju s podpisom posebne pisne zaveze obveže k spoštovanju Kodeksa sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb.<sup>5</sup> Kodeks je bil sprejet leta 2001 in prenovljen leta 2014.<sup>6</sup> Izobraževanje članov sveta na področju delavskega soupravljanja mora biti stalno (ZSDS 2014).

Naj le omenimo, da je bil s sprejetjem ZSDU v Sloveniji uveljavljen *dualni sistem* delavskih predstavništev v podjetjih, v katerem delavce zastopajo tako sindikati kakor voljena delavska predstavništva oziroma sveti delavcev. Slednji predstavljajo in zastopajo vse delavce na področjih delovanja, ki jih omogoča ZSDU, vendar v to delovanje ne sodijo pristojnosti sindikata (Gostiša 2004, 9). Bakovnik (2015, 21–24) pravi, da smo v Sloveniji priča strogemu ločevanju med sindikati in sveti delavcev, čeprav bi model sodelovanja »z roko v roki« lahko prinašal koristi prav vsem delavcem, zato ga je treba razvijati pri vseh vprašanjih, ki so v interesu vseh delavcev. Podrobnejša predstavitev bi presegala namen naše raziskave, le poudariti želimo, da je varnost in zdravje pri delu v interesu vseh delavcev, sodelovanje sveta delavcev in sindikatov v podjetju po tem modelu pa bi lahko prineslo koristi vsem delavcem.

---

<sup>5</sup> Kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb je bil vsebinsko dokončno oblikovan in sprejet na strokovnem posvetu ZSDS 20. oktobra 2014 na Bledu, na katerem sta sodelovala še druga dva soprodpisnika, in sicer Združenje za lastništvo zaposlenih (DEZAP) in Slovenski forum socialnega podjetništva. Kot enakopravni soprodpisniki kodeksa lahko naknadno pristopijo tudi druge zainteresirane organizacije, organi in stanovska združenja.

<sup>6</sup> Člane svetov delavcev v Sloveniji sicer že od leta 2001 usmerja Etični kodeks članov svetov delavcev, na podlagi katerega se morajo pri vodstvu zavzemati za interese delavcev. Kodeks jih zavezuje tudi k neodvisnosti glede morebitnih navodil vodstva (Franca 2008b, 123).

## **2.2 Varnost in zdravje pri delu**

Opredelitev varnosti in zdravja pri delu smo razdelili na poglavje 2.2.1 Splošne opredelitve varnosti in zdravja pri delu, v katerem predstavljamo opredelitev varnosti in zdravja pri delu, cilje programov varnosti in zdravja ter podatke o pomenu varnosti in zdravja za preprečevanje bolezni, poškodb in smrti, povezanih z delom in delovnim okoljem, ter poglavje 2.2.2 Pravna ureditev varnosti in zdravja pri delu, v katerem se osredotočamo na najpomembnejše direktive Evropske skupnosti na področju varnosti in zdravja ter konvencije MOD, na nacionalni ravni pa na Ustavo RS in ZVZD-1.

### ***2.2.1 Splošne opredelitve varnosti in zdravja pri delu***

Varnost in zdravje pri delu je pojem, ki se nanaša na področje varnosti, zdravja in blaginje ljudi, ki so v delovnem procesu oziroma so delavci v organizacijah. Z namenom zaščite varnosti in zdravja delavcev, tako na strokovni ravni na področju zdravstva kot na ravni zakonodaje, so sprejeti številni strateški dokumenti, zakonski predpisi in deklaracije, ki so usmerjeni v zagotavljanje najboljših pogojev za ohranjanje zdravja ljudi ter oblikovanje zdravih in varnih delovnih pogojev in delovnih mest. Pojem varnost in zdravje na delovnem mestu je najpogosteje opredeljen kot prepoznavanje in vrednotenje tveganj v delovnem okolju ter aktivnosti, ki imajo v središču delovanja preventivo nevarnosti poškodb in bolezni na delovnem mestu (Alli 2008). Po opredelitvi zdravja kot stanja telesnega, mentalnega in socialnega blagostanja, in ne le kot odsotnosti bolezni ali invalidnosti, se aktivnosti varnosti in zdravja pri delu usmerjajo multidisciplinarno v varovanje zdravja ter usposabljanje ljudi, da razumejo in pričakujejo, da bo njihovo delovno okolje najmanj nevarno za njihovo zdravje (WHO 1986). Zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu je preventivna dejavnost, s katero preprečujemo in odpravljamo vzroke poškodb pri delu in poklicnih bolezni z ukrepi in sredstvi, ki jih omogočata zakonodaja in stroka medicine dela (Dodič-Fikfak 2002, 36–40).

Cilji programov varnosti in zdravja se nanašajo na zagotavljanje in utrjevanje varnih in zdravih delovnih pogojev in delovnih mest. Aktivnosti na področju varnosti in zdravja so usmerjene predvsem v ohranjanje in promocijo zdravja delavcev in njihovih delovnih zmožnosti; zagotavljanje varnega in zdravega delovnega okolja, ki vodi k varnosti in zdravju; razvijanje delavskih organizacij in delovne kulture v smeri podpore varnosti in zdravju pri delu ter v promocijo pozitivne družbene klime, ki vodi k dvigu produktivnosti udeležencev (Alli 2008). Pri tem je pomembno, da države vzpostavijo ustrezne sisteme, ki vključujejo mehanizme za vzpostavitev, ohranjanje in razvijanje kulture preventive na področju varnosti in zdravja z aktivnim vključevanjem vseh partnerjev, države, delodajalcev in delavcev (Alli 2008, 17–19).

Koncept delovne kulture je v kontekstu kulture preventive razumljen kot sistem temeljnih vrednot, ki jih udeleženci sprejemajo z namenom podpore varnosti in zdravja, kar vključuje

tudi kulturo preventive in promocijo zdravja (Masanotti in Griffiths 2013, 39). Delovna kultura se odraža tudi v praksi in dejanjih managementa, kadrovske politiki, načelih delavske participacije, politiki izobraževanja in usposabljanja ter managementa kakovosti udeležencev (ILO 2014).

Strategija Evropske skupnosti na področju varnosti in zdravja postavlja v ospredje spopadanje z velikimi stroški, ki jih potencialno povzročajo poškodbe in bolezni, povezane z delom, poudarja ekonomsko pomembnost kulture preventive in proaktivnost tako delavcev kot delodajalcev, pravita Zwetsloot in Steijger (2013). V *Sporočilu Komisije o strateškem okviru EU za varnost in zdravje pri delu za obdobje 2014–2020* Evropska komisija (2014) navaja, da je po izteku obdobja 2007–2012 imelo nacionalno strategijo varnosti in zdravja 27 držav članic EU ter da se je v EU v obdobju 2007–2011 incidenčna stopnja nezgod, ki so vodile v več kot tridnevno odsotnost, zmanjšala za 27,9 %.

Po podatkih ILO (2014) vsakih 15 sekund umre delavec zaradi delovne nesreče ali bolezni. Vsakih 15 sekund ima 153 delavcev nesrečo, povezano z delom. Vsak dan umre 6.300 ljudi zaradi delovnih nesreč ali bolezni, povezanih z delom; to je več kot 2,3 milijona smrti delavcev letno. 317 milijonov delovnih nesreč se zgodi v enem letu, veliko število pa ima za posledico dolgo bolniško odsotnost. Zaradi slabih praks, povezanih z varnostjo in zdravjem na delovnem mestu, znaša izguba globalnega bruto domačega proizvoda 4 % letno. ILO si prizadeva ozaveščati svetovno javnost o problematičnosti šibke skrbi za varnost in zdravje pri delu, zato pripravlja številne aktivnosti za ozaveščanje ljudi o pomenu skrbi za varnost in zdravje pri delu (ILO 2014). Ob svetovnem dnevu varnosti in zdravja v letu 2016 ILO (2016) še posebej izpostavlja pomen stresa, ki ga delavci doživljajo zaradi velikih sprememb v organizaciji, zahtevnosti sodobnih delovnih mest, hitrega ritma komuniciranja in globalne tekmovalnosti ter vse bolj zabrisane ločnice med delom in zasebnim življenjem. V raziskavi ESENER (EU-OSHA 2010, 2012c) so ugotovili, da so nezgode pri delu, stres, povezan z delom, kostno-mišična obolenja, nasilje, ustrahovanje in nadlegovanje na delovnem mestu, v tem vrstnem redu, največja tveganja za varnost in zdravje pri delu v EU.

IRSD (2014, 23–24) ugotavlja, da se od leta 2012 v Sloveniji povečuje število delavcev, umrlih pri delu, medtem ko se je število letno prijavljenih nezgod pri delu ustalilo okoli številke 9.500. Najpogostejši vzroki so izguba nadzora nad delovno opremo ter zdrsi in padci delavcev. Ugotavljajo, da je vse več nasilja v zvezi z opravljanjem dela, še posebej so izpostavljene ženske, ki umirajo tudi zaradi posledic uporabe strelnega orožja. V porastu so nepravilnosti na področju varnosti in zdravja, ki bi jih lahko pripisali vse slabšim gospodarskim razmeram. Vse več je psihosocialnih tveganj, ki so sodoben izziv za varnost in zdravje pri delu (IRSD 2014).

Navedeni podatki nam govorijo o razsežnostih problematike, ki je prisotna tako v evropskem kot slovenskem delovnem okolju, zato so potrebni ustrezni, skrbno načrtovani ukrepi, ki so skladni tako z evropsko kot nacionalno zakonodajo in strateškimi dokumenti.



## 2.2.2 *Pravna ureditev varnosti in zdravja pri delu*

V tej točki najprej predstavljamo ustavne podlage za varnost in zdravje pri delu. Sledi kratka predstavitev *Sporočila komisije o strateškem okviru EU za varnost in zdravje pri delu za obdobje 2014–2020* (Evropska komisija 2014), saj poudarja pomen tako zakonodaje EU kakor tudi zakonodaj posameznih držav članic. Sledi predstavitev direktiv in konvencij, ki opredeljujejo politiko in ukrepe na področju varnosti in zdravja ter predstavljajo temelj, na podlagi katerega je oblikovan ZVZD-1. Na koncu tega poglavja na kratko predstavljamo Nacionalni program varnosti in zdravja pri delu (ReNPVZD), kot strateški dokument, ki ga predpisuje ZVZD-1.

### *Ustava Republike Slovenije*

V drugem poglavju Ustave RS, ki ureja človekove pravice in temeljne svoboščine, je posredno podana ustavna podlaga za vsebinsko urejanje področja varnosti in zdravja pri delu. V okviru 17. člena Ustave RS je opredeljena nedotakljivost človekovega življenja, 34. člen Ustave RS določa, da ima vsakdo pravico do osebnega dostojanstva in varnosti, v 35. členu Ustave RS pa je zagotovljena človekova duševna in telesna nedotakljivost. Pravice do socialne varnosti (50. člen) in zdravstvene varnosti (51. člen) posredno določajo pravico do varnih delovnih pogojev, ki ne škodujejo zdravju, ter do ukrepov za varnost in zdravje. Franca (2009, 81) poudarja, da je na temelju ustavnih določb še posebej pomembno spoštovati človekove pravice in temeljne svoboščine. V tretjem poglavju Ustave RS, kjer so urejena gospodarska in socialna razmerja, ima po 72. členu vsakdo v skladu z zakonom pravico do zdravega življenjskega okolja, pri čemer država skrbi za zdravo okolje ter v ta namen določa z zakonom pogoje in načine za opravljanje gospodarskih in drugih dejavnosti.

*Evropska skupnost* posveča posebno pozornost problematiki varnosti in zdravja pri delu ter varnega delovnega okolja za več kot 217 milijonov delavcev. Evropska komisija je junija 2014 na Evropski parlament, Svet Evrope, Evropski ekonomsko-socialni odbor in Odbor regij, naslovila *Sporočilo Komisije o strateškem okviru EU za varnost in zdravje pri delu za obdobje 2014–2020* (Evropska komisija 2014). Pri uresničevanju ciljev morajo tesno sodelovati vse članice EU ter inštitucije in organi, pristojni za varnost in zdravje, ter zahteve na tem področju prilagoditi nacionalnim razmeram in potrebam. V preteklih letih so bili izvedeni ukrepi znotraj zastavljenih strateških okvirjev politike, ki je vključevala dva pomembna elementa, in sicer: celostno zakonodajo EU, ki zagotavlja skupne opredelitve, strukture in pravila, ter niz večletnih akcijskih programov, ki jim sledijo evropske strategije 2002–2006 in 2007–2012. Za obdobje po letu 2014 je Komisija priporočila nadaljnje izboljšanje izvajanja predpisov v državah članicah, aktivno preprečevanje že prisotnih in nastajajočih tveganj za bolezni, povezane z delom, ter obravnavo demografskih sprememb starajočega se prebivalstva. Komisija je opozorila, da bo treba zagotoviti boljše izvrševanje zakonodaje o varnosti in zdravju pri delu v državah članicah, poenostaviti obstoječo

zakonodajo ter sodelovati z mednarodnimi organizacijami na področju varnosti in zdravja. Za leto 2016 je predvidela pregled strateškega okvirja za varnost in zdravje pri delu, ob upoštevanju ocene pravnega reda EU na tem področju (Evropska komisija 2014).

V večini evropskih držav je varnost in zdravje pri delu urejeno z zakonskimi predpisi od sredine 19. stoletja, ko so natančno predpisovali, kaj bi morali delodajalci zagotoviti za varnost in zdravje pri delu. Težišče predpisov se je konec osemdesetih premaknilo v *samoregulatorni model*, ki je bil v Evropski skupnosti sprejet kot Direktiva Sveta 89/391/EGS o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav za varnost in zdravje delavcev pri delu, ki je bila nato v nacionalnih zakonodajah članic prenesena v področno zakonodajo (Sørensen, Hasle in Navrbjerg 2009, 643).

Direktiva Sveta 89/391/EGS o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav za varnost in zdravje delavcev pri delu določa temeljne zahteve, ki jih morajo delodajalci urediti na področju varnosti in zdravja delavcev. To so: ocena tveganja za varnost in zdravje delavcev pri delu, usposabljanje delavcev za varno delo, vzpostavitev preventivnih in varnostnih služb, zagotavljanje preventivnih pregledov in zdravstvenega nadzora ter sodelovanje delavcev pri zadevah, ki se nanašajo na zagotavljanje varnosti in zdravja. Direktiva predstavlja pomemben temelj za zakonodajo držav članic EU, da svojim delavcem obvezno zagotavljajo minimalne in varnostne pogoje. Pomembna je opredelitev delovnega okolja, ki upošteva tehnično varnost in preprečevanje slabega zdravja. Direktiva narekuje zagotovitev teh pogojev za varnost in zdravje vsem delavcem ter določa izjeme. Najpomembnejša pa so določila, ki zahtevajo od delodajalcev, da zagotavljajo in izvajajo ukrepe, s katerimi lahko preprečijo nevarnosti za zdravje delavcev. Direktiva se nanaša na vse dejavnosti tako v javnem kot zasebnem sektorju z namenom dvigovanja ravni varnosti in zdravja vseh delavcev (Srna 1999). Direktiva zahteva, da so delavci oziroma delavska predstavništva obveščeni ter so vključeni v posvetovanja o tveganjih za zdravje ter o preventivnih ukrepih v podjetju in na delovnem mestu, prav tako tudi v zadeve, ki se nanašajo na izvajanje prve pomoči in požarnega varstva (Pawlowska 2013).

Konvencijo MOD št. 155 o varstvu pri delu, zdravstvenem varstvu in delovnem okolju (Uradni list SFRJ, št. 7/87) je Republika Slovenija po osamosvojitvi nasledila z Aktom o potrditvi nasledstva glede konvencij, statutih in drugih mednarodnih sporazumov, ki predstavljajo akt o ustanovitvi mednarodnih organizacij (Uradni list RS, št. 54/92). Za namen magistrske naloge je pomembno poudariti določbe 4. člena, ki vladam držav članic nalaga, da skupaj s socialnimi partnerji, kar vključuje tudi reprezentativna združenja delodajalcev in delavcev, oblikujejo, sprejmejo in občasno prenovijo politiko s področja varnosti in zdravja pri delu. 16. člen konvencije določa, da je zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu ter zdravega delovnega okolja dolžnost in obveznost delodajalca. Konvencija zasleduje cilj, da so delavcem ves čas sodelovanja v delovnem procesu omogočeni takšni pogoji dela, ki omogočajo ohranjanje delavčevega fizičnega in psihičnega zdravja, ter mu je omogočeno

prenehanje opravljanja dela, bodisi zaradi prezaposlitve bodisi zaradi upokojitve. Delodajalec mora zagotoviti, da so delovna mesta, stroji, oprema in procesi brez nevarnosti za zdravje in poškodbe. Če ni tako, ima delavec pravico prijaviti vsako potencialno nevarnost in odkloniti delo v nevarnih okoliščinah, vse dokler niso odpravljene. Prav tako določa, da mora delodajalec nenehno izboljševati delovne pogoje za varnost in zdravje pri delu ter z ustrežno izbiro ukrepov in delovnih metod delovni proces prilagoditi psihofizičnim zmožnostim delavcev. Ti ukrepi in izboljšave ne smejo povzročati stroškov delavcem. V 20. členu je še posebej določeno, da mora biti sodelovanje med delodajalcem in delavci oziroma njihovimi predstavniki stalen in pomemben dejavnik organizacijskih in drugih ukrepov.

Generalna konferenca Mednarodne organizacije dela – MOD (angl. *International Labour Organization* – ILO) je 31. maja 2006 – ob zavedanju razsežnosti poškodb pri delu, poklicnih boleznih in smrti v svetu ter potrebe po nadaljnjih ukrepih za njihovo zmanjšanje – sprejela Konvencijo MOD št. 187 o spodbujanju varnosti in zdravja pri delu, ki jo je Republika Slovenija ratificirala 27. decembra 2013 z Zakonom o ratifikaciji konvencije o spodbujanju varnosti in zdravja pri delu (Uradni list RS, št. 112/13). Pomembno mesto v konvenciji ima izraz »nacionalna kultura preventive na področju varnosti in zdravja pri delu«, ki vključuje obveščanje, posvetovanje in usposabljanje. Za takšno kulturo je značilno, da imajo vlada, delodajalci in delavci opredeljene pravice, odgovornosti in obveznosti pri zagotavljanju varnega in zdravega delovnega okolja. Za države z razvito nacionalno kulturo varnosti in zdravja je značilno, da se na vseh ravneh spoštuje pravica do varnega in zdravega delovnega okolja. Konvencija v vsem dokumentu poudarja posvetovanja z najbolj reprezentativnimi organizacijami delodajalcev in delavcev pri razvijanju nacionalne politike varnosti in zdravja. Na podlagi te konvencije se pričakuje, da vsaka članica oblikuje nacionalno politiko, ki jo v rednih presledkih presoja in sprejema ukrepe za doseganje ciljev na področju varnosti in zdravja. Od nacionalnih sistemov se pričakujejo med drugim mehanizmi za zagotavljanje spoštovanja zakonodaje in ureditev na ravni organizacij, ki spodbuja sodelovanje med managementom, delavci in njihovimi predstavniki, kar je bistven element preventivnih ukrepov na delovnem mestu. Konvencija poudarja pomen sodelovanja reprezentativnih predstavnikov delodajalcev in delavcev pri oblikovanju politike, s katero spodbuja temeljna načela, kot so ocena tveganj in nevarnosti ter obvladovanje teh pri njihovem viru. Usmerja vlade članic k razvijanju nacionalne kulture preventive na področju varnosti in zdravja.

Na nacionalni ravni področje varnosti in zdravja pri delu ureja Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). Zakon je prvič bil objavljen julija 1999, spremenjen leta 2001 (Uradni list RS, št. 56/99 in 64/01) in nato še leta 2011 (Uradni list RS, št. 43/2011), kar je v veljavi še danes. ZVZD-1 je za razliko od do takrat veljavnega Zakona o varstvu pri delu (ZVD, Uradni list SRS, št. 32/74, 16/80, 25/86), ki je nastal v razmerah družbenopolitičnega sistema samoupravljanja in družbene lastnine, bil sprejet v času, ko je temelj družbenopolitičnega sistema tržno gospodarstvo in lastnina z znanim lastnikom. Določila ZVD so postala neuporabna v novih razmerah, zato je bilo treba sprejeti nov zakon, ki ustreza novim

razmeram, v katerih je treba nedvomno in jasno opredeliti pravice in obveznosti delodajalca in delavca, med njimi tudi pravice, ki se nanašajo na varnost in zdravje pri delu. V tem času se je Slovenija pripravljala na vstop v Evropsko unijo, zato je bilo treba pri sprejetju ZVZD upoštevati tudi Direktivo Sveta 89/391/EGS o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav za varnost in zdravje delavcev pri delu, ki vsebuje splošna načela za varovanje pred poklicnimi nevarnostmi, zagotavljanje varnosti in zdravja, odpravljanje tveganja in drugih vzrokov za poškodbe pri delu, obveščanje, posvetovanje ter usposabljanje delavcev in njihovih predstavnikov, kakor tudi druge smernice za udejanjanje teh načel (Srna 1999). Gre za prvi pomemben sistemski zakon v Republiki Sloveniji, ki ureja razmerja med delavci in delodajalci na področju varnosti in zdravja pri delu. ZVZD-1 predstavlja pravno podlago za uresničitev ustavnega načela posebne odgovornosti države na področju dela.

Zakon podrobno določa organe, pristojne za varnost in zdravje pri delu. Delodajalec je dolžan zagotavljati varnost in zdravje pri delu v skladu z določili ZVZD-1, drugimi predpisi in smernicami. Podzakonske predpise s področja ZVZD-1 izdajata minister, pristojen za delo, in minister, na čigar področje dela se podzakonski predpis nanaša, in sicer po posvetovanju s socialnimi partnerji v Ekonomsko-socialnem svetu, kjer se srečajo interesi in pravice države kot zakonodajalca, delodajalcev in delavcev (1. člen ZVZD-1). Svet obravnava ter sprejema stališča in priporočila o stanju, strategiji in izvajanju enotne politike ter prednostnih nalog na področju varnosti in zdravja. Tudi na strateški ravni lahko delavci vplivajo na urejanje področja varnosti in zdravja, vendar ne preko voljenih delavskih predstavništev, temveč preko reprezentativnih sindikalnih predstavnikov v Ekonomsko-socialnem svetu, kar izhaja iz dualnega sistema delavskih predstavništev v Republiki Sloveniji.

ZVZD-1 v 6. členu določa, da mora delodajalec načrtovati in izvajati promocijo zdravja ter zanjo zagotavljati sredstva. To zajema tudi promocijo duševnega zdravja na delovnem mestu, ki je določena v 24. členu ZVZD-1. Opredeljeno je namreč, da mora delodajalec sprejeti ukrepe za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnih tveganj na delovnih mestih, ki lahko ogrozijo zdravje delavcev. Skladno z 32. členom ZVZD-1 pa mora delodajalec zagotoviti sredstva za izvajanje promocije zdravja.<sup>7</sup> V 10. členu ZVZD-1 je izrecno določeno, da so vse dolžnosti delodajalca po tem zakonu in vseh predpisih, izdanih na njegovi podlagi, hkrati pravice delavca v zvezi z zagotavljanjem njegove varnosti in zdravja pri delu. Skladno z 11. členom ZVZD ima delavec pravico do dela in delovnega okolja, ki mu zagotavlja varnost in zdravje pri delu. To je tudi temeljno izhodišče za delovanje delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu.

---

<sup>7</sup> ZVZD-1 v 76. členu določa kazen v višini od 2.000 do 40.000 evrov, če delodajalec v skladu s 27. točko istega člena v izjavi o varnosti z oceno tveganja ne načrtuje in ne določi promocije zdravja na delovnem mestu, zanjo ne zagotovi potrebnih sredstev, pa tudi načina spremljanja njenega izvajanja.

Pravna ureditev varnosti in zdravja pri delu v povezavi s sodelovanjem delavcev pri upravljanju je urejena v več členih, ki se nanašajo na pravice in dolžnosti delavskih predstavništev pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu.

17. člen ZVZD-1 ureja najpomembnejšo listino delodajalca, ki se nanaša na varnost in zdravje pri delu, in sicer oceno tveganja, v kateri so upoštevani verjetnost nastanka nezdod pri delu, poklicnih boleznih oziroma boleznih v zvezi z delom in resnost njihovih posledic ter ukrepi za preprečevanje. V 5. odstavku tega člena je izrecno določeno, da mora delodajalec k pisni izjavi o varnosti z oceno tveganja, ki jo sprejme na podlagi izvedenega ocenjevanja tveganja, priložiti zapisnik o posvetovanju z delavci oziroma njihovimi predstavniki.<sup>8</sup> Skladno z 18. členom ZVZD-1 mora delodajalec izjavo o varnosti z oceno tveganja objaviti na običajen način in jo ob vsaki spremembi posredovati delavcem. Dodič-Fikfak in Franko (2008) v povezavi z obveščanjem vseh delavcev z oceno tveganja izpostavljata pomen dojetanja tveganja pri vseh deležnikih, ker je od tega odvisno, kako bodo tako preventivni kot korektivni ukrepi izvajani v praksi.

Skladno z 19. členom ZVZD-1 mora delodajalec obveščati delavce o uvajanju novih tehnologij in sredstev za delo ter o nevarnostih za nezgode, poklicne bolezni in bolezni, povezane z delom, ter izdajati navodila za varno delo. Na ta način zakon zagotavlja pravico do obveščenosti delavcev in njihovih predstavnikov za varnost in zdravje pri delu.

Pomemben temelj varnosti in zdravja pri delu je preventiva delovnih nezdod, poklicnih boleznih in boleznih, povezanih z delom, zato ZVZD-1 v 32. členu predpisuje delodajalcu obveznost, da načrtuje, financira, izvaja in spremlja izvajanje promocije zdravja na delovnem mestu. Pri tem je pomembno, da delodajalec v te aktivnosti vključuje strokovnjake s področja varnosti in zdravja ter promocije zdravja na delovnem mestu.

Za področje izvajanja zdravstvenih ukrepov v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu 33. člen ZVZD-1 določa, da mora delodajalec zagotoviti izvajalca medicine dela. Ta mora, med drugim, seznanjati delavce s tveganji, povezanimi z njihovim delovnim mestom in delovnim okoljem. Obveščanje in seznanjanje delavcev natančneje ureja 37. člen ZVZD-1, ki delodajalcu nalaga, da izdaja pisna navodila in obvestila, v primerih neposredne nevarnosti za zdravje in življenje pa lahko delavcem izdaja tudi ustna navodila.

V 13. členu ZVZD-1 določa medsebojno obveščanje in skupno posvetovanje. Delodajalec in delavci oziroma njihovi predstavniki se morajo o vprašanih varnosti in zdravja pri delu medsebojno obveščati, skupno posvetovati ter soodločati v skladu z ZVZD-1 in predpisi o sodelovanju delavcev pri upravljanju, to je ZSDU. Za kakovostno skupno posvetovanje

---

<sup>8</sup> ZVZD-1 v prvem odstavku 76. člena določa, da je za delodajalca določena kazen od 2.000 do 40.000 evrov, za odgovorno osebo pravne osebe pa od 500 do 4.000 evrov, če zapisnik o posvetovanju z delavci oziroma njihovimi predstavniki ni priložen v skladu s 5. točko ZVZD-1.

delavskih predstavnikov z delodajalcem je nujno potrebno poznavanje tako ZVZD-1 kot pravic in dolžnosti delavskih predstavništev, skladno z ZSDU (Lozar 2011). O pravici delavcev do posvetovanja glede varnosti in zdravja pri delu slovenski managerji menijo, da je ena izmed tistih, ki najbolj vpliva na poslovno uspešnost družb (Franca 2009, 217).

Sodelovanje delavcev pri upravljanju na področju varnosti in zdravja pri delu izrecno urejajo 45., 46., 47. in 48. člen ZVZD-1. Delodajalec mora delavcem omogočiti, da sodelujejo pri obravnavi vseh vprašanj, ki zadevajo zagotavljanje varnega in zdravega dela. V skladu z določili ZSDU lahko to pravico uresničujejo neposredno, s svojimi predstavniki v svetu delavcev ali z delavskim zaupnikom za varnost in zdravje pri delu. Pravico do posvetovanja uresničujejo delavski predstavniki na podlagi 46. člena ZVZD-1, ki jasno določa obveznost delodajalca, da se mora posvetovati z delavskimi predstavniki o oceni tveganja, o vsakem ukrepu, ki lahko vpliva na varnost in zdravje pri delu, o izbiri strokovnega delavca za varnost in zdravje pri delu, o izbiri izvajalca medicine dela, delavcev za prvo pomoč in delavcev oziroma pooblaščenih osebah po posebnih predpisih za varstvo pred požarom in evakuacijo ter o obveščanju delavcev in organizaciji usposabljanja. Delodajalec mora predstavnikom delavcev in sindikatom posredovati na običajen način izjavo o varnosti z oceno tveganja in dokumentacijo o neugodah pri delu, ki jo delodajalec hrani v skladu s predpisi. Kadar menijo, da delodajalec ni zagotovil ustreznih varnostnih ukrepov, lahko delavci ali njihovi predstavniki za varnost in zdravje pri delu zahtevajo nadzor pristojne inšpekcije. Delodajalec je dolžen seznaniti delavce z ugotovitvami, predlogi in ukrepi nadzornih organov.

Državni zbor Republike Slovenije je 26. novembra 2003, na podlagi določil 4. člena ZVZD, sprejel Resolucijo o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu (ReNPVZD), v nadaljevanju nacionalni program, s katero se določa strategija razvoja področja varnosti in zdravja pri delu z namenom varovanja življenja, zdravja in delovne zmožnosti delavcev, preprečevanja poškodb pri delu in poklicnih bolezni ter okvar zdravja v zvezi z delom. V nacionalnem programu so upoštevane smernice in priporočila mednarodnih pravnih aktov, zlasti Konvencije MOD št. 155 o varstvu pri delu, zdravstvenemu varstvu in delovnem okolju. Posebno pozornost posveča izjavi o varnosti z oceno tveganja in določa, da bo država s svojimi inšpektorji za delo, ki jih bo dodatno usposabljala za to nalogo, pozorno spremljala in nadzorovala izpolnjevanje delodajalčeve odgovornosti za varnost in zdravje pri delu, kot jo opredeljuje ZVZD-1. Delavsko participacijo na področju varnosti in zdravja pri delu nacionalni program opredeljuje kot tvorno sodelovanje med delodajalci in delavci. Možnost za doseganje ciljev vidi v vključitvi sveta delavcev oziroma zaupnika za varnost in zdravje pri delu v aktivnosti pri sprejemanju in uresničevanju politike varnosti in zdravja v podjetju. Tu še posebej opredeljuje potrebo po izobraževanju delavskih predstavnikov, da bodo usposobljeni uveljavljati pravice in dolžnosti v skladu z ZVZD-1.

### 2.3 Sklepne ugotovitve poglavja

Zakonska ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju omogoča delavcem, da so vključeni v sprejemanje pomembnih odločitev v podjetju, kar lahko ima številne pozitivne vplive. Zakonodaja delavcem zagotavlja možnosti in mehanizme vključevanja preko organa izvoljenega delavskega predstavništva, kot so svet delavcev, delavski zaupnik, predstavniki v nadzornem svetu ter različni odbori, na primer odbor za varnost in zdravje.

Mednarodna zakonodaja ureja obveznosti delodajalca in pravice delavcev v zvezi z zagotavljanjem varnosti in zdravja, še posebej pri opredelitvi tveganj in ukrepov za varnost in zdravje pri delu. Najpomembnejši dokumenti na tem področju so: Direktiva Sveta 89/391/EGS o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav za varnost in zdravje pri delu; Konvencija MOD št. 155 o varstvu pri delu, zdravstvenem varstvu in delovnem okolju; Konvencija MOD št. 187 o spodbujanju varnosti in zdravja pri delu.

Področje sodelovanja delavcev pri upravljanju v Republiki Sloveniji opredeljuje 75. člen Ustave RS, na podlagi katerega je sprejet ZSDU, ki natančneje opredeljuje pravice sodelovanja delavcev pri upravljanju. Ustava RS opredeljuje tudi človekove temeljne pravice, povezane z varnostjo in zdravjem, kakor tudi pravice, ki izhajajo iz gospodarskih in socialnih razmerij, kar narekuje tako državi kot delodajalcem, da ustvarijo pogoje za zdravo življenjsko okolje.

ZSDU omogoča delavcem, da izvolijo svoje predstavnike. Če delavci ne izkoristijo izbirne pravice do izvolitve sveta delavcev oziroma delavskega zaupnika, ne morejo uresničevati pravic do sodelovanja pri upravljanju, kakor jih določa zakonodaja, na primer o varnosti in zdravju pri delu. Poleg ZSDU je treba upoštevati še ZVZD-1, ki daje delavcem osnove za sodelovanje pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu, in sicer s pravico do obveščeniosti in skupnega posvetovanja o vseh zadevah, pomembnih za varnost in zdravje pri delu. Kot najpomembnejše aktivnosti tako delodajalcev kot delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu ZVZD-1 opredeljuje sodelovanje delavcev pri sprejetju ocene tveganja za varnost in zdravje delavcev in določitvi promocije zdravja.

Pravni akti na področju sodelovanja delavcev pri upravljanju na splošno ter na področju varnosti in zdravja pri delu omogočajo predstavnikom delavcev aktivno sodelovanje. Varnost in zdravje pri delu predstavlja pomembno področje proaktivnega sodelovanja delavcev pri upravljanju, saj delavci preživijo veliko svojega časa v delovnem okolju, ki lahko pozitivno ali negativno vpliva na njihovo zdravje. Menimo, da tako evropska kot nacionalna zakonodaja nudita dovolj možnosti za proaktivno vključevanje delavcev v aktivnosti in odločitve delodajalca, povezane z varnostjo in zdravjem pri delu, na delavskih predstavnikih pa je, da te možnosti učinkovito izkoristijo.

### **3 SODELOVANJE DELAVSKIH PREDSTAVNIKOV PRI ZAGOTAVLJANJU VARNOSTI IN ZDRAVJA DELAVCEV**

Največja profesionalna evropska organizacija na področju varnosti in zdravja pri delu (angl. *Institution of Occupational Safety and Health – IOSH*) poudarja, da je vključenost delavcev v zagotavljanje varnosti in zdravja dvosmeren proces, v katerem lahko delavci in delodajalci delajo skupaj pri ugotavljanju in reševanju problemov oziroma vprašanj varnosti in zdravja (IOSH 2006). V IOSH (2006) poudarjajo, da so tudi raziskave pokazale, da imajo sodelovanje delavskih predstavnikov in posvetovanja z njimi pomembno vlogo pri izboljševanju varnosti in zdravja pri delu. Pozivajo delodajalce, da opogumljajo delavske predstavnike, da se aktivno vključujejo v reševanje vprašanj varnosti in zdravja. Delavski predstavniki pa morajo biti ustrezno poučeni in morajo imeti podporo delodajalcev pri izvajanju svoje aktivne vloge. Za spodbujanje aktivnega sodelovanja delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja predlagajo tudi nagrajevanje delavcev z izobraževanji, dodatki k plači, napredovanjem in podobno.

Delavci in njihovi predstavniki so po navedbah EU-OSHA (2012c) dobro seznanjeni s tem, kako delo, ki ga opravljajo, vpliva nanje. Stopnje poklicnega tveganja in nezgod pri delu so pogosto nižje na delovnih mestih, na katerih delavci dejavno prispevajo k upravljanju varnosti in zdravja pri delu (EU-OSHA 2012c). Delavci imajo znanje za prepoznavanje problemov varnosti in zdravja, načrtovanje intervencij in formalno moč, da vplivajo na spremembe (Battaglia, Passeti in Frey 2015, 55–65).

Kot smo že opisali v poglavjih 2.1.2 in 2.2.2, ima svet delavcev vse zakonske možnosti in priložnost za aktivno sodelovanje, in ne le pasivno spremljanje uresničevanja pravic delavcev na področju varnosti in zdravja s strani delodajalca. V skladu z ZSDU in ZVZD-1 je delodajalcu naloženo, da mora delavce oziroma njihove predstavnike vključiti v obravnavo vseh vprašanj, ki se nanašajo na zagotavljanje varnega in zdravega dela, ocenjevanje tveganja za poškodbe in zdravstvene okvare, kar je temelj varnosti in zdravja pri delu. Od delavcev oziroma njihovih predstavnikov pa je v veliki meri odvisno, kako in v kolikšni meri bodo izkoristili pravice in možnosti, ki jim jih nudi zakonodaja.

Na teh izhodiščih o sodelovanju delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja delavcev bo v nadaljevanju podrobneje predstavljeno proaktivno delovanje sveta delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu v organizaciji.

#### **3.1 Proaktivni pristop sveta delavcev**

Proaktivnost na delovnem mestu označuje vedenje, za katero je značilno prevzemanje kontrole in povzročanje sprememb v delovnem okolju. Glavna značilnost proaktivnega vedenja je vnaprejšnje ukrepanje s ciljem vplivanja na prihodnje stanje (Belschak in Den



Hartog 2010, 886–889). Pri proaktivnem vedenju gre za vnaprejšnje povzročanje sprememb namesto čakanja, da se zadeve zgodijo same po sebi. Značilnosti proaktivnega vedenja so: posameznik se obnaša tako, da ima vpliv na situacijo, namesto da se le odziva nanjo; vedenje je usmerjeno v doseganje sprememb z vzpostavitvijo lastne kontrole namesto zgolj prilagajanja razmeram; posameznik deluje samoiniciativno in za svoje delovanje ne potrebuje spodbud ali navodil drugih. Nasprotje proaktivnega vedenja je reaktivno vedenje, za katerega je značilno le odzivanje na spodbude drugih in čakanje, da se stvari kar zgodijo (Belschak in Den Hartog 2010).

Proaktivno sodelovanje delavskih predstavnikov oziroma sveta delavcev pri upravljanju na temelju ZSDU odpira možnosti sistematičnega delovanja tudi na področju uresničevanja pravic na podlagi ZVZD-1. Gostiša (2011, 22) pravi, da se od sveta delavcev pričakuje, da bo odigral vlogo aktivnega sooblikovalca vsega dogajanja v podjetju v imenu delavcev in bo s svojo proaktivnostjo dosegel sodelovanje pri vseh poslovnih odločitvah v podjetju. Brez jasne vizije in ciljev, kaj svet delavcev želi doseči, ni možno zagotoviti sistematičnega razvoja in napredka. Razvoj delavskega soupravljanja in uresničevanja ZSDU ni možen, če sveti delavcev ne delujejo proaktivno, temveč le reaktivno, kot se to pogosto dogaja (Gostiša 2011). Proaktivnost je pri varnosti in zdravju še posebej pomembna, saj lahko prepreči delovne nesreče, poškodbe in bolezni delavcev.

Svet delavcev mora intenzivno komunicirati s svojo delavsko »bazo« ter preverjati in upoštevati interese delavcev na različnih področjih. Čim pogosteje mora aktivno izražati mnenja in vprašanja, sprožati pobude, predloge in zahteve managementu v zvezi z interesi delavcev (Gostiša 2011).

### **3.1.1 Načrtovanje dela sveta delavcev**

Za sistematično proaktivno delovanje sta pomembni tako vsebina kot tudi organizacija dela sveta delavcev. Bakovnik (2012, 23–25) ugotavlja, da je v vseh letih uveljavljanja ZSDU zakon najbolj zaživel v organizacijah, v katerih so sveti delavcev skrbno in natančno načrtovali svoje dejavnosti, hkrati pa kot skrb vzbujajoče navaja, da mnogi sveti delavcev ne oblikujejo ne vsebinskega ne organizacijskega načrta dela.

Program sveta delavcev mora vsebovati tako tekoče kot načrtovane naloge (Gostiša 2011, 43–95; Bakovnik 2013b, 22–23). *Tekoče naloge* se nanašajo predvsem na odzivanje na informacije in predloge odločitev managementa (reaktivno delovanje sveta delavcev) v okviru zakonsko predvidenega vključevanja delavcev v odločitve na podlagi pravice do obveščeniosti, pravice do skupnega posvetovanja, pravice soodločanja in pravice do zadržanja odločitve delodajalca.

*Načrtovane naloge* sodijo v sklop proaktivnega, samoiniciativnega delovanja sveta delavcev. Treba je načrtovati aktivnosti za izboljševanje pogojev dela in delovnega okolja. Svet delavcev naj bi načrtoval tudi aktivnosti za proaktivno vključevanje v zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu, izboljševanje medčloveških odnosov in izgrajevanje sodobne participativne organizacijske kulture v podjetju. V nabor načrtovanih nalog sveta delavcev sodi tudi zagotavljanje celovitega in učinkovitega sistema obveščanja v podjetju (Bakovnik 2013c, 22–26).

Za učinkovito uresničevanje tako tekočih kot načrtovanih nalog mora imeti svet delavcev tudi svoj *interni organizacijski načrt*, ki se nanaša na samo organizacijo dela sveta delavcev in v okviru katerega imajo pomembno mesto aktivnosti na področju uresničevanja pravic delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu. Kakovostno delo sveta delavcev je odvisno od dobro zastavljenega programa in njegove aktivnosti (Gostiša 2011, 143–155; Bakovnik 2013c, 22–26). To pomeni, da lahko svet delavcev v okviru internega organizacijskega načrta podeli naloge za področje varnosti in zdravja enemu izmed članov ali oblikuje odbor za varnost in zdravje pri delu; določi način komuniciranja z delavci o zadevah v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu; sprejme načrt izobraževanja na področju varnosti in zdravja, tako za člane sveta kot za delavce; sprejme dogovor s sindikati o sodelovanju na področju varnosti in zdravja v interesu vseh delavcev ter se dogovori s predstavniki delavcev v organih družbe o prioritetenih nalogah na tem področju. V internem organizacijskem načrtu lahko določi tudi nagrado za aktivnosti člana sveta, zadolženega za področje varnosti in zdravja.

V mnogih evropskih državah so razpravljali o finančnih spodbudah kot instrumentu politike promocije proaktivnosti organizacij in delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu. V zvezi s tem nekateri raziskovalci (Elsler idr. 2010, 289–298; Kankaanpaa 2010, 319–324) ugotavljajo, da instrumenti državnih spodbud, kot so zmanjšanje davkov, razpisi za financiranje ali zavarovalniške finančne spodbude organizacijam, ki izvajajo aktivno politiko varnosti in zdravja in tako zmanjšujejo stroške zavarovalnicam, prinašajo pozitivne učinke v primeru znižanja števila poškodb, nesreč in bolezni. Wirth in Sigurdsson (2008, 589–598) menita, da je z nagradami, praznovanji in finančnimi spodbudami možno tudi spreminjati vedenje delavcev v smeri bolj varnega in zdravega vedenja. Če so organizacije aktivne in učinkovite na tem področju in zato prejemajo finančne spodbude, bi morale tudi prepoznati aktivno vlogo delavskih predstavnikov za varnost in zdravje pri delu ter jih ustrezno nagraditi. IOSH (2006, 5) predlaga uvedbo finančnih spodbud za zaposlene, ki so pripravljeni aktivno delati kot delavski predstavniki za varnost in zdravje, in sicer v obliki nagrad, napredovanja, prostih ur za izobraževanje in opogumljanje delavcev za vključevanje v delo.

V ZSDU je v 63. členu za člane sveta delavcev predvidena pravica do treh plačanih delovnih ur na mesec za posvetovanja z delavci in štirideset plačanih ur na leto za izobraževanja in druge ugodnosti, povezane z delom sveta delavcev. Tudi v participativnem dogovoru je možno doseči zagotovitev sredstev za nagrajevanje aktivnega dela članov sveta delavcev

(5. in 65. člen ZSDU) ter še posebej izpostaviti pomen delovanja na področju varnosti in zdravja.

Bakovnik (2013b, 22–23) predlaga diferencirani sistem nagrajevanja delavcev. Poudarja, da se v praksi pre pogosto jemlje kot samoumevno, da člani sveta prejmejo sejnino, tudi če so povsem neaktivni oziroma pasivno navzoči na sejah. Razprava na posvetu ZSDS (2010) je pokazala nezadovoljstvo z (ne)aktivnostjo številnih članov svetov delavcev. Izkazalo se je, da imajo le v enem podjetju sistem diferenciranega nagrajevanja uspešnosti dela neprofesionalnih članov. Ob zaključku posveta je bilo podano priporočilo o diferenciranem nagrajevanju kot stimulativnem ukrepu za proaktivno delovanje članov sveta delavcev.

### ***3.1.2 Proaktivno sodelovanje sveta delavcev pri sprejetju ocene tveganja***

Ustrezni predpisi ter pravica delavskih predstavnikov do informacij in posvetovanja pri sprejetju ocene tveganja nudijo delavskim predstavnikom priložnost za proaktivno sodelovanje, menijo Walters idr. (2005, 18). Še posebej poudarjajo, da te možnosti niso dovolj izkoriščene.

Delavski predstavniki za proaktivno delovanje morajo biti ustrezno pripravljene in usposobljeni, saj morajo znati prepoznati tveganja za varnost in zdravje ter se na njih odzvati. Proaktivna vloga sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja se odraža tudi v sodelovanju z managementom v okviru predpisanega predhodnega posvetovanja pri sprejemanju odločitev, ki se nanašajo na preventivne in varnostne ukrepe oziroma na oceno tveganja (Lozar in Bratec 2011, 14–18).

Za proaktivno uresničevanje pravic na področju varnosti in zdravja pri delu je treba zagotoviti obvezno sodelovanje predstavnikov sveta delavcev v posebnem stalnem strokovnem timu, ki je v podjetju zadolžen za izdelavo izjave o varnosti z oceno tveganja ter za načrtovanje in izvajanje drugih nalog s tega področja (EU-OSHA 2012c). V timu poleg predstavnika sveta delavcev sodelujejo tudi predstavnik managementa, strokovni delavec za varnost in zdravje pri delu v podjetju, zdravnik medicine dela in predstavnik sindikata. Posameznim delavcem je treba zagotoviti možnost sodelovanja pri konkretni izdelavi ocene tveganja za njihovo delovno mesto. Treba je postaviti sistem tekočega informiranja vseh delavcev o stanju varnosti in zdravja pri delu v podjetju (EU-OSHA 2012c).

Za učinkovito sodelovanje sveta delavcev pri izdelavi ocene tveganja se je treba temeljito seznaniti z zakonodajo ter opraviti analizo stanja na področju varnosti in zdravja pri delu v podjetju, ki je podlaga za kasnejše predloge ukrepov za izboljšanje razmer in obvladovanje tveganj za varnost in zdravje pri delu. Analiza stanja mora imeti jasen namen, enoten pristop v vseh organizacijskih enotah podjetja in jasno strukturo izvedbe analize. Najpogostejša načina izvedbe analize sta: na podlagi razgovorov – skupina, sestavljena iz predstavnikov

delavcev, strokovnega delavca za varnost in zdravje pri delu ter zunanjih strokovnjakov, pregleda aktivnosti delodajalca in opredeli tveganja za varnost in zdravje; na podlagi samoocenitve – z vprašalniki, delavnicami in podobno člani te skupine spodbudijo delavce, da opredelijo tveganja v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu na ravni enote, družbe ali dejavnosti (Lozar in Bratec 2011). Svet delavcev lahko primerja ugotovitve analize z zahtevami zakonodaje, oceni njihovo pomembnost z vidika tveganj za varnost in zdravje pri delu ter oceni nujnost potrebe po ukrepanju. Če gre za ogroženost življenja delavcev, lahko svet delavcev predlaga takojšnje ukrepanje ne glede na stroške, sicer je treba pretehtati stroške in koristi predlaganih ukrepov. Po analizi ocene tveganja in ugotovitvi pglavitnih ključnih problemov varnosti in zdravja pri delu, ki jih je bodisi svet delavcev ali odbor za varnost in zdravje ugotovil z analizo stanja, svet delavcev načrtuje program dela, v katerem je treba opredeliti tako dolgoročne kot kratkoročne, predvsem pa prednostne cilje za doseganje izboljšanja varnosti in zdravja pri delu, pravita Lozar in Bratec (2011). Dodič-Fikfak in Franko (2008) prav tako poudarjata sistematičen in analitičen pristop z vključevanjem delavskih predstavnikov v aktivnosti in sodelovanje s pooblaščenim zdravnikom pri izdelavi ocene tveganja. Treba je obravnavati tudi problematiko stresa, trpinčenja na delovnem mestu, izgorelosti in drugih vse bolj prisotnih psihosocialnih tveganj za zdravje na delovnem mestu ter predlagati delodajalcu uvajanje ukrepov na tem področju (Gostiša 2011, 116; EU-OSHA 2012c).

Lozar in Bratec (2011, 14–18) menita, da je prenovljeni ZVZD-1 kot pomembno novost uvedel prav možnost proaktivnega delovanja delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu. Pred spremembo ZVZD-1 so lahko delavski predstavniki le zahtevali od delodajalca, da sprejme ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu, niso pa jih mogli sami predlagati. Proaktivno delovanje sveta delavcev na tem področju pomeni, da imajo delavski predstavniki pravico pripraviti predloge za zmanjšanje tveganj za varnost in zdravje pri delu. ZVZD-1 namreč v 48. členu omogoča med drugim, da delavski predstavniki pripravijo predloge za odpravo in zmanjšanje tveganj za varnost in zdravje pri delu. Tako Direktiva Sveta 89/391/EGS o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav za varnost in zdravje delavcev pri delu kot tudi ZVZD-1 dajeta pravno podlago za samoiniciativno, proaktivno delovanje v okviru predpisanih posvetovanj delodajalca s predstavniki delavcev pred sprejetjem ocene tveganja (Lozar in Bratec 2011).

Svet delavcev bi lahko s svojim proaktivnim, načrtnim delovanjem prispeval pomemben delež k odpravi šibkih točk pri izvajanju zakonskih predpisov in k njihovemu optimalnemu izvajanju na področju sodelovanja delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja. Tako bi aktivno prispeval tudi k preprečitvi stresa v povezavi z neuresničevanjem pravic delavcev do sodelovanja pri upravljanju (Vodovnik 2012, 18). To je še posebej pomembno, saj so prav stres in psihosocialna tveganja na delovnem mestu vse večji problem za varnost in zdravje delavcev pri delu, zato jim je treba posvetiti posebno pozornost tudi pri ocenjevanju tveganj in določanju ukrepov za njihovo odpravo (ILO 2016).

### **3.1.3 Odbor za varnost in zdravje pri delu**

Smith in Wadsworth (2009) navajata, da odbori za varnost in zdravje omogočajo vključevanje delavcev v odkrivanje in ocenjevanje tveganj in omogočanje predlogov izboljšav ter kontrole in inšpekcije. Nadalje Weil (1999, 339–360) pravi, da je delovanje posebnih odborov za varnost in zdravje pomembno predvsem na treh področjih. Prvo področje so skupni interesi delavcev, predvsem njihove kolektivne prioritete na področju delovnih pogojev. Drugo področje je posredovanje in širjenje informacij v zvezi s pravicami, administrativnimi postopki in naravo tveganj na delovnih mestih. Tretje področje je zaščita delavcev pred diskriminacijo, ki bi jo delodajalec lahko izvajal do posameznega delavca, če bi ta uveljavljal pravice, povezane z varnostjo in zdravjem. Poudarja, da v okolju, v katerem delujejo različni sindikati, lahko delavsko predstavništvo vseh delavcev, kot je odbor za varnost in zdravje pri delu, izpolni navedene naloge v interesu vseh delavcev in se pri tem dopolnjuje s sindikati. Odbor za varnost in zdravje lahko prav tako odigra vlogo »ščita« za delavce, ki poročajo o problemih varnosti in zdravja v vseh fazah (pred, med in po) inšpekcijskih pregledov, povezanih s tveganji za varnost in zdravje. Ugotavlja tudi, da so odbori za varnost in zdravje pomembni tudi tam, kjer bi lahko tudi sindikati uresničevali prej navedene naloge na treh področjih, saj so usposobljeni za te »specialne« naloge in so komplementarni z delovanjem sindikatov.

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA 2012a) priporoča, da se odbor za varnost in zdravje aktivira kot forum za razprave in kot posvetovalni organ za sprejemanje odločitev podjetja. V odboru naj bi imeli uravnoteženo število članov predstavnikov delavcev, svetovalca za varnost in zdravje pri delu ter predstavnike managementa. Odbor obravnava bolj strateške zadeve in pomembnejše težave. V odboru opredelijo in rešujejo vprašanja varnosti in zdravja pri delu ter skupaj dosežejo učinkovitost na področju varnosti in zdravja v podjetju. Podobno svet delavcev lahko ustanovi odbor za varnost in zdravje, ki se še posebej ukvarja z zgoraj navedenimi vprašanji (Gostiša (2011, 78). Odbor za varnost in zdravje pri delu dela v skladu s pristojnostmi, ki mu jih svet delavcev dodeli s poslovníkom (1. odstavek 59. člena ZSDU). Največ tretjina odbora je lahko sestavljena iz delavcev, ki niso člani sveta delavcev. O ustanovitvi odbora za varnost in zdravje pri delu, njegovi sestavi in pristojnostih mora svet delavcev obvestiti organ upravljanja in direktorja. Odbor obravnava vprašanja s področja varnosti in zdravja ter o svojih ugotovitvah in predlogih seznaniti svet delavcev, ki sprejme končno odločitev. Odbor ne more nasloviti svojih predlogov neposredno na delodajalca, to lahko stori le svet delavcev, pravi Gostiša (2011, 78).

Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij (ZSDSP) je na posvetu na Bledu decembra 2000 o nalogah svetov delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu, ki ga je organizirala Sekcija za varnost in zdravje pri delu (VZD), sklenilo, da je za proaktivno vključevanje sveta delavcev v zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu še posebej pomembno oblikovati poseben odbor za varnost in zdravje pri delu, v manjših organizacijah pa za to vsaj določiti

poverjenika (ZSDSP 2000). Združenje svetov delavcev Slovenije (ZSDS) je deset let kasneje ponovno predlagalo enak pristop, saj so ocenili, da bi na tem področju sveti delavcev lahko bili aktivnejši (ZSDS 2010).

### **3.2 Sooblikovanje kulture varnosti in zdravja v organizaciji**

Raziskovalci sodelovanja delavcev v procesih, ki se nanašajo na varnost in zdravje, izpostavljajo varnostno kulturo in varnostno klimo kot pomembna dejavnika preventivnega delovanja z namenom preprečevanja nesreč, poškodb in bolezni, ki so posledica delovnega okolja in delovnih procesov (Cooper 2000, 111–136; Parker, Lawrie in Hudson 2006, 551–562; Zwetsloot in Steijger 2011; Taylor 2011).

Za boljše razumevanje kulture varnosti v organizaciji je potrebno razumevanje kulture na splošno, nato organizacijske kulture, kot dejavnika, ki olajšuje ali otežuje vzpostavitev varnostne kulture v organizaciji. Konrad (2008, 5) navaja, da je kultura »skupek dosežkov, vrednot človeške družbe, kot rezultat človekovega delovanja ali ustvarjanja«. V družbenem kontekstu je najpogosteje poudarjen duhovni vidik dosežkov in vrednot v umetnosti in znanosti, medtem ko je materialni vidik kulture najpogosteje prisoten v kontekstu načina proizvodnje in tehnologije. Na varnost lahko gledamo z obeh vidikov, vse pomembnejši pa postaja duhovni vidik varnosti kot vrednote, ki vpliva na kakovost in stil življenja v vseh družbenih okoljih, tudi delovnih. Takšno razumevanje varnosti kot vrednote v kontekstu organizacije je relevantno tudi za varnostno kulturo. Kultura zadeva tudi funkcioniranje kolektiva oziroma skupine, ki jo povezujejo skupne vrednote, stališča, nagnjenja in vedenja. Kulturo je treba dolgo graditi, je relativno trajen pojav in se ne spreminja hitro (Konrad 2008).

Gruban (2013, 6–9) pravi, da je organizacijska kultura vzrok, organizacijska klima in zavzetost delavcev pa sta posledici. Varnostna klima se izraža z vedenjem in razpoloženjem udeležencev. Avtor opozarja, da se pogosto zmotno ukvarjamo z organizacijsko klimo, namesto da razvijamo organizacijsko kulturo. Pomen organizacijske kulture podkrepi z Druckerjevo mislijo, da kultura pospravi strategijo za zajtrk. Poudarja, da vrednote usmerjajo vedenja in da je problem organizacijske kulture v praksi, da vrednote niso izoblikovane, čeprav so zapisane v strateških dokumentih podjetij.

#### **3.2.1 Opredelitve varnostne kulture**

V literaturi zasledimo številne opredelitve varnostne kulture, ki se neznatno razlikujejo, pravi Cooper (2000, 111–136; 2002, 30–36) in navaja, da se je opredelitev varnostne kulture prvič pojavila leta 1987 v poročilu OECD Nuclear Agency o nesreči jedrske elektrarne v Černobilu leta 1986. Raziskovalci so poudarili »slabo varnostno kulturo« kot pomemben dejavnik največje nesreče jedrske elektrarne v zgodovini. Od takrat je varnost postala najvišja prioriteta

in značilnost korporacijske kulture, še posebej v organizacijah z visokim tveganjem. Številni znanstveniki so proučevali dejavnike, ki pripeljejo do operativnih ali organizacijskih napak. Ugotovili so, da se vzroki za prikrite napake skrivajo v dejavnih managementa, medtem ko so vzroki za aktivne operativne napake predvsem v vedenju in razmišljanju posameznikov. Reason (1997, v Cooper 2000) poudarja, da je za preventivo nesreč in poškodb treba preusmeriti pozornost iz nevarnih dejavnosti oziroma vedenj v sisteme vodenja, ki zagotavljajo varnost. Reason (2000, 3–14, v Cooper 2002) opredeli kulturo varnosti in zdravja v organizacijah s tveganji za varnost in zdravje kot sposobnost posameznikov in organizacije, da se izognejo poškodbam in izgubam, pri čemer poznajo tveganja in jih obvladujejo na poti do doseganja ciljev organizacije.

Po nesreči v Černobilu so se pojavile tudi številne opredelitve varnostne kulture in različni modeli varnostne kulture, ki so bili namenjeni razumevanju specifičnih značilnosti kulture varnosti v različnih organizacijah, pravi Cooper (2002) in predstavi nekaj opredelitev varnostne kulture.

Mednarodna svetovalna skupina za jedrsko varnost (angl. *International Nuclear Safety Advisory Group* – INSAG), ki je analizirala vzroke jedrske nesreče v Černobilu, je opredelila varnostno kulturo kot skupek značilnosti in stališč v organizaciji in pri posameznikih, ki vplivajo na to, ali bodo vprašanja varnosti dobila ustrezen pomen in prioriteto, ki jim gre glede na njihov pomen (Cooper 2002). Tudi druge opredelitve varnostne kulture, ki so nastale v okoljih, kjer je potrebna visoka zanesljivost in varnost, se ne razlikujejo bistveno. Vse poudarjajo pomen značilnosti in stališča tako posameznika kot organizacije, ki morajo skupaj zagotoviti visoko raven varnosti prav zaradi pomena organizacij, v katerih delajo, in razsežnosti škode, ki nastane, če za varnost ni poskrbljeno. Mednarodne oblasti za atomsko energijo (angl. *International Atomic Energy Authority* – IAEA) varnostno kulturo opredeljujejo kot skupek značilnosti in stališč posameznikov in organizacij, da morajo zaradi nadvse pomembne prioritete varnostni vidiki nuklearnih central dobiti pozornost, ustrezno njihovemu pomenu (Cooper 2002). Na podlagi takšne opredelitve je varnostna kultura v organizacijah vedno najmanj dvorazsežna in vpliva na celotno organizacijo, kakor tudi na nagnjenja, prakso in zavezanost posameznika v odnosu do vprašanj varnosti (Taylor 2011).

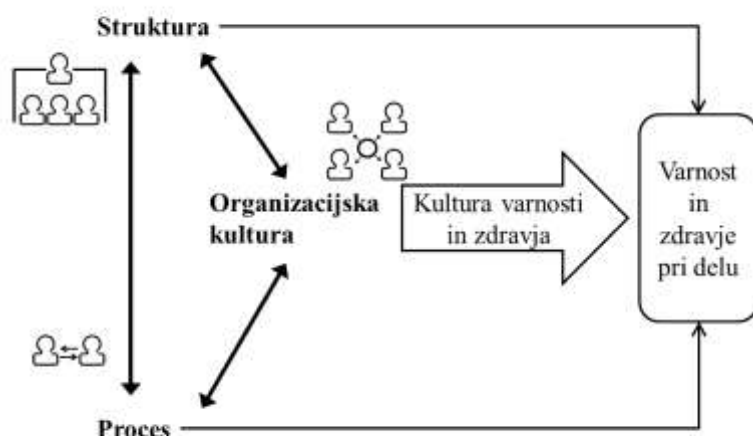
Peterson in Wilson (1998) prav tako poudarjata, da morajo strokovni delavci za varnost in zdravje ter drugi strokovnjaki v organizacijah usmeriti svoja prizadevanja in intervencije v razumevanje in izgrajevanje kulture varnosti in zdravja, tako na individualni ravni (osebni psihološki in vedenjski vidik) kot na ravni organizacije (delovno okolje, okoliščine, situacija). Tak pristop je temelj njihovega modela »kultura-delo-zdravje« (angl. *culture-work-health model*), pri katerem poudarjajo, da morajo biti delavcem zagotovljene psihološke in fizične razmere za dobro počutje pri delu, če želi organizacija biti prilagodljiva in produktivna na podlagi učinkovite kulture varnosti in zdravja v organizaciji.

Po Cooperju (2002) je varnostna kultura najmanj trirazsežna in je rezultat večplastne ciljno usmerjene interakcije med osebo (psihološki vidik), delom (vedenjski vidik) in organizacijo (situacija, okoliščine, okolje). Cooper (2002) varnostno kulturo opredeljuje kot nabor prepričanj, norm, nagnjenj, vlog, družbenih in tehničnih praks, ki so namenjeni zmanjševanju izpostavljenosti delavcev, managementa, kupcev in javnosti razmeram, ki bi lahko bile ali so škodljive za zdravje in nevarne za poškodbe. Poleg teh opredelitev varnostne kulture Cooper (2002) izpostavlja, da je pomemben tudi koncept rezultatov varnostne kulture oziroma njene pojavnosti. Meni, da se varnostna kultura izraža kot vidna stopnja prizadevanj, s katerimi člani organizacije vsakodnevno usmerjajo pozornost in aktivnosti v varnost. Ta prizadevanja so vidna in merljiva.

Menimo, da so za zaposlene, vodje in strokovne delavce na področju varnosti in zdravja prizadevanja za varnost in zdravje ključna za preprečevanje poškodb, nesreč in bolezni, zato morajo vsi skupaj promovirati varna vedenja in prakse v organizaciji. Za doseganje izboljšanja varnosti in zdravja pri delu so potrebni sistematično, povezano, proaktivno in participativno sodelovanje ter strateški pristopi k managementu varnosti in zdravja v smislu konstruktivne in pozitivne varnostne kulture in vedenj.

Varnostna kultura ni izoliran pojem v organizaciji, temveč je rezultat interakcij v organizacijski strukturi, v kateri imajo pomembno vlogo managerji in delavci kot udeleženci procesov v organizaciji (Taylor 2011, 11). V organizaciji lahko na podlagi modela organizacijskega trikotnika v odnosu do varnosti in zdravja pri delu identificiramo tri poglobitve komponente tega modela: strukturo, procese in kulturo (Taylor 2011). Te komponente so med seboj v nenehni interakciji. Struktura vključuje formalne vidike organizacije, razdelitev nalog, vlog, odgovornosti, kontrole in moči. Odgovarja na vprašanje, kdo in kako bo dosegal cilje organizacije. Procesi se nanašajo na sisteme, odnose v njih, komunikacijo, izmenjavo informacij ter odnose med delavci in vodji. Označujejo jih pojmi, kot so sodelovanje, zaupanje, tekmovalnost in konflikt. Organizacijska kultura zajema bolj neformalne vidike dela in organizacije. Pove nam, kaj so vrednote, stališča in prepričanja v organizaciji kot skupnosti članov. To lahko ponazorimo z izrazom »način, kako pri nas delamo«. S kulturo organizacije se prepleta tudi varnostna kultura. Od kulture v organizaciji je odvisno, ali se bodo delavci upali poročati na primer o tem, da se je skoraj zgodila nesreča, s čimer bi jo v prihodnje lahko preprečili. Razmerja v tem »trikotniku« nam lahko osvetlijo tudi vzroke nespoštovanja predpisov o nošenju zaščitne opreme na delovnem mestu. Če vodje sploh ne obravnavajo problema izogibanja nošenja zaščitne opreme ali ga vedno dajo na konec dnevnega reda, to lahko pomeni, da varnost in zdravje nimata velikega pomena v tej organizaciji (Taylor 2011). Slika 1 prikazuje model organizacijskega trikotnika v odnosu do varnosti in zdravja pri delu kot holistični (celostni) pristop k varnostni kulturi ter varnosti in zdravju pri delu (Taylor 2011, 11).





**Slika 1: Organizacijski trikotnik v odnosu do VZD**

Vir: Taylor 2011, 11.

Varnostna kultura je dinamičen delovni sistem, ki zagotavlja visoko raven učinkovitosti na temelju povezovanj tehnološkega obvladovanja tveganj, oblikovanja kulture prilagodljive, učeče se organizacije in organizacijskih ukrepov (Molan in Molan 2008). Pri tem je pomembna sinergijska soodvisnost vseh v sistemu: delavcev, managementa, lastnikov in javnosti. Vsi skupaj bi si morali prizadevati, da sta varnost in zdravje skupni cilj, v katerega ni škoda vlagati energijo, čas in sredstva. V praksi je razvidno, da je raven varnostne kulture visoka v okoljih, kjer so prisotna in navzven vidna večja tveganja. Molan in Molan (2008) ugotavljata, da so delavci dojeli pomen uporabe osebne varovalne opreme in zaščitnih sredstev za varno delo s stroji in napravami. V delovnih okoljih, kjer je jasno definirana in dobro zastavljena organizacijska kultura, se razmere hitro izboljšujejo in vrednota varnosti in zdravja se hitreje razvije. Zaključujeta z ugotovitvijo, da je varnostna kultura v vsakem okolju dinamičen proces, ki se začne z zunanjo pobudo zakonodajalca ali z notranjo pobudo lastnika kapitala, delavcev ali managementa.

Šumanski Miklavčič, Kolenc in Markič (2007, 25–30) v raziskavi v mednarodnem izdelovalnem podjetju, s katero so želeli pridobiti podatke in informacije o zaznavanju kulture varnosti in zdravja pri delu, ugotavljajo, da je odnos do varnega dela pogojen s tem, da delavci in drugi udeleženci zasnujejo, izvajajo in nenehno skrbijo za organizacijsko kulturo z vidika varnosti in zdravja pri delu. V organizaciji je pomembno, da vsi, tako delavci kot management, skrbijo za sprejete vrednote, norme in načela, saj so pomemben del varnostne kulture. Na podlagi usposabljanj, obveščanja in delovanja skozi daljši čas v podjetju se povečuje stopnja zavedanja in kakovostnega odnosa do varnosti in zdravja pri delu. Delavci se zavedajo, da je treba varnost in zdravje pri delu, kljub doseženim rezultatom, stalno izboljševati in da na to lahko vpliva vsak posameznik. Avtorji poudarjajo, da so navedeni izidi

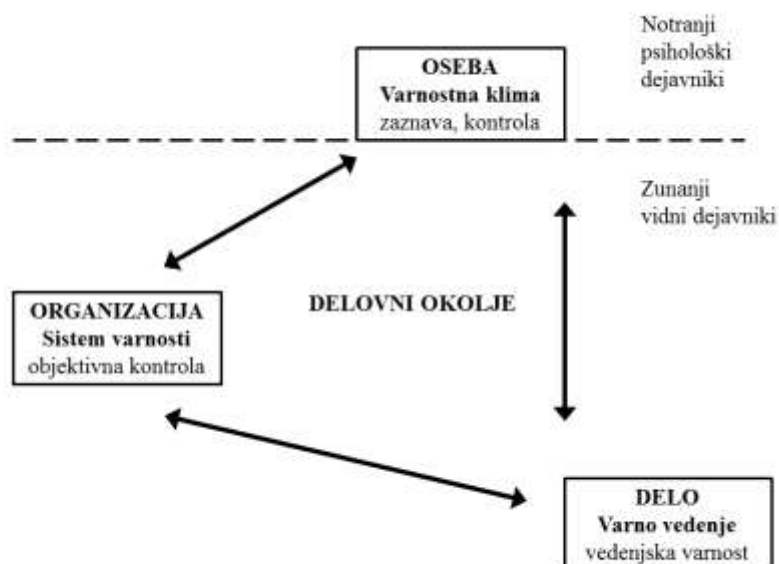
doseženi v kulturnem okolju, ki še vedno prevladujoče deluje na osnovi izpolnjevanja zakonskih zahtev.

Molanova (2012, 14–17) v zvezi s kulturo varnosti in zdravja opozarja na preobremenitve delavcev v organizacijah, ki se osredotočajo na dobiček na kratki rok, in vidi svet delavcev kot »skritega glasnika vesti« delodajalca ter zaščitnika pravic in interesov delavcev. Avtorica ugotavlja, da so raziskave o uspešnosti nekaterih velikih koncernov izpostavile gradnjo varnostne kulture kot eno temeljnih vrednot. Meni, da je prav svet delavcev gotovo najpomembnejši motivator gradnje ustrezne varnostne kulture.

Kot je razvidno iz opredelitev varnostne kulture, Cooper (2002) in Taylor (2011) kot temelj za izgradnjo kulture varnosti in zdravja izpostavljata pomen odnosov v strukturi organizacije ter procesov v njej, pri katerih je še posebej pomembno varno vedenje delavcev za zagotavljanje varnosti in zdravja. V nadaljevanju predstavljamo model vzajemne varnostne kulture, ki pojasnjuje odnose med dejavniki, ki sodelujejo pri izgradnji varnostne kulture oziroma kulture varnosti in zdravja v organizaciji.

#### *Model vzajemne varnostne kulture*

Trije temeljni dejavniki modela vzajemne varnostne kulture po Cooperju (2002, 30–36), ki je prikazan na sliki 2, temeljijo na Bandurovem modelu recipročne determinantnosti človeškega vedenja. Osebnost, okolje in vedenje so v nenehni interakciji, ki poteka v določenih okoliščinah (Bandura 1986).



**Slika 2: Model vzajemne varnostne kulture**

Vir: Cooper 2002, 33.

Model vzajemne varnostne kulture (angl. *reciprocal safety culture model*) sestavljajo osebnost (varnostna klima in zaznavna kontrola), delo (varno vedenje in vedenjska varnost) ter organizacijsko okolje (sistemi varnosti in objektivna kontrola). Notranji psihološki sistem osebnosti se nanaša na miselne, čustvene in motivacijske podsisteme. Zunanji vidni dejavniki se nanašajo na delo in organizacijo, kažejo se kot varna ali nevarna vedenja. Za varnost je pomembno, ali so informacije o varnosti predelane avtomatično ali kontrolirano, z zavedanjem. Pri vedenjskem sistemu oziroma obnašanjih je pomembno, katera vedenja se pojavljajo pri delu, v katere cilje so usmerjena, katera vedenja so napačna ter kako so usklajena znotraj osebe in med člani organizacije (Cooper 2002). V okviru psihološkega pristopa k varnostni kulturi, ki vključuje vedenja delavcev v odnosu do varnosti in zdravja, je pomembno, kako delavci čutijo in zaznavajo management varnosti in zdravja ter tveganja v zvezi s tem (Taylor 2011).

Parker, Lawrie in Hudson (2006) navajajo, da so Zohar (1980) ter Cox in Cox (1991) ugotovili, da je varnostna kultura večrazsežna, zato so poudarjali pomen odnosa managementa do varnosti in zdravja ter zavezanosti managementa, še posebej vrhnjega, zagotavljanju varnosti in zdravja. Ključno je, da delavci zaznajo, da imajo managerji pravi odnos in da se vedejo pravilno glede varnosti in zdravja. Pri varnih vedenjih so pomembni tudi zgledi, navajajo Parker, Lawrie in Hudson (2006).

Situacijski sistem oziroma organizacijsko delovno okolje sestavljajo različni podsistemi, kot so managerski in pravni sistem ter fizikalno in tehnično okolje (Cooper 2002). Z vplivanjem na te podsisteme lahko odločilno vplivamo na varno delovanje organizacije. Tudi če je varnostna kultura vzpostavljena, se lahko v njenem delovanju pojavijo »luknje«, s tem pa se potencialna nevarnost spremeni v dejansko poškodbo. V organizaciji se ves čas in v vseh smereh odvijajo odnosi med vsemi udeleženci. Delovno okolje vpliva na vedenje, vedenje pa na delovno okolje; delovno okolje vpliva na osebnost, osebnost pa na delovno okolje. Organizacija vpliva na osebnost in delovno okolje, to dvoje pa na organizacijo. Vse tri komponente modela vzajemne varnostne kulture so v stalni interakciji in skozi čas zgradijo varnostno kulturo, pravi Cooper (2002).

Varnostna kultura je veliko globlji sistem kot varnostna klima, ki je usmerjena zgolj v trenutno, kratkotrajno zaznavanje organizacijske situacije. Tako varnostno klimo kot varnostno kulturo gradijo vsi udeleženci v okolju organizacije.

Zohar (1980) je ugotovil, da so pogosti odprti kontakti med managerji in delavci povezani z varnim izvajanjem dela, kar potrjuje velik pomen komunikacije za izgradnjo kulture varnosti in zdravja. Cox in Cox (1991) navajata, da so osebna odgovornost, učinkovitost ukrepov za varnost, varno delovno okolje in osebna odpornost ter stalna težnja po izboljšanju najpomembnejši elementi, ki gradijo delavska nagnjenja do zadev varnosti in zdravja.

Bistvena značilnost varnostne kulture sta njena prožnost in odprtost za učenje boljšega obvladovanja tveganj (Cooper 2002). Pomembna je atmosfera zaupanja, v kateri so udeleženci spodbujani in nagrajevani, da opozarjajo na »luknje« v sistemu varnosti in izmenjujejo bistvene informacije v zvezi z varnostjo. Za vzpostavitev varnostne kulture je pomembna kultura »brez graje« (angl. *no blame culture*) za prinašalce slabih novic o »luknjah« v sistemu varnosti in zdravja. V organizaciji, kjer je varnostna kultura pomembna, je vzpostavljen sistem spremljanja varnosti delovnega okolja, analize (ne)varnosti in povratnih informacij ter ukrepov za odpravljanje nevarnosti navaja avtor (Cooper 2002).

### *Model zrelosti varnostne kulture*

Organizacija s pozitivno varnostno kulturo ima štiri poglavitne med seboj tesno povezane značilnosti, ki vodijo organizacijo k doseganju ciljev v najvišji stopnji varnosti v delovnem okolju (Reason 1997):

- *Kultura poročanja in informiranja*, v kateri udeleženci hitro sporočajo probleme, napake in skorajšnje napake. Poročanje je temeljno za informiranje vseh udeležencev.
- *Prava kultura* kot atmosfera zaupanja in opogumljanja udeležencev za delitev informacij, pomembnih za varnost in zdravje. Vsak ve, katera obnašanja so sprejemljiva in katera niso, zanesljive informacije ustvarjajo verodostojnost in zaupanje, tudi če gre za slabe novice.
- *Kultura prožnosti* omogoča prilagajanje spreminjajočim se razmeram ali novim zahtevam ter ohranja osredotočenost na varnost in zdravje v organizaciji.
- *Kultura učenja*, v kateri udeleženci posamezno in kolektivno uveljavljajo varnost in zdravje pri delu ter so voljni te vrednote vključiti v svoja obnašanja in obnašanja drugih sodelujočih.

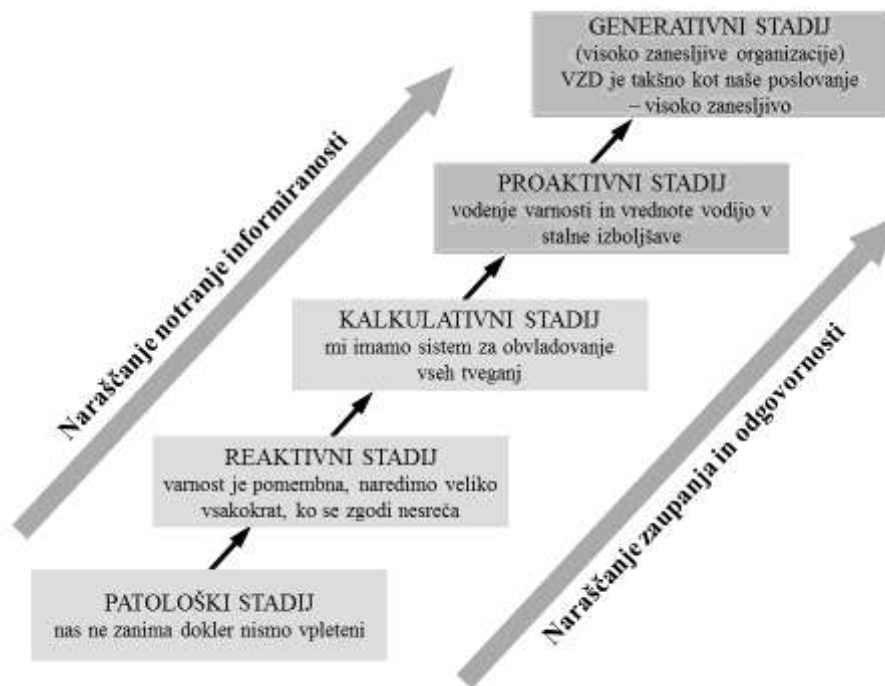
Značilnosti pozitivne varnostne kulture predstavljajo odprt pristop h graditvi preventivne kulture varnosti in zdravja. To je priložnost za zaposlene, da so aktivni soustvarjalci preventivne kulture varnosti in zdravja, če se zavedajo pomena prepoznavanja nevarnosti v delovnem okolju ter so pripravljeni s svojim vedenjem prispevati k varnosti in zdravju pri delu. Zwetsloot in Steijger (2013, 2) ugotavljata, da številne svetovne in evropske organizacije močno podpirajo razvoj preventivne kulture varnosti in zdravja pri delu. Varnostna kultura, v središču katere je človek s svojimi vedenji, je po osemdesetih letih 20. stoletja zaznamovala tako imenovano tretjo ero (angl. *third age*) varnosti, za katero ni več značilen poudarek le na varni tehnologiji (prva era varnosti) ali na organizacijskih ukrepih za varnost (druga era varnosti). V skladu z načeli mednarodne organizacije dela (MOD) je promocija kulture preventive ključni element managementa varnosti in zdravja v organizaciji, pri čemer je pravica do zdravega in varnega dela spoštovana ter delodajalci in delavci aktivno sodelujejo pri zagotavljanju varnega in zdravega delovnega okolja. Politika organizacij mora stremeti k temu, da aktivno išče potencialne nevarnosti za delovne nesreče, poškodbe in

bolezni ter sprejme uresničljive ukrepe za zmanjšanje in odpravo nevarnosti v delovnem okolju, menita Zwetsloot in Steijger (2011). Delavci in njihovi predstavniki morajo imeti možnost posvetovanja z delodajalci o teh temah. Delavski predstavniki imajo, v soglasju z managementom, pravico posvetovati se tudi z zunanjimi strokovnjaki glede zadev varnosti in zdravja. Kultura varnosti vključuje proaktivno delovanje delavskih predstavnikov. V Evropski uniji sta varnost in zdravje vpeta v vse vidike življenja delavcev, ki imajo možnost preko svojih predstavnikov sooblikovati preventivno kulturo varnosti in zdravja (EU-OSHA 2012b).

Zwetsloot in Steijger (2013) še navajajo, da so raziskovalci v nekaterih raziskavah definirali sedem temeljnih vrednot, pomembnih za razvoj pozitivne, zrele kulture varnosti in zdravja. Te so: socialna vključenost, pravičnost, zaupanje, trajnost, sodelovanje (participacija), prožnost in prilagodljivost ter razvoj in rast. Vsak od teh dejavnikov ima lahko direkten ali indirektnen vpliv na razvoj kulture varnosti in zdravja.

Parker, Lawrie in Hudson (2006, 555) navajajo razmišljanja sociologa Westruma (1996), da varnostna kultura ni statična, temveč se spreminja in razvija. Nanjo lahko vpliva na primer zamenjava managementa ali uvedba sistema vodenja varnosti in zdravja. Na teh predpostavkah je razvil in predlagal model razlikovanja organizacijske kulture glede na občutljivost, s katero v organizaciji obravnavajo informacije, povezane z varnostjo. Opisal je tri tipe organizacijske kulture, ki odražajo specifične načine ravnanja z informacijami in kažejo na dozorevanje varnostne kulture. Poimenoval jih je: patološki, birokratski in generativni (proizvajalni/ustvarjalni) model.

*Patološki model* varnostne kulture najbolje opisuje pristop »komu mar varnost, dokler nismo ogroženi«. Za *birokratski (kalkulativni) model* je značilen poudarek na tem, da organizacija ima sistem za obvladovanje tveganj. Za *generativni model* je značilno, da je odnos do varnosti in zdravja visoko zanesljiv, kot je tudi siceršnje poslovanje naprednih organizacij. Parker, Lawrie in Hudson (2006) navajajo, da je Reason leta 1997 predlagal dopolnitev Westrumovega modela z *reaktivnim tipom* varnostne kulture, za katerega je značilno, da se organizacija le odziva, ko se že zgodi nesreča, in *proaktivnim tipom* varnostne kulture, za katerega so značilni proaktivno vodenje varnosti ter vrednote, ki vodijo v stalne izboljšave varnosti in zdravja. Z naraščajočim notranjim informiranjem v organizaciji ter naraščanjem zaupanja, odgovornosti in zanesljivosti raste raven zrelosti organizacije z vidika varnosti in zdravja. Z uporabo modela zrelosti varnostne kulture lahko ocenimo varnostno kulturo v organizaciji in uvedemo izboljšave, pri katerih lahko delavci oziroma svet delavcev aktivno sodelujejo. Svet delavcev lahko v svoj program vključuje aktivnosti za proaktivni pristop h graditvi najvišje stopnje varnostne kulture z nenehnim učenjem, redno izmenjavo informacij med managementom in delavci, spodbujanjem delavcev k sporočanju napak, skorajšnjih napak, nevarnosti in tveganj. Slika 3 prikazuje stadije varnostne kulture oziroma model zrelosti varnostne kulture (angl. *safety maturity model*) po Taylorju (2011, 34).



**Slika 3: Model zrelosti varnostne kulture**

Vir: Taylor 2011, 34.

Zaupanje med managementom in delavci je temeljnega pomena za spodbujanje delavcev k odkrivanju, poročanju in analiziranju nevarnosti v delovnem okolju. Kultura varnosti ni nekaj, kar enostavno načrtuješ in uresničiš, temveč je ustvarjena kolektivno z vsemi člani v organizaciji (Zwetsloot in Steijger 2013). Le tako lahko kultura varnosti in zdravja postane etični kompas za vse člane organizacije. Če delavci aktivno sodelujejo pri ocenjevanju tveganja in je njihovo dožemanje tveganj resno, to neposredno vpliva na kulturo varnosti in zdravja. Način delovanja sistema varnosti in zdravja v organizaciji je pokazatelj zrelosti organizacije in njenih članov (Zwetsloot in Steijger 2013).

### 3.2.2 *Pristopi k izboljšanju kulture varnosti in zdravja v organizaciji*

Parker, Lawrie in Hudson (2006, 555) predstavljajo dva pristopa k izboljšanju varnosti in zdravja, in sicer normativni pristop in odprti pristop.

*Normativni pristop* k izboljšanju kulture varnosti in zdravja prihaja »od zgoraj«, s postavljanjem norm, kaj sta zaželena in kaj nezaželena praksa in vedenje v organizaciji. Nato morajo vsi udeleženci slediti predpisanim normam. Te lahko vključujejo programe varnega vedenja pri izvajanju dela (skladno s specifičnimi predpisi in notranjimi navodili organizacije za varno delo) ali programe dobro definiranih zdravih vedenj v okviru delovnega življenja, na primer minute za telovadbo, ki jih je treba obvezno izvajati. Znan primer normativnega pristopa k razvoju varnostne kulture je »*safety maturity model*«, ki pomaga organizacijam razumeti raven zrelosti kulture v organizaciji (Parker, Lawrie in Hudson 2006, 555).

*Odprti pristop* h graditvi kulture varnosti in zdravja poudarja zavedanje, da gre pri graditvi varnostne kulture za notranjo motivacijo delavcev, da so aktivni in zavzeti za varnost in zdravje pri delu (Parker, Lawrie in Hudson 2006, 555). V tem primeru ni vsiljenih norm in vsebin. V ta pristop bi lahko uvrstili aktivnosti promocije zdravja, saj udeležba delavcev v njih ni obvezna, čeprav je zagotavljanje programa promocije zdravja za delodajalca obveznost, ki jo določa 6. člen ZVZD-1.

DeJoy idr. (2004, 81–90) in DeJoy (2005, 105–129) tudi izpostavljajo dva možna pristopa k razvijanju varnostne kulture, in sicer vedenjski model, usmerjen v vedenja, in integrativni model. *Vedenjski model* temelji na podmeni, da je nevarno vedenje le simptom, in še ne bolezen, ter da morajo biti vedenja vseh, tako vodilnih kot delavcev, pod istim drobnogledom. *Integrativni model* zagotavljanja varnosti in zdravja predstavlja celovit pristop k izgradnji kulture varnosti, pri čemer sta pomembna tako zavezanost managementa kot vključevanje delavcev. Slednjemu pripisuje znaten pomen na področju komuniciranja med managementom in delavci. Splošna pozitivna, podporna organizacijska klima lahko vpliva na razsežnost dojemanja delavcev pomena varnosti. Z vidika sodelovanja delavcev DeJoy idr. (2004, 81–90) poudarjajo pomen pripravljenosti managementa, da omogoči delavcem sodelovanje pri odločitvah, ki se nanašajo na delo, sprotno izmenjavo informacij in podporno okolje.

Domneve v več raziskavah kulture varnosti so, da imajo vsi člani organizacije enaka prepričanja, razumevanje in dejavnosti v zvezi s kulturo varnosti. Če bi dosegli tudi strinjanje glede vzrokov nezgod in nesreč pri delu, bi dosegli idealno sodelovanje, vendar je to težko pričakovati zaradi različnih položajev članov organizacije; zato je toliko bolj pomembno sodelovanje med njimi in usposabljanje delavcev, da postanejo aktivnejši pri vprašanih varnosti (Hecker in Goldenhar 2014, 11–12). Najpomembnejši dejavniki, ugotovljeni v raziskavah varnostne klime in varnostne kulture, vključujejo zavezanost managementa, vključevanje in usposabljanje delavcev, komunikacijo o varnosti, sposobnosti, povezane z varnostjo, ravnovesje med varnostjo in proizvodnjo ter podporo nadzornikov in sodelavcev, navajata Hecker in Goldenhar (2014). Pomembno je tudi, da tako vodje kot delavci prispevajo h kulturi varnosti in zdravja več, kot to od njih zahteva njihova formalna vloga (Clarke in Ward 2006, 1176). Management ima več možnosti, da bolj vključuje zaposlene v procese, v katerih se oblikuje kultura varnosti, pravita Clarke in Ward. Poleg vključevanja delavcev v odločanje imajo možnost tudi vlivati delavcem navdušenje, krepiti pripadnost podjetju in vplivati na oblikovanje vrednot. Tak pristop je značilen za transformacijski stil vodenja organizacij. Trši prijemi za razvijanje kulture varnosti v organizaciji so značilni za transakcijski avtokratski management, ki uporablja pravila za varno delo kot prisilo in pretnjo, pod katero morajo delavci izvajati varnostne ukrepe. Pri avtokratskih prijemih managementa je premalo prostora za ugodno organizacijsko klimo, ki bi spodbujala sodelovanje delavcev pri razvijanju kulture varnosti in zdravja (Clarke in Ward 2006, 1176).

### 3.2.3 Varnostna klima – napovedovalec varnostne kulture

Za razliko od varnostne kulture, ki je globlje zasidrana v organizacijo kot produkt osebnih in skupinskih vrednot, nagnjenj, zaznav, sposobnosti in vzorcev vedenja, ki opredeljujejo zavezanost za varnost in zdravje pri delu ter način strokovnega zagotavljanja varnosti in zdravja, je varnostna klima bolj površna, hipna, kvantitativna, nagnjena k hitrejšim nihanjem – je stanje (angl. *state*), ugotavljata Hecker in Goldenhar (2014). Varnostna kultura pa je stabilna, gre bolj v globino in kakovost – je poteza (angl. *trait*). Pravita, da bi lahko varnostno kulturo razumeli analogno relativno stabilni osebnostni potezi, medtem ko varnostna klima bolj ustreza razpoloženju. Varnostna klima je skupek »mehkih« zaznav delavcev o svojem delovnem okolju: pomen treninga varnosti; učinki korakov, zahtevanih za varnost; status odbora za varnost; status strokovnega delavca za varnost in zdravje; učinek varnega obnašanja na napredovanje; raven tveganja na delovnem mestu; stališča managementa do varnosti; usmerjenost managementa k varnosti; vpliv varnega vedenja na družbeni status. Hecker in Goldenhar (2014) se sklicujeta na raziskave, ki so v glavnem potrdile te dejavnike in jih razvrstile v pet glavnih dejavnikov varnostne klime: zavezanost managementa varnosti (angl. *management commitment to safety*); nadzorna varnostna podpora (angl. *supervisory safety support*); varnostna podpora sodelavcev (angl. *coworker safety support*); sodelovanje delavcev pri vprašanjih varnosti (angl. *employee safety participation*) in raven usposobljenosti pristojnih (angl. *competence level*). Avtorja poudarjata pomen štirih kategorij kritičnih vedenj v zvezi z varnostjo in zdravjem: vedenje managerjev; vedenja, ki kontrolirajo tveganja; aktivnosti managementa; vodenje in usmerjanje. Kot najpomembnejšo kategorijo izpostavljata spreminjanje vedenja vodilnih, vendar opozarjata tudi, da je potreben pristop od spodaj navzgor in aktivno spreminjanje vedenja delavcev.

Flin idr. (2000, 177–192) navajajo, da zaradi enostavnejšega raziskovanja varnostne klime, saj zanjo obstajajo številni vprašalniki, v organizacijah pogosteje »merijo« varnostno klimo kot najboljši kazalnik varnostne kulture. V visoko zanesljivih organizacijah je po letu 2000 pozornost preusmerjena iz raziskovanja števila nesreč in poškodb ter ukrepov za preprečitev nesreč v preteklosti v vodilne indikatorje, kot so kontrola (angl. *audit*) varnosti in merjenje varnostne klime. Temu preobratu lahko rečemo kar preklon iz »*feedback*« kontrole v »*feedforward*« kontrolo. Avtorji se sklicujejo na raziskave, v katerih je ugotovljeno, da sta tako kultura varnosti in zdravja kot klima varnosti potencialna vodilna kazalnika izidov, povezanih z varnostjo pri delu, kot so poškodbe in nesreče pri delu. Varnostna klima je napovedovalec nesreč in poškodb. V glavnem se kaže v vedenju in razpoloženju delavcev v organizaciji. Ta so lahko pozitivna in varna ali negativna in nevarna. Ugotavljajo tudi, da sta aktivno zagotavljanje varnosti in k ljudem usmerjena kultura tesno povezana z običajnimi dejavniki varnostne klime. Flin idr. (2000, 177–192) poudarjajo, da imajo delavski predstavniki pomemben vpliv tako na oblikovanje varnostne klime kot varnostne kulture.



### 3.3 Sodelovanje delavcev pri načrtovanju promocije zdravja na delovnem mestu

Promocija zdravja lahko poteka v različnih družbenih okoljih, delovno okolje pa je zelo pomembno za aktivnosti promocije zdravja, saj delavci v njem preživijo veliko svojega časa. Zato je izjemnega pomena prav zavedanje delavcev o pomenu varnosti in zdravja na delovnem mestu, kakor tudi o promociji zdravja. Promocijo zdravja je treba vgraditi v organizacijsko kulturo in kulturo varnosti, moramo pa vedeti, da promocija zdravja na delovnem mestu ne nadomešča ukrepov varnosti in zdravja pri delu.

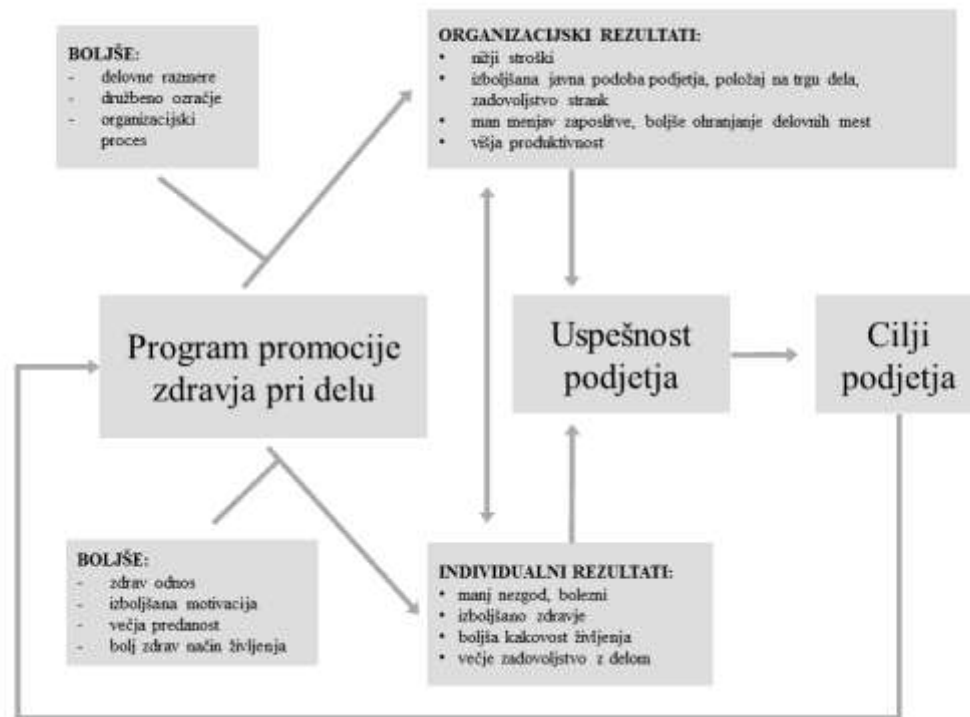
Promocija zdravja na delovnem mestu zajema skupna prizadevanja delodajalcev, delavcev in družbe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu. V najširšem smislu vključuje naslednja področja (Stergar in Urdih Lazar 2012):

- izboljšanje organizacije dela, ki je prijaznejša za zdravje delavcev (gibljiv delovni čas, strokovna usposabljanja – z namenom zmanjševanja škodljivega stresa);
- izboljšanje delovnega okolja (spodbujanje podpore med sodelavci, vključevanje delavcev v izboljšave delovnega okolja, zagotavljanje zdrave prehrane v podjetju);
- spodbujanje delavcev, da izvajajo zdrave aktivnosti (športne igre v podjetju, ponudba programov telesne vadbe, omogočanje zdravega odmora za razgibavanje, kolesa za daljše razdalje v podjetju);
- spodbujanje osebostnega razvoja (ponujanje tečajev obvladovanja stresa, povezanega z delom, programi za opuščanje kajenja).

Vloga in pomen sodelovanja delavcev pri promociji zdravja na delovnem mestu se po ugotovitvah EU-OSHA (2012a) kaže v številnih pozitivnih rezultatih v primerih udeležbe delavcev pri načrtovanju preventivnih aktivnosti v okviru programa promocije zdravja. EU-OSHA (2012a) navaja, da lahko v organizacijah, kjer sodelovanje delavcev pri načrtovanju promocije zdravja presega zgolj posvetovanje, pričakujemo boljše rezultate na področju varnosti iz zdravja pri delu.

Promocija zdravja pri delu koristi vsej družbi, ne le delavcem in delodajalcem, navajata Stergar in Urdih (2012, 17–27). Ker so zdravi delavci v zdravi organizaciji bolj zadovoljni in motivirani, je možno pričakovati številne pozitivne učinke. V zdravih organizacijah je več inovacij, produktivnost in kakovost se povečata, zmanjšajo se število bolniških odsotnosti, invalidnosti in s tem povezani stroški. Avtorici tako nadaljujeta z argumentom, da se z zadovoljnimi delavci zmanjša tudi fluktuacija, z zdravimi organizacijami pa so bolj zadovoljne tudi stranke oziroma kupci, kar zvišuje ugled organizacije. Hkrati poudarjata, da mora program promocije zdravja pri delu nastajati in potekati z delavci, in ne za delavce, kajti ukrepi promocije zdravja prinašajo uspeh, samo če nastajajo med tistimi, ki jim je program namenjen, in če je tudi management trdno zavezan podpori ukrepom promocije zdravja pri delu. To seveda terja od delavcev in sveta delavcev aktivno sodelovanje in proaktivni pristop. Učenje in spreminjanje za zdravje nevarnih vedenj bi moralo temeljiti bolj na spodbudah, tako

med samimi delavci kot s strani managementa, pohvalah za spremembe na bolje, ne pa na kaznih in prepovedih (Stergar in Urdih 2012). Avtorici predlagata koncept promocije zdravja po De Greef in Van den Broek (2004), ki je prikazan na sliki 4, saj imajo na podlagi tega koncepta številne koristi tako delavci kot podjetje in družba na splošno.



**Slika 4: Koncept promocije zdravja pri delu**

Vir: Stergar in Urdih 2012, 24.

Podjed idr. (2014, 13–33) poudarjajo koristi promocije zdravja pri delu tako za zaposlene kot za delodajalce. Koristi promocije zdravja se kažejo na več področjih: v delovnem okolju, kjer delavci preživljajo veliko časa; v zasebnem okolju, kjer delavci vplivajo na oblikovanje mnenja o zdravju; raven sodelovanja pri promociji zdravja je na delovnih mestih bolj prisotna kot kjerkoli drugje; v organizaciji, na delovnih mestih lahko zagotavljamo enake možnosti vsem ne glede na socialne kategorije; delodajalci financirajo stroške promocije zdravja in izobraževanj za zdravje, delavcem je lažje skupaj dosegati cilje, ki so v skupnem interesu; organizacije, ki vlagajo v promocijo zdravja, dosegajo večji ugled v družbi in povečujejo produktivnost v podjetju; delavski predstavniki in sindikati pridobivajo ugled, saj je zdravje za delavce pomembno; skupnosti, v katerih živijo delavci, poučeni o zdravju, bolje živijo. Podjed idr. (2014) navajajo koristi za zaposlene s poudarkom na boljšem zdravju in počutju, večji motivaciji za zdravo življenje, nižjih stroških zdravljenja in usposobljenosti za samopomoč. Vse skupaj pa vpliva na boljše odnose in delovno klimo v organizaciji.

Peršolja Černe (2011, 5–14) navaja, da so pričakovani pozitivni učinki promocije zdravja z vidika organizacije predvsem izboljšanje vzdušja in medsebojnih odnosov, večja pripadnost in zvestoba podjetju ter večja produktivnost. Na ravni posameznika pa se pozitivni učinki kažejo predvsem v izboljšanju samopodobe in ustvarjalnosti, zmanjšanju bolniške odsotnosti in fluktuacije, izboljšanju zdravja, manj poškodbah na delu in posledično nižjih stroških zdravljenja. Ugotavlja pa, da sta kljub vsem tem pozitivnim učinkom pri izvajanju programov promocije zdravja na delovnem mestu pogosti težavi pomanjkljiva podpora managementa in nesodelovanje delavcev, čeprav se izvajalci programa trudijo z motiviranjem in prilagajanjem potrebam in željam delavcev. Med več vzroki za to Peršolja Černe (2011, 5–14) izpostavlja dejavnik zaupanje, saj naj bi kritiki programov vplivanja na življenjski slog posameznika programe promocije zdravja doživljali kot obliko kontrole.

Promocija zdravja na delovnem mestu prinaša dobiček delodajalcem in delavcem, meni Dodič-Fikfak (2002, 36–40). Podjed idr. (2014, 13–33) tudi poudarjajo, da je promocija zdravja za delodajalca donosna naložba, in navajajo, da po podatkih Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu vsak vložen evro v promocijo zdravja povrne 2,4–4,8 evra, predvsem zaradi nižjih stroškov za bolniške odsotnosti, večje produktivnosti in rasti kakovosti. Navajajo tudi, da Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa ugotavlja, da se odsotnost z dela lahko zmanjša za 12–36 %, kar zagotavlja visoke prihranke, Evropska agencija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev Eurofond pa ugotavlja tudi zvišanje produktivnosti za petino. Med tem Podjed (2013, 22–23) ugotavlja, da v Sloveniji management podjetij ne verjame, da se varovanje in promocija zdravja splačata. Pravi, da sta v razmerah, kjer delodajalci ne spoštujejo zakonodaje in ne izvajajo programa promocije zdravja, nadvse pomembni moč in proaktivnost sveta delavcev ali delavskega zaupnika, ki lahko zahteva ukrepe za odpravo in zmanjšanje tveganj za varnost in zdravje pri delu.

Izvajanje promocije zdravja v podjetjih je obveznost delodajalca, saj ZVZD-1 v 6. členu določa, da mora delodajalec načrtovati in izvajati promocijo zdravja. Načrtovanje promocije zdravja poteka na podlagi smernic, ki jih izda minister za zdravje v skladu z 32. členom ZVZD-1. Smernice pristojno ministrstvo objavi na svoji spletni strani, po potrditvi v Ekonomsko-socialnem svetu.

Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu (verzija 1.0) so bile objavljene v marcu 2015 (MZ DJZ 2015). Podajajo le temeljna načela za načrtovanje promocije zdravja na delovnem mestu in so pripomoček za uresničevanje določil ZVZD-1, ki se nanašajo na promocijo zdravja. Vse aktivnosti in ukrepi morajo biti dokumentirani. Bilban (2014, 15–18) ugotavlja, da obveznost izvajanja promocije zdravja po ZVZD-1 temelji na dejstvu, da je preventivno ravnanje delodajalca v okviru zagotavljanja varnosti in zdravja tudi najpomembnejši segment zagotavljanja zdravja na delovnem mestu. Delodajalec mora imeti programe skladne s splošnimi cilji krepitve zdravja prebivalstva, na podlagi zahtev ZVZD-1 pa morajo biti cilji in vsebina utemeljeni v potrebah konkretnega delovnega okolja. Programi,

vključno s tistim za promocijo zdravja, pa morajo biti vključeni v celostno, trajnostno politiko podjetja, aktivno vključevati zaposlene, delodajalec pa mora zagotavljati potrebna sredstva za izvedbo programa in določiti način spremljanja njegovih učinkov (Bilban 2014).

### 3.3.1 *Pristopi k promociji zdravja na delovnem mestu*

Nielsen idr. (2010, 234–259) so raziskovali različne pristope k promociji zdravja v evropskih podjetjih. Izstopa ugotovitev, da najboljše rezultate dosegajo v podjetjih, kjer aktivno sodelujejo tudi delavci. Raziskali so nekaj sistematičnih pristopov, med drugim pristop obvladovanja tveganj in standardi vodenja (angl. *risk management approach and the management standards*) iz Velike Britanije, krožke zdravja (angl. *health circles approach*) iz Nemčije, delaj pozitivno (angl. *work positive*) iz Irske in prevenlab iz Španije. V raziskavi je ugotovljeno, da imajo vsi pristopi pet faz – priprave, analiza stanja, načrtovanje aktivnosti, izvajanje in vrednotenje – ter skupne značilnosti znotraj teh faz. V vseh fazah je pomembno sodelovanje delavcev, to je vodilni princip za uvajanje promocije zdravja in izboljšanja delovnih pogojev. Na podlagi teh ugotovitev so razvili *model petih faz*, ki so v stalnem dinamičnem krožnem gibanju. Pri vseh metodah je pomembna ustanovitev ekspertne skupine, ki vključuje tako delodajalca kot predstavnike delavcev. Avtorji navajajo, da je sodelovanje delavcev pomembno s treh vidikov. Prvič, sodelovanje delavcev omogoča prileganje programa organizacijski kulturi in okoliščinam. Drugič, intervencija na področju varnosti in zdravja je sprejeta kot pravica delavcev, s katero povečujejo svojo kontrolo, vidijo odgovornost managementa in svojo odgovornost kot enakopravni. Tretjič, sodelovanje delavcev omogoča bolj gladek potek sprememb. Sodelovanje delavcev ima tudi zaščitni učinek v primeru uvajanja težavnih sprememb v organizaciji.

Masanotti in Griffiths (2013, 13–66) izpostavljata dva pristopa k varnosti in zdravju pri delu: biomedicinski in salutogenetski. Pristopa izhajata iz celostne opredelitve zdravja in skupaj tvorita celosten pristop k doseganju harmoničnega telesnega in psihičnega ravnovesja posameznika, ki je dinamično integriran v naravno in socialno okolje. *Biomedicinski pristop* vključuje zdravniške preglede pred zaposlitvijo, redne zdravstvene preglede s preiskavami krvi in drugih organov, spremljanje stanja okolja v delovnem okolju in podobno. *Salutogenetski pristop* vključuje izboljšanje delovne in socialne klime, programe za pomoč izboljšanja poklicne poti delavcev, sodelovanje delavcev v preventivnih presejalnih programih za odkrivanje kroničnih nenalezljivih bolezni in raka ter programe pomoči delavcem za obvladovanje naraščajočih psihosocialnih tveganj. Prav ta pristop je postavil temelje promociji zdravja. V zvezi s salutogenetskim pristopom Torp idr. (2013, 387–396) navajajo, da vodi v pozitivne izide, kot so učenje, veščine, proaktivno vedenje, dobro delo in zdravje.

### **3.3.2 Ravni promocije zdravja na delovnem mestu**

Masanotti in Griffiths (2013, 13–66) navajata, da na podlagi biomedicinskega in salutogenetskega pristopa pobude promocije zdravja v organizaciji razdelimo na ukrepe na ravni posameznika in na ravni organizacije. Promocija zdravja poteka torej na dveh ravneh.

*Na ravni posameznika* potekajo zdravstvena preventiva preprečevanja bolezni (primarna preventiva), prepoznavanje in zgodnje ukrepanje za odpravo tveganja bolezni (sekundarna preventiva) in zmanjševanje že nastale škode (terciarna preventiva) (Masanotti in Griffiths 2013, 13–66).

*Na ravni organizacije* potekajo aktivnosti za: *spremembe vedenja*, ki vključujejo spodbujanje delavcev, da opustijo škodljiva vedenja in usvojijo zdrava vedenja; *izobraževanje*, v okviru katerega organizacija nudi informacije o zdravju, na podlagi katerih se delavci odločajo o aktivnostih za zdravje; *krepitev moči delavcev*, da sami prevzamejo nadzor nad zdravjem; *spreminjanje delovnega okolja*, socialnega okolja in gospodarskega okolja, kar posledično vpliva na promocijo zdravja in *dejavno sodelovanje*, ki vključuje skupna prizadevanja delodajalca, delavcev in celotne družbe za izboljšanje zdravja in blaginje ljudi pri delu v skladu z Luksemburško deklaracijo (Masanotti in Griffiths 2013, 13–66). V teoriji je organizacijsko oziroma delovno okolje definirano kot kompleksno socialno in kulturno okolje, ki lahko krepi zdravje ali mu škoduje. Kot takšno je pomembno za vse, ki sodelujejo v organizaciji, zato je pomembneje spreminjati pogoje v njem v smeri izboljšanja kot poskušati spreminjati vedenja posameznika (Torp idr. 2013, 387–396). Svetovna zdravstvena organizacija na podlagi Ottavske listine zagovarja pristop na ravni organizacije, saj se v organizaciji lahko aktivnosti usmerijo v fizične, socialne in organizacijske dejavnike celostno, v skladu s salutogenetskim pristopom (Torp, Eklund in Thorpenberg 2011, 15–22).

### **3.3.3 Priprava in izvajanje programa promocije zdravja**

Proces izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu se prične z zavezo managementa in vključitvijo promocije zdravja v poslovno strategijo podjetja (MZ DJZ 2015). Sledi določitev odgovorne osebe in zagotovitev potrebnih virov za izvajanje programa. Odgovorna oseba oblikuje delovno skupino, v kateri bi morali biti predstavniki delavcev in delodajalca enakomerno zastopani. V skupino je treba vključiti tudi strokovnjake s področja varnosti in zdravja. Bistvenega pomena je, da že v začetni fazi odgovorni delavec vključi zaposlene v načrtovanje programa in upošteva njihove predloge, kako vključevati promocijo zdravja na delovnem mestu.

Izvajanje programa promocije zdravja poteka v sedmih korakih (MZ DJZ 2015):

- *začetek aktivnosti* (zaveza managementa, zagotovitev sredstev, imenovanje odgovorne osebe);

- *ocenjevanje potreb* in pričakovanj delavcev (izvedba ankete, analiza dokumentacije v zvezi z zdravstvenimi problemi delavcev);
- *priprava načrta in programa* (v načrtu opredelimo namen in cilje, nato izoblikujemo programe s ciljnim ukrepi in aktivnostmi);
- *izvajanje programa* (učne delavnice, različne aktivnosti za zdrav življenjski slog v podjetju in zunaj);
- *spremljanje in vrednotenje programa* (redno analiziramo učinke programa);
- *prilagoditev in posodobitev programa* (na podlagi ugotovljenih učinkov program posodobimo);
- *ponovna ocena potreb in priprava novega programa*.

Delavci lahko sodelujejo v vseh fazah nastajanja in izvajanja programa promocije zdravja. Sodelovanje je prostovoljno. Peršolja Černe (2010, 2011, 5–14) pravi, da je sodelovanje delavcev v vseh fazah programa eden izmed pomembnejših pogojev za uspešnost, poleg podpore managementa, integracije programa v organizacijsko prakso in konkretne težave ter delovanje programa, tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije. Ozaveščanje delavcev o pomenu zdravja in aktivno poseganje v spreminjanje stališč in nezdravih vedenj delavcev pa ni le dolžnost delodajalca. Kot je razvidno iz poglavij 3.1 in 3.2, ima tudi svet delavcev možnosti, priložnosti in dolžnosti aktivnega sodelovanja pri zagotavljanju varnosti in zdravja v organizaciji.

Za aktiven pristop delavcev k promociji zdravja je pomembna *Luksemburška izjava o promociji zdravja pri delu*, ki je bila sprejeta leta 1997 in dopolnjena leta 2005. Sprejele so je članice Evropske mreže za promocijo zdravja na delovnem mestu (angl. *European Network for Workplace Health Promotion – ENWHP*). Ustanovitev mreže je podprla Evropska komisija. V mrežo je vključen tudi Univerzitetni klinični center Ljubljana, Klinični inštitut medicine dela prometa in športa (UKC KIMDPŠ 2015). V zvezi z Luksemburško izjavo sta za dejavnost na področju promocije zdravja pri delu pomembna dva temeljna dejavnika, in sicer Direktiva Sveta 89/391/EGS o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav za varnost in zdravje delavcev pri delu, ki usmerja pozornost v varnost in zdravje na delovnem mestu, ter dojemanje delovnega okolja kot javnozdravstvenega okolja. Eden izmed najpomembnejših ciljev Luksemburške izjave o promociji zdravja iz leta 1997 so zdravi ljudje v zdravih organizacijah (Stergar in Urdih 2012, 12–17). To je zahteven cilj, ki ga je možno doseči, če upoštevamo dejavnike, ki vplivajo na zdrava delovna mesta. Pomemben dejavnik promocije zdravja pri delu je prepričanje, da so zdravi delavci nujen dejavnik za uspeh organizacije, in ne le strošek. Poleg tega je pomembno, da je v organizaciji prisotna kultura, ki vključuje delavce ter spodbuja motivacijo in odgovornost delavcev. Politika odnosa do delavcev, kot enega pomembnih virov, vključuje promocijo zdravja pri delu in celostne storitve za zdravje. Vsi delavci morajo biti vključeni in jih je potrebno motivirati (UKC KIMDPŠ 2015). Skladno z Luksemburško izjavo je – poleg analize potreb, postavljanja prioritet, načrtovanja, izvajanja, stalne kontrole in evalvacije – za učinkovito uvajanje promocije zdravja močen poudarek na

sodelovanju delavcev v tem procesu. Beck idr. (2015, 343) ugotavljajo, da so za uvajanje celovitih programov promocije zdravja v podjetjih pomembni predvsem finančno stanje podjetja, velikost podjetja, prisotnost strokovnjakov za varnost in zdravje, prisotnost zdravnikov medicine dela in prisotnost sveta delavcev v podjetju. Kot najpomembnejša dejavnika izpostavljajo prisotnost sveta delavcev in strokovnjakov za varnost in zdravje.

Za učinkovito izvajanje promocije zdravja z aktivnim vključevanjem delavcev Stergar in Urdih (2012, 12–17) predlagata ustanovitev skupine za zdravje,<sup>9</sup> če ne obstajajo že podobne skupine, na primer za kakovost, varnost in zdravje, ki jih je možno razširiti in združiti naloge. Skupina za zdravje naj bi skrbela za načrtovanje in izvajanje programa promocije zdravja, spremljala izvajanje, vrednotila dosežke ukrepov za izboljšave in promovirala vsebine programa med delavci. Za izvajanje nalog bi morala imeti redne sestanke, praviloma med delovnim časom, ter obveščati management o svojih aktivnostih in dosežkih. Skupina mora imeti koordinatorja, ki je strokovno usposobljen. V večjih organizacijah je to lahko nekdo izmed delavcev, v manjših pa je lahko tudi zunanji sodelavec. Stergar in Urdih predlagata, da se organizacija s pisnim dokumentom zaveže k sodelovanju z delavci pri snovanju skupnega programa promocije zdravja. Program promocije zdravja mora biti sestavni del strategije organizacije na področju zdravja. Pri oblikovanju strategije je pomembno aktivno sodelovanje delavcev, sveta delavcev, sindikalnih predstavnikov, vodje enot, kadrovske službe, svetovalca za promocijo zdravja pri delu, strokovnega delavca za varnost in zdravje pri delu. Če je organizacija certificirana za standarde kakovosti oziroma standard OHSAS, je treba strategijo na področju zdravja in promocijo zdravja pri delu povezati s temi sistemi in standardi.<sup>10</sup>

Vključevanje in sodelovanje delavcev ter opolnomočenje delavcev, da sami znajo skrbeti za svoje zdravje, so bili prepoznani kot odločujoči dejavniki za promocijo zdravja. Po sprejemu Ottavske deklaracije leta 1986 so se v Nemčiji sprožile številne aktivnosti za ugotavljanje in izboljševanje delovnih pogojev z namenom zmanjšanja škodljivih vplivov na zdravje (Aust in Ducki 2004, 258–270). V devetdesetih letih so bile organizirane številne konference in učne delavnice. Organizirale so jih zdravstvene zavarovalnice, sindikati, agencije za varnost in zdravje, zasebne svetovalne organizacije in drugi, ki jim je bila promocija zdravja v interesu. Krožki zdravja so postali najpomembnejša sprememba na tem področju v sodelovanju z delavci. Nemški krožki zdravja so skupine za zdravje, v katere se delavci aktivno vključujejo.

---

<sup>9</sup> KIMDPŠ kot član Evropske mreže za promocijo zdravja pri delu (ENWHP) aktivno spodbuja ustanavljanje skupin za zdravje v slovenskih organizacijah. Leta 2007 so začeli izvajati projekt Čili za delo. Program zagovarjajo z ekonomskimi učinki, ki jih kažejo tuje raziskave (Stergar in Urdih Lazar 2006).

<sup>10</sup> Poleg standarda OHSAS, ki je sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu, se od leta 2005, še posebej pa v zadnjem času, vse bolj uveljavlja tudi standard »vlagatelji v ljudi – investors in people«, ki izpostavlja skrb za zdravje delavcev kot ključno dejavnost organizacije. Pomemben temelj take organizacije je vključevanje delavcev v soupravljanje in njihove veščine, zato jih je treba razvijati (Lužar Šajt 2015).

Avtorici nadalje navajata, da so raziskovalci promocije zdravja predlagali tak pristop kot učinkovito orodje za izvajanje celostne promocije zdravja v osemdesetih letih 20. stoletja. Iz pasivnih žrtev delovnih pogojev so se delavci spremenili v aktivne sooblikovalce varnosti in zdravja pri delu. V kroških za zdravje so delavci vključeni v sprejemanje odločitev in nadziranje sprememb, pomembnih za njihovo zdravje. Takšne stabilne socialne mreže, v katerih obstaja podpora sodelavcev in voditeljev, ki zagotavljajo nasvete, znanja in spoštovanje, imajo pozitivne učinke na zdravje delavcev ter jih ščitijo pred stresnimi situacijami, povzemata ugotovitve raziskav drugih avtorjev Aust in Ducki (2004). Kroški zdravja so se uveljavili tudi na Danskem in v Kanadi (Aust 2008).

### **3.3.4 Proaktivno sodelovanje delavcev pri načrtovanju promocije zdravja**

*Proaktivna vloga delavskih predstavnikov* pri promociji zdravja se kaže v načinu vključevanja delavcev pred, med in po izvedbi programa promocije zdravja. Delavski predstavniki imajo možnost: aktivnega sodelovanja v že obstoječih programih promocije zdravja in področja varnosti in zdravja pri delu; predhodnega analiziranja stanja zdravja in promocije zdravja v organizaciji; oblikovanja konkretnih predlogov vsebin programa promocije zdravja; izkoriščanja zakonske možnosti za pobudo in konkreten predlog ukrepanja po ZVZD-1; vplivanja na odločitve v skupini za zdravje, ki obstaja v organizaciji; aktivnega in neposrednega komuniciranja z managementom in komuniciranja z delavci za pridobivanje in rast podpore za njihov proaktivni pristop (Podjed idr. 2014, 15). Načini proaktivnega vključevanja delavcev, predvsem pa delavskih predstavnikov, so prikazani na sliki 5.

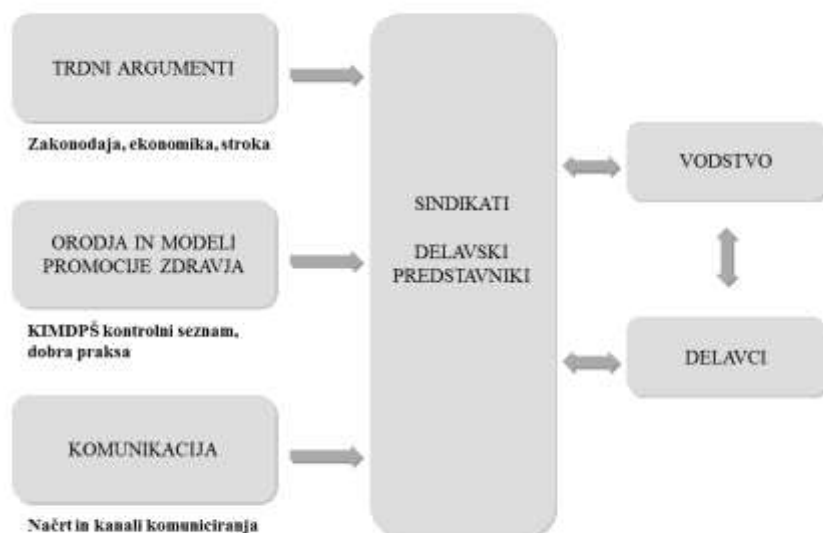
*Model proaktivne vloge delavskih predstavnikov* (Podjed 2014, 17), ki je prikazan na sliki 6, vključuje tako delavske predstavnike kot sindikate. Podjed vidi temeljne predpostavke za proaktivno sodelovanje v trdnih argumentih za promocijo zdravja, orodjih za pomoč promociji zdravja (vprašalniki, priročniki, kontrolni sezname) in komunikaciji. *Trdni argumenti* za delavce se nanašajo na neposredne koristi za kakovost njihovega delovnega življenja, lastne koristi in ugodnosti, za delodajalce so to ekonomske koristi, povezane z uspešnostjo poslovanja in donosnostjo, ter družbene koristi. *Orodja za pomoč pri argumentaciji potreb delavcev* na področju preventive in promocije zdravja in iskanju konstruktivnih rešitev z delodajalci pa so že izdelani pripomočki (vprašalniki, kontrolni sezname in podobno), ki jih predlaga EU-OSHA (2012a) in jih delavci lahko uporabijo, če so z njimi seznanjeni. Zato je dolžnost sveta delavcev izobraževanje delavcev tudi na področju proaktivnega vključevanja v načrtovanje, izvajanje in vrednotenje promocije zdravja, kar jim omogoča tako ZSDU kakor tudi ZVZD-1. *Komunikacija* je ključno orodje, s katerim delavski predstavniki sporočajo tako delavcem kot delodajalcem svoje poglede, pričakovanja, prizadevanja, aktivnosti in ukrepe na področju promocije zdravja. Za dobro komunikacijo se morajo delavski predstavniki ustrezno usposablјati na področju reševanja konfliktov, govornice telesa, asertivne komunikacije, veščin prepričevanja in spreminjanja stališč, pozitivnega razmišljanja in obvladovanja stresa (Podjed 2014, 17–18).





**Slika 5: Načini vključevanja delavcev**

Vir: Podjed idr. 2014, 15.



**Slika 6: Model proaktivne vloge delavskih predstavnikov**

Vir: Podjed 2014, 17.

Za proaktivno delovanje delavcev pri načrtovanju in izvedbi programa promocije zdravja je še posebej pomembno, da delavci zaznavajo podporo managementa. V okoljih, kjer je management bolj demokratičen, je večja verjetnost, da bodo delavci sodelovali v programu promocije zdravja (Linnan idr. 2001, 591–607). Pomembni dejavniki so še organizacijska kultura in organizacijska klima, podporno družbeno okolje, politika podjetja ter zakonski predpisi in standardi na lokalni, državni in mednarodni ravni. Linnan idr. 2001 še posebej poudarjajo pomen aktivnega vključevanja delavcev v programe, ki jih financira delodajalec, in navajajo raziskave, ki so pokazale, da se le od četrte do polovice delavcev udeleži programov promocije zdravja. Torp idr. (2013, 387–396) ugotavljajo, da je zavzetost delavcev eden pomembnejših dejavnikov za aktivno vključevanje v programe promocije zdravja.

### **3.4 Sklepne ugotovitve poglavja**

Sodelovanje delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja delavcev je priložnost za delavce, da uresničijo svoje pravice, tako na podlagi ZSDU kot ZVZD-1. V organizacijah z delavskimi predstavništvi imajo tendenco biti boljši v upravljanju tveganj za varnost in zdravje na splošno, kakor tudi psihosocialnih tveganj (EU-OSHA 2010, 2012c). Kakovostno delo sveta delavcev je odvisno od dobro zastavljenega programa, ta pa je temeljni pogoj za proaktivnost (Gostiša 2011, 143–155; Bakovnik 2013c, 22–26). Svoje zakonske pravice delavci lahko najboljše uresničujejo, kadar skrbno in natančno načrtujejo svoje aktivnosti (Bakovnik 2012, 23–25). Pri tem je pomemben fleksibilen pristop delodajalca in proaktivnost delavskih predstavnikov, saj imajo na voljo tako zakonske predpise kot prostovoljne sporazume, kot je na primer participativni dogovor (Sørensen, Hasle in Navrbjerg 2009, 32).

Proaktivno delovanje sveta delavcev je možno, če delavci dobro poznajo zakonodajo ter redno analizirajo razmere, v katerih delajo, zato mora svet delavcev redno komunicirati z delavci (Lozar in Bratec 2011, 14–18) in sodelovati s pooblaščenim zdravnikom pri izdelavi ocene tveganja (Dodič-Fikfak in Franko 2008). Kako in koliko bodo delavski predstavniki in delavci na splošno aktivni na področju varnosti in zdravja, pa je odvisno tudi od modela varnostne kulture v organizaciji, saj ta zagotavlja strateško osnovo za oblikovanje vrednot in stališč, ki ustvarjajo ugodno varnostno klimo, v kateri se lahko izoblikuje zavedanje o pomenu sodelovanja delodajalca in delavcev za zdravo, varno in učinkovito delo (Molan in Molan 2008). Za razvoj ustrezne varnostne kulture in varnostne klime mora biti celotna družba naklonjena participativnemu managementu, za kar je temeljni pogoj naklonjenost managementa (Franca 2009, 223). V organizacijskem trikotniku, ki ga tvorijo organizacijska struktura, procesi in organizacijska kultura, je prav slednja najpomembnejši temelj za razvoj kulture varnosti in zdravja. Model vzajemne varnostne kulture, ki temelji na Bandurovem modelu recipročne determinantnosti človeškega vedenja, poudarja, da so osebnost, okolje in vedenje v nenehni interakciji, ki poteka v nekem kontekstu oziroma delovnem okolju, in skozi

čas zgradijo varnostno kulturo (Cooper 2002, 30–36). Z vplivanjem na posamezne podsisteme lahko vplivamo na delovanje organizacije. Kultura varnosti in zdravja se skozi čas spreminja in jo je možno izmeriti oziroma oceniti z ustreznimi programi za merjenje zrelosti varnostne kulture. Na spremembo kulture varnosti in zdravja lahko vpliva tudi sprememba managementa. Glede na občutljivost managementa na probleme varnosti in zdravja ter glede na občutljivost v organizaciji za informacije, povezane z varnostjo in zdravjem v *modelu varnostne kulture* (angl. *safety maturity model*), gre zorenje varnostne kulture skozi pet stadijev, od katerih je najnižji patološki stadij, sledijo reaktivni, kalkulativen (birokratski), proaktivni in najzrejši generativni stadij (Taylor 2011, 34).

Če pogledamo na varnostno kulturo z vidika proaktivnega sodelovanja delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu, lahko pričakujemo, da se bo v organizaciji razvila zelo zrela varnostna kultura v *proaktivnem stadiju*, ne pa v *reaktivnem stadiju*, ki je verjetno prisoten v tistih organizacijah, kjer so sveti delavcev pasivni ter se odzivajo na probleme varnosti in zdravja le takrat, ko se zgodi delovna nesreča.

Pri graditvi varnostne kulture imamo na voljo *vedenjski model*, ki se ukvarja z vedenjem posameznika, in *integrativni model* zagotavljanja varnosti in zdravja, ki predstavlja celostni pristop izgradnje kulture varnosti in zdravja, kjer sta enako pomembna vključevanje delavcev kot zavezanost managementa (DeYoj idr. 2004, 81–90; DeYoj 2005, 105–129). *Menimo, da je primernejši integrativni model, saj upošteva tako delavce kot managerje in od obojih pričakuje, da postanejo aktivnejši pri vprašanjih varnosti in zdravja.* Pri tem so pomembni dejavniki, kot so zavezanost managementa, vključevanje in usposabljanje delavcev, komunikacija o varnosti in zdravju, sposobnosti, povezane z varnostjo in zdravjem, podpora nadzornikov in delavcev (Hecker in Goldenhar 2014, 11–12). Menimo, da je treba kulturo varnosti in zdravja razvijati z navduševanjem delavcev za varnost in zdravje, razvijanjem pripadnosti podjetju in vplivanjem na oblikovanje vrednot, kar je značilnost organizacij, v katerih veljajo demokratični odnosi in transformacijski stil vodenja (Clarke in Ward 2006, 1176).

Na temelju mednarodnih aktov, med katerimi je – poleg Direktive Sveta 89/391/EGS o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav za varnost in zdravje delavcev pri delu – ena najpomembnejših Ottavska listina (WHO 1986), poteka usposabljanje ljudi za doseganje potencialov polnega zdravja in posredovanje med različnimi interesi za doseganje zdravja ter zagovorništvo za zdravje. V Sloveniji poteka načrtovanje promocije zdravja na podlagi smernic Ministrstva za zdravje (MZ DJZ 2015). Poudarja se pomen ocenjevanja potreb in pričakovanj delavcev pred začetkom programa ter sedmih korakov v izvajanju programa. Promocija zdravja poteka tako na *ravni posameznika*, kjer je pozornost usmerjena v odkrivanje bolezni, kot na *ravni organizacije*, kjer potekajo aktivnosti za usposabljanje delavcev za boljšo skrb za zdravje. Svetovna zdravstvena organizacija zagovarja *promocijo*

*zdravja na ravni organizacije*, saj se lahko intervencija usmeri celostno v fizične, socialne in organizacijske dejavnike v skladu s *salutogenetskim* pristopom.

Model proaktivne vloge delavskih predstavnikov (Podjed 2014, 17) vključuje v načrtovanje, izvajanje in vrednotenje programov promocije zdravja tako sindikate kot delavske predstavnike. Proaktivna vloga delavcev pri promociji zdravja pa se najbolj kaže z njihovim vključevanjem v vse faze programa promocije zdravja. Pri tem lahko uporabijo že izdelana orodja, kot so vprašalniki in kontrolni sezname (EU-OSHA 2012a). Menimo, da je zelo pomembno ustrezno komuniciranje med delavskimi predstavniki, delavci in managementom, saj je za proaktivno delovanje delavcev eden najpomembnejših dejavnikov zaznana podpora managementa. Za aktivno vključitev v program promocije zdravja pri delu je pomembna tudi zavzetost delavcev samih, saj raziskave kažejo, da se le od četrtnine do polovice delavcev udeleži programov promocije zdravja (Torp idr. 2012, 387–396). Pomembni dejavniki, ki prispevajo k aktivnemu vključevanju delavcev v programe promocije zdravja, so še organizacijska kultura in klima, zakonski predpisi, politika podjetja in družbeno okolje (Linnan idr. 2001, 591–607).

## **4 RAZISKAVA: ŠTUDIJA PRIMERA V IZBRANEM PODJETJU**

Empirični del naloge tvori raziskava o dejavnikih učinkovitega sodelovanja delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja zaposlenih, ki smo jo izvedli kot singularno študijo primera Javnega podjetja Okolje Piran, d. o. o. Zbiranje podatkov zanjo je bilo izvedeno z metodo intervjuja na podlagi polstrukturiranega vprašalnika, ki obsega pet vprašanj s podvprašanji, ter s pregledom dokumentov sveta delavcev izbranega podjetja.

Z intervjuvanjem članov sveta delavcev, srednjega in vrhnjega managementa ter delavcev smo želeli ugotoviti, katere dejavnike svet delavcev, delavci in managerji v izbranem podjetju prepoznavajo kot pomembne za učinkovito sodelovanje delavskih predstavnikov pri uresničevanju zakonskih predpisov s področja varnosti in zdravja. Kako svet delavcev sodeluje pri oblikovanju ocene tveganja in programa promocije zdravja ter kako svet delavcev sodeluje pri uresničevanju teh dokumentov, smo preverili še s pregledom razpoložljivih dokumentov izbranega podjetja in sveta delavcev. Ugotovitve smo analizirali predvsem na podlagi literature, saj raziskav za primerjavo na to temo ni.

### **4.1 Predstavitev izbranega podjetja in sodelovanja delavcev pri upravljanju v tem podjetju**

V nadaljevanju predstavljamo organiziranost, področje dela izbranega podjetja in njegove značilnosti, ki so pomembne za raziskavo. Nato predstavljamo sodelovanje delavcev pri upravljanju v izbranem podjetju, in sicer delovanje sveta delavcev z vidika določil ZSDU in ZVZD-1 ter Poslovnika sveta delavcev (Okolje Piran 2004).

#### **4.1.1 Organiziranost in področje dela podjetja**

Javno podjetje Okolje Piran, d. o. o., je gospodarska družba, ki jo je kot edina ustanoviteljica ustanovila Občina Piran za izvajanje obveznih gospodarskih javnih služb lokalnega pomena. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1955 kot Komunalno stanovanjsko podjetje Okolje Piran, p. o., ter leta 1994 preoblikovano v javno podjetje kot družba z omejeno odgovornostjo s sedanjim imenom in z ustanovnim kapitalom v višini dobrih 1,1 milijonov evrov, kar je razvidno iz *Statuta javnega podjetja Okolje Piran, d. o. o.* (prečiščeno besedilo, 7. 3. 2016, opr. št. SV 240/16) (Okolje Piran 2016c). Iz letnega poročila podjetja za leto 2015 (Okolje Piran 2015) je razvidno, da je skupni letni prihodek v letu 2015 znašal slabih 10 milijonov evrov. Podjetje se po kriterijih iz 55. člena Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1, Uradni list RS, št. 42/06, 60/06, 26/07, 33/07, 67/07, 10/08, 68/08, 42/09, 33/11, 91/11, 100/11, 32/12, 57/12, 44/13, 82/13, 55/15) uvršča v srednje velika podjetja, saj povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250 in čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40 milijonov evrov.

Okolje Piran, d. o. o., je organizirano v petih sektorjih in v tem okviru v enajstih enotah, in sicer: Sektor javnih storitev (Enota snaga, Enota zbirni center, Enota parki in Enota pokopališče); Sektor centralna čistilna naprava in kanalizacija (Enota centralna čistilna naprava in Enota kanalizacija); Sektor turistične infrastrukture (Enota promet in parkirišča, Enota plaža, Enota luka in Enota tržnica); Sektor splošnih služb (Enota knjigovodstvo in finance); Investicijsko-tehnični sektor. Pravna služba deluje pri upravi. Uprava družbe je enočlanska. Podjetje ima na podlagi ustanovitvenega akta, Statuta javnega podjetja Okolje Piran, d. o. o (Okolje Piran 2016c), šestčlanski nadzorni svet – en član je predstavnik ustanovitelja in edinega družbenika Občine Piran in ga določi župan, trije člani so predstavniki občinskega sveta Občine Piran, dva člana pa sta predstavnika delavcev. Predstavnike občinskega sveta in člana, ki ga določi župan, imenuje in razrešuje ustanovitelj. Člana, ki sta predstavnika delavcev, izvoli in odpokliče svet delavcev.

Ob koncu leta 2015 je bilo v podjetju zaposlenih 112 delavcev ter 16 delavcev v programih javnih del za določen čas (Okolje Piran 2015). Podjetje za izvajanje nekaterih nalog sklepa pogodbe s podizvajalci, in sicer za čiščenje javnih površin, zbiranje odpadkov, varovanje in drugo.

Podjetje izvaja dejavnosti obveznih gospodarskih javnih služb na področjih: ravnanje z odpadki; odvajanje komunalne in padavinske odpadne vode; čiščenje komunalne odpadne vode; čiščenje in urejanje javnih površin; mestni in primestni promet; izvajanje storitev v vodnem prometu; pogrebna in pokopališka dejavnost ter druge dejavnosti.

Podjetje ima na področju varnosti in zdravja sklenjeno pogodbo z zunanjo strokovno službo, ki organizira in zagotavlja varnost pri delu in izvaja naloge strokovnega delavca za varnost in zdravje pri delu, na podlagi ustreznega dovoljenja Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, skladno s šestim odstavkom 28. člena ZVZD-1.

Podjetje ima tudi sklenjeno pogodbo z izvajalcem medicine dela, skladno s 33. členom ZVZD-1. Obe pogodbi sta bili sklenjeni, preden je bil leta 2004 ustanovljen svet delavcev, zato svet delavcev ni mogel sodelovati pri posvetovanjih o izbiri.

#### **4.1.2 Sodelovanje delavcev pri upravljanju – svet delavcev**

V tej točki predstavljamo delovanje sveta delavcev v izbranem podjetju na podlagi ZSDU, ZVZD-1 in *Poslovnika sveta delavcev* (Okolje Piran 2004). Nadalje navajamo ugotovitve o uresničevanju sodelovanja delavcev pri upravljanju na splošno in z vidika sodelovanja delavcev pri vprašanih varnosti in zdravja pri delu. Ugotovitve o dejanskem sodelovanju sveta delavcev pri upravljanju na splošno in na področju varnosti in zdravja temeljijo na ugotovitvah pregleda zapisnikov sveta delavcev v mandatu 2012–2016.

Sodelovanje delavcev pri upravljanju v izbranem podjetju poteka preko sveta delavcev in predstavnikov delavcev v nadzornem svetu. Prvič je bil svet delavcev ustanovljen 29. marca 2004 (Okolje Piran 2004), ko je tudi sprejel svoj *Poslovník sveta delavcev* (v nadaljevanju *Poslovník*) na podlagi 57. člena ZSDU, ki določa, da svet delavcev način dela uredi s poslovníkom. To se nanaša na način sklicevanja sej, sklepčnost, način sprejemanja odločitev, vodenje zapisnika, sodelovanje nečlanov sveta delavcev na sejah in način konstituiranja odborov sveta delavcev. *Poslovník* izbranega podjetja v 1. členu določa sestavo sveta, način sklicevanja sej, sklepčnost in način sprejemanja odločitev, vodenje zapisnikov, način konstituiranja odborov in njihove pristojnosti, način sklica in dela zbora delavcev, način izvolitve in odpoklica predstavnika delavcev v nadzornem svetu podjetja in zagotavljanje vpliva na njihovo delo ter pristojnosti, ki jih svetu delavcev določa ZSDU. Glede na število delavcev v podjetju svet delavcev šteje sedem članov (4. člen). Določa tudi, da morajo biti v svetu zastopani interesi delavcev vseh sektorjev, enot oziroma oddelkov v podjetju (5. člen). Glede oblikovanja odborov sveta v 8. členu določa, da lahko svet delavcev oblikuje odbore kot svoja delovna telesa za obravnavo posameznih vprašanj ali za posamezna vsebinska področja svojega delovanja. Sestavo odborov določi svet s svojim sklepom, pri čemer določa, da je predsednik odbora vedno imenovan izmed članov sveta in da je lahko največ tretjina odbora iz vrst delavcev, ki niso člani sveta. Kandidate za člane odborov določa svet na lastno pobudo ali na predlog reprezentativnega sindikata. Iz dokumentacije sveta delavcev od leta 2004 dalje je razvidno, da svet delavcev do sedaj še ni ustanovil nobenega odbora in tudi ni prejel nobene pobude za ustanovitev, tudi za področje varnosti in zdravja ne.

*Izvolitev in imenovanje delavskih predstavnikov v nadzorni svet* je urejeno v 16. členu *Poslovníka*, ki določa, da je glasovanje o imenovanju in odpoklicu dveh predstavnikov, ki zastopata interese delavcev v nadzornem svetu, tajno. Iz dokumentacije sveta delavcev je razvidno, da sta bila delavska predstavnika prvič imenovana v nadzorni svet leta 2005. Člana nadzornega sveta, ki predstavljata delavce, lahko na podlagi 18. člena *Poslovníka* zaradi oblikovanja stališč in usmeritev za njihovo delo zahtevata sklic seje sveta delavcev ter po vsaki seji nadzornega sveta poročata svetu delavcev. Iz zapisnikov sveta delavcev v mandatu 2012–2016 je razvidno, da redno obravnava vsebino, ki je predvidena za obravnavo na nadzornem svetu, in na sejo vabi direktorja podjetja, pravno službo oziroma predstavnike strokovnih služb, ki so pripravljavci gradiva za obravnavo na seji nadzornega sveta. Prav tako redno poročajo svetu delavcev o odločitvah nadzornega sveta.

*Poslovník* v 19. in 20. členu določa sklic zbora delavcev v skladu z ZSDU (od 69. do 72. člena) in ne določa nobenih posebnosti. Iz dokumentacije sveta delavcev od leta 2004 naprej je razvidno, da zbor delavcev ni bil nikoli sklican, saj se svet delavcev posvetuje in poroča delavcem na sestankih v okviru posameznih enot. Zbor delavcev ni bil nikoli zahtevan, ne s strani delavcev ne s strani uprave.

*Posvetovanje članov sveta z delavci* poteka na podlagi določil od 22. do 24. člena *Poslovnika*, ki določa, da so se člani sveta delavcev dolžni v okviru z zakonom in participativnim dogovorom priznanih in plačanih ur posvetovati z delavci tudi izven sej zбора delavcev z namenom upoštevanja stališč delavcev. *Poslovník* določa, da ima glede na naravo delovnega procesa v posamezni enoti vsak član sveta določen redni tedenski ali vsaj mesečni termin za posvetovanje z delavci, o čemer se dogovori s pooblaščenim vodilnim delavcem. Vsak član je posamično odgovoren delavcem, ki so ga izvolili (25. člen), in je dolžan tudi obveščati delavce o delu sveta delavcev in stanju v podjetju. K temu ga zavezuje tudi *Kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb* (ZSDS 2014). Iz dokumentacije sveta delavcev Okolje Piran, d. o. o, v mandatu 2012–2016 je razvidno, da posvetovanja z delavci potekajo tako, da svet delavcev na začetku mandata organizira sestanke z delavci po posameznih organizacijskih enotah, kasneje pa po potrebi, ko delavci opozorijo na problematiko v pristojnosti sveta delavcev ali ko svet delavcem poroča o pomembnih temah, ki jih obravnava nadzorni svet. Iz zapisnikov sveta delavcev je razvidno, da so delavci zahtevali informacije tudi o problematiki varnosti in zdravja, in sicer glede zahtev za izboljšanje, ki so jih podali svetu delavcev. Delavci lahko svoja mnenja, predloge, pobude ali kritike dela sveta delavcev oddajo tudi anonimno v nabiralnik sveta delavcev.

*Sodelovanje sveta delavcev izbranega podjetja pri upravljanju družbe* se uresničuje z obveščanjem sveta delavcev, bodisi z neposrednimi pisnimi obvestili svetu delavcev s strani uprave o zadevah, kot to določajo 89. in 90. člen ZSDU, 13., 37. in 45. člen ZVZD-1 ter *Poslovník* od 26. do 29. člena. Svet je o teh in drugih zadevah iz poslovanja podjetja posredno obveščen tudi preko svojih predstavnikov v nadzornem svetu. Obveščanje vseh delavcev o zadevah v interesu delavcev poteka tudi preko oglasne deske v vseh enotah podjetja.

*Skupno posvetovanje*, kot je to določeno od 91. do 94. člena ZSDU in od 30. do 32. člena *Poslovnika*, poteka predvsem na področju kadrovskih zadev in zadev varnosti in zdravja, kot to določa tudi ZVZD-1 (13. člen, od 46. do 48. člena ZVZD-1). Iz dokumentacije sveta delavcev je razvidno, da se je svet delavcev v začetku mandata 2012–2016, 7. junija 2012, posvetoval z upravo (Okolje Piran 2012b) glede zadev varnosti in zdravja ter opozoril upravo, da so potrebni ukrepi za zagotovitev varnosti in zdravja v šestih zadevah. Svet delavcev je predlagal upravi varnejšo ureditev vstopa v kiosk in izstopa iz njega na vstopni zapornici v staro mestno jedro Pirana, tako da delavci ne izstopajo na cestišče, kjer poteka promet; ureditev priključnega pasu ceste za varno vključevanje v promet ob izstopu iz območja centralne čistilne naprave v Piranu in vstopu na zelo prometno lokalno cesto; nabavo novega specialnega vozila za čiščenje kanalizacije, ker lahko staro dotrajano vozilo ogroža varnost delavcev; namestitev kamer (zadaj) na specialnih komunalnih vozilih za prevoz odpadkov za večjo varnost delavcev, ki praznijo posode za odpadke; čimprejšnjo nabavo novih specialnih komunalnih vozil, ker so obstoječa dotrajana in zato manj varna v prometu, ter redno nabavo osebne varovalne opreme (delovne obleke in obutev). Na podlagi teh predlogov je svet delavcev zahteval od uprave rešitve. Uprava ni zavrnila nobenega predloga in je svetu



delavcev 9. julija 2012 (Okolje Piran 2012a) posredovala jasen odgovor, da predlogov ne zavrača in bodo skladno s finančnimi možnostmi izvedeni ustrezni ukrepi za izboljšanje varnosti delavcev. To tematiko je svet delavcev obravnaval še v svojem mandatu. Ob koncu mandata sveta delavcev v letu 2016 (Okolje Piran 2016č) je bilo možno ugotoviti, da so bili vse pobude in predlogi s strani uprave iz junija 2012 upoštevani in ustrezno izvedeni, kot je predlagal svet delavcev (Okolje Piran 2016b).

*Soodločanje*, kot je to določeno od 95. do 97. člena ZSDU ter v 33. in 34. členu *Poslovnika*, poteka skladno s predpisi. *Pravica zadržanja odločitve delodajalca*, kot določata 98. člen ZSDU in 35. člen *Poslovnika* ni bila nikoli, od ustanovitve sveta v letu 2004 dalje, uveljavljena.

Sodelovanje sveta delavcev s sindikati v podjetju opredeljuje 61. člen ZSDU, na podlagi katerega lahko svet delavcev povabi sindikate na sejo. V *Poslovniku* (od 36. do 38. člena) je predvideno, da ima sindikat pravico dajati pobude in predloge ter mnenja in stališča svetu delavcev o vseh zadevah, ki jih obravnava, kar omogoča več pravic, kot jih predvideva ZSDU. Iz dokumentacije in zapisnikov sveta delavcev ni razvidno, da bi sindikati v podjetju kdaj imeli takšne zahteve. Razvidno pa je, da je v vseh treh mandatih od ustanovitve sveta dalje eden izmed članov sveta tudi funkcionar sindikata. *Participativni dogovor*, ki ga svet delavcev sklene z upravo na podlagi 5. člena ZSDU, je še v usklajevanju. V *Poslovniku* (39. člen) je opredeljeno, da bo financiranje sveta delavcev, poleg že zagotovljenega financiranja v skladu z ZSDU, določeno v participativnem dogovoru v okviru določb o načinih in pogojih sodelovanja pri upravljanju. V literaturi zasledimo, da se lahko delodajalec in svet delavcev v participativnem dogovoru dogovorita za dodatno financiranje (Franca 2009; Gostiša 2011; Zirnstein 2014).

Svet delavcev nima izdelanega programa dela in internega organizacijskega načrta. Zakonodaja ne predvideva, da je program obvezen dokument sveta delavcev, čeprav bi ga bilo dobro imeti (Gostiša 2011; Bakovnik 2015). Vsi člani sveta so polno zaposleni na svojih delovnih mestih. Svet nima polprofesionalnega člana, čeprav bi ga na podlagi 64. člena ZSDU, glede na število delavcev (112), lahko imel.

#### **4.2 Potek raziskave, metodologija in instrumenti za izvedbo**

Kvalitativna raziskava s pridobivanjem podatkov iz primarnih virov z izvedbo intervjuja z avtorskim polstrukturiranim vprašalnikom je bila izvedena v treh skupinah, in sicer med člani sveta delavcev, managerji in naključno izbranimi delavci. Potekala je od 14. marca 2016 do 6. aprila 2016. Neposredno pred izvedbo raziskave so potekale volitve novega sveta delavcev (3. marca 2016), ki se je znova konstituiral 10. marca 2016. Šele po zaključku vseh volilnih aktivnosti smo lahko začeli z intervjuvanjem vseh treh skupin intervjuvancev (14. marca

2016), saj bi sicer lahko z intervjuvanjem posegli v predvolilne aktivnosti. Šest od sedmih članov sveta iz mandata 2012–2016 je bilo ponovno izvoljenih v mandat 2016–2020.

Za intervjuvanje treh skupin smo se odločili z namenom, da dobimo poglobljene odgovore oziroma mnenja članov in članic sveta delavcev, managerjev in delavcev o sodelovanju delavskih predstavnikov pri upravljanju na področju varnosti in zdravja pri delu ter o dejavnih učinkovitega sodelovanja delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu. Skupina »svet delavcev« kot posredno delavsko predstavništvo uresničuje pravice delavcev na podlagi ZSDU in ZVZD-1 na področju varnosti in zdravja, zato smo pričakovali, da lahko dobimo relevantne odgovore na naša vprašanja. Skupina »managerji« predstavlja srednji management in direktorja podjetja. Managerji zagotavljajo in spremljajo izvajanje ukrepov varnosti in zdravja, zato smo pričakovali, da poznajo področje našega raziskovanja in nam lahko podajo relevantne odgovore na naša vprašanja. Skupina »delavci« je neposredno udeležena v procesih dela, v katerih se zagotavlja varno in zdravo delo, pri čemer sodeluje tako s svetom delavcev kot z managerji, zato smo pričakovali, da pozna področje sodelovanja delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja in nam lahko odgovori na naša vprašanja.

Pred začetkom intervjuvanja sta bila intervjuvancem predstavljena tematika in področje, na katero se nanaša posamezno vprašanje. Če intervjuvanci niso dobro razumeli vprašanja, je sledila kratka pojasnitev, na kaj točno se vprašanje nanaša, nato pa še vnaprej pripravljena podvprašanja. Vsi intervjuvanci so bili pripravljene odgovarjati na vsa vprašanja. Nihče ni odklonil snemanja. Intervjuji so bili posneti na elektronski medij (diktafon), sledil je tekstualni zapis, nato analiza vsebine. Vprašalnik je priložen v prilogi 1.

*Vzorec* so sestavljale tri različne skupine intervjuvancev: svet delavcev, managerji in delavci. To nam omogoča triangulacijo po virih podatkov. Skupina »svet delavcev« je bila sestavljena iz sedmih članov sveta delavcev iz mandata sveta 2012–2016, in sicer iz petih moških in dveh žensk. Rezultati niso obravnavani po spolu. Skupina »managerji« je bila sestavljena iz petih managerjev na ravni srednjega managementa od skupno šestih (šesta predstavnica srednjega managementa je raziskovalka sama) in direktorja podjetja; vsi intervjuvanci so moški. Skupina »delavci« je bila sestavljena z žrebanjem sedmih delavcev iz enajstih enot: Enota snaga (1 delavec); Enota zbirni center (1 delavec); Enota parki in Enota pokopališče (1 delavec); Enota centralna čistilna naprava in Enota kanalizacija (1 delavec); Enota promet in parkirišča (1 delavec); Enota plaža, Enota luka in Enota tržnica (1 delavec); Enota knjigovodstvo in finance s splošnimi službami (1 delavec). Vsi intervjuvanci so moški. Žrebanje sedmih delavcev je bilo opravljeno z izvlečenjem lističa z imenom in priimkom intervjuvanca iz posamezne skupine lističev z imeni in priimki delavcev, ki sodijo v posamezno navedeno skupino enot. Enoto centralna čistilna naprava in Enoto kanalizacija smo združili v eno skupino; Enoto parki in Enoto pokopališče smo prav tako združili v eno skupino; Enoto plaža, Enoto luka in Enoto tržnica smo združili tudi v eno skupino za

žrebanje, glede na manjše število delavcev v posamezni enoti in podobno naravo dela, ki ga delavci opravljajo na terenu izven prostorov podjetja. Za žrebanje smo se odločili, da bi od tako izbrane skupine delavcev dobili čim objektivnejše podatke iz vseh enot podjetja o tem, kako delavci poznajo sodelovanje delavcev pri upravljanju ter sodelovanje sveta delavcev pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu. Z naključnim izborom delavcev smo se izognili pristranskemu izboru delavcev in zagotovili primerljivo število intervjuvancev kot v drugih dveh skupinah. Tega problema ni bilo pri skupinah »svet delavcev« in »managerji«, ker so v skupino zajeti vsi člani sveta delavcev in vsi managerji, ki so lahko sodelovali v raziskavi.

Poleg podatkov, pridobljenih iz primarnih virov z intervjuvanjem, smo pri raziskavi uporabili tudi *sekundarne vire*. Pregledali smo *Poslovnik sveta delavcev* z dne 29. marca 2004 (Okolje Piran 2004), zapisnike in drugo arhivsko dokumentacijo sveta delavcev v mandatu 2012–2016 (zapisni sestankov z upravo, predlogi ukrepov na področju varnosti in zdravja upravi, odgovore uprave svetu delavcev v zvezi s predlogi ukrepov). Pregledali smo tudi dokumentacijo sveta delavcev od ustanovitve v letu 2004 do 2012. Iz obdobja pred letom 2012 je malo zapisov. Prav tako smo pregledali dokumente izbranega podjetja: *Oceno tveganja in izjavo o varnosti* z dne 20. decembra 2006 (Okolje Piran 2006); *Revizijo ocene tveganja in izjavo o varnosti* z dne 14. marca 2014 (Okolje Piran 2014b) in *Revizijo ocene tveganja in izjavo o varnosti* z dne 20. januarja 2016 (Okolje Piran 2016b). Pregledali smo tudi *Program promocije zdravja na delovnem mestu* iz marca 2014 (Okolje Piran 2014a) ter *Letni načrt izvajanja promocije zdravja za leto 2016* (Okolje Piran 2016a). S pregledom teh dokumentov smo želeli ugotoviti, kako delavci sodelujejo pri izdelavi teh dokumentov in ali obstajajo zapisi o sodelovanju delavcev pri sprejemanju ocene tveganja z izjavo o varnosti.

### **4.3 Analiza rezultatov in interpretacija**

Glede na vsebino vprašanj smo pri analizi razporedili odgovore v pet sklopov oziroma tem: prvi se nanaša na uresničevanje sodelovanja delavcev pri upravljanju, drugi na možnosti vpliva sveta delavcev na varnost in zdravje pri delu, tretji na sodelovanje sveta delavcev pri izdelavi ocene tveganja in programa promocije zdravja, četrti na spremljanje izvajanja ukrepov za zagotavljanje varnosti in zdravja ter peti na dejavnike, ki so pomembni za učinkovito sodelovanje sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja v podjetju.

V poglavju 4.3.1 bodo predstavljeni odgovori posameznih skupin intervjuvancev po tematskih sklopih. S predstavitvijo odgovorov po skupinah intervjuvancev lahko ugotovljamo, kateri dejavniki so skupni vsem trem skupinam intervjuvancev ter kateri dejavniki učinkovitega sodelovanja sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu so pomembnejši posamezni skupini intervjuvancev.

#### 4.3.1 Uresničevanje sodelovanja delavcev pri upravljanju

Pregled odgovorov na prvo vprašanje, s katerim smo želeli izvedeti, kaj intervjuvanci menijo o sodelovanju delavcev pri upravljanju podjetja, v katerem so zaposleni, in kako se uresničujejo zakonske pravice o sodelovanju delavcev pri upravljanju na splošno (ZSDU) ter na področju varnosti in zdravja (ZVZD-1) pri delu v izbranem podjetju, je pokazal, da večina (16 od 20) intervjuvancev v vseh treh skupinah meni, da sodelovanje delavcev pri upravljanju poteka dobro in da je uresničevanje sodelovanja delavcev pri upravljanju delavcem omogočeno in zagotovljeno.

V skupini »svet delavcev«, so navajali, da delavcem ni kratena nobena pravica ter da *dobro sodelujejo in soupravljajo* (šest od sedem intervjuvancev). Le en intervjuvanec meni, da sicer sodelujejo, vendar bi lahko bilo sodelovanje boljše. V zvezi z uresničevanjem pravic *sodelovanja pri upravljanju na splošno in pri zagotavljanju varnosti in zdravja* delavci menijo, da dobro sodelujejo in soupravljajo. Menijo, da sodelujejo po zakonu in da se pravice na tem področju uresničujejo v celoti skladno z zakonodajo. Podobno ocenjujejo, da je sodelovanje z delodajalcem na tem področju na splošno dobro.

Nadalje so vsi intervjuvanci soglasni, da glede varnosti in zdravja *dajejo pobude in predloge za rešitve problemov varnosti in zdravja*. Pobude glede varnosti in zdravja podajo, ko menijo, da je to potrebno, saj imajo možnost povedati za probleme varnosti in zdravja ter predlagati rešitve. Uprava večinoma upošteva njihova vprašanja, predloge in pobude. Karkoli potrebujejo za varnost in zdravje, dobijo, tudi če malo počakajo. Navajajo tudi konkretne primere, za katere so podali predloge za izboljšanje varnosti in zdravja. V literaturi zasledimo, da dajanje pobud in predlogov delavskih predstavnikov uvrščamo med aktivne oblike sodelovanja pri varnosti in zdravju (Lozar in Bratec 2011).

Glede *odgovorov na njihove pobude in predloge* dva intervjuvanca od sedmih menita, da bi lahko uprava skrajšala rok izvedbe izboljšav po njihovih predlogih ter da bi morali hitreje obravnavati nujne zadeve. Izpostavili so tudi sodelovanje direktorja s svetom delavcev (šest od sedmih intervjuvancev) in povedali, da so *obveščeni* o vseh pomembnih zadevah, tudi o varnosti in zdravju. Eden izmed intervjuvancev je izpostavil, da bi lahko bili boljše obveščeni, četudi kar na oglasni deski. Sodelovanje z novim direktorjem (od marca 2015 dalje) je korektno. Ko se kaj »zatakne«, ga pokličejo na svet delavcev, tudi kakšnega drugega strokovnega delavca ali pravno službo, da pojasnijo zadeve. Zaznavajo več posluha s strani uprave kot prej, saj je direktor pripravljen sodelovati s svetom delavcev. Eden izmed intervjuvancev z dolgoletnimi izkušnjami v svetu delavcev je izpostavil, da je v zadnjih treh letih *svet delavcev vključen tudi v posvetovanja in soodločanje v podjetju*. V literaturi je navedeno, da je *obveščенost* delavcev eden temeljnih pogojev za delovanje sveta delavcev (Franca 2008a; ETUC 2016), vendar je to tudi najnižja raven sodelovanja delavcev pri upravljanju (Gostiša 2011). Skupno posvetovanje pa sodi že v višjo stopnjo sodelovanja delavcev (Franca 2008a).

V skupini intervjuvancev »managerji« se večina (pet od šestih) strinja, da sodelovanje delavcev pri upravljanju *poteka po zakonu* in da je *svet delavcev aktiven*. Opažajo, da je zadnje čase svet delavcev zelo aktiven in pridobiva veljavo; ravno tako je predsednik sveta delavcev osebno zelo aktiven. Člani sveta delavcev aktivno sodelujejo s sindikati pri kadrovskih vprašanjih in pogajanjih za podjetniško kolektivno pogodbo; morali bi biti bolj aktivni na področju varnosti in zdravja kot svet, ne samo predsednik sveta. Svet delavcev sodeluje tudi preko predstavnikov v nadzornem svetu. Intervjuvani managerji (pet od šestih intervjuvancev) pravijo tudi, da svet delavcev podaja *predloge in mnenja* v zvezi z varnostjo in zdravjem ter navajajo konkretne primere predlogov. Menijo, da so delavci *obveščeni o zadevah varnosti in zdravja* (štirje od šestih). Dva managerja od šestih menita, da bi svet delavcev moral več obveščati delavce, saj obveščanje le preko oglasne deske ne zadošča.

V skupini »delavci« intervjuvanci menijo, da *sodelovanje delavcev pri upravljanju poteka dobro* (pet od sedmih intervjuvancev) in na splošno dobro deluje. Lahko bi uresničili vse predloge, saj jih svet delavcev zastopa in se za vse lahko obrnejo nanje. En delavec meni, da delavcev ne zanima sodelovanje pri upravljanju, drugi delavec pa navaja, da uprava ni zainteresirana za njegovo enoto.

Večina delavcev (šest od sedmih) navaja, da delavci in svet delavcev *dajejo pobude in predloge*; poleg tega menijo, da so predlogi sveta delavcev upoštevani, in imajo občutek, da lahko vplivajo na izboljšanje varnosti in zdravja s predlogi. Po njihovem mnenju svet delavcev podaja predloge upravi in nadzornemu svetu, med katerimi jih je bilo kar nekaj povezanih z varnostjo in zdravjem. Le dva delavca navajata, da *so obveščeni preko oglasne deske*, drugi sploh ne omenijo obveščanja. Delavci so – v primerjavi z drugima skupinama intervjuvancev – v podajanju odgovorov zelo kratki in skopi.

Na podlagi mnenj vseh treh skupin intervjuvancev ugotavljamo, da večina (šestnajst od dvajsetih) meni, da sodelovanje delavcev pri upravljanju poteka dobro. Navajajo uresničevanje pravic do dajanja pobud, predlogov in mnenj tudi na področju varnosti in zdravja. Nadalje navajajo pravico do obveščeniosti, ki se prav tako uresničuje z obveščanjem sveta delavcev s strani direktorja, delavcev v enotah pa preko oglasne deske. Svet delavcev je vključen tudi v posvetovanja in soodločanje.

Literatura izpostavlja, da sta varnost in zdravje v organizacijah možna, če so delavci obveščeni in se management z njimi posvetuje o problemih varnosti in zdravja. Zgolj prisotnost sveta delavcev še ne pomeni boljšega upravljanja varnosti in zdravja. Svet delavcev ima izbiro med tem, da deluje reaktivno in se le odziva na aktivnosti managementa ali prevzame iniciativo in deluje proaktivno (Gostiša 2011). Iz odgovorov intervjuvancev je možno razumeti, da svet deluje proaktivno, čeprav nima svojega programa dela, ki bi zagotavljal ciljno naravnano delovanje (Gostiša 2011). Slovenija se uvršča v skupino evropskih držav z močnejšimi participacijskimi pravicami (Vitols 2010). To je zagotovo prednost za delavce, saj ima svet delavcev pravico do obveščeniosti, posvetovanja,

soodločanja in zadržanja odločitve v zadevah, ki jih opredeljuje ZSDU, lahko pomembno vpliva na poslovanje in uspešnost podjetja, tudi na področju varnosti in zdravja. Na podlagi strokovne in znanstvene literature izhaja, da je še veliko možnosti za izboljšanje izvajanja zakonskih določil o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Franca 2008a, 2009; Gostiša 2010; Gostiša 2012; Bakovnik 2012; Bakovnik 2013; Bohinc 2013; Vodovnik 2002).

Menimo, da je v okviru teh izboljšav možno izboljšati tudi delovanje sveta delavcev v izbranem podjetju na področju varnosti in zdravja. Predvsem je treba izboljšati obveščanje delavcev o vseh zadevah, ki se nanašajo na njihove predloge za izboljšanje varnosti in zdravja. Dobra možnost, tudi po mnenju intervjuvancev, so srečanja sveta delavcev z delavci na ravni enot, kar je tudi izvedljivo z ustreznim načrtovanjem aktivnosti sveta delavcev.

#### ***4.3.2 Možnosti vpliva sveta delavcev na varnost in zdravje pri delu***

Pregled odgovorov intervjuvancev na drugo vprašanje, ki se nanaša na možnosti vpliva delavskih predstavnikov v izbranem podjetju na zadeve s področja varnosti in zdravja, je pokazal, da intervjuvanci v skupini »svet delavcev« menijo, da *lahko vplivajo s predlogi rešitev za varnost in zdravje*, ki jih podajo upravi (šest od sedmih intervjuvancev). Lahko vplivajo s predlogi izboljšav za varnost in zdravje, preden se zgodi nesreča, s podajanjem pobud upravi in spremljanjem izvajanja oziroma uresničevanja pravic. Pobude, ki niso vezane na velika finančna sredstva, »*gredo lepo skozi*«, saj se pogosto navaja finančni problem, če gre za večje zahteve. Menijo, da lahko vplivajo tudi z opozarjanjem delavcev, da morajo tudi sami upoštevati ukrepe za varnost in zdravje, ter z opozorili nadrejenim o nepravilnostih na tem področju.

V skupini »managerji« vsi intervjuvani menijo, da imajo delavci možnosti vpliva na zadeve, povezane z varnostjo in zdravjem, preko sveta delavcev *s podajanjem predlogov ter v okviru posvetovanja in sodelovanja pri zadevah v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu*. Delavci imajo možnost aktivnega sodelovanja v fazi priprav ocene tveganja in lahko podajajo predloge za izboljšanje varnosti in zdravja, saj je to zaželeno. Prav tako lahko opozarjajo na napačne rešitve v delovnem okolju. Če se svet delavcev ne strinja z rešitvami, direktor ne more »z glavo skozi zid«. Managerji tako navajajo, da svet delavcev lahko poda predloge, denimo pri spremembi procesa dela in uporabi zaščitne opreme. Poleg tega imajo po njihovem mnenju tudi možnost vpliva preko predstavnikov v nadzornem svetu, saj nadzorni svet potrjuje letni program družbe. Posebej izpostavljajo, da imajo delavci tudi možnost rednega izobraževanja o varnosti in zdravju. Po drugi strani se managerji zavedajo, da ima svet delavcev *možnost arbitraže*, če ni upoštevan, vendar hkrati dodajo, da se trudijo upoštevati vse predloge delavcev in da je dolžnost sveta delavcev, da o teh zadevah obvešča delavce in je proaktiven.

V skupini »delavci« šest od sedmih intervjuvancev meni, da svet delavcev in delavci imajo možnosti vpliva na varnost in zdravje. Najbolj izpostavijo, da je to možno, ker *se svet delavcev »pogovarja« z direktorjem in tako lahko »vpliva« na njegove odločitve*, vendar je problem v »denarju, ki je potreben za rešitve«. Delavci imajo zakonske možnosti, da zahtevajo ukrepe, »lahko zagrozijo tudi z inšpekcijo«, vendar se je v podjetju mogoče dogovoriti, zato grožnje z inšpekcijo niso potrebne. Svet delavcev lahko zagotovo podaja predloge rešitev, ukrepov ter izboljšanja varnosti in zdravja v delovnem okolju, problem je *denar*. Kot navaja eden od intervjuvancev, se *»mora svet delavcev pogovarjati z delavci, vendar tudi šefi bi se lahko več pogovarjali z delavci glede varnosti in zdravja pri delu«*.

Ugotavljamo, da večina intervjuvancev (18 od 20) meni, da ima svet delavcev možnosti vpliva na zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu, in sicer s podajanjem predlogov v okviru posvetovanja in sodelovanja pri izdelavi ocene tveganja, ter možnost arbitraže, če predlogi sveta delavcev niso upoštevani, kar je v literaturi izpostavljeno kot oblika samopomoči delavcev (Franca 2009; Zirnstein 2015). Iz odgovorov bi lahko sklepali, da so intervjuvanci seznanjeni z možnostmi vpliva na varnost in zdravje pri delu, kot to določa 48. člen ZVZD-1.

### ***4.3.3 Sodelovanje sveta delavcev pri izdelavi ocene tveganja in programa promocije zdravja***

V zvezi z uresničevanjem pravice delavcev do skupnega posvetovanja glede varnosti in zdravja delavcev pri delu (91. člen ZSDU in 3. člen ZVZD-1) ter dolžnosti delodajalca, da pri izdelavi ocene tveganja opravi skupna posvetovanja z delavci oziroma njihovimi predstavniki (17. in 46. člen ZVZD-1), smo želeli izvedeti, kako predstavniki delavcev oziroma sveta delavcev sodelujejo pri izdelavi ocene tveganja za varnost in zdravje pri delu in programa promocije zdravja v izbranem podjetju ter kako zaznavajo stopnjo ogroženosti varnosti in zdravja v izbranem podjetju.

V skupini »svet delavcev« vsi intervjuvani navajajo, da kot svet delavcev še niso sodelovali pri izdelavi in sprejemu ocene tveganja, saj je ta bila narejena leta 2006, potem pa sta bili narejeni le dve manjši reviziji, leta 2014 in 2016, v katerih so sodelovali delavci neposredno v enotah, za katere je bila revizija narejena. Prav tako navajajo, da niso sodelovali pri izdelavi programa promocije zdravja, ker to nalogo izvaja uprava v sodelovanju s strokovnim delavcem za varnost in zdravje pri delu. Navajajo, da so na tem področju v zadnjih dveh letih pozitivni premiki, kajti *»delavci sproti na ravni enot izpostavljajo probleme in podajajo predloge rešitev, potem to rešuje strokovni delavec za varnost in zdravje, ki je pogosto prisoten v enotah oziroma na terenu«*. Svet delavcev delno sodeluje pri izvajanju programa promocije zdravja, saj skrbi za organizirane športne dejavnosti v podjetju, podobno se po mnenju intervjuvancev tudi direktor zanima za promocijo zdravja, ponuja rekreacijo, predavanja o zdravju, zdravstveni pregledi so redno omogočeni, torej, kot povzema eden od intervjuvancev, *»stvari se premikajo na bolje«*. Na drugi strani vsi intervjuvani iz te skupine

opazajo, da se delavci iz leta v leto bolj vključujejo v te programe, ravno tako so vključeni v izobraževanja in pogovore o zdravju. Prepričani so namreč, da četudi svet delavcev ne sodeluje pri načrtovanju programa promocije zdravja, »stvari štimajo«. Management napoveduje novo oceno tveganja, takrat bo treba biti proaktiven, so si enotni intervjuvanci. Glede osebnega zaznavanja stopnje ogroženosti varnosti in zdravja štirje od sedmih intervjuvancev menijo, da je tveganje nizko oziroma dokaj nizko, trije pa menijo, da je tveganje srednje.

V skupini intervjuvancev »managerji« štirje od šestih intervjuvancev menijo, da je svet delavcev do sedaj premalo sodeloval pri izdelavi in sprejemu ocene tveganja ter da bolj sodelujejo posamezni delavci v enotah in predsednik sveta delavcev. Dva managerja sta povedala, da sta premalo seznanjena s tem, kako svet delavcev pri tem sodeluje. Eden od njiju meni, da bi kaj več o tem morala vedeti kadrovska služba. Glede sodelovanja sveta delavcev pri pripravi ocene tveganja in programa promocije zdravja pravijo tudi, da te dokumente pripravlja vrhni management v sodelovanju s strokovnim delavcem za varnost in zdravje ter so nato vsi delavci seznanjeni preko oglasne deske, tisti, ki imajo elektronsko pošto, pa tudi na ta način. Menijo, da svet delavcev »pri tem ne sodeluje dosti in da bi se v prihodnje lahko bolj vključeval«. Vsi se strinjajo, da bo sodelovanje sveta delavcev treba nadgraditi ter boljje izkoristiti zakonske pravice glede skupnih posvetovanj in sodelovanja pri ponovni izdelavi ocene tveganja. V zvezi z osebnim zaznavanjem stopnje ogroženosti varnosti in zdravja v podjetju trije managerji menijo, da je tveganje visoko, vendar je za varnost poskrbljeno, dva menita, da je nizko, eden pa meni, da je tveganje srednje.

V skupini »delavci« večina (pet od sedmih) intervjuvancev pravi, da niso seznanjeni s tem, kako svet delavcev sodeluje pri izdelavi ocene tveganja in programa promocije zdravja. En delavec meni, da svet delavcev pri tem dobro sodeluje, na drugi strani pa drug delavec meni, da svet delavcev ne sodeluje pri tem. Intervjuvanci v tej skupini si želijo večjega sodelovanja z delavci na terenu, ki so najbolj izpostavljeni tveganim nalogam. Kajti delavci večinoma vedo, kakšna so tveganja in program promocije zdravja na delovnem mestu, ter v primeru problema to povedo svojemu nadrejenemu, ki poda predloge naprej pristojnim. Strinjajo se, da bi morala biti s tem seznanjena tudi uprava, ne pa zgolj strokovni delavec za varnost in zdravje, ki sodeluje z nadrejenim pri pripravi ocene tveganja. Trije delavci menijo, da je tveganje za varnost in zdravje dokaj visoko ali visoko; štirje pa menijo, da je tveganje za varnost in zdravje nizko ali srednje visoko. Zanimiv je odgovor enega delavca, ki pravi, da je njihovo delo na terenu »odvisno tudi od sreče«.

Iz odgovorov intervjuvancev iz vseh treh skupin izhaja, da bi svet delavcev lahko več sodeloval pri izdelavi ocene tveganja, ko bo ta ponovno v izdelavi, saj sta bili v preteklem mandatu sveta delavcev (2012–2016) izdelani le dve manjši reviziji ocene tveganja, pri katerih so s strokovnim delavcem za varnost in zdravje neposredno sodelovali delavci v



enotah, na katere so se revizije nanašale. Slednje izhaja tudi iz odgovorov intervjuvanih delavcev.

*Iz pregleda dokumentacije podjetja je razvidno, da je k dvema revizijama ocene tveganja – 14. marca 2014 (Okolje Piran 2014b) in 20. januarja 2016 (Okolje Piran 2016b) – priložena izjava o posvetovanju in seznanitvi delavcev, na katere se revizija ocene tveganja nanaša. V izjavi v zvezi s konkretno revizijo ocene tveganja so navedeni dokumenti, ki so ji priloženi (navodila za varno delo, Pravilnik o prepovedi dela pod vplivom alkohola, mamil, psihoaktivnih zdravil ali drugih psihoaktivnih snovi na delovnem mestu ter Pravilnik o preprečevanju nasilja, trpinčenja in spolnega ali drugega nadlegovanja na delovnem mestu).*

Iz dokumentacije podjetja je tudi razvidno, da ima *Program promocije zdravja na delovnem mestu* (Okolje Piran 2014a) in *Letni načrt izvajanja promocije zdravja za leto 2016* (Okolje Piran 2016a), ki ga je pripravil direktor v sodelovanju s strokovnim delavcem za varnost in zdravje na podlagi *Smernic za promocijo zdravja na delovnem mestu* Ministrstva za zdravje (MZ DJZ 2015). Program promocije zdravja vsebuje splošne usmeritve za pripravo in vprašalnike za ugotavljanje psihosocialnih tveganj na delovnem mestu. Načrt promocije zdravja za leto 2016 vsebuje konkretne aktivnosti promocije zdravja z navedenimi nosilci nalog za izvedbo programa. Med nosilci konkretnih nalog so tudi posamezni člani sveta delavcev, ki so bili predlagatelji (ustno) nekaterih aktivnosti v *Letnem načrtu izvajanja promocije zdravja za leto 2016*, iz česar je razvidno, da so posamezni delavci, tudi člani sveta delavcev, neposredno vključeni v načrtovanje in izvedbo programa promocije zdravja.

#### **4.3.4 Spremljanje izvajanja ukrepov za zagotavljanje varnosti in zdravja**

Glede spremljanja izvajanja ukrepov za zagotavljanje varnosti in zdravja smo želeli izvedeti, kako delavski predstavniki oziroma svet delavcev v izbranem podjetju spremljajo izvajanje ukrepov za zagotavljanje varnosti in zdravja.

V skupini »svet delavcev« je pet od sedmih intervjuvancev izpostavilo, da svet delavcev spremlja uresničevanje izvajanja ukrepov za zagotavljanje varnosti in zdravja *neposredno pri direktorju podjetja*. Svet delavcev se na začetku mandata pogovori najprej z delavci po posameznih enotah, nato z nadrejenimi, vodji enot, na koncu pa opravijo še razgovor z direktorjem, podajo predloge in nato občasno preverijo uresničevanje predlogov. Direktorja tudi povabijo na sejo sveta delavcev, da poroča o poteku in izvedbi predlaganih ukrepov za izboljšave varnosti in zdravja. V zahtevnejših primerih, ko je potrebna investicija, lahko traja tudi več let do izvedbe predlaganih ukrepov. *Na sejah sveta delavcev se pogovarjajo o predlogih ukrepov za izboljšanje varnosti in zdravja v primerih, ko sami ugotovijo, da je to potrebno, oziroma jih delavci opozorijo na probleme v zvezi z zagotavljanjem varnosti in zdravja, nato pa spremljajo izvajanje. Menijo, da morajo tudi delavci spremljati izvajanje ukrepov za varnost in zdravje ter opozarjati svet delavcev na nevarnosti.* Svet delavcev

opozarja, predlaga in spremlja, kako se predlogi uresničujejo, pa je, po njihovem mnenju, odvisno tudi od »človeškega faktorja, kajti ukrepov za več kot sto posameznih delovnih mest svet delavcev ne more spremljati«. Kakor pravijo, ozaveščajo in obveščajo delavce, da znajo sami predlagati izboljšave. Denimo, pred nekaj leti je neki delavec sam obvestil inšpekcijo dela v zvezi z zadevo, ki je bila po njegovem mnenju predolgo časa v reševanju. Vendar ko svet delavcev nekaj predlaga, »zagotovo potem tudi spremlja izvedbo predlaganih ukrepov«, poudarja eden od intervjuvancev. Trije intervjuvanci menijo, da bi lahko svet delavcev imel svoj odbor za varnost in zdravje; dva menita, da bi za vprašanja varnosti in zdravja lahko zadolžili enega člana sveta, dva menita, da ni treba imeti ne odbora ne posameznega člana, ki se posebej posveča tej problematiki, ker svet delavcev »lahko sam rešuje zadeve«.

V skupini »managerji« imajo intervjuvanci različna mnenja o tem, kako svet delavcev spremlja izvajanje ukrepov za zagotavljanje varnosti in zdravja. Dva managerja od šestih menita, da svet delavcev spremlja izvajanje ukrepov za varnost in zdravje *neposredno in konstantno pri direktorju in pravni službi*, preko poročil direktorja in *letnega poročila družbe*. Eden izmed intervjuvanih managerjev to nazorno razloži: »*Ko je ena pobuda uresničena, svet delavcev že ima nov predlog*«. Uresničevanje ukrepov obravnavajo tudi *na svetu delavcev*, pojasnjujeta dva od šestih intervjuvanih managerjev ter dodajata, da delavci lahko spremljajo uresničevanje predlaganih ukrepov za izboljšave *preko obvestil in poročil na oglasni deski*, podobno lahko to spremljajo tudi preko pravne službe. Večina, to je pet od šestih managerjev, meni, da bi svet delavcev lahko imel člana, ki se bolj poglobljeno posveča problematiki varnosti in zdravja, en manager pa meni, da bi lahko imeli odbor za varnost in zdravje.

V skupini »delavcev« trije od sedmih intervjuvancev menijo, da svet delavcev spremlja izvajanje ukrepov, ni jim pa znano, kako to izvaja. Eden izmed njih pojasni, da izvajanje ukrepov spremljajo bolj v tistih enotah, v katerih so bili predlagani dodatni ukrepi. Vsi intervjuvani delavci menijo, da »šefi« kontrolirajo delavce, ali delavci izvajajo ukrepe za varnost in zdravje pri delu (uporaba osebne varovalne opreme), poleg tega izvajanje ukrepov spremljajo tudi s pogovori z zaposlenimi. Pet od sedmih intervjuvancev meni, da bi bilo koristno, če bi se eden izmed članov sveta posebej posvečal problematiki varnosti in zdravja, en delavec meni, da zadošča strokovni delavec za varnost in zdravje, en delavec pa meni, da bi po potrebi en član sveta preverjal izvajanje ukrepov za varnost in zdravje ter podal povratno informacijo svetu delavcev.

Če povzamemo mnenja intervjuvancev v vseh treh skupinah, svet delavcev najbolj spremlja izvajanje ukrepov zagotavljanja varnosti in zdravja *neposredno pri direktorju in pravni službi ter pri delavcih v enotah*. Običajno spremljajo uresničevanje predlogov izboljšav ali predlogov za odpravo nepravilnosti, ki jih je podal svet delavcev. Redne ukrepe na podlagi ocene tveganja ne spremljajo za več kot sto posameznih delovnih mest. Dobra polovica (12 od 20) intervjuvancev meni, da bi za poglobljeno spremljanje zadev na področju varnosti in zdravja svet delavcev lahko zadolžil enega člana, štirje menijo, da bi lahko imeli odbor za

varnost in zdravje pri delu, štirje pa menijo, da nič od tega ni potrebno, ker za to skrbita svet delavcev in strokovni delavec za varnost in zdravje.

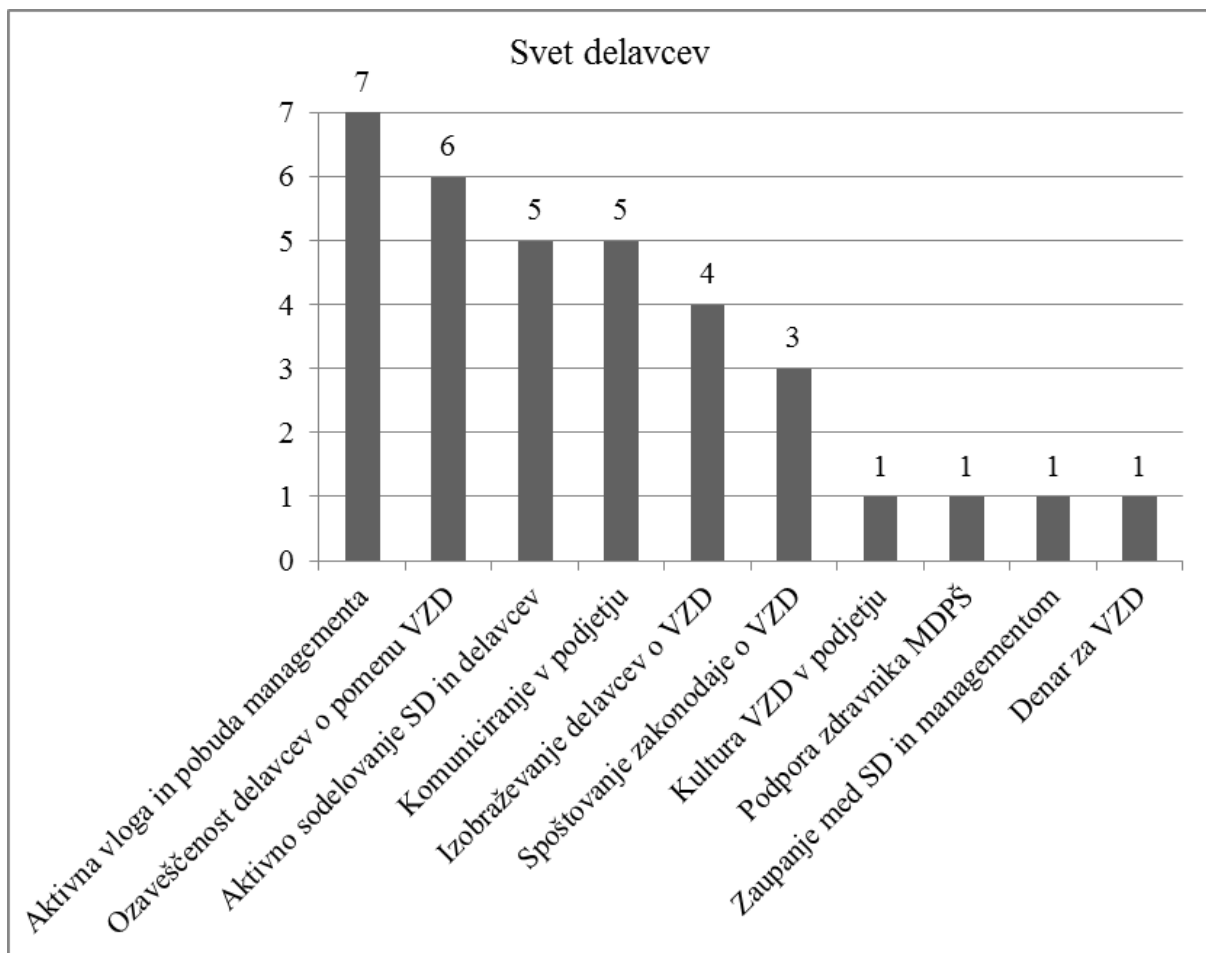
Iz pregleda dokumentacije sveta delavcev je razvidno, da je svet delavcev na začetku mandata v letu 2012 podal šest predlogov ukrepov za odpravo nepravilnosti in izboljšave ter spremljal njihovo uresničevanje. Iz zapisnikov sveta delavcev v mandatu 2012–2016 je možno ugotoviti, da je svet delavcev v tem mandatu bil proaktiven predvsem pri predlaganju ukrepov na področju varnosti in zdravja. V mandatu 2012–2016 je zasedal na 23 sejah, na šestih sejah v letih 2013 in 2014 so obravnavali tematiko varnosti in zdravja v zvezi s podanimi predlogi ukrepov, podanih upravi v juniju 2012, vse dokler ukrepi niso bili izvedeni.

#### ***4.3.5 Dejavniki, pomembni za učinkovito sodelovanje sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja delavcev***

V tej točki najprej predstavljamo rezultate o pomembnih dejavnikih za učinkovito sodelovanje sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja po posameznih skupinah intervjuvancev; podatki so zaradi nazornosti predstavljeni tudi grafično. Nato so predstavljeni dejavniki, pomembni za učinkovito sodelovanje sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja, ki so skupni vsem trem skupinam; ti dejavniki so tudi obrazloženi s spoznanji iz teorije.

Ker je bilo vprašanje zahtevno, je bilo treba intervjuvancem predhodno razložiti, za katere potencialne dejavnike učinkovitega sodelovanja sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja gre ter da nas v naši raziskavi zanima, kateri se njim zdijo pomembni. Kot morebitne pomembne dejavnike sodelovanja sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja v podjetju smo navajali: ljudi, čas, denar, ozaveščenost o pomenu varnosti in zdravja; znanje o varnosti in zdravju; tehnično podporo podjetja za delo sveta delavcev; kulturo varnosti in zdravja v podjetju; občutljivost delavcev na problematiko; občutljivost managementa na problematiko varnosti in zdravja; aktivnost managementa na področju varnosti in zdravja; (pro)aktivnost sveta delavcev na področju varnosti in zdravja.

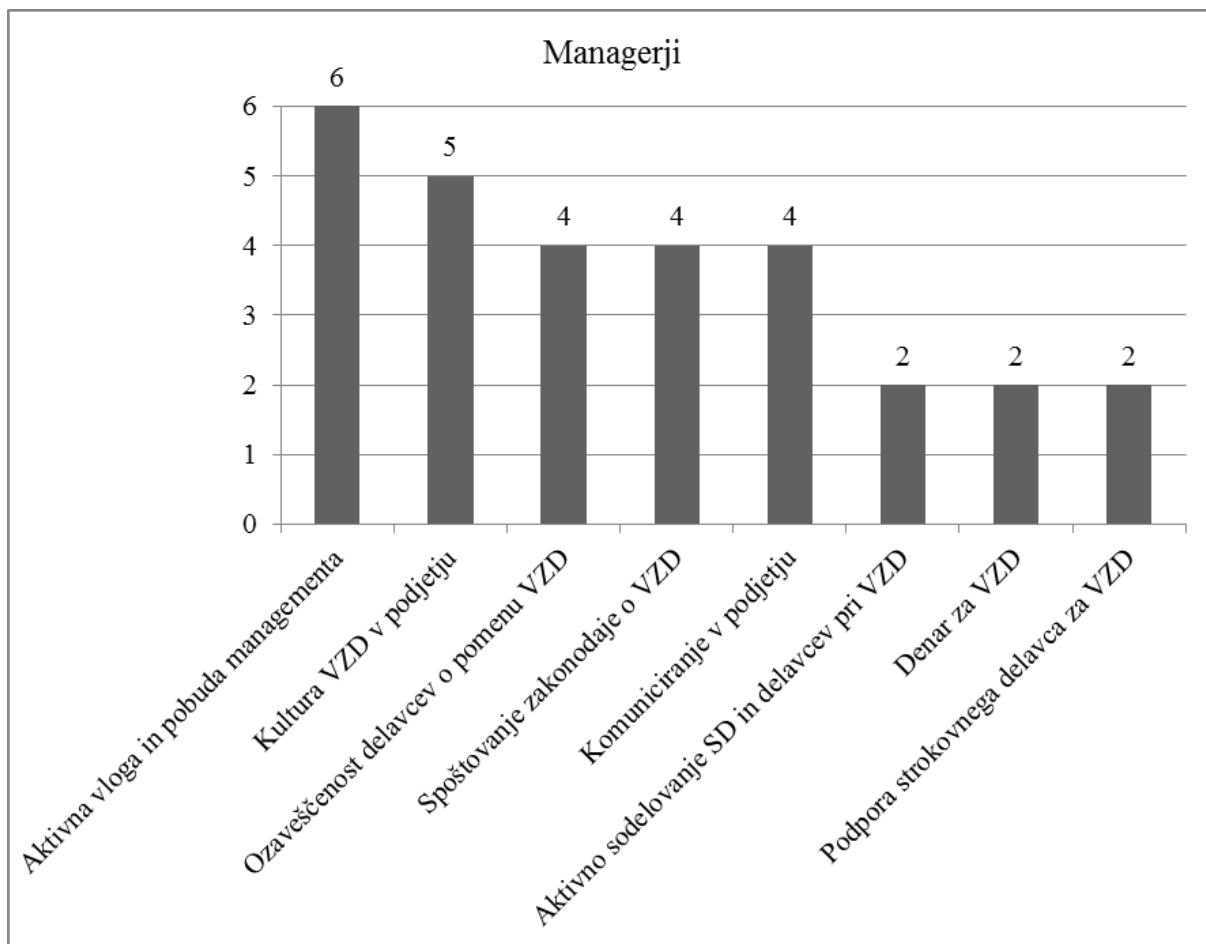
Dejavniki, ki so jih kot pomembne navedli intervjuvanci v skupini »svet delavcev«, so prikazani na sliki 7.



**Slika 7: Dejavniki, pomembni za učinkovito sodelovanje sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja (mnenja skupine »svet delavcev«)**

Vsi intervjuvanci v skupini »svet delavcev« so največkrat navajali pomen *aktivne vloge in pobude managementa (vodje enot, vodje sektorjev, direktor)*. Pri tem so uporabljali tudi besede: *občutljivost, ozaveščenost, zavedanje, zavzetost, posluh, zaznavanje problematike varnosti in zdravja in aktivnost managementa*. Pomembna se jim zdi tudi odzivnost srednjega managementa (vodje sektorjev) na pobude sveta delavcev ali delavcev neposredno. *Ozaveščenost delavcev o pomenu varnosti in zdravja* je kot pomembno navedlo šest od sedmih intervjuvancev. *Aktivno sodelovanje sveta delavcev pri varnosti in zdravju ter komuniciranje v podjetju* se zdita pomembna petim od sedmih intervjuvancev. Pri tem omenjajo pomen seznanjanja delavcev tudi o predlogih in aktivnostih direktorja na področju varnosti in zdravja. Štirim od sedmih intervjuvancev je pomembno *izobraževanje delavcev o varnosti in zdravju pri delu*. Po en intervjuvanec je omenjal še: *kulturo varnosti in zdravja v podjetju, podporo zdravnika medicine dela, zaupanje med svetom delavcev in managementom ter denar za varnost in zdravje pri delu*, in sicer za zagotavljanje varnih in zdravih pogojev dela.

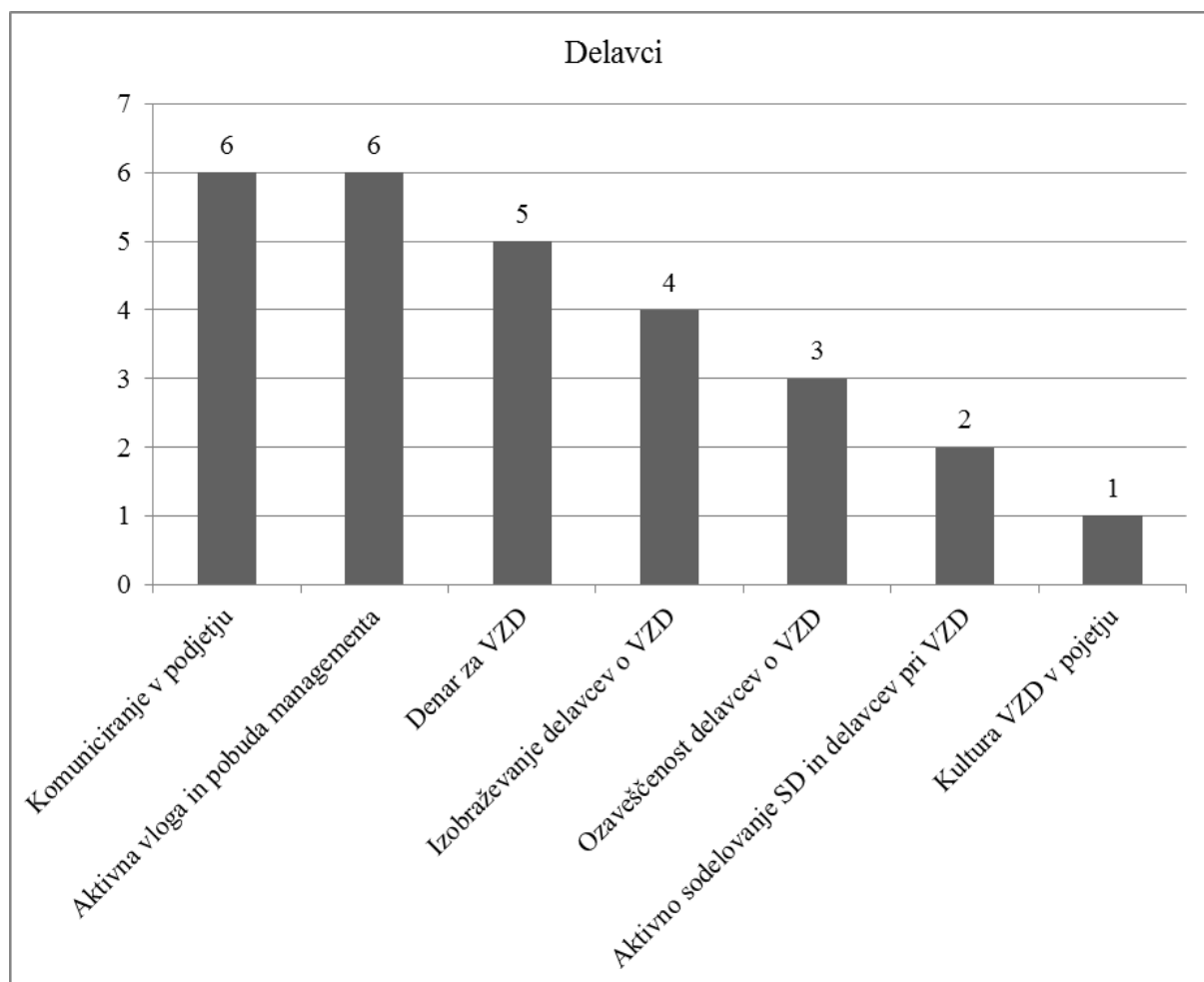
Dejavniki, ki so jih kot pomembne navedli intervjuvanci v skupini »managerji«, so prikazani na sliki 8.



**Slika 8: Dejavniki, pomembni za učinkovito sodelovanje sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja (mnenja skupine »managerji«)**

V skupini »managerji« je vseh šest intervjuvancev omenilo *aktivno vlogo in pobudo managementa*. Poudarjajo pomen aktivnosti srednjega managementa na tem področju, saj se na tej ravni rešujejo problemi varnosti in zdravja v sodelovanju z vodji enot in delovodji. *Kultura varnosti in zdravja v podjetju* se zdi pomembna petim od šestih intervjuvancev. Eden od intervjuvancev meni, da mora vrhnji management (direktor) ustvarjati klimo, da sta varnost in zdravje pri delu pomembna. *Ozaveščenost delavcev o pomenu varnosti in zdravja, spoštovanje zakonodaje in komuniciranje v podjetju* se zdijo pomembni štirim od šestih intervjuvancev. Menijo, da spoštovanje zakonodaje podjetje »veliko stane«, pri komuniciranju pa se jim zdi pomembno obveščanje delavcev o njihovih možnostih oziroma pravicah na področju varnosti in zdravja pri delu ter »kaj je bilo in še bo narejeno na tem področju s strani managementa«. *Aktivno sodelovanje sveta delavcev in delavcev pri zadevah varnosti in zdravja* se zdi pomembno dvema od šestih intervjuvancev, prav tako tudi *podpora strokovnega delavca za varnost in zdravje pri delu ter denar za varnost in zdravje*. Denar povezujejo z ustrežno opremljenostjo delavcev za varno delo, zagotavljanjem rednih varnostnih pregledov delovne opreme in z rednimi zdravstvenimi pregledi, skladno z oceno tveganja.

Dejavniki, ki so jih kot pomembne navedli intervjuvanci v skupini »delavci«, so prikazani na sliki 9.

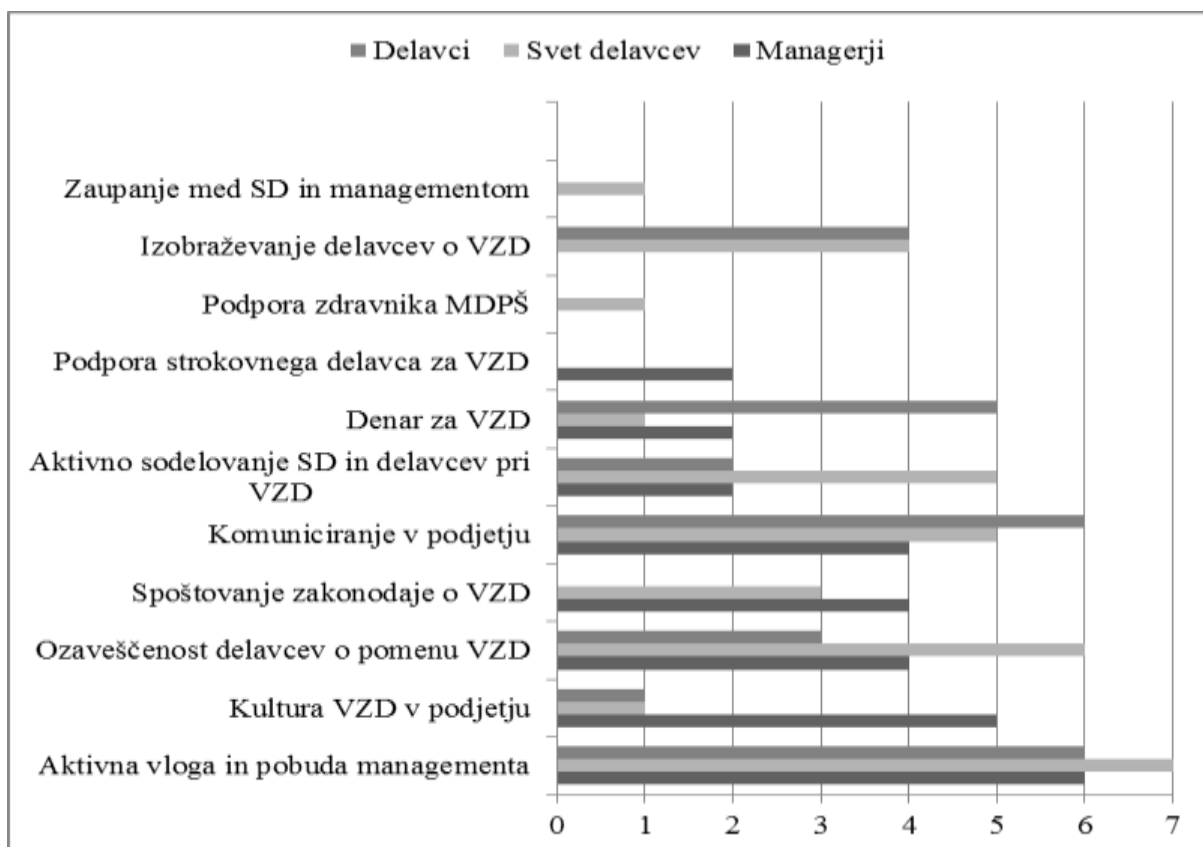


**Slika 9: Dejavniki, pomembni za učinkovito sodelovanje sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja (mnenja skupine »delavci«)**

V skupini intervjuvancev »delavci« so najpogosteje kot pomemben dejavnik omenili *komuniciranje v podjetju* (šest od sedmih intervjuvancev). Uporabljali so besede informiranje, sporočanje, komuniciranje, obveščanje in seznanjanje delavcev, tako s strani managementa kot strani sveta delavcev. Pogrešajo obveščanje o svojih pobudah v zvezi z varnostjo in zdravjem, čeprav zaupajo, da svet delavcev dela na tem. Poudarjajo komuniciranje direktorja s svetom delavcev in sveta delavcev z delavci. *Aktivna vloga in pobuda managementa* se zdi pomembna vsem intervjuvancem, ti pri tem menijo, da mora direktor aktivno delati na zagotavljanju varnosti in zdravja v sodelovanju s svetom delavcev. Zelo velik pomen dajejo tudi dejavniku denar za varnost in zdravje (pet od sedmih intervjuvancev), saj je pomemben za zagotavljanje pogojev za varno delo, kar intervjuvanec nazorno ponazori: »varnejša orodja oziroma stroji lahko stanejo nekaj tisoč evrov več od manj varnih«. Izobraževanje delavcev o varnosti in zdravju se zdi pomembno štirim od sedmih intervjuvancev, ozaveščenost delavcev o varnosti in zdravju kot pomemben dejavnik navajajo trije od sedmih intervjuvancev.

Proaktivnost sveta delavcev na področju varnosti in zdravja omenjata dva intervjuvanca in jo povezujeta z dajanjem pobud direktorju in rednim usklajevanjem z njim glede potreb delavcev v zvezi z varnostjo in zdravjem. Kulturo varnosti in zdravja v podjetju omenja en intervjuvanec.

V nadaljevanju predstavljamo dejavnike učinkovitega sodelovanja delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja, ki so na podlagi rezultatov analize vsebine intervjujev skupni vsem trem skupinam (slika 10).



**Slika 10: Dejavniki, pomembni za učinkovito sodelovanje sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja, ki so skupni svetu delavcev, managerjem in delavcem**

#### *Aktivna vloga in pobuda managementa*

Vse tri skupine intervjuvancev so kot najpomembnejši dejavnik učinkovitega sodelovanja sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja izpostavile *aktivno vlogo in pobudo managementa* (19 od 20 intervjuvancev). Tako menijo vsi v skupinah »svet delavcev« in »managerji«, v skupini »delavci« pa šest od sedmih intervjuvancev. Aktivna vloga in pobuda managementa se nanaša na vodje enot, vodje sektorjev in direktorja.

### *Komuniciranje v podjetju*

Drugi najpomembnejši dejavnik za vse tri skupine intervjuvancev je *komuniciranje v podjetju* (15 od 20 intervjuvancev). Ta dejavnik so najbolj izpostavili v skupini »delavci«, ti so tudi najbolj izpostavili potrebo po večji obveščeni in povratnih informacijah o zadevah varnosti in zdravja, za katere so predlagali ukrepe za izboljšanje varnosti in zdravja.

### *Ozaveščenost delavcev o pomenu varnosti in zdravja pri delu*

Tretji pomemben dejavnik za vse tri skupine intervjuvancev (13 od 20 intervjuvancev) je *ozaveščenost delavcev o pomenu varnosti in zdravja*. Ta dejavnik so najbolj izpostavili v skupini »svet delavcev«.

### *Aktivno sodelovanje sveta delavcev in delavcev pri varnosti in zdravju pri delu*

Četrti dejavnik, *aktivno sodelovanje sveta delavcev in delavcev pri varnosti in zdravju*, je skupen že manj kot polovici intervjuvancev (9 od 20 intervjuvancev). Najbolj je bil izpostavljen v skupini »svet delavcev«, saj so tudi sicer v odgovorih na druga vprašanja navajali pomen lastne proaktivnosti, ko gre za predlaganje ukrepov za odpravljanje nevarnosti v delovnem okolju.

### *Denar za varnost in zdravje pri delu*

Peti dejavnik, skupen vsem trem skupinam (8 od 20 intervjuvancev), je *denar za varnost in zdravje*. Najbolj so ga izpostavili v skupini »delavci« (pet od sedmih intervjuvancev), medtem ko so ga v skupini »managerji« omenili dvakrat in v skupini »svet delavcev« le enkrat. Delavci so v svojih odgovorih večkrat navajali, da je problem za hitro uresničitev njihovih predlogov predvsem denar, zato verjetno temu dejavniku učinkovitega sodelovanja sveta delavcev za zagotavljanje varnosti in zdravja pripisujejo velik pomen.

### *Kultura varnosti in zdravja pri delu*

Šesti dejavnik, skupen vsem intervjuvancem, je *kultura varnosti in zdravja*, čeprav ni bila velikokrat omenjena. Ta dejavnik so navajali predvsem v skupini »managerji«, kar je razumljivo, saj jim je ta pojem bližje in jasnejši kot delavcem. Tako v skupini »svet delavcev« kot v skupini »delavci« je bila kultura varnosti in zdravja omenjena le enkrat.

Drugih dejavnikov, ki bi bili skupni vsem trem skupinam intervjuvancev, nismo ugotovili.

*Spoštovanje zakonodaje o varnosti in zdravju pri delu* je bilo omenjeno le v skupinah »svet delavcev« in »managerji«. Delavci temu dejavniku niso pripisovali posebnega pomena, saj



smo tudi pri odgovorih na druga vprašanja lahko razumeli, da je po njihovem mnenju zakonodaja glede zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu v celoti spoštovana.

*Izobraževanje delavcev o varnosti in zdravju pri delu* v skupini »managerji« niso navajali, medtem ko so ta dejavnik navajali v skupinah »svet delavcev« in »delavci«, v obeh primerih po trije od sedmih intervjuvancev.

*Podpora strokovnega delavca za varnost in zdravje pri delu* so intervjuvanci navajali le v skupini »managerji«, in sicer dva od sedmih intervjuvancev. Tudi sicer smo lahko iz odgovorov intervjuvancev v tej skupini zaznali, da se managerji zanašajo na strokovnega delavca za varnost in zdravje, ki skrbi, da vse v zvezi z varnostjo in zdravjem poteka prav.

*Podpora zdravnika medicine dela ter zaupanje med svetom delavcev in managementom* so omenili po enkrat le v skupini intervjuvancev »svet delavcev«.

#### **4.4 Sklepne ugotovitve poglavja**

Z raziskavo smo ugotovili, da sodelovanje delavcev pri upravljanju v izbranem podjetju poteka preko sveta delavcev in preko predstavnikov delavcev v nadzornem svetu podjetja. Skladno s 57. členom ZSDU ima svet delavcev izbranega podjetja svoj poslovnik, v katerem so opredeljene tudi posebnosti delovanja sveta delavcev izbranega podjetja, ki jih ZSDU ne opredeljuje, svetu delavcev pa omogoča učinkovito sodelovanje z delavci in delodajalcem tudi na področju zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu. Svet delavcev v izbranem podjetju je obveščen in vključen v predhodna posvetovanja z delodajalcem v zvezi z uresničevanjem pravic, kot to določa ZVZD-1. S pregledom dokumentacije sveta delavcev in izbranega podjetja smo ugotovili, da sta v izbranem podjetju na področju varnosti in zdravja aktivna tako svet delavcev kot delodajalec. Z intervjuvanjem treh skupin – članov sveta delavcev, managerjev in delavcev – smo ugotovili, da večina intervjuvancev meni, da je sodelovanje delavcev pri upravljanju in zagotavljanju varnosti in zdravja v izbranem podjetju zagotovljeno in omogočeno ter da poteka dobro. Menimo, da je takšno stališče intervjuvancev zelo pomembno, saj so na ta način tako delavci kot delodajalec motivirani za nadaljnje proaktivno delovanje na področju varnosti in zdravja delavcev. Treba pa je izpostaviti, da predvsem delavci pričakujejo hitrejšo uresničevanje svojih predlogov in pobud za izboljšave varnosti in zdravja pri delu. Z raziskavo tudi smo ugotovili tudi, da vse tri skupine intervjuvancev menijo, da ima svet delavcev v izbranem podjetju možnosti vpliva na zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu s proaktivnim podajanjem predlogov za izboljšave v okviru posvetovanj pri izdelavi ocene tveganja oziroma revizij ocene tveganja. Iz dokumentacije sveta delavcev in izbranega podjetja ugotavljamo, da ta vpliv tudi dejansko uporabljajo in predlagajo konkretne izboljšave, ki jih delodajalec upošteva in dejansko izvede ukrepe za izboljšave. Menimo, da je takšen vpliv sveta delavcev možen, samo če je management naklonjen sodelovanju delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja. Iz raziskave je razvidno, da svet

delavcev ne sodeluje aktivno pri izdelavi programa promocije zdravja, vendar se aktivno vključuje v njegovo izvajanje. Menimo, da je prostovoljno aktivno vključevanje sveta delavcev v izvajanje programa promocije zdravja izjemno pomembno za ozaveščanje delavcev o pomenu varnosti in zdravja. Raziskava je pokazala, da je po mnenju večine intervjuvancev najpomembnejši dejavnik učinkovitega sodelovanja delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja aktivna vloga in pobuda managementa. Po pomenu mu sledi komuniciranje v podjetju, zato menimo, da je v izbranem podjetju treba še izboljšati obveščanje delavcev, še posebej na ravni enot podjetja. Aktivno sodelovanje sveta delavcev in delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja je po ugotovitvah raziskave tudi eden izmed pomembnih dejavnikov. Menimo, da je zavedanje o tem na strani delavcev temeljni pogoj učinkovitega sodelovanja sveta delavcev in managementa. Ugotovitve raziskave vodijo k sklepu, da je v izbranem podjetju zagotovljeno učinkovito sodelovanje sveta delavcev in managementa na področju zagotavljanja varnosti in zdravja delavcev, na katerem je možno graditi izboljšave učinkovitega sodelovanja sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu ter dvigati raven zrelosti kulture varnosti in zdravja, kot to omogočata tako ZSDU kot tudi ZVZD-1.

## **5 UGOTOVITVE IN ZAKLJUČKI**

V ugotovitvah in zaključkih povzemamo glavne ugotovitve teoretičnega dela ter podajamo odgovore na raziskovalna vprašanja.

### **5.1 Povzetek teoretičnih izhodišč**

Namen magistrske naloge v teoretičnem delu je bil proučitev zakonodaje in literature na področju sodelovanja delavskih predstavnikov pri zagotavljanju varnosti in zdravja ter opredelitev najpomembnejših vidikov sodelovanja delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu.

Iz pregleda zakonodaje smo ugotovili, da so mednarodni strateški dokumenti in skupna evropska zakonodaja, ki konkretno in jasno zavezuje države članice, preneseni v slovenski pravni red ter da so vzpostavljeni mehanizmi in podani instrumenti za njeno izvajanje in kontrolo izvajanja.

Na podlagi opredelitve temeljnih pojmov z vidika njihove vsebine in pomena za sodelovanje delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja smo ugotovili, da je področje sodelovanja delavcev pri upravljanju strateško opredeljeno in zakonsko urejeno tako v mednarodnih kot v domačih dokumentih oziroma pravnih virih. Na ravni EU je na tem področju najpomembnejša Direktiva Sveta 89/391/EGS o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav za varnost in zdravje delavcev pri delu, ki temelji na Konvenciji MOD št. 155 o varstvu pri delu, zdravstvenem varstvu in delovnem okolju. Konvencija MOD št. 187 o spodbujanju varnosti in zdravja pri delu še posebej poudarja pomen nacionalne kulture preventive na področju varnosti in zdravja pri delu, ki vključuje obveščanje, posvetovanje in usposabljanje. Menimo, da je še posebej pomembno usposabljanje delavcev z izvajanjem promocije zdravja v njihovem delovnem okolju, saj na ta način gradimo nacionalno kulturo preventive.

Varnost in zdravje pri delu je pomembno področje sodelovanja delavcev pri upravljanju. Na najvišji ravni je pravno urejeno z Ustavo RS, ki določa, da ima vsakdo v skladu z zakonom pravico do zdravega življenjskega okolja, država pa z zakonom določa, na kakšen način bo ta pravica uresničena. V ZVZD-1 je opredeljen pomen izjave o varnosti z oceno tveganja, v kateri delodajalec opredeli tveganja za poškodbe in zdravstvene okvare in sprejme program ukrepov varnosti in zdravja pri delu. ZVZD-1 opredeljuje tudi obveznost izvajanja promocije zdravja, ki temelji na strateških ciljih Svetovne zdravstvene organizacije in Mednarodne organizacije dela, na temelju katerih je treba usposobiti delavce za varovanje in krepitev zdravja, preprečevanje poškodb in bolezni, povezanih z delom. Delodajalci morajo na podlagi ZVZD-1 zagotoviti varne delovne pogoje in financirati programe promocije zdravja, vse z namenom zagotovitve kakovosti delovnega življenja delavcev.

Uspešno upravljanje varnosti in zdravja v organizacijah je možno, če so delavci obveščeni in če se management z njimi posvetuje o problemih varnosti in zdravja, še posebej pred sprejemom ocene tveganja. Zgolj prisotnost sveta delavcev še ne pomeni boljšega upravljanja varnosti in zdravja. Svet delavcev lahko deluje reaktivno in se le odziva na aktivnosti managementa ali prevzame iniciativo in deluje proaktivno (Gostiša 2011). Eden izmed učinkovitih načinov proaktivnega dela sveta na področju varnosti in zdravja je odbor za varnost in zdravje, posvetovalni organ za sprejemanje odločitev podjetja, v katerem se delavci poglobljeno ukvarjajo s to problematiko (EU-OSHA 2012a; Weil 1999, 339–360). Svet delavcev lahko ustanovi takšen odbor ali podeli te naloge enemu izmed članov sveta delavcev.

V delovnem okolju je pomembno zaupanje, ki omogoča, da se delavci ne bojijo poročati o »luknjah« v sistemu varnosti (Cooper 2002, 30–36; Zwetsloot in Steijger 2013, 6). Na to pa najbolj vpliva managerski sistem (Cooper 2002, 30–36), zato je pomembno, da prav managerji skrbijo za pozitivno kulturo poročanja in obveščanja o problemih, povezanih z varnostjo in zdravjem, vzpostavljajo ozračje zaupanja, zagotavljajo prožnost za prilagajanje novim zahtevam varnosti in zdravja ter razvijajo kulturo učenja in preventive v povezavi z varnostjo in zdravjem (Reason 1997).

Delavci preživijo veliko časa v delovnem okolju, zato razmere v tem okolju bistveno vplivajo na njihovo zdravje, obenem pa je to okolje, v katerem delavce najlažje dosežemo s programi promocije zdravja, saj so že zbrani v organizaciji. Promocija zdravja je sestavni del kulture varnosti in zdravja. Pri načrtovanju promocije zdravja je pomembna aktivna udeležba delavcev, saj je tam, kjer sodelovanje delavcev pri tem presega zgolj posvetovanje, možno pričakovati boljše rezultate (EU-OSHA 2012a).

Menimo, da je za učinkovitejšo promocijo zdravja pomembno aktivno vključiti delavce. Primer dobre prakse je projekt Čili za delo – ki temelji na Luksemburški izjavi o promociji zdravja pri delu, ki so jo sprejele članice Evropske mreže za promocijo zdravja na delovnem mestu (European Network for Workplace Health Promotion – ENWHP), v katero je vključen tudi Klinični inštitut medicine dela prometa in športa – z zgovornim geslom: »zdravi delavci v zdravih organizacijah« (Stergar in Urdih 2012, 12–17). V okviru tega projekta aktivno spodbujajo ustanavljanje skupin za zdravje, v katerih imajo delavci priložnost vplivati na pripravo in potek programa promocije zdravja. Najbolj znane tovrstne skupine so nemški krožki zdravja, vpeljeni na Danskem in v Kanadi, v katere se delavci aktivno vključujejo in imajo tako možnost uvajanja izboljšav za varnost in zdravje (Aust in Ducki 2004, 258–270; Aust idr. 2008). Takšen način aktivne vključitve delavcev v promocijo zdravja pri delu lahko priporočimo tudi izbranemu podjetju.

Menimo, da je na področju varnosti in zdravja treba skrbno načrtovati aktivnosti, še posebej v povezavi z ugotavljanjem tveganj za zdravje in varnost delavcev, kakor tudi na področju promocije zdravja, saj ZVZD-1 omogoča svetu delavcev ali delavskemu zaupniku za varnost

in zdravje, da poda delodajalcu predloge za odpravo ali zmanjšanje tveganj za varnost in zdravje ter zahteva od delodajalca ustrezne ukrepe. Delavci ne izkoriščajo dovolj možnosti, ki jih zakonodaja nudi delavskim predstavnikom na področju varnosti in zdravja (Walters idr. 2005, 18), zato se morajo še več usposabljanja za proaktivno delovanje na tem področju.

## 5.2 Odgovori na raziskovalna vprašanja

V magistrski nalogi smo si zastavili tri raziskovalna vprašanja in nanje odgovorili z ugotovitvami iz strokovne literature v teoretičnem delu ter z raziskavo, v kateri smo pridobili podatke tako iz primarnih kot sekundarnih virov.

*Katere dejavnike svet delavcev in delodajalec v izbranem podjetju prepoznava kot pomembne za učinkovito sodelovanje delavskih predstavnikov pri uresničevanju zakonskih predpisov s področja varnosti in zdravja pri delu?*

Če povzamemo analizirane odgovore, pridobljene z intervjuvanjem treh skupin, »svet delavcev«, »managerji« in »delavci« ugotavljamo, da so intervjuvanci izpostavili šest skupnih dejavnikov, ki so pomembni za učinkovito sodelovanje delavskih predstavnikov pri uresničevanju zakonskih predpisov s področja varnosti in zdravja. To so: aktivna vloga in pobuda managementa; komuniciranje v podjetju; ozaveščenost delavcev na področju varnosti in zdravja; aktivno sodelovanje sveta delavcev in delavcev pri varnosti in zdravju; denar za varnost in zdravje; kultura varnosti in zdravja.

Pomen *aktivne vloge in pobude managementa* pri sodelovanju delavcev pri upravljanju je intervjuvancem najpomembnejši dejavnik. Na podlagi literature lahko pripravljenost managementa za podporo sodelovanju delavcev pri upravljanju razumemo kot del skupnih prizadevanj delavcev in delodajalca za učinkovitost na področju sodelovanja delavcev, torej tudi za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu (Walters idr. 2005, 18; Gallagher idr. 2003, 71; Eaton idr. 2002, 265–290; Aksorn in Hadikusumo 2008, 709–727; Van den Berg idr. 2008; Franca 2009, 216; Pawlowska 2010, 6). Management lahko aktivno vlogo pokaže na različne načine, predvsem pa s tremi pomembnimi načeli upravljanja: učinkovito in odločno vodenje, vključevanje delavcev in njihovo konstruktivno sodelovanje ter stalno ocenjevanje in pregledovanje – vse to pričakujejo tudi delavci. Povezovalna nit vseh teh načel pa je *spoštovanje zakonodaje* o sodelovanju delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu ter jasno izražanje zavezanosti varnosti in zdravju kot temeljnima vrednotama organizacije (EU-OSHA 2014, 10). Management je lahko tudi močen zaviralec učinkovitega delovanja sveta delavcev, če so prepričani, da močno delavsko predstavništvo slabi njihovo moč (Van den Berg idr. 2008). Vsi intervjuvanci pripisujejo velik pomen *komunikaciji*, predvsem delavci od sveta delavcev in uprave pričakujejo več obveščanja. Komuniciranje v podjetju je v literaturi obravnavano kot temeljni pogoj za medsebojno obveščanje in skupno

posvetovanje (Franca 2009; EU-OSHA 2012c), kot to za sodelovanje delavcev pri upravljanju določa ZSDU ter za področje varnosti in zdravja ZVZD-1. *Proaktivnost delavskih predstavnikov* prav tako ni možna brez komunikacije v samem svetu delavcev ter z drugimi delavci, managerji in družbenim okoljem, v katerem svet delavcev deluje (Langan-Fox idr. 2002). Za varnost in zdravje delavcev je komuniciranje pomembna sestavina in ključno orodje preventivnega delovanja (Markič, Kolenc in Miklavčič Šumanski 2009; Podjed 2014). *Ozaveščenost delavcev o pomenu varnosti in zdravja* ni možna brez znanja o zdravju in nevarnostih, ki ga ogrožajo v delovnem okolju. Zato je pomembno organizirano izvajanje promocije zdravja v podjetju, pri katerem delavci proaktivno sodelujejo, tako pri pripravah kot pri izvedbi (Podjed idr. 2014; De Greef in Van den Broek 2004). *Aktivno sodelovanje sveta delavcev in delavcev pri varnosti in zdravju* zahteva proaktivnost vseh udeležencev. Delavcem se lastna aktivnost zdi pomembna, zato bi bilo pričakovati, da so pripravljeni aktivno sodelovati, če se jim ponudi možnost za to. Prav tako je sodelovanje vodij in delavcev v vsakodnevnih procesih v organizaciji temeljni pogoj za grajenje kulture zavzetosti, ki je še posebej pomembna pri proaktivnem delovanju sveta delavcev (Gostiša 2012, 26–30; Bakovnik 2013, 8–10). V literaturi zasledimo mnenja, da zakonodaja delavcem nudi možnosti aktivnega predlaganja izboljšav za varnost in zdravje (Lozar in Bratec 2011; Vodovnik 2012), zato bi svet delavcev moral to možnost aktivneje uporabljati. Literatura o proaktivnosti na področju varnosti in zdravja pogosto priporoča odbore za varnost in zdravje, ki so eden izmed načinov komuniciranja v okviru aktivnega sodelovanja sveta delavcev in delavcev pri izboljšanju varnosti in zdravja (Weil 1999; IOSH 2009; ZSDS 2010; Gostiša 2011; EU-OSHA 2012a; Bakovnik 2015). Finančna sredstva, ki so jih kot enega izmed pomembnih dejavnikov izpostavili predvsem delavci, so pomembna za zagotavljanje varnosti in zdravja, saj brez finančnih sredstev ni možno zagotavljati varnih in zdravih delovnih pogojev. Zakonodaja delodajalcu predpisuje zagotavljanje finančnih sredstev za vse ukrepe, ki so za varnost in zdravje pomembni. Iz literature je razvidno, da se sredstva, vložena v zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu in promocijo zdravja, v celoti povrnejo, predvsem zaradi nižjih stroškov za bolniške odsotnosti, ter prinašajo koristi delodajalcem zaradi večje produktivnosti in kakovosti (Dodič-Fikfak 2002; European Commission 2011; Podjed idr. 2014). *Kultura varnosti in zdravja v podjetju* je neločljivo povezana z vrednotami. Tudi v raziskavi smo ugotovili, da je v izbranem podjetju prepoznana kot pomemben dejavnik. V literaturi navajajo, da je kultura varnosti in zdravja v podjetju vzpostavljena in deluje kot dejavnik preventivnega delovanja, ko sta varnost in zdravje skupna vrednota vseh udeležencev (Cooper 2000; Parker idr. 2006; Zwetsloot idr. 2011; Taylor 2011). Razvoj varnostne kulture je torej proces, v katerem sodelujejo vsi v podjetju, temeljno pa je spoštovanje pravil za zagotavljanje varnosti in zdravja. Tukaj pa lahko svet delavcev odigra pomembno vlogo s svojo proaktivnostjo pri vseh zadevah, ki se nanašajo na varnost in zdravje.

*Kako svet delavcev sodeluje pri oblikovanju predpisanih dokumentov s področja varnosti in zdravja pri delu v izbranem podjetju?*

V teoretičnem delu magistrske naloge smo najprej opisali, kakšne so možnosti sodelovanja delavcev upravljanju in za katere dokumente s področja varnosti in zdravja je predpisano sodelovanje delavcev (EU-OSHA 2012a; Walters idr. 2005; Dodič-Fikfak in Franko 2008; Gostiša 2011). Pri tem smo tudi ugotovili, da je skupno posvetovanje z delavci oziroma njihovimi predstavniki predpisano pri sprejemu ocene tveganja (17. in 46. člen ZVZD-1), ki je temeljni dokument oziroma »temeljni kamen« varnosti in zdravja v podjetju (EU-OSHA 2015). Sodelovanje delavcev pri sprejemu programa promocije zdravja ni predvideno, priporočeno pa je v smernicah za določitev in pripravo promocije zdravja na delovnem mestu, in sicer v fazi ocenjevanja potreb in pričakovanj delavcev (MZ DJZ 2015; Bilban 2014).

Iz odgovorov, ki smo jih prejeli od intervjuvancev, lahko ugotovimo, da ima svet delavcev možnost vplivanja na varnost in zdravje pri delu s podajanjem predlogov v okviru posvetovanja in sodelovanja pri izdelavi ocene tveganja, pa tudi sicer, ko sam ugotovi, da so potrebne izboljšave varnosti in zdravja pri delu. Odgovori so pokazali tudi, da v obdobju mandata sveta delavcev 2012–2016, na katero se intervjuvanje nanaša, ocena tveganja ni bila v postopku sprejemanja, saj je bila sprejeta leta 2006. V raziskavi je iz primarnih virov ugotovljeno, da delavci pri manjših revizijah ocene tveganja sodelujejo neposredno na ravni enote. Iz sekundarnih virov oziroma pregledane dokumentacije sveta delavcev (zapisniki sveta in sestankov sveta z delavci v posameznih enotah) in izbranega podjetja je razvidno, da je sodelovanje delavcev pri dveh manjših revizijah ocene tveganja v letih 2014 in 2016 dokumentirano z izjavo o posvetovanju in seznanitvi delavcev, na katere se posamezna revizija nanaša. Delavci se zavedajo, da jih delodajalec mora vključiti v posvetovanja pri sprejemu ocene tveganja in to tudi pričakujejo pri napovedani novi oceni tveganja. Tega se zavedajo tudi managerji. Na podlagi raziskave lahko trdimo, da se v vseh treh skupinah intervjuvancev zavedajo pomena ocene tveganja in ravni tveganj v podjetju, kar je eden od temeljnih pogojev za učinkovito sodelovanje delavcev na področju varnosti in zdravja ter razvoj kulture varnosti in zdravja v podjetju. Na tej osnovi je možno pričakovati aktivno vključitev sveta delavcev pri izdelavi naslednje oziroma nove ocene tveganja.

V Sloveniji po letu 2002, ko je Združenje svetov delavcev v slovenskih podjetjih (ZSDSP 2002) naredilo raziskavo o uspešnosti svetov delavcev pri uresničevanju zakonskih podlag na področju varnosti in zdravja v 51 različnih podjetjih, v katerih je bilo zaposlenih 47.821 delavcev, ne zasledimo nobene raziskave o tej problematiki. Leta 2002 so ugotovili, da je še posebej pomembno, da sveti delavcev sodelujejo pri sprejemu izjave o varnosti z oceno tveganja. V polovici podjetij so bili sveti delavcev vključeni v vse faze nastajanja tega dokumenta, v 39 % podjetij je delodajalec opravil le svojo formalno dolžnost skupnega posvetovanja o že izdelanem dokumentu, v 11 % podjetij pa sveti delavcev sploh niso bili

povabljeni k sodelovanju. Ostaja odprto vprašanje, ali bi proaktivnost sveta delavcev lahko spremenila to razmerje.

Iz naše raziskave je razvidno tudi, da delavci ne sodelujejo pri pripravi programa promocije zdravja, ker je to po njihovem mnenju naloga delodajalca. Posamezni člani sveta delavcev aktivno sodelujejo pri izvajanju letnega načrta promocije zdravja. Ker je sodelovanje v programu promocije zdravja prostovoljno, je aktivno sodelovanje posameznih članov sveta delavcev pokazatelj, da je med delavci prisotna določena stopnja ozaveščenosti o pomenu varnosti in zdravja, kar so navedli tudi med dejavniki, ki so pomembni za učinkovito sodelovanje sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja.

*Kako svet delavcev sodeluje pri uresničevanju sprejetih dokumentov s področja varnosti in zdravja pri delu v izbranem podjetju?*

V teoretičnem delu magistrske naloge smo opisali možnosti proaktivnega delovanja sveta delavcev na področju varnosti in zdravja ter pri pregledu literature ugotovili, da avtorji in organizacije za varnost in zdravje priporočajo ustanovitev strokovnega tima za varnost in zdravje, odbora za varnost in zdravje, v manjših organizacijah pa zaupnika za varnost in zdravje (EU-OSHA 2012a; IOSH 2009; Weil 1999; Gostiša 2011; ZSDS 2010). To seveda ne pomeni, da v podjetju potrebujemo več skupin, ki bi se posvečale varnosti in zdravju. Treba se je odločiti, kaj je najprimernejše za izbrano podjetje. V proaktivnost sveta delavcev sodi tudi spremljanje izvajanja ukrepov za varnost in zdravje ter na temelju ugotovitev o tveganjih v delovnem okolju podajanje predlogov izboljšav. To lahko izvaja svet delavcev sam ali ustanovi odbor oziroma v svojem načrtu dela zadolži enega člana sveta delavcev za varnost in zdravje (Gostiša 2011; Bakovnik 2013c).

V raziskavi smo z intervjuvanjem ugotovili, da svet delavcev sam spremlja izvajanje ukrepov na področju varnosti in zdravja, ki jih predlaga direktorju podjetja, in sicer neposredno pri direktorju in delavcih v enotah podjetja. Iz sekundarnih virov sveta delavcev smo ugotovili, da svet delavcev spremlja izvajanje ukrepov iz ocene tveganja ter lastnih predlogov za izboljšave varnosti in zdravja pri delu z neposrednimi razgovori z direktorjem, z obravnavo v svetu delavcev in s preverjanjem pri delavcih v enotah, kjer bi ukrepi morali biti izvedeni. Na podlagi ugotovljenega lahko trdimo, da svet delavcev proaktivno spremlja izvajanje ukrepov varnosti in zdravja iz ocene tveganja, še posebej v zadevah za izboljšave, ki jih sam predlaga. Ugotovili smo tudi, da bi bilo koristno zadolžiti enega člana sveta delavcev, da poglobljeno spremlja izvajanje ukrepov varnosti in zdravja ter o tem seznanja svet delavcev.

Raziskav, ki bi jih lahko neposredno primerjali z ugotovitvami naše raziskave, nismo našli. V okviru raziskave ZSDSP (2002) je bilo ugotovljeno, da svet delavcev v približno dveh tretjinah od 51 podjetij, vključenih v raziskavo, proaktivno spremlja aktivnosti delodajalca na področju varnosti in zdravja pri delu v podjetju, in sicer: tveganje za poškodbe in zdravstvene



okvare; izvajanje zdravstvenih pregledov delavcev v skladu s predpisi; izvajanje ergonomskih analiz delovnih mest in meritev kemičnih škodljivosti; realizacija organizacijskih ukrepov glede varnosti in zdravja pri delu ter realizacija plana investicij in tehničnih ukrepov za odpravo ali zmanjšanje ravni tveganja za poškodbe in zdravstvene okvare.

Za učinkovitejše uresničevanje sprejetih dokumentov na področju varnosti in zdravja v izbranem podjetju svetu delavcev priporočamo pripravo načrta dela, v katerem konkretno opredeli sistematično, proaktivno spremljanje ukrepov na področju varnosti in zdravja ter za to nalogo določi enega člana sveta delavcev, ki se bo bolj poglobljeno ukvarjal z varnostjo in zdravjem pri delu. To seveda ne pomeni, da te aktivnosti ne bo izvajal tudi svet delavcev kot celota, saj svoje dolžnosti, ki se nanašajo na varnost in zdravje pri delu ne more prenesti na nikogar.

### **5.3 Prispevek naloge k znanosti in možnosti nadaljnjega raziskovanja**

Izsledki tako teoretičnega kot empiričnega dela naloge so izjemno pomembni za področje delavske participacije v Sloveniji. Pregled znanstvene in strokovne literature skupaj z analizo mednarodnih in nacionalnih pravnih virov ter drugih dokumentov predstavlja enega prvih del na področju varnosti in zdravja pri delu v povezavi z delavsko participacijo. Kot je bilo že večkrat navedeno, do sedaj ni zaslediti nobene raziskave o tem v Sloveniji, ravno tako ne študije primera. Zato menimo, da ugotovitve naloge pomembno zapolnjujejo to vrzel in hkrati omogočajo številna nova raziskovanja. Hkrati se je treba zavedati omejitve, da je bila raziskava izvedena v enem podjetju, ki opravlja javno službo, kar je po neki strani tudi posebnost. Vendar to ne spremeni dejstva, da smo v nalogi odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja ter s tem začeli znanstveno razpravo, kako nadaljevati z uresničevanjem delavske participacije v praksi s ciljem čim večjega sodelovanja delavcev oziroma njihovega delavskega predstavništva, to je sveta delavcev. Nadaljnje raziskovanje je tako možno z vključitvijo analize drugih delavskih predstavništev, zlasti sindikatov, tako na ravni panoge kot posameznih podjetij. Poleg tega bi bilo smiselno izvesti nacionalno raziskavo o vlogi, ki jo imajo delavski predstavniki pri uresničevanju delavske participacije na področju varnosti in zdravja pri delu. Dodatno bi bilo smiselno proučiti primere dobrih praks iz tujine, ravno tako na ravni panoge in posameznega podjetja.

### **5.4 Sklepni povzetek**

Iz teoretičnega dela naloge lahko povzamemo, da so delavcem podane vse zakonske možnosti za sodelovanje pri upravljanju na področju varnosti in zdravja pri delu. Kako učinkovito jih bodo izkoristili, je odvisno od njihove usposobljenosti za proaktivno delovanje ter ozaveščenosti o pomenu varnosti in zdravja pri delu za kakovost delovnega življenja. Zato menimo, da je izjemno pomembno skrbno načrtovanje dela sveta delavcev in aktivno

vključevanje v program promocije zdravja, ki ga delodajalec v skladu z ZVZD-1 mora omogočiti delavcem. Na drugi strani v teoriji ugotavljamo pomen pripravljenosti managementa, da s svojo aktivno vlogo in pobudo ter vzpostavitvijo delujočega sistema komuniciranja oziroma obveščanja delavcev ter posvetovanj s svetom delavcev o vseh pomembnih zadevah za varnost in zdravje pri delu delavcem omogoči učinkovito sodelovanje pri upravljanju. Pri tem je pomembno, da management vključi svet delavcev v sprejemanje ocene tveganja že v fazi priprav ter pred sprejemom opravi posvetovanje s svetom delavcev, ne le neposredno z delavci na ravni enot podjetja.

Slovenija se uvršča v skupino evropskih držav z močnejšimi participacijskimi pravicami (Vitols 2010). Kot je pokazala naša kvalitativna raziskava v izbranem podjetju, je to zagotovo prednost za delavce v podjetjih, v katerih so izvolili svoja delavska predstavništva, saj lahko svet delavcev – kot osrednje kolektivno voljeno delavsko predstavništvo, ki ima pravico do obveščeniosti, posvetovanja, soodločanja in zadržanja odločitve v zadevah, ki jih opredeljuje ZSDU – pomembno vpliva na uresničevanje pravic delavcev na področju varnosti in zdravja. Ta vpliv smo ugotovili tudi s pregledom sekundarnih virov sveta delavcev in izbranega podjetja, saj je svet delavcev v svojem mandatu dosegel uresničitev vseh svojih predlogov za izboljšanje varnosti in zdravja pri delu. Večina vseh intervjuvanih (19 od 20) meni, da sodelovanje sveta delavcev pri upravljanju in zagotavljanju varnosti in zdravja poteka dobro, pri čemer so pravice delavcev, v skladu z ZSDU in ZVZD-1, v celoti spoštovane. Na podlagi naše raziskave ugotavljamo tudi, da so po mnenju sveta delavcev, managerjev in delavcev najpomembnejši dejavniki, ki prispevajo k učinkovitemu sodelovanju sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja predvsem aktivna vloga in pobuda managementa, komuniciranje, osveščenost delavcev na področju varnosti in zdravja ter aktivno sodelovanje sveta delavcev pri varnosti in zdravju. Iz strokovne in znanstvene literature je razvidno, da je še veliko možnosti za izboljšanje izvajanja zakonskih določil o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Franca 2008b, 2009; Gostiša 2010, 2011; Gostiša 2012; Bakovnik 2012; Bakovnik 2013; Bohinc 2013; Vodovnik 2002). Menimo, da je v tem okviru možno izboljšati tudi delovanje svetov delavcev na področju varnosti in zdravja, predvsem z boljšim obveščanjem delavcev, vključevanjem v predhodna posvetovanja pri izdelavi ocene tveganja in pripravi programa promocije zdravja ter z gradnjo kulture varnosti in zdravja, skupaj z managementom podjetja. Z naraščanjem obveščeniosti delavcev v organizaciji ter naraščanjem zaupanja in odgovornosti med svetom delavcev in managementom lahko pričakujemo visoko raven kulture varnosti in zdravja v proaktivnem stadiju (Taylor 2011), kjer zagotavljanje varnosti in zdravja ter vrednote varnosti in zdravja v organizaciji vodijo v stalne izboljšave in visoko zanesljivost organizacije.

## LITERATURA

- Aksorn, Thanet in B. H. W. Hadikusumo. 2008. Critical success factors influencing safety program performance in Thai construction projects. *Safety Science* 46 (4): 709–727.
- Alli, Benjamin O. 2008. *Fundamental principles of occupational health and safety*. Geneva: ILO.
- Aust, Birgit in Antje Ducki. 2004. Comprehensive health promotion interventions at the workplace: experiences with health circles in Germany. *Journal of Occupational Health Psychology* 9 (3): 258–270.
- Aust, Birgit, Annett Finken, Karen Winding in Johan Simonsen. 2008. *Testing of the circle method in Denmark*. National Research Centre for the Working Environment. [Http://psykkonsortiet.dk/~media/Psykkonsortiet/04%20-%20Prasentationer/Interne-dialogmoder/06-Birgit%20Aust.ashx](http://psykkonsortiet.dk/~media/Psykkonsortiet/04%20-%20Prasentationer/Interne-dialogmoder/06-Birgit%20Aust.ashx) (22. 5. 2016).
- Bakovnik, Nina. 2013. Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu. *Ekonomski demokracija* 17 (6): 8–10.
- Bakovnik, Rajko. 2012. Načrtovanje interne organizacije dela v svetu delavcev (1). *Ekonomski demokracija*, št. 6: 23–25.
- Bakovnik, Rajko. 2013a. Načrtovanje interne organizacije dela v svetu delavcev (2). *Ekonomski demokracija* 17 (3): 24–25.
- Bakovnik, Rajko. 2013b. Načrtovanje interne organizacije dela v svetu delavcev (3). *Ekonomski demokracija* 17 (4): 22–23.
- Bakovnik, Rajko. 2013c. Načrtovanje notranje organizacije dela v svetu delavcev (4). *Ekonomski demokracija* 17 (6): 22–26.
- Bakovnik, Rajko. 2015. Sveti delavcev in sindikati. *Ekonomski demokracija* 19 (5): 21–24.
- Bandura, Albert. 1986. *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, US-NJ: Prentice-Hall.
- Battaglia, Massimo, Emilio Passetti in Marco Frey. 2015. Occupational health and safety management in municipal waste companies: a note on the Italian sector. *Safety Science* 72 (februar): 55–65. Doi:10.1016/j.ssci.2014.08.002.
- Beck, David, Uwe Lenhardt, Britta Schmitt in Sabine Sommer. 2015. Patterns and predictors of workplace health promotion: cross-sectional findings from a company survey in Germany. *BMC Public Health* 15 (1): 1. Doi:10.1186/s12889-015-1647-z.
- Belschak, Frank in Deanne Den Hartog. 2010. Being proactive at Work-Blessing or bane? *The Psychologist* 23 (11): 886–889.
- Bernstein, Paul. 1976. Necessary elements for effective worker participation in decision making. *Journal of Economic Issues* 10 (2): 490–522.

- Bilban, Marjan. 2014. Promocija zdravja v delovnem okolju kot obveznost delodajalca. *Ekonomska demokracija* 18 (6): 15–18.
- Bohinc, Rado. 2013. Sodelovanje delavcev pri upravljanju – razlaga in uporaba pravnih pravil v praksi. *Ekonomska demokracija* 17 (3): 3–7.
- Clarke, Sharon in Katie Ward. 2006. The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees safety participation. *Risk Analysis* 26 (5): 1175–1185.
- Cooper, M. Dominic. 2000. Towards a model of safety culture. *Safety Science* 36 (2): 111–136. Doi:10.1016/S0925-7535(00)00035-7.
- Cooper, M. Dominic. 2002. Safety culture: a model for understanding and quantifying a difficult concept. *Professional Safety* 47 (6): 30–36.
- Cox, Sue in Tom Cox. 1991. The structure of employee attitudes to safety: a European example. *Work and Stress* 5 (2): 93–106.
- De Greef, Marc in Karla Van den Broek. 2004. *Report. Making the case for workplace health promotion: analysis of the effects of WHP*. Bruxelles, BE: Prevent. [Http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/report\\_business\\_case\\_01.pdf](http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/report_business_case_01.pdf) (22. 5. 2016).
- DeJoy, David M. 2005. Behavior change versus culture change: divergent approaches to managing workplace safety. *Safety Science* 43 (2): 105–129.
- DeJoy, David M., Bryan S. Schaffer, Mark G. Wilson, Robert J. Vandenberg in Marcus M. Butts. 2004. Creating safer workplaces: assessing the determinants and role of safety climate. *Journal of Safety Research* 35 (1): 81–90.
- Dodič-Fikfak, Metoda. 2002. Promocija zdravja na delovnem mestu – profit delavca in delodajalca. *Kadri*, marec: 36–40.
- Dodič-Fikfak, Metoda in Alenka Franko. 2008. Vloga specialista medicine dela pri oceni tveganja. *Sanitas et labor* 7 (1): 9–16. [Http://www.kimdps.si/sanitas-et-labor/ocena-tveganja#metoda-alenka](http://www.kimdps.si/sanitas-et-labor/ocena-tveganja#metoda-alenka) (21. 5. 2016).
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Eaton, Adrienne E. in Thomas Nocerino. 2002. The effectiveness of health and safety committees: results of a survey of public-sector workplaces The effectiveness of health and safety committees. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 39 (2): 265–290. Doi:10.1111/0019-8676.00166.
- Elsler, Dietmar, Daniela Treutlein, Iza Rydlewska, Liliana Frusteri, Henning Kruger, Theo Veerman, Lieven Eeckelaert, Nele Roskams, Karla Van Den Broek in Terry Taylor. 2010. A review of case studies evaluating economic incentives to promote occupational safety and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 36 (4): 289–298.

- ETUC (European Trade Union Confederation). 2013. *Strengthening information, consultation and participation rights for all workers*. [https://www.etuc.org/IMG/pdf/Resolution\\_IC\\_EC\\_Oct\\_2013\\_EN.pdf](https://www.etuc.org/IMG/pdf/Resolution_IC_EC_Oct_2013_EN.pdf) (20. 5. 2016).
- ETUC (European Trade Union Confederation). 2016. *ETUC position paper: orientation for a new EU framework on information, consultation and board-level prerepresentation rights (part 1)*. [https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/document/files/en-position-orientation\\_on\\_info\\_consult\\_board-level\\_repr.rights.pdf](https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/document/files/en-position-orientation_on_info_consult_board-level_repr.rights.pdf) (20. 5. 2016).
- EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work. 2010. *European survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER): managing safety and health at work*. Luxemburg, LU: Publications office of the European union. Doi:10.2802/30026.
- EU-OSHA – Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. 2012a. *Sodelovanje delavcev pri upravljanju varnosti in zdravja pri delu – praktični vodnik*. Luxembourg, LU: Urad za publikacije Evropske unije. Doi:10.2802/32069.
- EU-OSHA – Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. 2012b. *Vodstvo in sodelovanje delavcev*. <https://osha.europa.eu/sl/themes/leadership-and-worker-participation> (21. 5. 2016).
- EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work. 2012c. *Worker representation and consultation on health and safety: an analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)*. [https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/esener\\_workers-involvement/view](https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/esener_workers-involvement/view) (20. 5. 2016).
- EU-OSHA – Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. 2014. *Vodilna vloga in pobuda vodstva na področju varnosti in zdravja pri delu: praktični vodnik*. Luxembourg, LU: Urad za publikacije Evropske unije. Doi:10.2802/40349.
- EU-OSHA – Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. 2015. *Second European survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER-2): first findings*. <https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/en/publications/reports/esener-ii-first-findings.pdf/esener-II-first-findings.pdf> (20. 5. 2016).
- Evropska komisija. 2014. *Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij o strateškem okviru EU za varnost in zdravje pri delu za obdobje 2014–2020 /\*COM/2014/0332 final\*/*. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=COM:2014:332:FIN> (21. 5. 2016).
- Flin, Rhona, Kathryn Mearns, Paul O'Connor in Robin Bryden. 2000. Measuring safety climate: identifying the common features. *Safety Science* 34 (1): 177-192.
- Franca, Valentina. 2008a. Menedžment in delavska participacija: združljivost nezdružljivega? *Industrijska demokracija* 12 (4): 2–4.

- Franca, Valentina. 2008b. *Vloga in položaj managementa pri delavskem soupravljanju v gospodarskih družbah*. Doktorska disertacija, Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem.
- Franca, Valentina. 2009. *Sodelovanje zaposlenih pri poslovnem odločanju: pravni in kadrovske vidiki s primeri iz sodne in podjetniške prakse*. Ljubljana: Planet GV.
- Franca, Valentina. 2011. Neposredna participacija in vloga sveta delavcev. *Ekonomska demokracija* 15 (6): 8–20.
- Franca, Valentina. 2014. Delavska participacija v EU: kje smo in kam gremo. *Ekonomska demokracija* 18 (3): 11–12.
- Gallagher, Clare, Elsa Underhill in Malcolm Rimmer. 2003. Occupational safety and health management systems in Australia: barriers to success. *Policy and Practice in Health and Safety* 1 (2): 67–81.
- Glew, David J., Anne M. O'Leary-Kelly, Ricky W. Griffin in David D. Van Fleet. 1995. Participation in organizations: a preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management* 21 (3): 395–421.
- Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: ČZP Enotnost in Studio participatis.
- Gostiša, Mato. 1999. *Splošni priročnik za delavsko soupravljanje*. Kranj: Studio participatis.
- Gostiša, Mato. 2004. *Delavska predstavništva v sistemu industrijske demokracije v Sloveniji*. Doktorska disertacija, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Gostiša, Mato. 2007. Kaj bo po novem z »delovnopravno imuniteto« članov svetov delavcev? *Industrijska demokracija* 11 (1). [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID070102.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID070102.doc) (26. 5. 2016).
- Gostiša, Mato. 2010. Zbirni opomnik za načrtovanje proaktivnega delovanja sveta delavcev. V *Strokovni posvet Združenja svetov delavcev Slovenije: spodbujanje proaktivnega delovanja svetov delavcev ter izgrajevanje sistema antimobinga, Bled, 18. in 19. oktober 2010*. [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/28-1.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/28-1.doc) (20. 5. 2016).
- Gostiša, Mato. 2011. *Vsebina in priprava celovitega programa dela sveta delavcev: priročnik za člane svetov delavcev*. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo.
- Gostiša, Mato. 2013. Je ZSDU sploh »zakon« ali zgolj nekakšna »resolucija«? *Ekonomska demokracija* 17 (5): 2–3.
- Gostiša, Mato. 2015. Kaj je to ekonomska demokracija? *Ekonomska demokracija* 19 (3): 8–10.
- Gostiša, Mitja. 2012. Izgrajevanje zavzetosti zaposlenih – skupna naloga in cilj svetov delavcev in kadrovske službe. *Ekonomska demokracija* 16 (1): 26–30.

- Gruban, Brane. 2013. Zavzetost zaposlenih in upravljanje organizacijske kulture. *Ekonomska demokracija* 17 (2): 6–9.
- Hecker, Steven in Linda M. Goldenhar. 2014. *Understanding safety culture and safety climate in construction: existing evidence and a path forward*. Silver Spring, US-MD: CPWR – The Center for Construction Research and Training. [Http://bit.ly/LZyxw4](http://bit.ly/LZyxw4) (21. 5. 2016).
- ILO (International Labour Organization). 2014. *Safety and health at work: a vision for sustainable prevention*. Geneva: ILO. [Http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_301214.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_301214.pdf) (21. 5. 2016).
- ILO (International Labour Organization). 2016. *Workplace stress: a collective challenge*. Geneva: ILO. [Http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_473267.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_473267.pdf) (21. 5. 2016).
- IOSH (Institution of Occupational Safety and Health). 2006. *Improving worker involvement – improving health and safety*. [Https://www.iosh.co.uk/~media/Documents/Books\\_and\\_resources/Policy\\_and\\_Consultation/Improving\\_worker\\_involvement.pdf?la=en](https://www.iosh.co.uk/~media/Documents/Books_and_resources/Policy_and_Consultation/Improving_worker_involvement.pdf?la=en) (21. 5. 2016).
- IRSD (Inšpektorat Republike Slovenije za delo). 2014. *Poročilo o delu inšpektorata RS za delo za leto 2014*. Ljubljana: IRSD. [Http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/LETNA\\_POROCILA/lp\\_2014\\_vlada\\_280415.pdf](http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/LETNA_POROCILA/lp_2014_vlada_280415.pdf) (26. 5. 2016).
- Kankaanpaa, Eila. 2010. Economic incentives as a policy tool to promote safety and health at work. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 36 (4): 319–324.
- Konrad, Edvard. 2008. Pogledi na varnostno kulturo. V *Varstvo pri delu, varstvo pred požari in medicina dela: dvodnevni posvet z mednarodno udeležbo, Portorož, 13.–14. 5. 2008*. CD-ROM. Ljubljana: Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo, Oddelek za tehniško varnost.
- Langan-Fox, Janice, Sharon Code, Rachel Gray in Kim Langfield-Smith. 2002. Supporting employee participation: attitudes and perceptions in trainees, employees and teams. *Group Processes Intergroup Relations* 5 (1): 53–82.
- Linnan, Laura A., Glorian Sorensen, Graham Colditz, Neil Klar in Karen M. Emmons. 2001. Using theory to understand the multiple determinants of low participation in worksite health promotion programs. *Health Education & Behavior* 28 (5): 591–607. Doi:10.1177/109019810102800506.
- Lozar, Ana. 2011. Na kratko o novem Zakonu o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). *Ekonomska demokracija* 15 (4): 17–20.
- Lozar, Ana in Luka Bratec. 2011. Proaktivno delovanje sveta delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu. *Ekonomska demokracija* 15 (5): 14–21.

- Lužar Šajt, Dušanka. 2015. Standard »vlagatelji v ljudi« kot primerno orodje za razvoj soupravljanja. *Ekonomska demokracija* 19 (3): 6–8.
- Markič, Mirko, Igor Kolenc in Martina Miklavčič Šumanski. 2009. Komunikacija slovenskih vršnih managerjev ter njen vpliv na varnost in zdravje pri delu. V *Varstvo pri delu, varstvo pred požari in medicina dela: dvodnevni posvet z mednarodno udeležbo, Portorož 2009, 12.–13. 5. 2009*. CD-ROM. Ljubljana: Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo, Oddelek za tehniško varnost.
- Masanotti, Giuseppe in John Griffiths. 2013. Uvajanje načel promocije zdravja v delovno okolje. V *Promocija zdravja pri delu: definicije, metode in tehnike*, ur. Tanja Urdih Lazar, 13–66. Ljubljana: Univerzitetni klinični center.
- Molan, Marija. 2012. Vloga svetov delavcev pri obvladovanju preobremenjenosti v delovnih okoljih. *Ekonomska demokracija* 16 (5): 14–17.
- Molan, Marija in Gregor Molan. 2008. Varnostna kultura – dodana vrednost v storitvah. V *Varstvo pri delu, varstvo pred požari in medicina dela: dvodnevni posvet z mednarodno udeležbo, Portorož, 13.–14. 5. 2008*. CD-ROM. Ljubljana: Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo, Oddelek za tehniško varnost.
- MZ DJZ (Ministrstvo za zdravje RS. Direktorat za javno zdravje). 2015. *Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu*. Verzija 1.0. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje. [Http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov/pageuploads/javno\\_zdravje\\_2015/promocija\\_zdravja\\_na\\_delovnem\\_mestu-marec2015.pdf](http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov/pageuploads/javno_zdravje_2015/promocija_zdravja_na_delovnem_mestu-marec2015.pdf) (23. 03. 2015).
- Nielsen, Karina, Raymond Randall, Ann-Louise Holten in Eusebio Rial González. 2010. Conducting organizational-level occupational health interventions: what works. *Work & Stress* 24 (3): 234–259.
- Parker, Dianne, Matthew Lawrie in Patrick Hudson. 2006. A framework for understanding the development of organisational safety culture. *Safety Science* 44 (6): 551–562. Doi:10.1016/j.ssci.2005.10.004.
- Patton, Michael Quinn. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. 2. izd. Thousand Oaks, US-CA: SAGE.
- Pawłowska, Zofia. 2013. Occupational safety and health management systems and workers' participation. V *OSHwiki*. [Http://oshwiki.eu/index.php?title=Occupational\\_safety\\_and\\_health\\_management\\_systems\\_and\\_workers%E2%80%99\\_participation&oldid=237894](http://oshwiki.eu/index.php?title=Occupational_safety_and_health_management_systems_and_workers%E2%80%99_participation&oldid=237894) (21. 5. 2016).
- Peršolja Černe, Melita. 2010. *Evalvacija promocije zdravja na delovnem mestu kot dejavnika kakovosti življenja*. Doktorska disertacija, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.



- Peršolja Černe, Melita. 2011. Kakovost promocije zdravja na delovnem mestu z vidika proaktivnosti za zdravje. *Obzornik zdravstvene nege* 45 (1): 5–14.
- Peterson, Michael in John F. Wilson. 1998. A culture-work-health model: a theoretical conceptualization. *American Journal of Health Behavior* 22 (5): 378–390.
- Podjed, Klemen. 2013. Vloga svetov delavcev pri varovanju duševnega zdravja. *Ekonomski demokracija* 17 (1): 22–23.
- Podjed, Klemen. 2014. Proaktivni pristop k promociji zdravja na delovnem mestu. *Ekonomski demokracija* 18 (4): 13–16.
- Podjed, Klemen, Marjan Bilban in sodelavci. 2014. *Priročnik promocije zdravja*. [Http://www.zdravje-delo.si/rezultati-projekta/prirocnik-promocije-zdravja/](http://www.zdravje-delo.si/rezultati-projekta/prirocnik-promocije-zdravja/) (11.11. 2015).
- Reason, James T. 1997. *Managing the risks of organisational accidents*. Aldershot, UK: Ashgate.
- Reason, James T. 2000. Safety paradoxes and safety culture. *Journal of Injury Control and Safety Promotion* 7 (1): 3–14.
- Resolucija o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu (ReNPVZD). *Uradni list RS*, št. 126/03.
- Rogers, Joel in Wolfgang Streeck. 1995. The study of works councils: concepts and problems. V *Works councils: consultation, representation, and cooperation in industrial relations*, ur. Joel Rogers in Wolfgang Streeck, 3–26. Chicago, US-MA: University of Chicago Press. [Http://www.nber.org/chapters/c11554](http://www.nber.org/chapters/c11554) (20. 5. 2016).
- Smith, Andy P. in Emma J. K. Wadsworth. 2009. *Safety culture, advice and performance by Cardiff University*. Leicester, UK: IOSH. [Http://www.iosh.co.uk/books-and-resources/Safety-culture-advice-and-performance.aspx](http://www.iosh.co.uk/books-and-resources/Safety-culture-advice-and-performance.aspx) (21. 5. 2016).
- Sørensen, Ole H., Peter Hasle in Steen E. Navrbjerg. 2009. Local agreements as an instrument for improvement of management-employee collaboration on occupational health and safety. *Economic and Industrial Democracy* 30 (4): 643–672. Doi:10.1177/0143831X09343993.
- Srna, Milan. 1999. Usklajevanje z direktivami s področja varnosti in zdravja pri delu. *Industrijska demokracija*, št. 3 (5): 18–23.
- Stergar, Eva in Tanja Urdih Lazar. 2006. *Program promocije zdravja – čili za delo*. [Http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/kampanje/Urdih.pdf](http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/kampanje/Urdih.pdf) (22. 5. 2016).
- Stergar, Eva in Tanja Urdih Lazar. 2012. *Zdravi delavci v zdravih organizacijah: priročnik za promocijo zdravja pri delu v srednje velikih in velikih podjetjih in organizacijah*. Ljubljana: Univerzitetni klinični center, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa.

- Strauss, George. 2006. Worker participation – some under-considered issues. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 45 (4): 778–803. Doi:10.1111/j.1468-232X.2006.00451.x.
- Šturm, Lovro, ur. 2011. *Komentar Ustave Republike Slovenije: dopolnitev – A*. Kranj: Fakulteta za podiplomske državne in evropske študije.
- Šumanski Miklavčič, Martina, Igor Kolenc in Mirko Markič. 2007. Organizacijska kultura kot učinkovito orodje za obvladovanje varnosti in zdravja pri delu. *Delo in varnost* 52 (4): 25–30.
- Taylor, N. Terence, ur. 2011. *Occupational Safety and Health culture assessment – a review of main approaches and selected tools*. Luxembourg, LU: Publications Office of the European Union. Doi:10.2802/53184.
- Torp, Steffen, Leena Eklund in Stefan Thorpenberg. 2011. Research on workplace health promotion in the Nordic countries: a literature review, 1986–2008. *Global Health Promotion* 18 (3): 15–22.
- Torp, Steffen, Asbjørn Grimsmo, Susanne Hagen, Auxi Duran in Sævar Berg Gudbergsson. 2013. Work engagement: a practical measure for workplace health promotion. *Health Promotion International* 28 (3): 387–396.
- UKC KIMDPŠ (Univerzitetni klinični center Ljubljana. Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa). 2015. *Luksemburška izjava o promociji zdravja pri delu*. [Http://www.cilizadelo.si/luksemburska-izjava-o-promocija-zdravja-pri-delu.html](http://www.cilizadelo.si/luksemburska-izjava-o-promocija-zdravja-pri-delu.html) (22. 5. 2016).
- Van den Berg, Anette, Yolanda Grift in Arjen van Witteloostuijn. 2008. Managerial perceptions of works councils' effectiveness in the Netherlands. *Discussion Paper Series Tjalling C. Koopmans Research Institute* 8 (5). [Http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/31423](http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/31423) (22. 5. 2016).
- Vitols, Sigurt. 2005. *Prospects for trade unions in the evolving European system of corporate governance*. Brussels, BE: European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety (ETUI-REHS).
- Vitols, Sigurt. 2010. *The European participation index (EPI): a tool for cross-national quantitative comparison*. [Http://www.worker-participation.eu/content/download/4282/58932/file/EPI-background-paper.pdf](http://www.worker-participation.eu/content/download/4282/58932/file/EPI-background-paper.pdf) (22. 5. 2016).
- Vodovnik, Zvone. 2002. Delavska predstavništva in nova delovnoppravna zakonodaja. *Pravna praksa* 21 (8): 5–8.
- Vodovnik, Zvone. 2012. Stres in absentizem v delovnih okoljih ter pravo. *Ekonomska demokracija* 16 (4): 18–20.
- Vogrinc, Janez. 2008. Pomen triangulacije za zagotavljanje kakovosti znanstvenih spoznanj kvalitativnega raziskovanja. *Sodobna pedagogika* 59 (5): 108–122.

- Walters, David, Theo Nichols, Judith Connor, Ali Cevat Tasiran in Surhan Sam. 2005. *The role and effectiveness of safety representatives in influencing workplace health and safety*. Sudbury, CA: HSE Books.
- Weil, David. 1999. Are mandated health and safety committees substitutes for or supplements to labor unions. *Industrial & Labor Relations Review* 52 (3): 339–360.
- Westrum, Ron. 1996. Human factors experts beginning to focus on organisational factors in safety. *ICAO Journal* 51 (8): 6–8.
- WHO (World Health Organization). 1986. *Ottawa charter for health promotion*. Geneva, CH: World Health Organisation. <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/> (22. 5. 2016).
- Wirth, Oliver in Sigurdur Oli Sigurdsson. 2008. When workplace safety depends on behavior change: topics for behavioral safety research. *Journal of Safety Research* 39 (6): 589–598. Doi:10.1016/j.jsr.2008.10.005.
- Wunderer, Rolf. 2002. *Sodelavci kot sopodjetniki: koncepti, razvojna orodja, praktični primeri*. Prev. Ludvik Jevšenak. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Zadel, Aleksander. 2014. Vodenje, ki spodbuja delavsko soupravljanje kot obliko participativnega menedžmenta. *Ekonomski demokracija* 18 (5): 13–16.
- Zirnstein, Elizabeta. 2011. Individualna (neposredna) participacija, inovativnost in vloga SD. *Ekonomski demokracija* 15 (4): 24–28.
- Zirnstein, Elizabeta. 2014. Sklenitev participacijskega dogovora. *Ekonomski demokracija* 18 (4): 10–12.
- Zirnstein, Elizabeta. 2015. Arbitražni postopki in ZSDU. *Ekonomski demokracija* 19 (4): 23–26.
- Zohar, D. 1980. Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology* 65 (01): 96–102.
- ZSDS (Združenje svetov delavcev Slovenije). 2008. *Sistem certificiranja znanj za člane svetov delavcev*. <http://www.delavska-participacija.com/priloge/311-1.doc> (21. 5. 2016).
- ZSDS (Združenje svetov delavcev Slovenije). 2010. *Strokovni posvet Združenja svetov delavcev Slovenije: spodbujanje proaktivnega delovanja svetov delavcev ter izgrajevanje sistema antimobinga, Bled, 18. in 19. oktober 2010*. <http://www.delavska-participacija.com/priloge/28-1.doc> (21. 5. 2016).
- ZSDS (Združenje svetov delavcev Slovenije). 2014. *Kodeks sodelovanja zaposlenih pri upravljanju družb*. <http://www.delavska-participacija.com/priloge/2087-1.pdf> (21. 5. 2016).

ZSDSP (Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij). 2000. *Naloge svetov delavcev na področju varnosti in zdravja pri delu*. Prispevki s posveta ZSDSP – Sekcija za varnost in zdravje pri delu (VZD), Bled, 6. 12. 2000. [Http://www.delavska-participacija.com/koristne-informacije/48.html](http://www.delavska-participacija.com/koristne-informacije/48.html) (26. 5. 2016).

ZSDSP (Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij). 2002. *Raziskava o uspešnosti svetov delavcev pri uresničevanju zakonskih nalog na področju varnosti in zdravja pri delu*. [Http://www.delavska-participacija.com/koristne-informacije/133.html](http://www.delavska-participacija.com/koristne-informacije/133.html) (22. 5. 2015).

Zwetsloot, Gerard in Niek Steijger. 2013. Towards an occupational safety and health culture. V *OSHwiki*. [Http://oshwiki.eu/index.php?title=Towards\\_an\\_occupational\\_safety\\_and\\_health\\_culture&oldid=237896](http://oshwiki.eu/index.php?title=Towards_an_occupational_safety_and_health_culture&oldid=237896) (21. 5. 2016).

### **PRAVNI VIRI**

Ustava Republike Slovenije. *Uradni list RS*, št. 33/91, 42/97, 66/00, 24/03, 69/04, 68/06, 47/13.

Direktiva Sveta 89/391/EGS o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav za varnost in zdravje delavcev pri delu. *Uradni list EU*, št. L 183/89.

Konvencija MOD št. 155 o varstvu pri delu, zdravstvenem varstvu in delovnem okolju. *Uradni list SFRJ*, št. 7/87.

Konvencija MOD št. 187 o spodbujanju varnosti in zdravja pri delu. *Uradni list RS*, št. 112/13.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS*, št. 21/13, 78/13 – popr.

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 42/06, 60/06, 26/07, 33/07, 67/07, 10/08, 68/08, 42/09, 33/11, 91/11, 100/11, 32/12, 57/12, 44/13, 82/13, 55/15.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). *Uradni list RS*, št. 42/93, 56/01, 26/07.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). *Uradni list RS*, št. 43/11.

### **DRUGI VIRI**

Okolje Piran. 2004. *Poslovník sveta delavcev*. Interno gradivo, Javno podjetje Okolje Piran, d. o. o.

Okolje Piran. 2006. *Ocena tveganja in izjava o varnosti (20. 12. 2006)*. Interno gradivo, Javno podjetje Okolje Piran, d. o. o.

Okolje Piran. 2012a. *Odgovor uprave svetu delavcev (9. 7. 2012)*. Interno gradivo, Javno podjetje Okolje Piran, d. o. o.

- Okolje Piran. 2012b. *Sestanek sveta delavcev z direktorjem in članom uprave (7. 6. 2012)*.  
Interno gradivo, Javno podjetje Okolje Piran, d. o. o.
- Okolje Piran. 2014a. *Program promocije zdravja na delovnem mestu*. Interno gradivo, Javno  
podjetje Okolje Piran, d. o. o.
- Okolje Piran. 2014b. *Revizija ocene tveganja in izjava o varnosti (ROP-01, 14. 3. 2014)*.  
Interno gradivo, Javno podjetje Okolje Piran, d. o. o.
- Okolje Piran. 2015. *Letno poročilo družbe Javno podjetje Okolje Piran, d. o. o. (marec 2016)*.  
Interno gradivo, Javno podjetje Okolje Piran, d. o. o.
- Okolje Piran. 2016a. *Letni načrt promocije zdravja za leto 2016*. Interno gradivo, Javno  
podjetje Okolje Piran, d. o. o.
- Okolje Piran. 2016b. *Revizija ocene tveganja in izjava o varnosti (ROP-10, 20. 1. 2016)*.  
Interno gradivo, Javno podjetje Okolje Piran, d. o. o.
- Okolje Piran. 2016c. *Statut javnega podjetja Okolje Piran, d. o. o. (prečiščeno besedilo, 7. 3.  
2016, opr. št. SV 240/16)*. Interno gradivo, Javno podjetje Okolje Piran, d. o. o.
- Okolje Piran. 2016č. *Zabeležka sestanka predsednika sveta delavcev z direktorjem (12. 1.  
2016)*. Interno gradivo, Javno podjetje Okolje Piran, d. o. o.
- Višje delovno in socialno sodišče RS. 2000. *Sodba Pdp 386/2000 z dne 9. 3. 2000*.
- Zakon o varstvu pri delu (ZVD). *Uradni list SRS*, št. 32/74, 16/80, 25/86, 47/86, *Uradni list  
RS*, št. 38/94, 57/96 in 56/99. ZVD ne velja več od 1. 1. 2003.



## **PRILOGA**

Priloga 1      Vprašalnik za polstrukturirani intervju





VPRAŠALNIK ZA POLSTRUKTURIRANI INTERVJU – Študija primera, Javno podjetje Okolje Piran, d. o. o.

Datum intervjuja:

Ime in priimek intervjuvanca:

Skupina: Svet delavcev; managerji; delavci (enota.....)

1. »Kaj menite o sodelovanju delavcev pri upravljanju podjetja, v katerem ste zaposleni?«  
Podvprašanje: »Kako menite, da se uresničujejo zakonske pravice o sodelovanju delavcev pri upravljanju na splošno in na področju VZD v vašem podjetju?«
2. »Kakšne so po vašem mnenju možnosti vpliva delavskih predstavnikov v vašem podjetju na zadeve s področja varnosti in zdravja?«  
Podvprašanje: »Na kakšen način bi lahko aktivno vplivali, ali so možni kakšni predlogi?«
3. »Kateri dejavniki se vam zdijo pomembni za učinkovito sodelovanje delavskih predstavnikov/sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja v vašem podjetju?«  
Podvprašanje: »Kaj od naslednjega bi lahko izpostavili kot pomembne dejavnike sodelovanja delavskih predstavnikov/sveta delavcev pri zagotavljanju varnosti in zdravja v vašem podjetju: ljudi, čas, denar, ozaveščenost o pomenu VZD; znanje o VZD; tehnična podpora podjetja za delo sveta delavcev; kultura VZD v podjetju; občutljivost delavcev za problematiko; občutljivost managementa za problematiko VZD; aktivnost managementa na področju VZD; (pro)aktivnost sveta delavcev na področju VZD?«
4. »Kaj bi lahko povedali o tem, kako predstavniki delavcev/sveta delavcev sodelujejo pri izdelavi ocene tveganja za VZD in programa promocije zdravja v vašem podjetju?«  
Podvprašanje: »Kako vi osebno zaznavate stopnjo ogroženosti varnosti in zdravja v podjetju, kot pretežno nizko, srednjo ali visoko?«
5. »Kaj bi lahko povedali o tem, kako delavski predstavniki/svet delavcev v vašem podjetju spremljajo izvajanje ukrepov za zagotavljanje varnosti in zdravja?«  
Podvprašanje: »Ali bi po vašem mnenju bilo koristno imeti pri svetu delavcev poseben odbor za varnost in zdravje pri delu, ki se dejavno in poglobljeno ukvarja s to problematiko?«