

# Uloga menadžera sigurnosti u razvoju kulture sigurnosti

---

**Koren, Tomislav**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:719155>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Tomislav Koren

**ULOGA MENADŽERA SIGURNOSTI U RAZVOJU  
KULTURE SIGURNOSTI**

(specijalistički završni rad)

Rijeka, 2020.



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**  
Odjel sigurnosti na radu  
Specijalistički diplomski stručni studij Sigurnost na radu

**ULOGA MENADŽERA SIGURNOSTI U RAZVOJU KULTURE  
SIGURNOSTI**

(specijalistički završni rad)

MENTOR

mr. sc. Anita Stilin, viši predavač

STUDENT

Tomislav Koren

MBS: 2426000075/18

Rijeka, rujan 2020.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Odjel sigurnosti na radu

Rijeka, 8. svibnja 2020.

## ZADATAK za specijalistički završni rad

Pristupniku TOMISLAVU KORENU

MBS: 2426000075/18

Studentu specijalističkog diplomskog stručnog studija Sigurnost na radu izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

### ULOGA MENADŽERA SIGURNOSTI U RAZVOJU KULTURE SIGURNOSTI

**Sadržaj zadatka:** U radu povezati teorijska i praktična saznanja iz područja menadžmenta i sigurnosti. U teorijskom dijelu radu pojasniti povezanost menadžmenta i sigurnosti na radu, predstaviti specifičnosti upravljanja sigurnošću, opisati posao i ulogu menadžera sigurnosti te potrebne kompetencije. Opisati značajke kulture sigurnosti. Provesti istraživanje doprinosa stručnjaka sigurnosti na radu u razvoju kulture sigurnosti kroz stav radnika prema sigurnosti. U praktičnom dijelu rada analizirati rezultate provedenog istraživanja. Nakon toga donijeti odgovarajuće zaključke.

#### Preporuka:

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 8. svibnja 2020.

Mentorica:

  
Mr. sc. Anita Stilin, v. pred.

Pročelnica odjela:

  
Erika Gržin, v. pred.

Zadatak primio dana: 8. svibnja 2020.

  
Tomislav Koren

Dostavlja se:

- mentorici
- pristupniku
- pročelnici

# IZJAVA

Izjavljujem da sam specijalistički završni rad pod naslovom *Uloga menadžera sigurnosti u razvoju kulture sigurnosti* izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice *mr. sc. Anite Stilin, v. pred.*

Tomislav Koren



---

(potpis studenta)

## SAŽETAK

Predmet rada ovog rada je istraživanje ponašanja radnika prema zaštiti na radu u ovisnosti o djelovanju stručnjaka zaštite na radu u kontekstu menadžmenta sigurnosti. Kroz rad se također objašnjava odnos menadžmenta i zaštite na radu uz stručnjaka zaštite na radu kao vodeće osobe za upravljanje sigurnošću. Provedena je analiza ponašanja radnika prema sigurnosti u odnosu na ponašanje stručnjaka zaštite na radu. Temeljem analize, ovaj rad donosi podatke o stavovima radnika prema sigurnosti. Podacima se jasno predočuje trenutni stav radnika prema sigurnosti, moguću promjenu stava i moguće uzroke promjene. Rezultati su ukazali na blago pozitivan stav radnika prema sigurnosti, uz mogućnost poboljšanja uslijed vođenja odgovarajućeg stručnjaka zaštite na radu.

Ključne riječi: *sigurnost na radu, stručnjak zaštite na radu, menadžer sigurnosti, kultura sigurnosti*

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. SIGURNOST I ZAŠTITA NA RADU .....	3
3. MENADŽMENT SIGURNOSTI.....	5
3.1. Menadžment i zaštita na radu .....	5
3.2. Funkcije menadžmenta .....	7
3.3. Upravljanje sigurnošću .....	12
4. MENADŽER SIGURNOSTI (STRUČNJAK ZAŠTITE NA RADU).....	14
4.1. Zakonski okvir .....	14
4.2. Posao i uloga menadžera sigurnosti.....	16
4.3. Karakteristike i kompetencije za uspješno vođenje .....	19
5. KULTURA SIGURNOSTI.....	23
6. ISTRAŽIVANJE DOPRINOSA STRUČNJAKA ZAŠTITE NA RADU U IZGRADNJI STAVA RADNIKA PREMA SIGURNOSTI .....	25
6.1. Stav .....	25
6.2. Opis istraživanja .....	26
6.3. Rezultati istraživanja.....	27
7. ZAKLJUČAK .....	44
POPIS LITERATURE.....	46
POPIS SHEMA .....	50
POPIS TABLICA .....	51
POPIS GRAFIKONA.....	52
POPIS PRILOGA .....	53



## 1. UVOD

U današnjem svijetu užurbanog razvoja, pronalazimo velik broj različitih poslova koje ljudi obavljaju. U svakoj djelatnosti kriju se potencijalne opasnosti za radnike. Također prisutnim razvojem tehnologije i njenom sve većom primjenom u industriji i svim drugim djelatnostima, javlja se širok spektar do sad nepoznatih opasnosti. Opasnosti je nužno prepoznati radi sigurnosti i zaštite zdravlja radnika. Problem često dolazi od strane radnika koji nisu svjesni opasnosti ili nemaju dovoljno razvijen stav prema sigurnosti, što nažalost rezultira ozljedama na radu. Navedeno predstavlja problem istraživanja.

Prepoznavanju opasnosti, boljem stanju sigurnosti te najvažnije, razvijanju i promjeni stava radnika prema sigurnosti može uvelike pridonijeti kompetentan stručnjak zaštite na radu. U svrhu podizanja kulture sigurnosti na prihvatljivu razinu, važno je primjereno vodstvo stručnjaka zaštite na radu. Predmet istraživanja predstavlja odnos radnika prema sigurnosti na radu s posebnim naglaskom na ulogu koju stručnjak (ili menadžer) sigurnosti na radu ima u razvoju kulture sigurnosti.

Svrha ovog rada je ukazati na mogućnost pridonosa oblikovanju pozitivnijeg stava radnika prema sigurnosti primjerenim vodstvom kompetentnog stručnjaka zaštite na radu te potaknuti konstantno unaprjeđivanje i stjecanje kompetencija stručnjaka zaštite na radu kako bi svojim djelovanjem mogli utjecati na stav radnika. Želi se potaknuti i na promjenu pristupa u radu stručnjaka zaštite na radu te radnika na bolju suradnju i uvažavanje stručnjaka. Cilj ovog rada je pojasniti pojam menadžmenta i zaštite na radu, utvrditi ulogu menadžera sigurnosti odnosno stručnjaka zaštite na radu, poželjne karakteristike i kompetencije za uspješno obavljanje poslova, pojasniti pojam kulture sigurnosti i u kojoj mjeri rad stručnjaka može utjecati na nju te istražiti doprinos stručnjaka zaštite na radu izgradnji stava radnika prema sigurnosti.

Rad se sastoji od 7 poglavlja. Prvo poglavlje nosi naslov *Uvod* i sadrži problem i predmet istraživanja, svrhu i ciljeve istraživanja te strukturu rada. Drugo poglavlje s naslovom *Sigurnost i zaštita na radu* opisuje pojmove sigurnost i zaštite na radu te ozljeda na radu. U trećem poglavlju naslova *Menadžment sigurnosti* istražen je koncept menadžmenta sigurnosti

te menadžera sigurnosti kao ključne osobe koja stoji između uprave i niže razine menadžmenta te zaposlenika. Definiran je i odnos između menadžmenta i zaštite na radu kao dvije različite grane unutar tvrtke, opisane su funkcije menadžmenta i proces upravljanja sigurnošću. Četvrto poglavlje s naslovom *Menadžer sigurnosti (stručnjak zaštite na radu)* definira zakonski okvir područja zaštite na radu, opisuje posao, ulogu te karakteristike i kompetencije menadžera sigurnosti koje su poželjne za uspješno vođenje i obavljanje poslova zaštite na radu. Peto poglavlje nosi naziv *Kultura sigurnosti* i opisuje pojam kulture sigurnosti, njezine razine i mogućnost njene promjene. Šesto poglavlje s naslovom *Istraživanje doprinosa stručnjaka zaštite na radu u izgradnji stav radnika prema sigurnosti* opisuje stav kao važan čimbenik u procesu rada te donosi problematiku i rezultate istraživanja. U sedmom poglavlju ili *Zaključku*, iznesena su razmišljanja o rezultatima istraživanja i vlastiti osvrt na rad.

## 2. SIGURNOST I ZAŠTITA NA RADU

U svakodnevnom govoru vrlo mali broj ljudi pravi razliku između sigurnosti i zaštite na radu. Govoreći općenito, sugovornici će prepoznati smisao onoga što se htjelo reći. No, ipak je bitno napraviti razliku između pojmova. Zakon o zaštiti na radu jasno definira pojam zaštite na radu, dok se sigurnost u izvorima općenitije opisuje.

„Zaštita na radu je sustav pravila, načela, mjera, postupaka i aktivnosti, čijom se organiziranom primjenom ostvaruje i unapređuje sigurnost i zaštita zdravlja na radu, s ciljem sprječavanja rizika na radu, ozljeda na radu, profesionalnih bolesti, bolesti u vezi s radom te ostalih materijalnih i nematerijalnih šteta na radu i u vezi s radom.“ (Zakon o zaštiti na radu, NN 71/14, 118/14, 94/18)

Sigurnost pak predstavlja određeno i promjenjivo stanje ili osjećaj zaštićenosti od neželjenih događaja koje mogu predstavljati ozljede na radu, profesionalne bolesti, bolesti u vezi s radom, prirodne katastrofe, gubitci i slično. S obzirom na to da predstavlja stanje, sigurnost ovisi o mjerama i njihovoj učinkovitosti (Taradi, 2009., 1.).

Prema Kacianu (2000., 26.) sigurnost je "stanje koje omogućuje normalni tijek poslovnih procesa i funkcioniranje poslovnih sustava, a time i boljih gospodarskih rezultata“. Iz definicija je vidljivo kako je sigurnost na radu zapravo stanje kojim se opisuju uvjeti rada, dok je zaštita na radu zapravo sustavni proces kojim se sigurnost unaprjeđuje. Sigurnost kao stanje potrebno je neprestano evaluirati kako bi rad koji se obavlja bio siguran u najvećoj mogućoj mjeri po radnike. Unaprjeđivanje sigurnosti vrši se iz razloga postizanja što manjeg broja ozljeda na radu, profesionalnih bolesti i drugih gubitaka povezanih s radom. No, sigurnost ne ovisi samo o stručnoj procjeni, već i o radnicima, na kojima je dužnost primjene mjera.

Za uspješno provođenje zaštite na radu kao procesa, nužno je poštivati tri vrste pravila na kojima se ona temelji. Pravila su dana Zakonom, a to su:

- Osnovna pravila zaštite na radu
- Posebna pravila zaštite na radu
- Priznata pravila zaštite na radu.

Osnovna pravila zaštite na radu upotrebljavaju se kod samog rada i sadrže zahtjeve koje moraju zadovoljavati sredstva rada. Osnovnim se pravilima sa sredstva rada otklanjaju opasnosti ili svode na minimalne. Ako se osnovnim pravilima zaštite na radu ne mogu otkloniti rizici za sigurnost i zdravlje radnika, primjenjuju se posebna pravila zaštite na radu. Posebna pravila zaštite na radu odnose se na same radnike, način obavljanja rada i radne postupke koje primjenjuju u radu. Nacionalno zakonodavstvo u nekim slučajevima ne propisuje pravila za poslove koji se kod poslodavaca obavljaju. Kada pravna pravila radi sigurnosti i zaštite zdravlja radnika ne postoje, primjenjuju se priznata pravila zaštite na radu. Kao priznata pravila zaštite na radu smatraju se razne norme, pravila struke ili već u praksi provjerene načine kojima je moguće otkloniti ili smanjiti rizike na radu odnosno ozljede na radu, profesionalne bolesti i bolesti u vezi s radom (Zakon o zaštiti na radu, NN 71/14).

„Ozljede na radu su ozljede izazvane neposrednim i kratkotrajnim mehaničkim, fizikalnim ili kemijskim djelovanjem, te ozljede uzrokovane naglim promjenama položaja tijela, iznenadnim opterećenjem tijela ili drugim promjenama fiziološkog stanja organizma, ako je takva ozljeda uzročno vezana uz obavljanje poslova, odnosno djelatnosti na osnovi koje je ozlijeđena osoba osigurana“ (Zakon o obveznom zdravstvenom osiguranju, NN 80/13, 137/13, 98/19).

Ozljede na radu nerijetko su slučaj i uz napomenuta pravila zaštite na radu. Razlog tome je često nepridržavanje pravila od strane radnika. Ozljede se obično događaju na poslovima koji su karakterizirani kao poslovi s posebnim uvjetima rada, zbog povećane opasnosti. Zbog većeg broja opasnosti, poduzeća s takvim poslovima imaju zaposlenog stručnjaka zaštite na radu. Važno je prepoznati i težinu ozljede te postupiti po nastanku.

Niti jedan oblik poslovnih procesa ne može se ostvariti bez određenog utjecaja ljudskog čimbenika. Ljudi nisu strojevi i ne rade uvijek istom pravilnošću, stoga je ljudska greška sveprisutna. No, kod udjela ljudskog čimbenika u uzroku nastanka ozljede, važno je uzeti u obzir prisutnost tehnologije koja je preuzela velik dio posla, pa se tako svaka ozljeda radnika može pripisati njegovoj nepažnji ili postupanju protivnom pravilima zaštite na radu. Posljedica toga je mogućnost još većeg postotka ljudske greške kao glavnog uzročnika nastanka ozljede.

### 3. MENADŽMENT SIGURNOSTI

Primijeni li se teorija menadžmenta na zaštitu na radu, dobiva se jednak proces upravljanja koji se sastoji od pet glavnih funkcija. Funkcije menadžmenta su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Te funkcije osiguravaju identifikaciju rizika, procjenu i održavanje na zadovoljavajućoj razini. Obično se menadžment sigurnosti shvaća kao i sama zaštita na radu jer također podrazumijeva primjenu niza pravila, načela, mjera i drugih aktivnosti za sprječavanje ozljeda na radu, profesionalnih bolesti i bolesti u vezi s radom ([https://www.skybrary.aero/indeks.php/Safety\\_Management](https://www.skybrary.aero/indeks.php/Safety_Management)).

#### 3.1. Menadžment i zaštita na radu

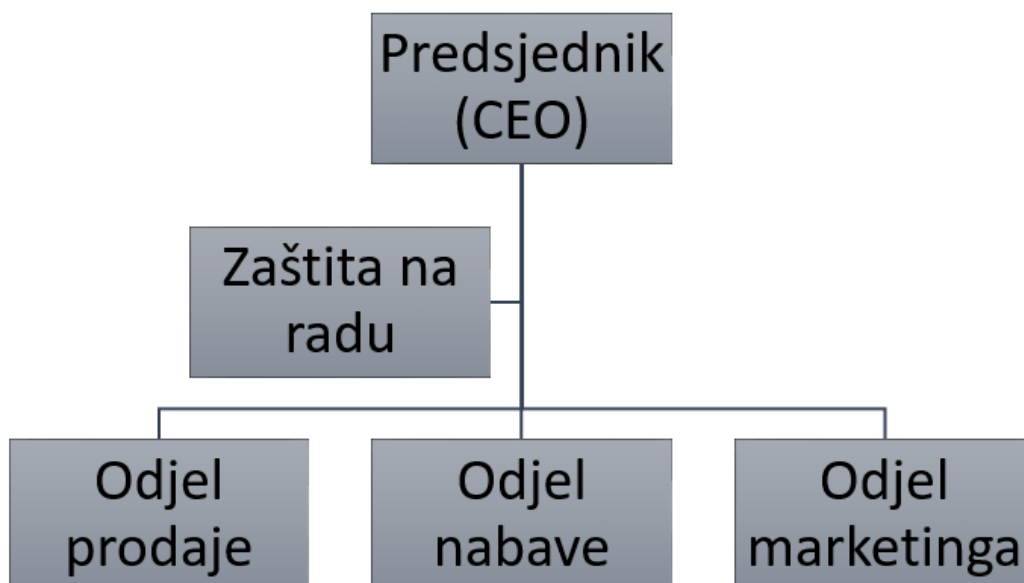
Postoji velik broj različitih pristupa poslovanju tvrtke. Uspješnost odnosno efikasnost poslovanja često je rezultat efektivnog menadžmenta. Napori i odluke menadžmenta koje se donose, grade vlastiti put do uspjeha. Prema spomenutom, menadžment je zapravo jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti u poslovanju tvrtke. Kao pojam, menadžment je vrlo kompleksan jer se odnosi na više elemenata. U literaturi se zato pronalazi velik broj različitih definicija menadžmenta, koje se daju u ovisnosti o elementu s kojeg se polazi. S obzirom na to da obuhvaća velik broj aktivnosti, velik broj autora prihvatio je procesnu definiciju menadžmenta.

„U tom bi se smislu menadžment mogao definirati kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efikasnu i efektivnu uporabu ograničenih resursa.“ (Dujanić, 2006., 13.) Wihrich i Koontz (1998., 4.) navode sličnu definiciju: „Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.“

Iz definicija je vidljivo kako menadžment bezuvjetno uključuje povezanost kroz rad s drugima i pomoću drugih. Upravo na toj povezanosti temelji se odnos između uprave i zaštite na radu, a ujedno zaštite na radu i radnika. Važnost povezanosti proizlazi iz činjenice kako zaštita na radu istovremeno komunicira sa podređenima i nadređenima. Naime, zaštita na radu je grana koja u hijerarhiji često zauzima visoki položaj te je usko povezana i surađuje sa

vrhovnim menadžmentom. U velikom broju slučajeva se nalazi odmah uz predsjednika tvrtke i djeluje kao savjetodavno tijelo. Zaštita na radu tako komunicira s vrhovnim menadžmentom, a odluke koje mora provesti, provodi nad radnicima. Ponekad je teško uskladiti pojedinačne ciljeve zaštite na radu sa zajedničkim ciljevima tvrtke, pa je za donošenje odluke potreban velik napor. Važno je održavati ravnotežu između menadžmenta, koji donosi odluke i radnika koji ih provode. Prema tome, i menadžeri i radnici imaju jednaku ulogu u uspješnosti poslovanja.

Shema 1. Prikaz položaja zaštite na radu u hijerarhiji tvrtke (imaginarna tvrtka)



Izvor: obrada autora

Iz sheme je vidljiv položaj zaštite na radu u hijerarhiji neke tvrtke. Rad se o vertikalnoj hijerarhiji, stoga se više razine menadžmenta nalaze na vrhu, dok su niže razine bliže dnu hijerarhijske piramide. Viši su nadređeni, niži su podređeni. Na danoj shemi položaj zaštite na radu je iznad položaja triju odjela, a opet ispod predsjednika tvrtke na čijoj liniji izlazi horizontalno. Takav položaj označuje kako zaštita na radu na neki način djeluje samostalno i ima savjetodavnu funkciju. Jedini nadređeni je predsjednik tvrtke s kojim surađuje kod donošenja odluka.

Na temelju odnosa koji je pojašnjen, uspješno poslovanje tvrtke nije moguće zamisliti bez menadžmenta i zaštite na radu i njihove međusobne povezanosti. Tako se mogu navesti i druge definicije menadžmenta, koje ga preciznije opisuju sa aspekta zaštite na radu.

Jedna od definicija, ponovno opisuje menadžment kao proces, ali usmjeravajući ponašanje drugih prema izvršenju određenog zadatka. Također se navodi kako je menadžment aktivnost usmjeravanja na postizanje određenih i često unaprijed zacrtanih ciljeva.

U skladu s definicijama, menadžment i zaštita na radu mogu se usporediti kao dva procesa upravljanja iz razloga što se sastoje od niza utvrđenih aktivnosti. U zaštiti na radu, to su aktivnosti usmjeravanja radnika. Usmjeravanje radnika podrazumijeva usmjeravanje radu na siguran način. Ta aktivnost se također smatra procesom i polazi od istih elemenata na kojima se temelji menadžment, a to su rad s drugima i pomoću drugih, ciljevi, efikasnost i efektivnost, ograničeni resursi i promjenjiva okolina. Na taj način se zaštita na radu može smatrati kao samostalni proces upravljanja, koji se u literaturi pronalazi kao menadžment sigurnosti (Dujanić, 2006., 12-13.).

### 3.2. Funkcije menadžmenta

Prva od funkcija menadžmenta je planiranje, što znači da i proces upravljanja sustavom sigurnosti započinje upravo njome. Planiranjem se utvrđuju vizije, misije i ciljevi te strategije za ostvarenje ciljeva. Podrazumijeva se i evaluacija postojećeg stanja, usporedba trenutnog stanja sa željenim stanjem u budućnosti te postavljanje pitanja kako željeno stanje postignuti. Također, planirati se mora iz razloga ograničenosti resursa i neizvjesnosti okoline. Menadžer mora planirati na način da su mu ciljevi prema kojima teži jasni, mjerljivi i vremenski zadani (Dujanić, 2006., 27-33.).

Kod upravljanja sigurnošću bi se tako utvrdile vizije, misije, ciljevi i strategije vezane uz sigurnost radnika. Najčešći primjer takvih ciljeva je smanjena stopa broja ozljeda u godini. Također, procjenjuje se trenutno stanje sa svim uzrocima koji su doveli do tog stanja, određuje se željeni ishod i načini postizanja manjeg broja ozljeda. Ako stručnjak želi smanjiti broj ozljeda eliminiranjem opasnosti na samom izvoru, mora voditi računa o ograničenosti resursa i

neizvjesnosti okoline. Ograničenost resursa može predstavljati novac potreban za provođenje mjera u potpunosti. Neizvjesnost okoline će predstavljati neočekivane događaje uslijed promjena veće važnosti na koje radnici nisu navikli ili kompleksnosti mjera zaštite poput promjene u određenom radnom postupku. Uz sve navedeno, željeni ishod mora biti jasan. Potrebno ga je moći mjeriti, a mora biti i ostvaren u zamišljenom vremenu kako bi se smatrao postignutim.

Druga funkcija je organiziranje. Organiziranje je proces kojim se dizajnira struktura, svakom pojedincu se raspoređuje dužnost unutar strukture i koordinira se osoblje u njihovim naporima u svrhu ostvarenja ciljeva poduzeća. Kad su planiranjem određeni ciljevi i strategije, organizacijom se određuje tko će što raditi unutar grane i između drugih grana u tvrtki (Dujanić, 2006., 85.).

Organiziranjem se vrši podjela rada, koja ima puno veću ulogu kod većih tvrtki, a naročito onih koje posluju na više različitih lokacija. Primjerice, neka tvrtka posluje na dvije lokacije, a prema zakonskoj obvezi zapošljava samo jednog stručnjaka zaštite na radu. Stručnjak nije u mogućnosti istovremeno biti na obje lokacije. Iz razloga nedostupnosti stručnjaka, mogu se ovlastiti drugi radnici koji će brinuti o sigurnosti za pojedinu lokaciju.

Upravljanje ljudskim resursima je treća funkcija menadžmenta. Predstavlja skup aktivnosti koje su umjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u tvrtki. Ljudski resursi su najvažniji resurs poduzeća, a efikasno upravljanje ključ uspjeha. Proces obuhvaća šest elemenata, a to su regrutiranje, selekcija, obuka i razvoj, procjena performansi, upravljanje kompenzacijama i radni odnos. Svi smo svjesni kako prava osoba na pravom mjestu može utjecati na značajnu promjenu okolnosti, pa tako i u upravljanju zaštitom na radu. Izbor, posjedovanje, i održavanje adekvatnog kadara pridonijet će lakšem postizanju ciljeva. Regrutiranje kao prvi od elemenata podrazumijeva planiranje budućih radnika. Prilikom popunjavanja određenog radnog mjesta, izvor radnika može biti interni i eksterni. Selekcija obuhvaća spajanje radnog mjesta sa radnikom koji zadovoljava tražene karakteristike. Zatim može uslijediti obuka. Kod novog zapošljavanja provodi se osposobljavanje radnika za rad na siguran način, dok se kod ovlaštenja već zaposlenih obično uče specijalne vještine rukovanja. Nakon obuke, potrebno je provjeriti sposobnost radnika. Procjena performansi predstavlja



ocjenu stručnosti radnika. Stručnjak će na temelju praktičnog rada lako procijeniti sposobnost radnika. Za cjelokupan proces kadroviranja, nužna je stručnost, a osobito kod obuke i prepoznavanja nesukladnosti u radu radnika. Stoga se može primijetiti kako ponovo dolazi do potrebe za kompetentnim stručnjakom zaštite na radu (Dujanić, 2006., 125.-136.).

Zatim dolazimo do vođenja. Vođenje mnogi smatraju najvažnijom funkcijom menadžmenta. Također, interes za istraživanjem je sve veći, stoga se pojavljuje i veliki broj autora koji su obradili problematiku vođenja. Iz tog razloga se vođenje u sustavu upravljanja može pronaći u različitim oblicima. Tvrtke smatraju da osobe sa karakteristikama vođe pridonose uspješnijem poslovanju, stoga je funkciju vođenja teško zanemariti (Dujanić, 2006., 139.).

Vođenje je kao riječ preuzeta iz uobičajenog rječnika i integrirana u tehnički rječnik znanstvene discipline. Samim time, riječ nije promijenila svoje značenje. Mnogi autori definiraju vođenje u skladu sa svojom individualnom perspektivom i u okviru pojave vođenja koje ih najviše zanimaju (Yukl, 2008., 2.). Definicija koja možda na najbolji način opisuje vođenje, kako bi obuhvatila sve oblike vođenja je definicija koju navode Rauch i Behling (1984. 46.). Definiraju vođenje kao „proces utjecanja na aktivnosti neke organizirane grupe, koji tu grupu usmjerava na postizanje cilja.“ Wehrich i Koontz (1990., prema Dujanić, 2006., 139.) navode sličnu definiciju koja se također može jednostavno protumačiti i primijeniti na razna područja i oblike vođenja. Govore kako je vođenje „umjetnost ili proces utjecaja na ljude tako da oni spremno i s entuzijazmom teže k ostvarivanju grupnih ciljeva“.

U sustavu upravljanja sigurnošću, vodstvo će imati jednaku definiciju, odnosno obje definicije mogu se primijeniti u sustavu upravljanja sigurnošću. Promatrajući sigurnost radnika, stručnjak zaštite na radu sa vještinom vodstva je vjerojatno san svake tvrtke. Stručnjak sa karakteristikama vođe bi prema definiciji trebao moći utjecati na radnike. Utjecajem i motiviranjem radnika postići će ciljeve u vlastitoj domeni, a ujedno i na razini višeg menadžmenta zbog nepostojanja nesukladnosti. Primjerice, utjecaj na radnike da se pridržavaju novih uputa za rad na siguran način u pojedinom procesu, može rezultirati manjim brojem ozljeda. Takav manji broj ozljeda sam po sebi donosi rezultate poput manjeg broja izgubljenih sati, manjeg broj neradnih sati zbog ozljede, a posljedično do veće proizvodnje, viših prihoda i

slično. Također, prema definiciji, utjecaj na ljude može se smatrati jednom vrstom umjetnosti. Pogled se može skrenuti na ljude iz povijesti koji su svojim vještinama promijenili svijet, neovisno u kojem smjeru.

Proces vodstva se sastoji od četiri ključne varijable. Za uspješno vodstvo, nužno je da varijable budu zadovoljene i usklađene u mjeri koja je potrebna. Varijable su dane u sljedećoj tablici.

Tablica 1. Četiri ključne varijable procesa vodstva

<p><b>VODA</b></p> <p>Sposobnost</p> <p>Motivacija</p> <p>Moć</p>	<p><b>CILJEVI</b></p> <p>Ciljevi grupe</p> <p>Ciljevi poduzeća</p>
<p><b>SLJEDBENICI</b></p> <p>Osobine</p> <p>Znanje i vještine</p> <p>Motivacija</p>	<p><b>OKOLINA</b></p> <p>Interna okolina</p> <p>Eksterna okolina</p>

Izvor: Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006., str. 139.

Iz tablice je vidljivo kako je za vodstvo prije svega potrebno imati vođu kojeg u ovom slučaju predstavlja stručnjak zaštite na radu. Stručnjak mora imati svoju moć, te biti sposoban i moći motivirati sljedbenike, koji čine drugu varijablu. Sljedbenici, koje predstavljaju radnici imaju svoje osobine koje u ovom slučaju možemo promatrati kao stav prema sigurnosti, koji može biti pozitivan, negativan ili još neoblikovan. Da bi stručnjak uspio postići ciljeve, koji se spominju kao treća varijabla, njegovi radnici bi u tu svrhu morali imati dovoljno znanja i vještine u poslovima koje rade, a ujedno biti dovoljno motivirani. U naumu postizanja ciljeva, stručnjak kao vođa djeluje u određenoj okolini. Internu okolinu mu predstavlja njegova radna okolina i tvrtka u kojoj je zaposlen. Eksternu pak okolinu čini društvena, gospodarska i zakonodavna situacija kojoj se mora prilagoditi.

Ljudi često pogrešno shvaćaju vođenje i funkciju vođenja na jednak način. U osnovi su pojmovi vrlo različiti. Glavna razlika je u tome što vođe imaju ljude koji ih slijede, dok menadžeri imaju ljude koji jednostavno rade za njih. Iako nisu jednake stvari, neizbježna je međusobna povezanost. U tom smislu, vođenje i funkcija vođenja moraju ići ruku pod ruku. Postizanje svakog cilja stvara potrebu i vođenja i funkcije vođenja. No, razdvajanjem uloga, obično nastaju veće zapreke do postizanja cilja nego inače. Zato, da bi svaka tvrtka i njeno upravljanje sigurnošću bilo uspješno, potreban je menadžer. Menadžer koji može planirati, organizirati i koordinirati kadrovima, a istovremeno kao vođa nadahnjuje i motivira radnike da rade na željeni način (<https://www.nextgeneration.ie/blog/2018/03/the-difference-between-leadership-and-management>). Može se primijetiti kako je kompetentnost stručnjaka u tom smislu neizostavna, jer na jednak način upravlja zaštitom na radu. Pristup radnim zadacima i uloga stručnjaka u odnosu na menadžera objašnjena je u sljedećem poglavlju.

Način vođenja također može utjecati na ukupni rezultat koji se želi postići. Postoje različiti stilovi vođenja. Prema Dujaniću (2006., 139.-146.), stil vođenja predstavlja način na koji vođe komuniciraju sa sljedbenicima i obrnuto. Podrazumijeva i način na koji vođa prenosi odluku sljedbenicima na izvršavanje te korištenje prijedloga sljedbenika kod rješavanja problema. Ovisno o stilu vođenja se direktno ili indirektno utječe na motiviranost sljedbenika, što utječe na rezultat rada. Kao tri temeljna stila navode se autokratski, demokratski i *laissez-faire* stil. Autokratski i demokratski su svima poznati stilovi, dok kod *laissez-faire* stila, sljedbenici obično imaju više vlasti od vođe, sami biraju ciljeve i metode rada.

Funkcija kontrole zadnja je funkcija menadžmenta. U suštini, kontrola se obavlja po obavljenom poslu, no kontrola se vrši i tokom rada, s ciljem poboljšanja performansi. Svjesni smo kako kod bilo kojeg rada postoji mogućnost pogreške. Kontroliranje ima osobitu važnost u procesu rada zbog mogućeg preventivnog djelovanja. U zaštiti na radu pogreške obično rezultiraju ozljedama na radu, stoga je bitna kontrola pridržavanja pravila zaštite na radu. Kontroliranje je zapravo mjerenje po odrađenom poslu i korekcija obavljanja poslova podređenih. Mjeri se i postignutost ciljeva i realizacija planova. Proces kontrole jednostavno se svodi na četiri koraka. U prvom koraku se postavljaju standardi, prema kojima se ocjenjuje uspješnost postignuća. Zatim se po odrađenom vrši mjerenje performansi. Postupak obuhvaća

mjerenje kojim se utvrđuje ostvarenost standarada i u kojem stupnju. Zadnji korak čini evaluacija performansi i poduzimanje akcija (Dujanić, 2006., 173.-175.).

Takav primjer kontrole se u zaštiti na radu viđa prilikom stručnih osposobljavanja. Osposobljavanja se vrše kako bi se radnik mogao koristiti određenim strojem ili uređajem za brže i lakše postizanje radnog zadatka. Standarde predstavljaju točno određeni načini postupanja unutar radnog postupka sa strojem ili uređajem. Mjerenje standarada i usporedba sa performansama imaju za cilj uočiti eventualne pogreške u radu s težnjom uklanjanja u ranoj fazi, prije puštanja u rad. Zatim se kod zadnjeg koraka poduzimaju akcije. Ako radni postupak ne zahtijeva veće promjene, održava se *status quo*<sup>1</sup>. Kod srednjih pogrešaka, radnika se upućuje u pogreške i pravilan način izvođenja radnog postupka, dok se kod neostvarenih standarada, radnika ne pušta u obavljanje rada.

### 3.3. Upravljanje sigurnošću

Menadžment sigurnosti se u literaturi novijeg doba pojavljuje u obliku sustava upravljanja sigurnošću. Europska agencija za sigurnost zračnog prometa (EASA) navodi da sustav upravljanja sigurnošću podrazumijeva skupinu definiranih procesa na razini tvrtke. Proces i omogućuju tvrtki učinkovito donošenje odluka temeljenih na riziku vezano uz svakodnevno poslovanje. Sustav upravljanja sigurnošću predstavlja obrazac ponašanja u skladu sa poslovima koje određena tvrtka obavlja i opasnostima koje se u tim poslovima pojavljuju ([https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/sms-docs-Safety-Management-International-Collaboration-Group-\(SM-ICG\)-phamphlet-A4--v4.pdf](https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/sms-docs-Safety-Management-International-Collaboration-Group-(SM-ICG)-phamphlet-A4--v4.pdf)).

Danas se sve više govori i o menadžmentu integralne sigurnosti. Taradi (2010., 3.) i suradnici u svom radu navode kako menadžment integralne sigurnosti počiva na načelima integracije svih funkcija i područja sigurnosti i njihove integracije u sve poslovne procese i funkcije poslovnih sustava. Kao osnovni cilj navode povećanje uspješnosti sigurnosti te

---

<sup>1</sup> status quo – održavanje statusa jer su odstupanja premala za poduzimanje akcija

menadžmenta, u svim aspektima. Definicija označava menadžera sigurnosti jednom od najvažnijih osoba unutar tvrtke, sa ogromnom odgovornošću kojom se potrebno znati nositi.

Upravljanje rizicima na integrirani način sa ostalim operacijama tvrtke postalo je vrlo važno s godinama. Razlog važnosti je smanjenje broja ozljeda, ali i povećana uspješnost poslovanja tvrtki na temelju tog modela upravljanja (O, Toole, 2002. prema Fernández-Muñiz, Montes-Peón, Vázquez-Ordás, 2009., 980.).

Sustavi upravljanja sigurnošću su mehanizmi integrirani u tvrtku, osmišljeni za kontroliranje rizika koji mogu utjecati na sigurnost i zdravlje radnika. Istovremeno osiguravaju tvrtki lako ispunjavanje zahtjeva zakonodavstva. Dobar sustav upravljanja sigurnošću treba biti potpuno integriran u tvrtku i sastojati se od politika, strategija i postupaka koji osiguravaju unutarnju konzistentnost i usklađivanje (Fernández-Muñiz, Montes-Peón, Vázquez-Ordás 2009., 981.). Stoga, razvijanje sustava upravljanja sigurnošću unutar tvrtke treba promatrati kao način stvaranja svijesti, razumijevanja, motivacije i predanosti među svim radnicima. No, navodi se kako je uspjeh takvog sustava često ovisan o opredijeljenosti uprave za to (Zohar, 1980; Civil Aviation Safety Authority, 2002. prema Fernández-Muñiz, Fernández-Muñiz, Montes-Peón, Vázquez-Ordás 2009., 981.).

Sustav upravljanja sigurnošću može pridonijeti cjelokupnoj sigurnosti unutar tvrtke samo ako će cijeli kolektiv biti opredijeljen za takav način rada. Promatrajući ulogu menadžera sigurnosti u navedenom sustavu, može se zaključiti kako je on, nakon uprave ključna osoba koja može realizirati takav sustav. Krećući od tog polazišta menadžer sigurnosti se može poistovjetiti sa stručnjakom zaštite na radu. On je osoba koja je u neprestanom kontaktu s radnicima i može na njih utjecati.

## 4. MENADŽER SIGURNOSTI (STRUČNJAK ZAŠTITE NA RADU)

Posao menadžera sigurnosti odnosno stručnjaka zaštite na radu često nije shvaćen ozbiljno u pravoj mjeri. Također, vrlo mali broj ljudi je upoznat sa poslovima koje takva osoba obavlja. S obzirom na funkcije menadžmenta, raspon poslova i rad u interdisciplinarnom području, menadžer sigurnosti se različito definira.

### 4.1. Zakonski okvir

Temeljni dokument koji uređuje područje zaštite na radu je Zakon o zaštiti na radu (NN 71/14, 118/14, 94/18) (u daljnjem tekstu: Zakon). Njime su dane sve definicije koje se koriste u području zaštite na radu. Zakon sadrži obveze poslodavca, prava i obveze radnika te ovlaštenika ili stručnjaka zaštite na radu. Također donosi opće načela prevencije i pravila zaštite na radu. Svrha Zakona je sustavno unaprjeđivanje sigurnosti, ali i zaštite zdravlja radnika i osoba na radu. Za cilj također ima smanjenje broja ozljeda na radu, profesionalnih bolesti i bolesti u vezi s radom. Propisuje i razne postupke osposobljavanja radnika, postupke obavješćivanja i savjetovanja radnika sa nadređenima (Zakon o zaštiti na radu, NN 71/14, 118/14, 94/18).

S naglaskom na stručnjaka zaštite na radu, Zakon jasno propisuje koji su to poslovi zaštite na radu. Poslove obavlja ovlaštenik ili stručnjak zaštite na radu. Prema Zakonu ti poslovi su:

- 1) stručna pomoć poslodavcu i njegovim ovlaštenicima, radnicima te povjerenicima radnika za zaštitu na radu u provedbi i unapređivanju zaštite na radu
- 2) sudjelovanje u izradi poslovne strategije te operativnih planova i programa poslovanja poslodavca, u dijelu u kojem se moraju odnositi na zaštitu na radu, te sudjelovanje u primjeni upravljačkih metoda ili tehnika za provođenje strategije
- 3) sudjelovanje u postupku izrade procjene rizika

- 4) unutarnji nadzor nad primjenom pravila zaštite na radu te poticanje i savjetovanje poslodavca i njegovih ovlaštenika da otklanjaju nedostatke u zaštiti na radu utvrđene unutarnjim nadzorom
- 5) prikupljanje i analiziranje podataka u vezi s nezgodama, ozljedama na radu, profesionalnim bolestima i bolestima u vezi s radom te priprema propisanih prijava ozljeda na radu i profesionalnih bolesti i izrada izvješća za potrebe poslodavca
- 6) suradnja s tijelima nadležnima za poslove inspekcije rada, sa zavodom nadležnim za zaštitu zdravlja i sigurnost na radu, ovlaštenima osobama te sa specijalistom medicine rada
- 7) osposobljavanje radnika, poslodavca i ovlaštenika za rad na siguran način
- 8) osposobljavanje povjerenika radnika za zaštitu na radu i pomaganje u djelovanju
- 9) djelovanje u odboru za zaštitu na radu kod poslodavca
- 10) suradnja s poslodavcem prilikom projektiranja, građenja i rekonstrukcije građevina namijenjenih za rad, nabave radne opreme i ostalih sredstava rada, osobne zaštitne opreme i opasnih kemikalija
- 11) sudjelovanje u primjeni međunarodnih certifikacijskih normi za upravljanje zaštitom na radu, kvalitetom, rizicima, društvenom odgovornošću u poslovanju i sl. kod poslodavca
- 12) ostali poslovi zaštite na radu u skladu s potrebama poslodavca.

Iz popisa poslova je vidljivo da poslovi uključuju timski rad jer sadrže druge ljude, rad s drugima, pomoć, sudjelovanja, poticanja i savjetovanja, osposobljavanja, suradnje i slično. Iza tih poslova i odgovornosti mora stajati stručan i kompetentan stručnjak zaštite na radu.

Međutim, radi se o interdisciplinarnom području, stoga stručnjak zaštite na radu mora poznavati pravnu regulativu srodnih područja. Srodna područja su usko vezana uz sam rad stručnjaka i poznavanje može imati značajan utjecaj u radu. To su područja poput požara, inspekcije rada, zdravstvenog osiguranja.

Potrebno je poznavati regulativu sljedećih zakona:

- Zakon o inspektoratu rada (19/14)
- Zakon o zaštiti od požara (NN 92/10)
- Zakon o obveznom zdravstvenom osiguranju (NN 80/13).

Iz Zakona proizlaze i mnogi pravilnici koji preciznije opisuju područje zaštite na radu. Razlog tome su specifični postupci koje je nužno slijediti za uspješno upravljanje sigurnošću. Kao primjer mogu se navesti sljedeći pravilnici:

- Pravilnik o poslovima s posebnim uvjetima rada (NN 5/84)
- Pravilnik o zaštiti na radu pri uporabi radne opreme (NN 18/17)
- Pravilnik o pregledu i ispitivanju radne opreme (NN 16/16)
- Pravilnik o ispitivanju radnog okoliša (NN 16/16)
- Pravilnik o sigurnosnim znakovima (NN 91/15, 102/15)
- Pravilnik o obavljanju poslova zaštite na radu (NN 112/14, 43/15, 72/15, 140/15)
- Pravilnik o ovlaštenjima za poslove zaštite na radu (NN 112/14, 84/15)
- Pravilnik o osposobljavanju iz zaštite na radu i polaganju stručnog ispita (NN 112/14)
- Pravilnik o izradi procjene rizika (NN 112/14).

## 4.2. Posao i uloga menadžera sigurnosti

Hrvatska tvrtka TalentLyft koja djeluje kao suradnik u zapošljavanju novih kadrova, sročila je definiciju menadžera sigurnosti na temelju njegovih najvažnijih obveza i odgovornosti. Definira menadžera sigurnosti kao osobu odgovornu za planiranje, provođenje i nadzor sigurnosti radnika u tvrtki. Glavna dužnost mu je osiguranje usklađenosti i pridržavanja pravila zaštite na radu te spriječiti ozljede na radu (<https://www.talentlyft.com/en/resources/safety-manager-job-description>). Iako definicija djeluje širokopojasno, posao menadžera sigurnosti zaista je takav. U svrhu preciznijeg definiranja menadžera sigurnosti u okviru sustava upravljanja sigurnošću tvrtke, u obzir se moraju uzeti sve njegove obveze i odgovornosti.



Prema tome menadžer sigurnosti je osoba odgovorna rad, razvoj, i kontinuirano unaprjeđivanje sustava upravljanja sigurnošću ([https://www.skybrary.aero/index.php/Safety\\_Manager](https://www.skybrary.aero/index.php/Safety_Manager)). Radi na sprječavanju ozljeda i promiče svijest i educira radnike o sigurnosti. Odgovoran je za poštivanje pravila zaštite na radu među radnicima, te za kreiranje sigurnijeg radnog okruženja. Također mora provoditi procjenu rizika (<https://www.glassdoor.com/Job-Descriptions/Safety-Manager.htm>).

Daft (2013., 4.) u svom radu navodi kako biti menadžer ne dolazi samo od sebe, prirodno. Mnogi novonastali menadžeri odmah očekuju moć, mogućnost kontroliranja i preuzimanje odgovornosti za uspjehe tvrtke. Uspješnost menadžera ovisio više o podređenima nego obrnuto i često se procjenjuje na temelju rada njegovih radnika.

Iz navoda se može zaključiti kako je menadžer sigurnosti vodeća osoba za sigurnost ljudi unutar tvrtke. Bez oklijevanja se može potvrditi kako obavljanje posla stručnjaka iziskuje cjeloživotno učenje zbog svakodnevnih izazova, novonastalih situacija, pojave novih opasnosti i drugih nepredviđenih okolnosti u radu koje mogu ugroziti sigurnosti radnika. Menadžer svakim izazovom skuplja novo iskustvo. Uspješnost menadžera sigurnosti na radu moguće je procijeniti na temelju broja ozljeda. Što je manji broj ozljeda, menadžer je uspješniji i obrnuto. Manji broj ozljeda označava kvalitetnu obuku radnika za rad na siguran način. Postizanje drugih ciljeva također je na „leđima“ radnika. Menadžer preuzima odgovornost za postizanje tih ciljeva pomoću svojih radnika.

Svjesni smo radne okoline stručnjaka zaštite na radu. Naime, stručnjaci zaštite na radu dio radnog vremena provode u nepovoljnim uvjetima. Nadziru, mjere i provjeravaju stanje sigurnosti u različitim industrijskim pogonima i drugim radnim procesima. U tim se trenucima nalaze u prostorima u kojima postoje brojne opasnosti. Dio svoga radnog dana provode u buci, neugodnoj mikroklimi, uz isparavanje para i plinova, na otvorenom, u zagušljivom prostoru, katkada na visini, u zonama zračenja i drugim nepoželjnim radnim uvjetima. Pomažu, ugovaraju poslove, preglede i ispitivanja, vode razne evidencije, a koji put i zabranjuju rad, što nije uvijek ugodna dužnost. Uz navedeno, u svom radu, moraju surađivati s drugim ljudima. Kretanje po mjestima na kojima postoje opasnosti iziskuje poznavanje i snalaženje u ovom interdisciplinarnom području. Kompetentnost je potrebna i za snalaženje u novim izazovnim

situacijama koje radni procesi i ljudi sa sobom donose. Očekivano je i poznavanje zakonske regulative područja s neprestanim ažuriranjem. S druge strane je rad s ljudima, koji nisu predvidivi i jednaki, već svatko ima svoje mišljenje i viziju. Rad s ljudima zahtijeva posebne kompetencije. U svakom radu s ljudima na poziciji vođe, bitna je komunikacija i mogućnost utjecaja na ljude. U tom slučaju poželjno je objasniti ulogu stručnjaka zaštite na radu kao vođe te koje bi karakteristike i kompetencije trebao imati u svrhu karakteriziranja kao uspješnog.

Uloga stručnjaka proizlazi iz definicije stručnjaka i poslova zaštite na radu. Prije svega ima dužnost pružiti stručnu pomoć poslodavcu i radnicima. Donosi sve odluke u vezi struke i za odlučeno snosi odgovornost. Zatim provodi unutarnji nadzor i poduzima mjere što je objašnjeno u funkciji kontrole. Uz sve navedeno, u neprestanom je kontaktu sa svim organizacijskim jedinicama tvrtke i vanjskim sudionicima poput inspekcije rada, medicine rada, policije i drugih institucija. Najvažnija uloga je zaštita, potpora i motivacija radnicima ([http://uznr.mrms.hr/wpcontent/uploads/prezentacije/branimicentar2017/Vitomir Begovic.pdf](http://uznr.mrms.hr/wpcontent/uploads/prezentacije/branimicentar2017/Vitomir_Begovic.pdf)).

Stručna pomoć poslodavcu podrazumijeva uključenost stručnjaka zaštite na radu u procese planiranja i izmjena u radu. Prateći poslovanje, svojom stručnošću može uvidjeti na nedostatke i mogućnost povećane opasnosti u odnosu na postojeće stanje te savjetovati poslodavca o načinu postupanja. Najvažnija uloga mu je zaštita i potpora radnicima. Zaštitu radnika provodi planiranjem i provedbi sigurnosnih mjera, planiranju i provedbi stručnog usavršavanja, pri obuci radnika za rad na siguran način i svim aktivnostima koje su od značaja za smanjenje opasnosti po radnike. Pružajući znanje, usavršavanje radnika, osposobljenost za rad na siguran način i informacije o opasnostima na najbolji se način štite radnici. Bitno je radnike detaljno upoznati sa procesom rada i radnim postupcima. Katkada je najvažnija uloga zapostavljena. Stručnjak bi morao komunicirati sa radnicima te prepoznati probleme s kojima se radnici susreću. Morao bi i prepoznati stanja koja utječu na iskorištavanje radnika s ciljem motiviranja radnika. Uspješnost stručnjaka u njegovoj ulozi određuju njegove karakteristike i kompetencije.

### 4.3. Karakteristike i kompetencije za uspješno vođenje

Karakteristike uspješnog stručnjaka se mogu razlikovati, ovisno o pristupu poslovanju cijelog poduzeća. No, općenito, daje se niz karakteristika koje dovode do uspješnijeg rada. Spominje se sljedećih 10 glavnih karakteristika (<http://people360.com.ph/10-characteristics-of-a-good-safety-practitioner-part-1>, <http://people360.com.ph/10-characteristics-of-a-good-safety-practitioner-part-2>):

#### 1) Iskrena briga za ljude

Stručnjak mora biti spreman žrtvovati se, umjesto gledati na vlastite obveze. Mora biti više usredotočen na posao nego privatno. Struka ne trpi neodgovornost. Svaki propust, nemar ili odgoda mogu rezultirati ozljedama radnika. Odnosno sve što stručnjak napravi, imat će utjecaj na sigurnost radnika. Svojim radnom, stručnjak ima priliku utjecati na stav radnika, koji će, ako je pozitivno izgrađen, utjecati na sigurnost pojedinca kroz cijeli život. Potrebno je shvatiti srž zadatka koji u stručnjaku leži, a to je briga o ljudskim životima. Radnici na taj način mogu prepoznati stručnjaka kao ključnu osobu za njihovu sigurnost te osobu koja vodi iskrenu brigu o njima. Iz tog razloga će se radnici prema pravilima zaštite na radu ponašati s poštovanjem, jer su pravila upućena od stručnjaka. Pravila zaštite na radu više ne će biti obaveza, već nesvjesna rutina.

#### 2) Vođenje primjerom

Vrlo je važno da stručnjak bude primjer svojim radnicima. U mnogim se radovima navodi kako ljudi slijede ono što vide. Stručnjak svojim radom čini primjer radnicima te je iz tog razloga njegova vjerodostojnost u radu od velike važnosti. Riječi i poduzete aktivnosti moraju se slagati. Primjer je nošenje osobne zaštitne opreme u trenutku kada proces to zahtijeva. Cilj je steći povjerenje radnika u svrhu formiranja stava oko onoga što je sigurno, a što nije. Radnicima se može i ukazati na mogućnost ozljeda za koje nisu svjesni ili na težinu ozljeda koje mogu zadobiti na svom radnom mjestu. Iako se pokušava izbjeći negativan pristup, ponekad je potrebno načiniti iznimku za pojedine slučajeve.

#### 3) Želja za znanjem

Konstantno učenje i stjecanje novih znanja smatra elementom životne važnosti. U poslovima stručnjaka često dolazi do promjena, stoga je svako znanje i iskustvo poželjno.

#### 4) Orijentiranost na rezultate umjesto zadataka

U današnjem vremenu, stručnjak više nije izolirani pojedinac koji radi iz sjene. Sigurnost je uključena u sve dijelove tvrtke, gdje može pružiti veći utjecaj na promjene. Član je radnog tima za postizanje ciljeva tvrtke. Iz tog razloga, poželjno je biti orijentiran na postizanje zajedničkog rezultata, a ne pojedinačnih zadataka.

#### 5) Poniznost

Iako snose veliku odgovornost, naročito za ljudske živote, hvaljenje ne bi trebala biti praksa. Pohvale i nagrade se može shvatiti kao nepoželjne. Briga za ljude i spašene žrtve dovoljan su motivator ako se posao obavlja iskreno. No, ponekad je takav oblik nagrade vrlo nezahvalan uspoređujući omjer uloženoga i dobivenoga. Na taj način, stručnjak će u očima radnika dobiti status člana tima, koji radi s njima i za njih bez velikih potreba za hvalom i nagradama.

#### 6) Otpornost

Rad s ljudima zahtijeva strpljenje i upornost. Upravo u tome se očituje navedena otpornost stručnjaka. Mnogi ljudi su tvrdoglavi, teško prihvaćaju nove stvari ili jednostavno ne žele promjene. U rješavanju takvog problema se nalazi stručnjak prilikom davanja uputa i nadzora primjene pravila zaštite na radu. Stručnjak ne smije prihvatiti poraz prilikom prvog odbijanja i obeshrabriti se. Otpornost na neuspjeh i upornost su ključni faktori. Ponavljanjem informacija kod takvih se ljudi stvara kognitivni konflikt odnosno pitanje ponašaju li se uistinu u skladu s pravilima. Uz pravilno postupanje, radnik stječe naviku, a dugoročno je na taj način moguće izgraditi i pozitivan stav prema sigurnosti.

#### 7) Sposobnost slušanja

Sposobnost slušanja je jedna od tajni uspješnih ljudi. Slušanjem se mogu dobiti povratne informacije o funkcioniranju sustava i zadovoljstvu radnika. Mnogi će se ljudi povjeriti ili sažaliti kada steknu povjerenje u pojedinca. Također moguće je doći do novih ideja za napredak.

#### 8) Pozitivan stav

Stručnjak bi morao održavati pozitivan stav jer njime direktno utječe na raspoloženje i motiviranost radnika. Pozitivnost osobe prema mnogima određuje uspjeh u životu općenito. Primjerice, nadzor primjene pravila zaštite na radu vrši se u svrhu unaprjeđenja sigurnosti

umjesto sankcioniranja radnika. Pozitivnim stavom gradi se sigurnosna kultura, a izbjegava se kultura osuđivanja u kojoj se za nesukladnosti traži krivac.

#### 9) Gracioznost pod pritiskom

Suočen s problemima, stručnjak ne smije pokleknuti. Ne smije biti smeten. S nevoljama se mora suočiti sa smirenjem, usmjerenjem na rješavanje problema i određenom dozom humora. Humorom, izradom natpisa ili natjecanjima u što boljoj izvedbi raznih postupaka, održava se motiviranost radnika. Opuštenim i satiričnim pristupom, radnicima će u sjećanju ostati pozitivni utisak na trenutke koji su u stvarnosti puno teži za podnijeti.

#### 10) Čvrst, ali pravedan

U svrhu održavanja ravnoteže između ova dva stanja, najprije je potrebno uspostavljanje određenih pravila, politika i postupanja u praksu. Uspjeh je moguć samo uz suradnju s radnicima. Radnici se prvi susreću sa opasnostima i često znaju na najbolji način odabrati ono što je od sigurnosti potrebno u radu. Kada postoje gotove postavke, potrebno je ustrajati na pridržavanju. Uz navedeno, jasni i konkretni uvjeti, bez kompliciranja, predstavljaju idealan oblik postavki. Ako radnici rade složenije poslove i uz njih moraju misliti na koji način se pridržavati pravila zaštite na radu, postoji velika vjerojatnost nepoštivanja pravila. Stoga je bitno da zahtjevi budu jasni i konkretni.

Najbolji način za uspješnost zasigurno je kombinacija svih navedenih karakteristika. Važno je prepoznati situaciju i znati se ponašati u određenom trenutku. Ljudi stvaraju uzore, kako u sportu, tako i u zaštiti na radu. Na radnome mjestu i vezano uz sigurnost, to mora biti stručnjak zaštite na radu.

Poželjne karakteristike osobe koja radi na poslovima zaštite na radu imaju svoj utjecaj, dok s druge strane postoji kompetentnost. Kompetencije se objašnjavaju kao znanja i vještine potrebne za snalaženje u određenoj ulozi (<https://www.azvo.hr/hr/pojmovnik/78-kompetencije#>). Znanje predstavlja skup stečenih i povezanih informacija, što se u zaštiti na radu smatra poznavanje zakona i propisa koji uređuju područje, stručni rječnik te znanje postupaka i procedura koje se pojavljuju u poslovima zaštite na radu (<https://www.azvo.hr/hr/pojmovnik/95-znanje>). Vještine predstavljaju primjenu znanja i

upotrebu relevantnih načina rada u izvršenju zadaća i rješavanju problema (<https://www.azvo.hr/hr/pojmovnik/120-vjestine>).

Jedna od poželjnih je vještina održavanja međuljudskih odnosa. To je vještina koja stručnjaku omogućuje interakciju s drugima uz pristupačnost. Uključuje timski rad, pouzdanost i odgovornost. Komunikacijske vještine podrazumijevaju se u većini poslova, pa tako i u zaštiti na radu. U komunikaciju se svrstava pisano i usmeno izražavanje te uvjerljivost u govoru. Važno je da stručnjak može uz pomoć stručnog, ali pravilnog odabira riječi na jasan i precizan način predstaviti sadržaj radnicima ili članovima uprave. Jasnoća i konkretnost u govoru ponekad su ključni elementi, ako se želi biti vođa. Orijeantiranost na detalje je sljedeća u nizu vještina i ima više uloga. Pomaže prilikom uočavanja nepravilnosti i mogućih opasnosti, jer svaka veća katastrofa proizlazi iz sitnije točke. Uz to, važno je prepoznati i detalje koji se skrivaju unutar zakonskih propisa. Sljedeća vještina možda nije presudna, no može imati ulogu u uspješnosti stručnjaka. To je fizička izdržljivost. Katkada se problemi protegnu na niz sati ili dana gdje je stručnjak u neprestanom stajaćem položaju ili brzom pokretu. Uz mentalni sklop, fizika izdržljivost će stručnjaka održati bistrim do kraja rješavanja problema. Kod problema se spominje i vještina rješavanja problema, koja predstavlja sklop vještina slušanja, analiziranja, istraživanja i donošenja odluka. Za rješavanje problema, u današnje se vrijeme često koriste razna tehnološka dostignuća, stoga je sposobnost korištenja tehnologije također jedna od vještina (<https://www.indeed.com/career-advice/careers/what-does-a-safety-manager-do>).

Vještine koje se još navode kao poželjne stručnjake zaštite na radu jesu smisao za tehničke i mehaničke probleme i njihovo rješavanje, te snalaženje u prostoru uz predočavanje prostornih odnosa (<http://mrav.ffzg.hr/zanimanja/book/part2/node0315.htm>).

## 5. KULTURA SIGURNOSTI

Pojam kulture sigurnosti proizlazi iz organizacijske kulture. Oba pojma su apstraktna jer pružaju širok raspon shvaćanja i stavljanja u praksu. Kao predmet istraživanja navode se još od osamdesetih godina dvadesetog stoljeća. Kultura sigurnosti se u tom smislu prvi puta spominje nakon katastrofe u Černobilu 1986. godine. Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu definira kulturu sigurnosti kao skup vrijednosti, stavova, kompetencija i oblika ponašanja određene grupe ili pojedinca prema sigurnosti koji određuju stil zaštite na radu koji tvrtka njeguje (Taylor, 2011., 5-13.).

Prema definiciji, vrijednosti prema sigurnosti dijele svi radnici u tvrtki. Kultura sigurnosti se tako može opisati kao određena postavka unutar tvrtke po kojoj se osoblje ponaša i smatra tu postavku važnom. Obično predstavlja sklonost radnika prema sigurnosti i ponašanju u skladu s pravilima zaštite na radu. Kultura se tako proteže kroz sve hijerarhijske razine i poslove. Oblik kulture koja se njeguje, očituje se i u ponašanju prema opasnostima, u slučaju ozljeda, bolesti i drugim izvanrednim događajima.

Kulturu sigurnosti je moguće promijeniti, no vrlo teško. Potrebni su veliki i dobro planirani programi za uspjeh. Naravno, poželjno je imati uvid u stanje trenutne kulture sigurnosti koju tvrtka njeguje. Prema tome, kultura sigurnosti ima pet razina i određuje se prema prirodi radnika i njihovom ponašanju prema sigurnosti. Kod željenih promjena je najvažnije prihvaćanje vlastitog stanja, bez uljepšavanja. Svaka tvrtka može se prema karakteristika sigurnosti uskladiti s jednom od navedenih kultura sigurnosti (Taylor, 2011., 26-35.).

Najgora moguća razina je patološka kultura sigurnosti. Kod takve kulture sigurnosti radnici nimalo ne mare za sigurnost i zdravlje. Vode se politikom poštivanja pravila u onoj mjeri koja je dovoljna da se ne nađu u problemima. Drugom razinom smatra se retroaktivna kultura sigurnosti. Iz samog naziva se zaključuje kako se sigurnost prihvaća kao uvjet u radu, no mjere se poduzimaju tek po nastanku neželjenog događaja, retroaktivno. Stručnjaci često vode bitku sa neposlušnošću radnika. Kalkulativna kultura sigurnosti nalazi se u sredini ljestvice. Naglasak se stavlja na razne sustave sigurnosti i brojke dobivene rezultatima. Obično se dobiva osjećaj kako stručnjaci imaju situaciju pod kontrolom i upravljaju sigurnošću, dok je

realna slika drugačija. Tendencijom uzdizanja prema pozitivnome, sljedeća je proaktivna kultura sigurnosti. Kontrast je retroaktivnoj kulturi. Miče se od naglaska na upravljanju događajima iz prošlosti i usmjerena je na prevenciju neželjenih događaja u budućnosti. Radnici i osoblje tvrtke uključuje se u poboljšanje sigurnosti, dok stručnjak zaštite na radu počinje djelovati savjetodavno umjesto dosadašnjeg naređivanja. Generativna kultura sigurnosti čini vrh ljestvice. Tvrtke si postavljaju sve više standarde i ciljeve koje žele postići. Neuspjeh se koristi za poboljšanje, a ne za pronalazak krivca. Radnici se nastoje što više informirati i pripremiti za poslove koje obavljaju, u svrhu savladavanja neočekivanih situacija. Smatra se da stanje nikad nije savršeno, te se prevencija opasnosti vrši do najsitnijih detalja.

Upravljanje sigurnošću mora obuhvatiti sve, od rukovodećeg osoblja do terenskih radnika. U svrhu postignuća pozitivne kulture sigurnosti, ključna je podrška cijele tvrtke. Neovisno o kojoj se kulturi sigurnosti radi, položaj stručnjaka zaštite na radu jednako je zahtjevan. Djelovanje unutar bilo kojeg oblika kulture sigurnosti je jednako. Borba za promjenom sa najnepovoljnije razine, jednaka je održavanju one savršene razine kulture sigurnosti. Promjena kulture sigurnosti predstavlja ogromnu količinu napora, ako se odgovornost postavi na stručnjaka. Jedini način da se promjena ostvari je utjecajem na stav radnika i njihovo ponašanje prema sigurnosti. Svijest o opasnostima, štetnostima i naporima koje radnik susreće važan je faktor ako se žele postići određeni rezultati.



## 6. ISTRAŽIVANJE DOPRINOSA STRUČNJAKA ZAŠTITE NA RADU U IZGRADNJI STAVA RADNIKA PREMA SIGURNOSTI

Stručnjak zaštite na radu kao vodeća odgovorna osoba za sigurnost radnika, trebao bi pružati određenu vrstu primjera, izvor informacija i podršku radnika u polju zaštite na radu. Stručnjaci su svjesni problema nedovoljno razvijenog ili negativno razvijenog stava prema sigurnosti. Promjenu stava pojedinca iziskuje određeni proces koji će dovesti pojedinca do kognitivnog konflikta i same promjene o određenoj opasnosti ili sličnome. Podoban stručnjak zaštite na radu može utjecati na stav radnika. No u kojoj mjeri stručnjak može doprinijeti stavu radnika prema sigurnosti, ispituje se ovim istraživanjem. Stav radnika prema sigurnosti također reflektira i njegovanu kulturu sigurnosti. O kulturi pojedinaca ovisit će kultura sigurnosti cijelog poduzeća. Stoga je ispitan opći stav radnika prema sigurnosti i njihovo ponašanje iz kojeg se kultura lako očituje.

### 6.1. Stav

Svaka osoba ima izgrađeno mišljenje o određenoj stvari, događaju ili pojavi. To mišljenje osoba gradi danima, godinama, a za neke stvari čak i od rođenja. Oko sigurnosti je također moguće razviti određeno mišljenje. O mišljenju važnosti zaštite i vlastite sigurnosti od opasnosti prilikom obavljanja nekog posla vodi brigu stručnjak zaštite na radu. Takvo mišljenje, koje je nesvjesno u nama, naziva se stav prema nečemu. Stavovi omogućuju shvaćanje vrijednosti zaštite prilikom obavljanja nekog posla. U poslovima zaštite na radu mogu poslužiti kao podloga za donošenje odluka, evaluaciju opasnosti, štetnosti i napora, te poduzimanje mjera zaštite.

Stavovi predstavljaju jedan od temeljnih pojmova za razumijevanje svijeta i društvenog života. Đukanović i Filipović (2013., 1-4.) navode kako stavovi pomažu prilikom stjecanja standarda za vlastito prosuđivanje i vlastite postupke. Također navode kako stavovima lakše ocjenjujemo i klasificiramo objekte i situacije, što omogućuje lakše i brže snalaženje i djelovanje.

Stavovi se mogu definirati kao logičke i hipotetske konstrukcije na čijoj osnovi se donose odluke. Manifestiraju se u svjesnom iskustvu, verbalnom izražavanju, ponašanju i psihološkim simptomima. Kvaliteta stava se obično ocjenjuje na temelju danih odgovora u odnosu na ono što se pita (<https://www.britannica.com/science/attitude-psychology>).

Prema definicijama, dolazimo do saznanja kako stavovi direktno utječu na donošenje odluke. Ako imamo izgrađen stav, odluke manje važnost je moguće donijeti i bez razmišljanja. Odluke će nastupiti intuitivno zbog već oblikovanog stava. Stoga stavovi imaju veliku važnost u sigurnosti i zaštiti na radu.

## 6.2. Opis istraživanja

Za analizu stavova radnika prema sigurnosti provedena je anonimna anketa (prilog 1) u razdoblju od 1. 7. do 1. 8. 2020. Anketa je provedena je na uzorku od 60 radnika zaposlenih većinom na poslovima s posebnim uvjetima rada te u tvrtkama u kojima postoji stručnjak zaštite na radu. Distribuirana je putem *e-maila* određenim tvrtkama i objavama u zatvorenim grupama ljudi koji obavljaju poslove s posebnim uvjetima rada u većim tvrtkama, na društvenoj mreži Facebook.

Anketa se sastoji od tri dijela. Prvi dio sadrži demografske i opće podatke. Demografski podaci uključuju dob, spol i razina obrazovanja dok se opći podatci odnose na to obavlja li ispitanik poslove s posebnim uvjetima rada, je li ikada pretrpio ozljedu na radu u svojoj poslovnoj karijeri i postoji li u tvrtki u kojoj radi, stručnjak zaštite na radu.

Drugi dio ankete odnosi se na stručnjaka zaštite na radu, njegovo uvažavanje od strane radnika, ocjenu pridržavanja pravila zaštite na radu u odnosu na postupanje stručnjaka.

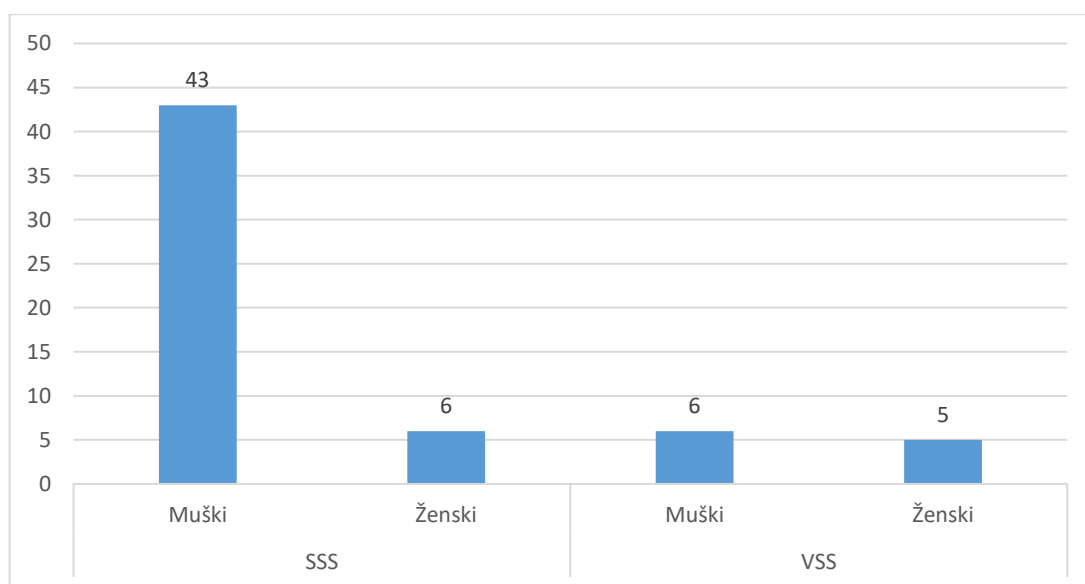
Treći dio sadrži tvrdnje o sigurnosti radnika, načinu ponašanja u određenim situacijama te odražavaju stav radnika prema sigurnosti. Tvrdnje u trećem dijelu su načinjene na temelju ankete o stavu radnika prema sigurnosti kod pružatelja zdravstvenih usluga u istraživanju BioMedicalCentral-a (<https://bmchealthservres.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1472-6963-6-44>).

Za mjerenje stavova korištena je Likertova skala od 1 do 5, gdje je 1 značilo nimalo se ne slažem, 2 ne slažem se, 3 niti se slažem, niti ne slažem, 4 slažem se i 5 u potpunosti se slažem. U analizi ankete korištena je deskriptivna statistika.

### 6.3. Rezultati istraživanja

Demografski podaci prikazani su na sljedeća dva grafikona. Grafikon 1 prikazuje spolnu strukturu ispitanika ankete i njihovu razinu obrazovanja. Vidljivo je kako je anketu ispunilo 49 pripadnika muškog i 11 pripadnica ženskog spola. U postotnom iznosu, 81,7 % ispitanika je muškog spola, dok je ženskog spola 18,3 %. Anketu je ispunilo 11 ispitanika sa visokim školskim obrazovanjem i 49 ispitanika sa srednjim stručnim obrazovanjem odnosno 81,7 % ispitanika je visoko obrazovano, dok njih 18,3 % ima srednju stručnu spremu.

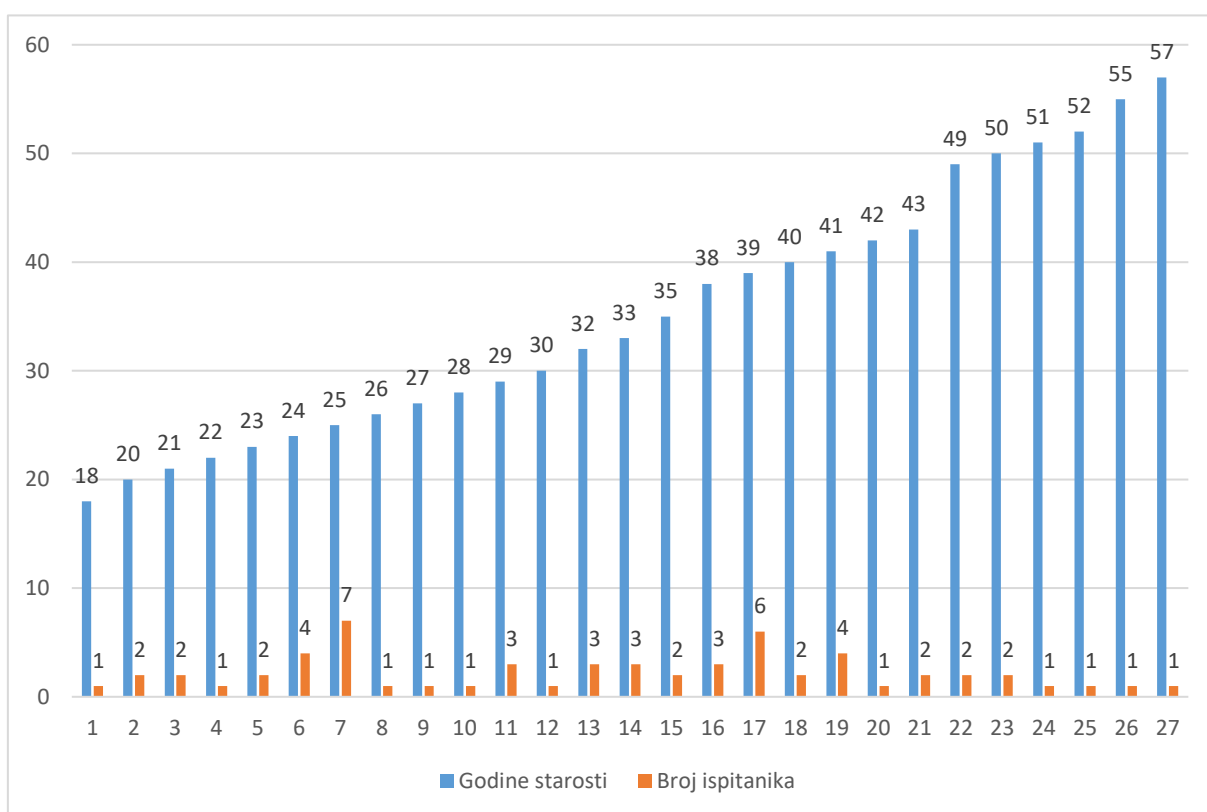
Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika i razina obrazovanja ispitanika



Izvor: obrada autora

Grafikon 2 prikazuje dobnu strukturu ispitanika. Najmlađi ispitanik imao je 18 godina, dok je najstariji ispitanik imao 57 godina. Najmanji broj ispitanika, sa tek po jednim iz svoje dobi bili su ispitanici sa 18, 22, 26, 27, 28, 30, 40, 42 te sa 51 i više godina. Najveći broj ispitanika bio je sa 25 godine, njih 7, te ispitanici sa 39 godina, njih 6. Zatim slijede 4 ispitanika koji imaju 24 i 41 godinu.

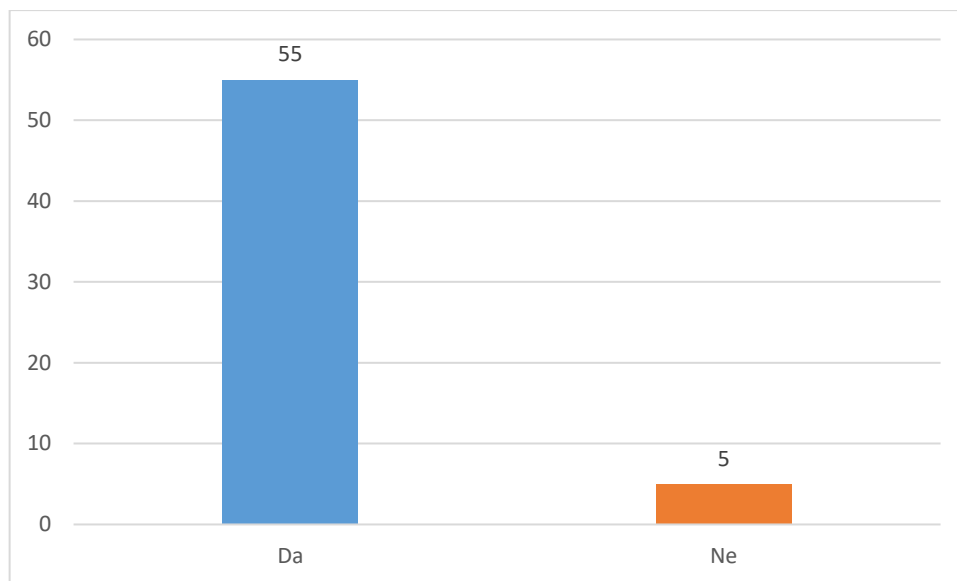
Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika



Izvor: obrada autora

Na grafikonu 3 prikazan je broj ispitanika koji obavljaju poslove s posebnim uvjetima rada. Vidljivo je kako čak 55 od 60 ili 91,7 % ispitanika obavlja poslove s posebnim uvjetima rada, dok 5 ispitanika ili 8,3 % ne obavlja poslove s posebnim uvjetima rada.

Grafikon 3. Obavljanje poslova s posebnim uvjetima rada ispitanika

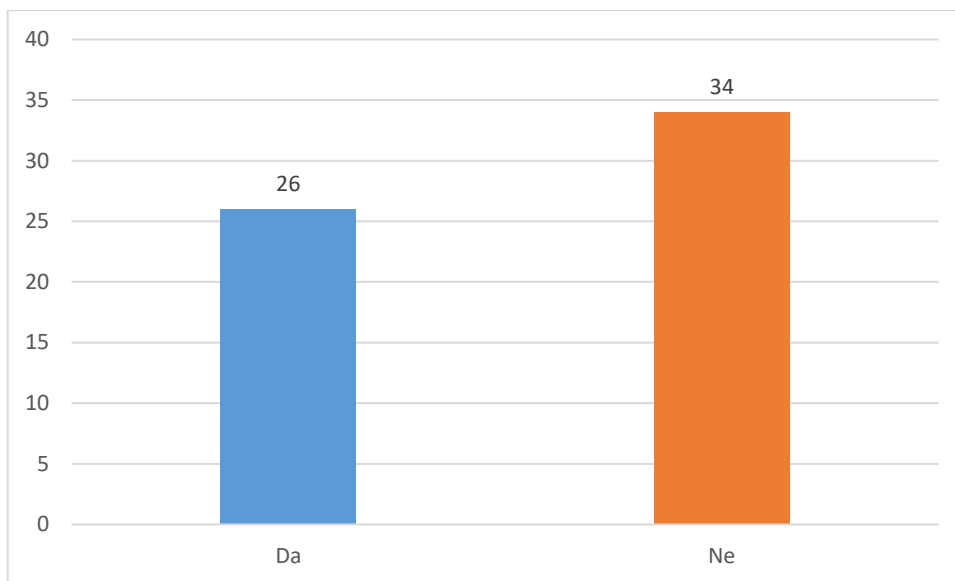


Izvor: obrada autora

Iako se mnoga zanimanja smatraju neopasnima, svako zanimanje koje podliježe barem jednoj od točaka iz Pravilnika o poslovima s posebnim uvjetima rada, smatra se takvim poslovima. S obzirom na to da 91,7 % ispitanika obavlja poslove s posebnim uvjetima rada, osoba koja obavlja posao stručnjaka zaštite na radu ima veliku ulogu.

Grafikon 4 prikazuje razliku u broju ispitanika ovisno o tome jesu li pretrpjeli ozljedu na radu u svojoj karijeri. Broj ispitanika koji je u svom dosadašnjem radu pretrpio ozljedu na radu iznosi 26, što je 43,4 %, dok 34 ispitanika nije pretrpjelo ozljedu na radu u svom dosadašnjem radu, što je 56,6 %.

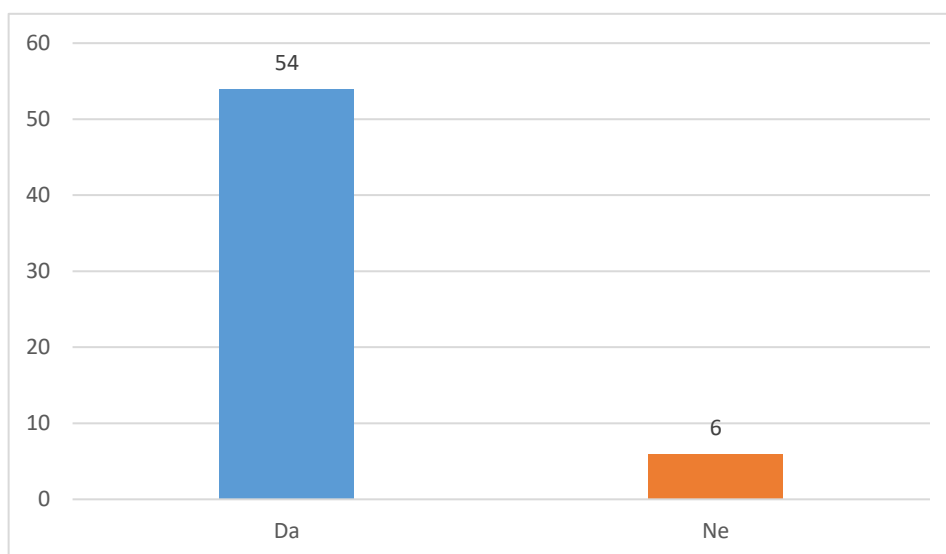
Grafikon 4. Broj ispitanika s obzirom na pretrpljenu ozljedu na radu



Izvor: obrada autora

Iz grafikona 5 vidljivo je da 54 od 60 ispitanika radi unutar tvrtke koja ima zaposlenog stručnjaka zaštite na radu, što je 90 % ispitanika. U tvrtkama u kojima nema zaposlenog stručnjaka zaštite na radu, radi samo 6 ispitanika odnosno 10 % ispitanika.

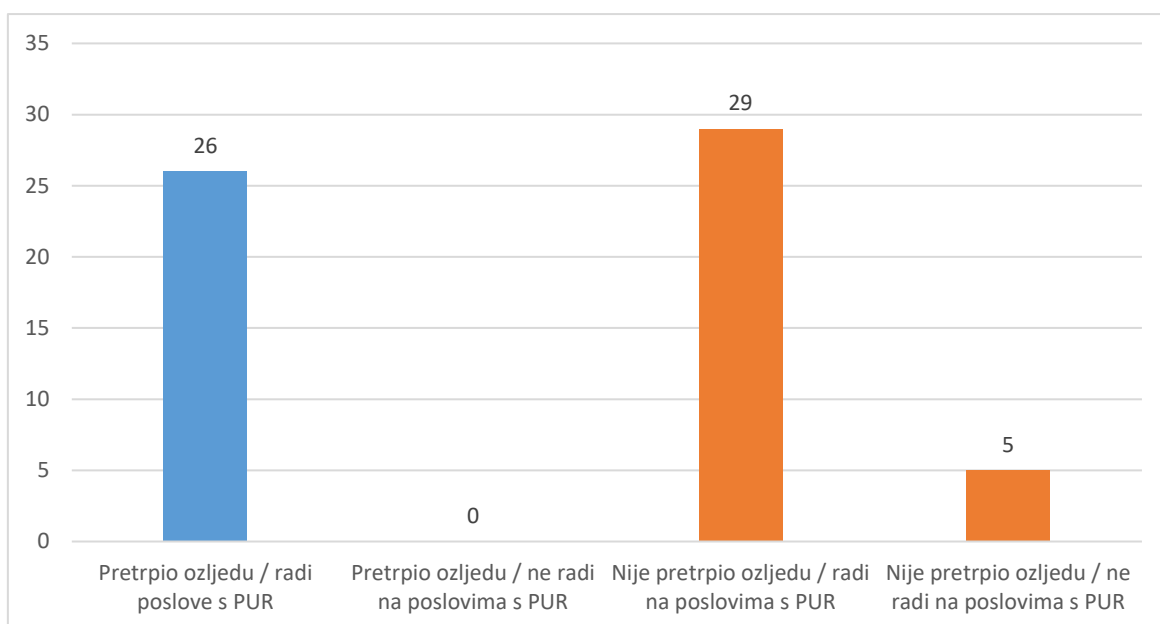
Grafikon 5. Postojanje stručnjaka zaštite na radu u tvrtki u kojoj ispitanik radi



Izvor: obrada autora

Grafikon 6 prikazuje usporedni odnos odgovora ispitanika koji su pretrpjeli ozljedu na radu u odnosu na to obavljaju li poslove s posebnim uvjetima rada. Iz grafikona 6 vidljivo je kako je svih 26 ispitanika koji su pretrpjeli ozljedu na radu, radilo i zadobilo ozljedu tijekom rada na poslovima s posebnim uvjetima rada, što je iznos od 100 % . Ispitanika koji su pretrpjeli ozljedu na radu, a ne rade poslove s posebnim uvjetima rada, nema. Od 34 ispitanika koji prema grafikonu 4 nisu pretrpjeli ozljedu, njih 29 radi na poslovima s posebnim uvjetima rada, dok 5 ispitanika ne radi na poslovima s posebnim uvjetima rada.

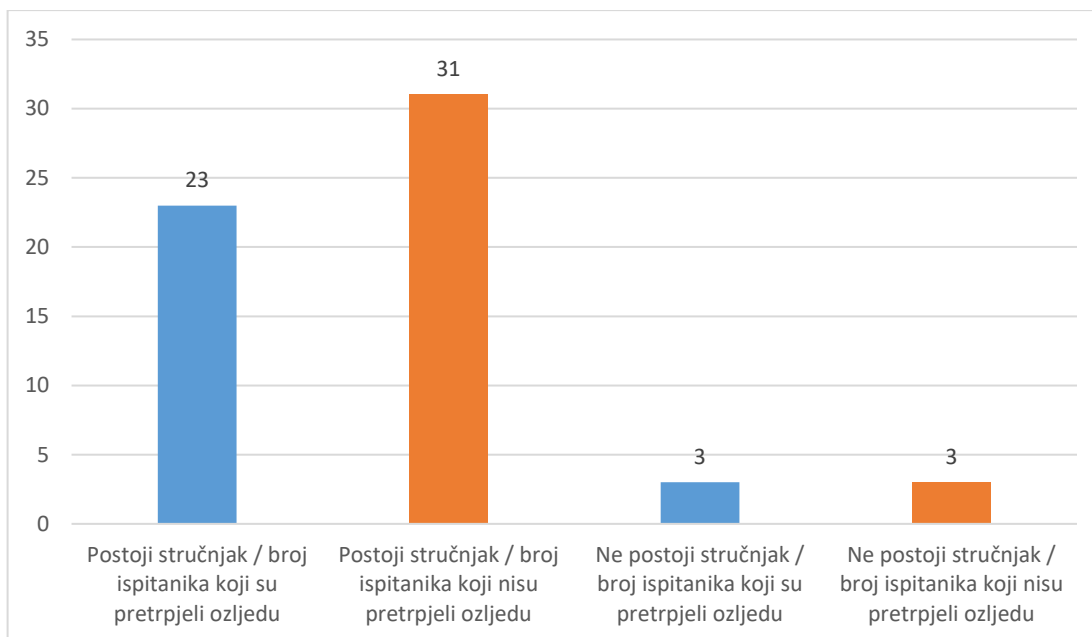
Grafikon 6. Broj ispitanika koji su pretrpjeli ozljedu na radu u odnosu na obavljanje poslova s posebnim uvjetima rada



Izvor: obrada autora

Grafikon 7 prikazuje usporedbu broja ispitanika koji su pretrpjeli ozljedu u odnosu na postojanje stručnjaka zaštite na radu unutar tvrtke u kojoj rade. U tvrtkama u kojima nema zaposlenog stručnjaka zaštite na radu postoji jednak broj ozljeda na radu među ispitanicima. Od ispitanika koji rade u tvrtkama u kojima postoji zaposleni stručnjak zaštite na radu, 31 ispitanika nije pretrpio ozljedu, dok su ozljedu pretrpjela 23 ispitanika.

Grafikon 7. Broj ozljeda na radu u odnosu na postojanje stručnjaka zaštite na radu

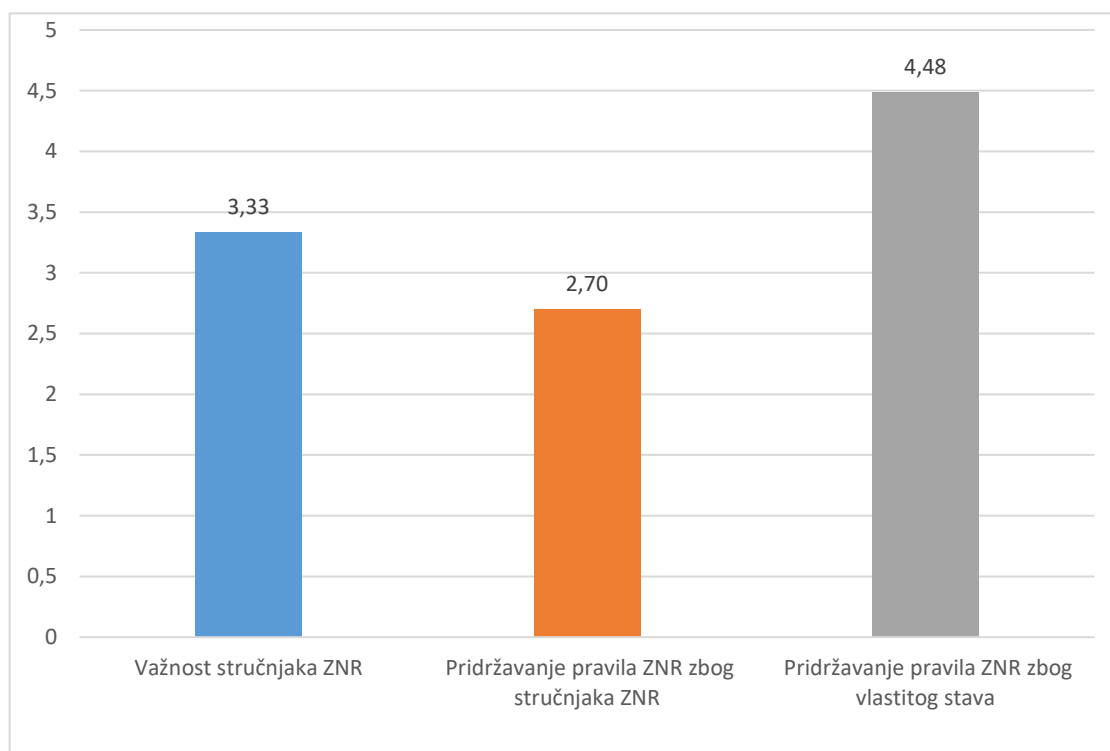


Izvor: obrada autora

Sljedeći podaci prikazuju stavove ispitanika prema zaštiti na radu i pridržavanju pravila zaštite na radu te učinkovitosti i radu stručnjaka zaštite na radu. Grafikon 8 prikazuje kako ispitanici imaju donekle pozitivan stav o tvrdnji „1. Stručnjak zaštite na radu je ključna osoba za moju sigurnost.“ što pokazuje srednja vrijednost  $3,33 \pm 0,92$ . Srednja vrijednost od  $2,70 \pm 1,14$  za tvrdnju „2. Pridržavam se pravila zaštite na radu zbog stručnjaka zaštite na radu.“ pokazuje kako se ispitanici donekle ne slažu sa tvrdnjom. No, obzirom na izraženo kvadratno odstupanje u odnosu na aritmetičku sredinu, može se zaključiti kako ima ispitanika koji su izrazili krajnje negativan stav na tvrdnju, dok u pozitivnom smjeru vrijednost ne prelazi u „slažem se“. Na grafikonu je prikazan i vrlo pozitivan stav ispitanika o tvrdnji „3. Pridržavam se pravila zaštite na radu zbog vlastitog stava prema sigurnosti.“ što pokazuje srednja vrijednost koja iznosi  $4,48 \pm 0,59$ .



Grafikon 8. Stavovi ispitanika o važnosti stručnjaka zaštite na radu i pridržavanju pravila zaštite na radu u odnosu na stručnjaka



Izvor: obrada autora

U tablici 2 prikazane su ocjene ispitanika za tvrdnje o važnosti stručnjaka zaštite na radu i pridržavanju pravila zaštite na radu u odnosu na stručnjaka. Najveći broj ispitanika, njih 26, odgovorilo je ocjenom 3 kako se niti slažu, niti ne slažu sa tvrdnjom „1. Stručnjak zaštite na radu je ključna osoba za moju sigurnost.“ Velik udio od 41,67 % odnosno 25 ispitanika je za tvrdnju dalo ocjenu 4 – slažem se i 5 – u potpunosti se slažem. Ispitanici koji su dali ocjenu 1 – nimalo se ne slažem i 2 – ne slažem se, u manjem su broju i bilo ih je 9. Ocjene na tvrdnju „2. Pridržavam se pravila zaštite na radu zbog stručnjaka zaštite na radu.“ zanimljivo su raspoređene, što dovodi u pitanje kulturu sigurnosti ispitanika. Ocjenu 1 – nimalo se ne slažem dalo je svega 10 ispitanika, 2 – ne slažem se 18 ispitanika, 3 – niti se slažem, niti ne slažem 15 ispitanika, 4 – slažem se 14 ispitanika, dok su tvrdnju sa ocjenom 5 – u potpunosti se slažem ocijenila samo 3 ispitanika. Ocjene na tvrdnju „3. Pridržavam se pravila zaštite na radu zbog vlastitog stava prema sigurnosti.“ ukazuju na pozitivan stav radnika prema sigurnosti. Naime,

nema ispitanika koji se na tvrdnju dali ocjene 1 - nimalo se ne slažem i 2 – ne slažem se. Samo 3 ispitanika su dala ocjenu 3 – niti se slažem, niti ne slažem, dok je ocjene 4 – slažem se i 5 – u potpunosti se slažem, zajedno dalo čak 57 ispitanika, odnosno 95 %.

Tablica 2. Ocjene ispitanika o važnosti stručnjaka zaštite na radu i pridržavanju pravila zaštite na radu u odnosu na stručnjaka

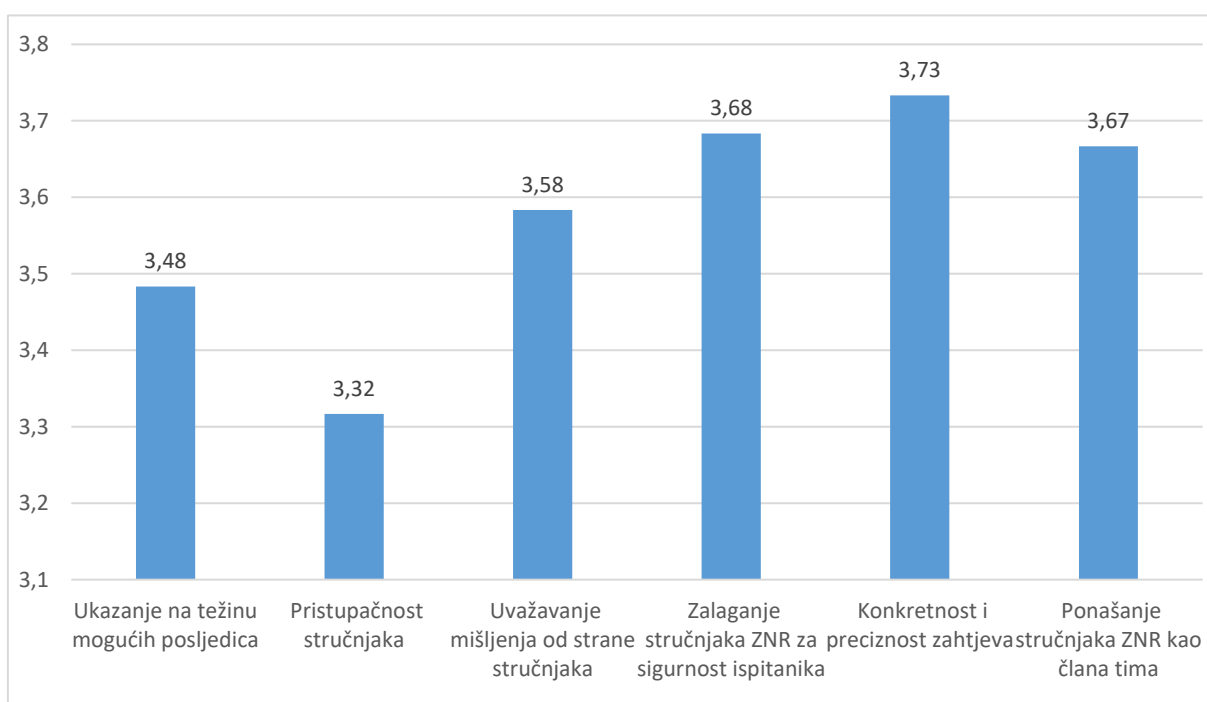
Tvrdnja	1 - nimalo se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - niti se slažem, niti ne slažem	4 - slažem se	5 - u potpunosti se slažem
1. Stručnjak zaštite na radu je ključna osoba za moju sigurnost.	2 (3,34 %)	7 (11,67 %)	26 (43,33 %)	19 (31,67 %)	6 (10 %)
2. Pridržavam se pravila zaštite na radu zbog stručnjaka zaštite na radu.	10 (16,67 %)	18 (30 %)	15 (25 %)	14 (23,34 %)	3 (5 %)
3. Pridržavam se pravila zaštite na radu zbog vlastitog stava prema sigurnosti.	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (5%)	25 (41,67 %)	32 (53,34 %)

Izvor: obrada autora

Grafikon 9 prikazuje stav ispitanika o pridržavanju pravila ZNR s obzirom na ponašanje stručnjaka zaštite na radu. Za svih 6 tvrdnji ispitanici imaju blago pozitivan stav o pridržavanju pravila ZNR u slučaju da je stručnjak zaštite na radu pristupačniji, uvažava mišljenje ispitanika, ukazuje na težinu mogućih posljedica, zalaže se za njihovu sigurnost, konkretan je i precizan glede zahtjeva te da se više ponaša kao član tima. Srednje vrijednosti za ispitivane tvrdnje pokazuju kako bi ispitanici ipak poboljšali svoje ponašanje uz drugačije ponašanje stručnjaka zaštite na radu, odnosno ispitanici bi se više pridržavali pravila zaštite na radu uz motivaciju stručnjaka. Među tvrdnjama, najveću srednju vrijednost u iznosu od  $3,73 \pm 1,09$  ima tvrdnja „Više bih se pridržavao pravila zaštite na radu da je stručnjak konkretan i precizan glede

zahtjeva“ što bi značilo kako ispitanike za bolje pridržavanje pravila zaštite na radu, najviše mogu motivirati konkretni i precizni zahtjevi stručnjaka. Ispitanicima je zapravo važna jednostavnost, jer teško je obavljati svoj posao uz dodatno razmišljanje oko zahtjeva. Naročito ako se radi o poslovima s posebnim uvjetima rada, gdje radnik mora biti snažno fokusiran na ono što obavlja.

Grafikon 9. Pridržavanje pravila ZNR s obzirom na ponašanje stručnjaka ZNR



Izvor: obrada autora

Tablica 3 prikazuje ocjene ispitanika o pridržavanju pravila zaštite na radu s obzirom na ponašanje stručnjaka zaštite na radu. Tvrdnja „4. Više bih se pridržavao pravila ZNR da mi stručnjak ukaže na težinu mogućih ozljeda na mojem radnom mjestu.“ U najvećem je broju ocijenjena ocjenom 4 – slažem se, kod 33 ispitanika, a u najmanjem broju ocjenom 1 – nimalo se ne slažem, kod samo 4 ispitanika. Tvrdnju „5. Više bih se pridržavao pravila ZNR da je stručnjak pristupačnija osoba.“ je najviše ispitanika ocijenilo s ocjenom 3 – niti se slažem, niti ne slažem, njih 21. Tvrdnje 6., 7., 8. i 9. su također ocijenjene na sličan način odnosno najveći postotak ispitanika je tvrdnje ocijenio s ocjenom 4 – slažem se. Nakon toga najčešća ocjena je 3 – niti se slažem, niti ne slažem i to tvrdnji 6 i 9 te ocjene 5 – u potpunosti se slažem, tvrdnji 7 i 8.

Tablica 3. Ocjene ispitanika o pridržavanju pravila ZNR s obzirom na ponašanje stručnjaka zaštite na radu

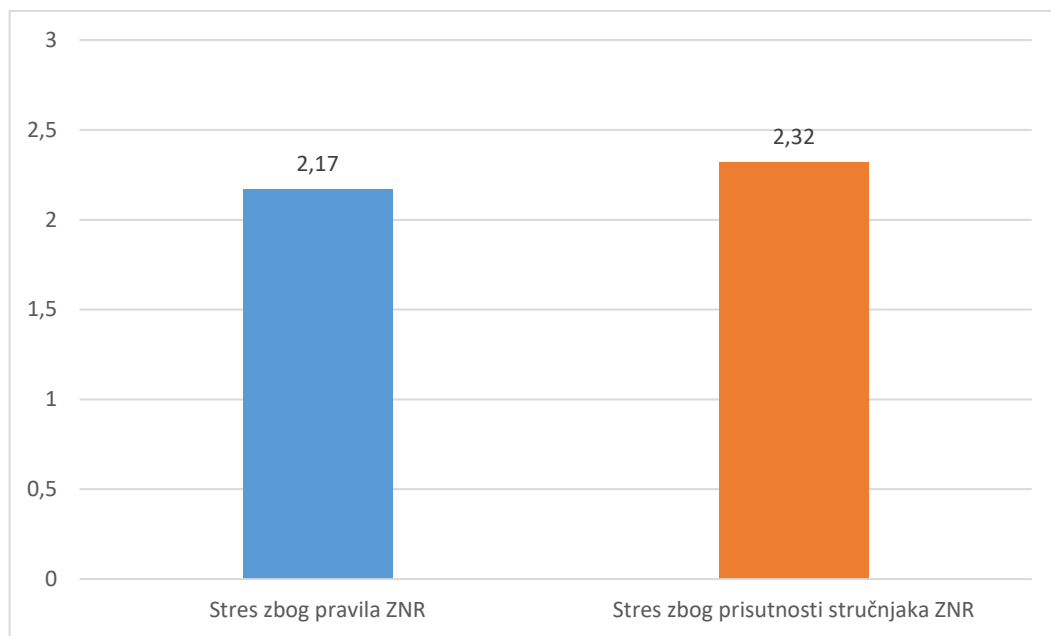
Tvrdnja	1 - nimalo se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - niti se slažem, niti ne slažem	4 - slažem se	5 - u potpunosti se slažem
4. Više bih se pridržavao pravila ZNR da mi stručnjak ukaže na težinu mogućih ozljeda na mojem radnom mjestu.	4 (6,67 %)	6 (10 %)	12 (20 %)	33 (55 %)	5 (8,33 %)
5. Više bih se pridržavao pravila ZNR da je stručnjak pristupačnija osoba.	5 (8,33 %)	7 (11,67 %)	21 (35 %)	18 (30 %)	9 (15 %)
6. Više bih se pridržavao pravila ZNR da je stručnjaku više stalo o mojem mišljenju.	3 (5%)	7 (11,67 %)	13 (21,67 %)	26 (43,34 %)	11 (18,33 %)
7. Više bih se pridržavao pravila ZNR da se stručnjak više zalaže za moju sigurnost.	2 (3,33 %)	7 (11,67 %)	10 (16,67 %)	30 (50 %)	11 (18,33 %)
8. Više bih se pridržavao pravila ZNR da je stručnjak konkretan i precizan glede zahtjeva.	2 (3,33 %)	7 (11,67 %)	13 (21,67 %)	21 (35 %)	17 (11,67 %)
9. Da se stručnjak više ponaša kao član radnog tima, mogao bi me potaknuti da se više pridržavam pravila ZNR.	3 (5%)	5 (8,33 %)	12 (20 %)	29 (48,34 %)	11 (18,33 %)

Izvor: obrada autora

Sljedeći podaci prikazuju stav ispitanika prema sigurnosti općenito. Iz stava ispitanika lako se iščitava kultura sigurnosti koju ispitanici njeguju. Grafikon 10 prikazuje kako ispitanici imaju negativan stav o tvrdnji „1. Pridržavanje pravila zaštite na radu stvara mi stres“. što

pokazuje srednja vrijednost  $2,17 \pm 1,05$ . Ispitanici su također iskazali negativan stav o tvrdnji „2. Prisutnost stručnjaka zaštite na radu čini me nervoznim“ sa srednjom vrijednošću  $2,32 \pm 0,99$ .

Grafikon 10. Stavovi ispitanika o stresu obzirom na pravila ZNR i prisutnosti stručnjaka



Izvor: obrada autora

U tablici 4 prikazan je broj ispitanika prema ocjenama za pojedinu tvrdnju o stresu ispitanika. Vidljivo je kako je većina ispitanika na tvrdnju „1. Pridržavanje pravila zaštite na radu stvara mi stres“ odgovorila sa ocjenom 1 – nimalo se ne slažem, njih 19 te 2 – ne slažem se, njih 21. Samo 1 ispitanik dao je ocjenu 5 – u potpunosti se slažem, te mu pridržavanje pravila zaštite na radu stvara stres. Ocjenu 5 – u potpunosti se slažem, tvrdnji „2. Prisutnost stručnjaka zaštite na radu čini me nervoznim“ nije dao ni jedan ispitanik. Najviše ispitanika ocijenilo je tvrdnju sa ocjenom 2 – ne slažem se, njih 19 i ocjenom 3 – niti se slažem niti ne slažem, njih 18.

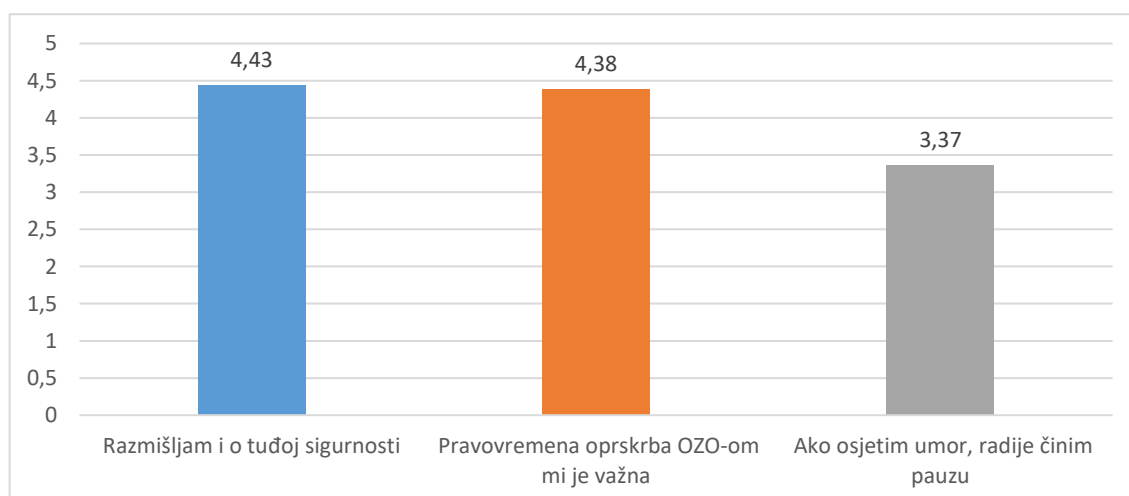
Tablica 4. Ocjene ispitanika o stresu s obzirom na pravila ZNR i prisutnosti stručnjaka

Tvrdnja	1 - nimalo se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - niti se slažem, niti ne slažem	4 - slažem se	5 - u potpunosti se slažem
1. Pridržavanje pravila zaštite na radu stvara mi stres.	19 (31,67 %)	21 (35 %)	12 (20 %)	7 (11,67%)	1 (1,67%)
2. Prisutnost stručnjaka zaštite na radu čini me nervoznim.	15 (25 %)	19 (31,67 %)	18 (30 %)	8 (13,34%)	0 (0 %)

Izvor: obrada autora

Iz grafikona 11 vidljiv je pozitivan stav ispitanika o tvrdnji „3. Razmišljam i o tuđoj sigurnosti“. sa srednjom vrijednosti  $4,43 \pm 0,62$ . Ispitanici imaju skoro jednako pozitivan stav o tvrdnji „4. Pravovremena opskrba osobnom zaštitnom opremom, vrlo mi je važna.“ Što ukazuje srednja vrijednost  $4,38 \pm 0,61$ . Ispitanici imaju nešto manje pozitivan stav o tvrdnji „5. Ako osjetim umor, radije činim pauzu, nego da završim posao ranije.“ Čiji je iznos srednje vrijednosti  $3,37 \pm 1,23$ . Stav prema ovoj tvrdnji je očekivano niži.

Grafikon 11. Stavovi ispitanika o sigurnosti tijekom rada



Izvor: obrada autora

U tablici 5 prikazane su ocjene ispitanika za tvrdnje o sigurnosti tijekom rada. Vidljivo je da su ispitanici za tvrdnju „3. Razmišljam i o tuđoj sigurnosti“ u najvećem broju dali visoke ocjene. Od 60 ispitanika, 30 ispitanika je dalo ocjenu 5 – u potpunosti se slažem, dok je njih 26 dalo ocjenu 4 – slažem se. Pozitivno je što nema ispitanika koji su tvrdnju ocijenili sa ocjenama 1 – nimalo se ne slažem i 2 – ne slažem se. Tvrdnja „4. Pravovremena opskrba osobnom zaštitnom opremom, vrlo mi je važna.“ skoro je jednako pozitivno ocijenjena. Vidljivo je da su ispitanici različitih mišljenja i dali su različite ocjene za tvrdnju „5. Ako osjetim umor, radije činim pauzu, nego da završim posao ranije.“ No, ipak je najveći broj ispitanika, njih 19, ocijenio tvrdnju sa ocjenom 4 – slažem se.

Tablica 5. Ocjene ispitanika o sigurnosti tijekom rada

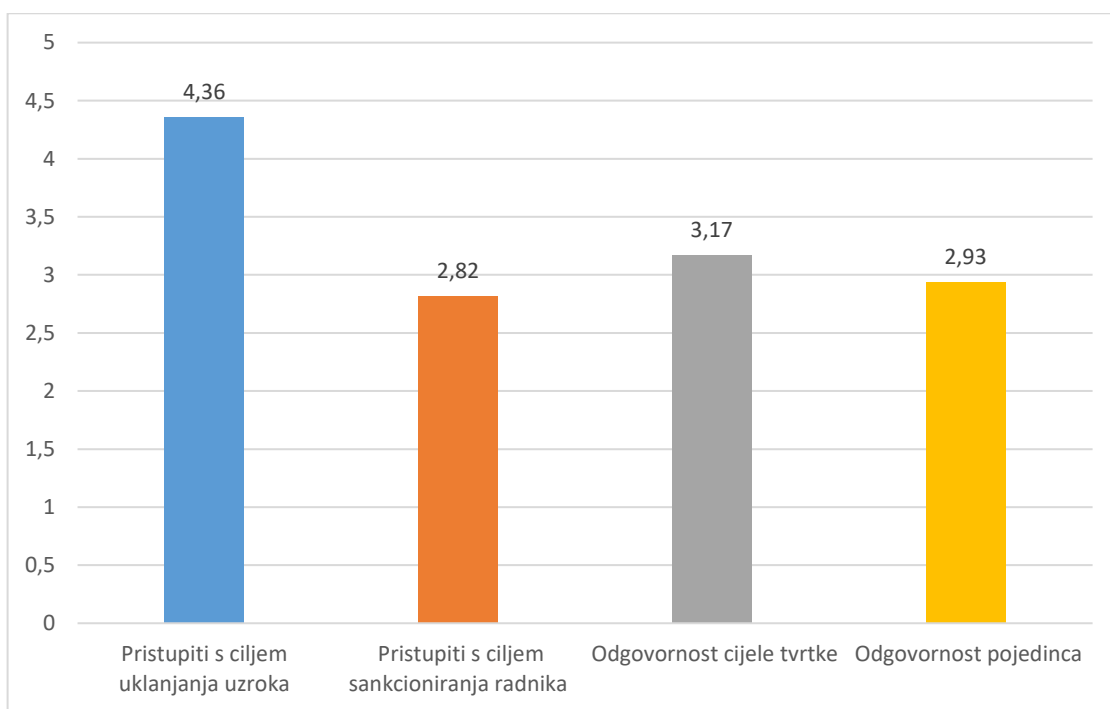
Tvrdnja	1 - nimalo se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - niti se slažem, niti ne slažem	4 - slažem se	5 - u potpunosti se slažem
3. Razmišljam i o tuđoj sigurnosti.	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (6,67 %)	26 (43,34 %)	30 (50 %)
4. Pravovremena opskrba osobnom zaštitnom opremom.	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (6,67 %)	29 (48,34 %)	27 (45 %)
5. Ako osjetim umor, radije činim pauzu, nego da završim posao ranije.	6 (10 %)	9 (15 %)	14 (23,34 %)	19 (31,67 %)	12 (20 %)

Izvor: obrada autora

Na grafikonu 12 vidimo da srednja vrijednost za tvrdnju „6. Smatram da ozljedama na radu treba pristupiti s ciljem uklanjanja uzroka ozljede.“ iznosi  $4,36 \pm 0,58$  odnosno da ispitanici imaju pozitivan stav o tome kako ozljedama treba pristupiti s ciljem uklanjanja njenog uzroka. Iako je ozljeda nastala zbog nepoštivanja pravila zaštite na radu, ispitanici imaju negativno razvijen stav o tvrdnji „7. Smatram da ozljedama na radu zbog nepridržavanja pravila zaštite

na radu treba pristupiti s ciljem sankcioniranja radnika.“ što pokazuje srednja vrijednost u iznosu od  $2,82 \pm 0,99$  za navedenu tvrdnju. Za tvrdnju „8. Smatram da je za ozljede na radu odgovorna cijela tvrtka.“ Ispitanici imaju skoro jednako razvijen stav o tvrdnjama vezanim uz odgovornost za ozljedu. No, za tvrdnju „8. Smatram da je za ozljede na radu odgovorna cijela tvrtka.“ ispitanici imaju blago pozitivniji stav u odnosu na tvrdnju „9. Smatram da je za ozljede na radu odgovoran pojedinac.“, gdje obje vrijednosti iskazuju skoro pa neutralan stav.

Grafikon 12. Stavovi ispitanika o ozljedama na radu



Izvor: obrada autora

Iz tablice 6 može se vidjeti da je tvrdnja „6. Smatram da ozljedama na radu treba pristupiti s ciljem uklanjanja uzroka ozljede.“ pozitivno ocijenjena od velikog broja ispitanika. Čak 32 ispitanika je navedenu tvrdnju ocijenilo ocjenom 4, a 24 ispitanika su je ocijenila s ocjenom 5. Nema ispitanika koji su tvrdnju ocijenili s ocjenama 1 i 2. Za tvrdnju „7. Smatram da ozljedama na radu zbog nepridržavanja pravila zaštite na radu treba pristupiti s ciljem sankcioniranja radnika.“ odgovori ispitanika se razlikuju. Najviše ispitanika je tvrdnju ocijenilo s ocjenom 3. Iako neki ispitanici smatraju kako bi u slučaju ozljede zbog ne pridržavanja pravila



trebalo sankcionirati radnika, vidljivo je da se veći broj ispitanika ne slaže s time. Ocjene koje su ispitanici dali za tvrdnje „8. Smatram da je za ozljede na radu odgovorna cijela tvrtka.“ i „9. Smatram da je za ozljede na radu odgovoran pojedinac.“ također su podijeljene. Tvrdnju „8. Smatram da je za ozljede na radu odgovorna cijela tvrtka.“ je najviše ispitanika, njih 20. ocijenilo s ocjenom 3 – niti se slažem, niti ne slažem. Ocjenu 4 – slažem se i 5 – u potpunosti se slažem, dalo je 24 ispitanika, dok je ocjenu 1 - nimalo se ne slažem i 2 - ne slažem se, dalo 16 ispitanika. Tvrdnju „9. Smatram da je za ozljede na radu odgovoran pojedinac.“ ponovno je najviše ispitanika ocijenilo s ocjenom 3 – niti se slažem, niti ne slažem, Sa tvrdnjom se ne slaže 21 ispitanik.

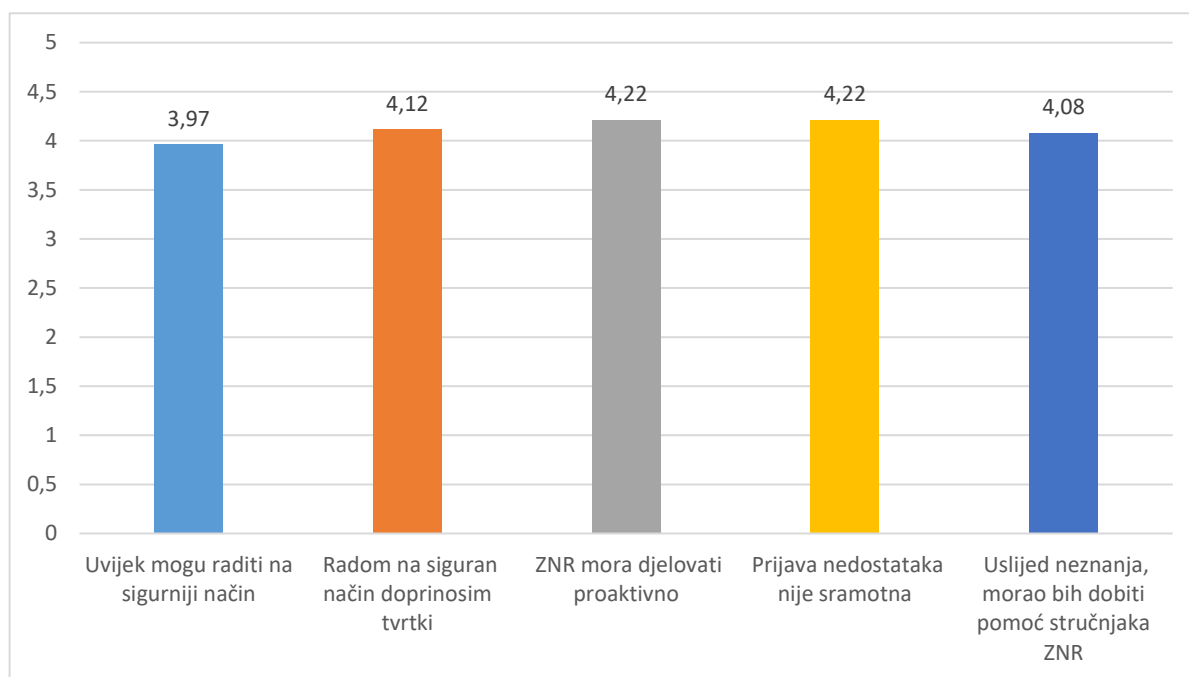
Tablica 6. Ocjene ispitanika o ozljedama na radu

Tvrdnja	1 - nimalo se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - niti se slažem, niti ne slažem	4 - slažem se	5 - u potpunosti se slažem
6. Smatram da ozljedama na radu treba pristupiti s ciljem uklanjanja uzroka ozljede.	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (5%)	32 (53,33 %)	24 (40 %)
7. Smatram da ozljedama na radu zbog nepridržavanja pravila zaštite na radu treba pristupiti s ciljem sankcioniranja radnika.	6 (10 %)	16 (26,67 %)	23 (38,33 %)	13 (21,57 %)	2 (3,33 %)
8. Smatram da je za ozljede na radu odgovorna cijela tvrtka.	5 (8,33 %)	11 (18,33 %)	20 (33,33 %)	17 (28,33 %)	7 (11,67 %)
9. Smatram da je za ozljede na radu odgovoran pojedinac.	2 (3,33 %)	19 (31,67 %)	24 (40 %)	11 (18,33 %)	4 (6,67 %)

Izvor: obrada autora

Na grafikonu 13 vidljivo je kako tvrdnja „10. Smatram da uvijek mogu raditi svoj posao na sigurniji način.“ Ima srednju vrijednost od  $3,97 \pm 0,60$ . Među ispitanicima je također razvijen pozitivan stav o tvrdnji „11. Smatram da radom na siguran način mnogo doprinosim tvrtki.“ što je vidljivo iz srednje vrijednosti koja iznosi  $4,12 \pm 0,75$ . Srednja vrijednost tvrdnje „12. Smatram da zaštita na radu mora djelovati proaktivno (naglasak na prevenciju ozljeda).“ iznosi  $4,22 \pm 0,66$ , dok približno jednaku srednju vrijednost ima i tvrdnja „13. Smatram da prijava nedostataka u sigurnosti nije sramotna.“ i iznosi  $4,22 \pm 0,85$ . Pozitivan stav je utvrđen i za tvrdnju „14. Smatram da, ukoliko nešto ne razumijem, morao bih s lakoćom dobiti pomoć od stručnjaka.“ te srednja vrijednost za tvrdnju iznosi  $4,08 \pm 0,71$ .

Grafikon 13. Stavovi ispitanika o radu na siguran način i sustavu zaštite na radu



Izvor: obrada autora

Tablica 7 prikazuje ocjene ispitanika o radu na siguran način i sustavu zaštite na radu. Čak 50 ispitanika je za tvrdnju „10. Smatram da uvijek mogu raditi svoj posao na sigurniji način.“ dalo ocjenu 4 – slažem se i 5 – u potpunosti se slažem. Negativnom ocjenom na ovu tvrdnju odgovorio je samo 1 ispitanik. Također, velik broj ispitanika je ocjenama 4 – slažem se i 5 – u potpunosti se slažem, ocijenio tvrdnju „11. Smatram da radom na siguran način mnogo

doprinosim tvrtki.“, njih 46, a čak 52 ispitanika je s jednakim ocjenama ocijenilo tvrdnju „12. Smatram da zaštita na radu mora djelovati proaktivno (naglasak na prevenciju ozljeda).“ Pozitivno je ocijenjena i tvrdnja „13. Smatram da prijava nedostataka u sigurnosti nije sramotna.“ koju je s ocjenama 4 – slažem se i 5 – u potpunosti se slažem ocijenilo 50 ispitanika, dok prijavu nedostataka sramotnim smatraju 2 ispitanika, a njih 8 se niti slaže, niti ne slaže sa tvrdnjom. Sa tvrdnjom „14. Smatram da, ukoliko nešto ne razumijem, morao bih s lakoćom dobiti pomoć od stručnjaka.“ slaže se 51 ispitanik te je tvrdnju ocijenio s ocjenama 4 – slažem se i 5 – u potpunosti se slažem. Ocjenu 3 – niti se slažem, niti ne slažem dalo je 7 ispitanika, dok su 2 ispitanika tvrdnju ocijenila s ocjenom 2 – ne slažem se.

Tablica 7. Ocjene ispitanika o radu na siguran način i sustavu zaštite na radu

Tvrdnja	1 - nimalo se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - niti se slažem, niti ne slažem	4 - slažem se	5 - u potpunosti se slažem
10. Smatram da uvijek mogu raditi svoj posao na sigurniji način.	0 (0 %)	1 (1,67 %)	9 (15 %)	41 (68,33 %)	9 (15 %)
11. Smatram da radom na siguran način mnogo doprinosim tvrtki.	0 (0 %)	0 (0 %)	14 (23,33 %)	25 (41,67 %)	21 (35 %)
12. Smatram da zaštita na radu mora djelovati proaktivno (naglasak na prevenciju ozljeda).	0 (0 %)	0 (0 %)	8 (13,33 %)	31 (51,56 %)	21 (35 %)
13. Smatram da prijava nedostataka u sigurnosti nije sramotna.	1 (1,67 %)	1 (1,67 %)	8 (13,33 %)	24 (40 %)	26 (43,34 %)
14. Smatram da, ukoliko nešto ne razumijem, morao bih s lakoćom dobiti pomoć od stručnjaka.	0 (0 %)	2 (3,33 %)	7 (11,67 %)	35 (58,33 %)	16 (26,67 %)

Izvor: obrada autora

## 7. ZAKLJUČAK

Razvoj pozitivnog stava radnika prema sigurnosti od velike je važnosti za uspješnost tvrtke. Kako bi se osiguralo nesmetano djelovanje tvrtke, bez ozljeda na radu, potreban je podoban stručnjak zaštite na radu. Kroz istraživanje, došlo se do saznanja kako su menadžment i zaštita na radu u neprestanoj povezanosti i nemoguće je zamisliti uspješnost tvrtke bez njihove međusobne interakcije i suradnje. Također, spoznali smo kako se menadžment sigurnosti u sve većem broju slučajeva, unutar tvrtki pojavljuje u obliku sustava upravljanja sigurnošću koji uključuje sigurnost i mjere zaštite na radu na svim hijerarhijskim razinama te unutar svih aktivnosti koje se unutar tvrtke obavljaju. Zaštita na radu tako postaje integrirana u sve procese tvrtke, dok je cilj spriječiti ozljede na radu i time ostvariti veća postignuća glede ciljeva tvrtke.

Analiza menadžera sigurnosti pokazala je kako se on u današnjem obliku obavljanja poslova zaštite na radu može poistovjetiti sa stručnjakom zaštite na radu. Definiranjem uloge, karakteristika i kompetencija potrebnih za uspješnog stručnjaka zaštite na radu, ustanovljeno je kako se takva osoba ne postaje samim završetkom odgovarajućeg obrazovanja, već se profil stručnjaka zaštite na radu gradi kroz iskustvo i iziskuje cjeloživotno obrazovanje.

Kultura sigurnosti nema svoju izričitu definiciju i postoji velik broj načina shvaćanja njenog pojma. U literaturi se i dalje spominje kao apstraktan pojam i oblikuje prema slučaju koji se obrađuje. Analiza stavova radnika prema sigurnosti pokazala je kako radnici imaju razvijen stav o sigurnosti, no vrijednosti imaju velika odstupanja što ukazuje na postojanje iznimaka koje mogu imati negativne posljedice. Zanimljivo je i da je prosječno ocijenjena važnost stručnjaka, te je visoka ocjena dana pridržavanju pravila o ZNR zbog vlastitog stava radnika, što ukazuje na pozitivnu kulturu sigurnosti ispitanika zbog pridržavanja pravila bez potrebe za kontroliranjem.

Analizom je potvrđeno da od onih ispitanika koji rade u tvrtkama u kojima postoji stručnjak zaštite na radu ipak postoji veći broj ispitanika koji nisu pretrpjeli ozljedu na radu u odnosu na ispitanike koji jesu pretrpjeli ozljedu. Takav pozitivniji odnos između ozlijeđenih i neozlijeđenih, moguća je posljedica prisutnosti stručnjaka zaštite na radu.

Analiza ankete pokazuje i kako se ozljede pojavljuju samo na poslovima s posebnim uvjetima rada. Na poslovima koji nisu definirani kao poslovi s posebnim uvjetima rada, ozljeda nema, što je očekivano. Utvrđeno je kako radnici uglavnom nisu pod stresom zbog pridržavanja pravila zaštite na radu te kako ih prisutnost stručnjaka uglavnom ne čini nervoznim. Pojedini radnici radije posežu i za pauzom, zbog mogućnosti nastanka ozljede uslijed umora. Iako radnici imaju pozitivan stav o pristupu ozljedama na radu kojem je cilj uklanjanje uzroka ozljede, stav o odgovornosti uslijed ozljede na radu je u prosjeku nejasan. Zanimljivo je da ispitanici više smatraju cijelu tvrtku odgovornom za ozljede na radu u odnosu na one ispitanike koji odgovornim smatraju pojedinca. U obje tvrdnje koje su propitane, rezultat je naklonjen većoj odgovornosti tvrtke. Stavovi ispitanika o radu na siguran način i sustavu zaštite na radu su pozitivni. Primjećuje se da većina ispitanika smatra da uvijek može raditi svoj posao na sigurniji način, što upućuje na svjesnost ispitanika o opasnostima s kojima se susreću.

Sukladno istraživanju, stručnjak zaštite na radu, najvažniji je element za izgradnju pozitivnijeg stava radnika prema sigurnosti i održavanja pozitivne kulture sigurnosti. Analiza stavova radnika prema sigurnosti pokazala je kako je uz djelovanje stručnjaka zaštite na radu kao vođe, kod radnika moguće poboljšati pridržavanje pravila zaštite na radu.

## POPIS LITERATURE

### Knjige

1. Daft, R. L., Management, Eleventh Edition, Cengage Learning, Andover, 2013.
2. Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.
3. Đukanović B., Filipović S. U dvosmernom ogledalu, Crnogorska akademija nauke i umjetnosti, Podgorica, 2013.
4. Kacian, N., Osnove sigurnosti, Iproz, Zagreb, 2000.
5. Rauch, C. F., Behling, O., Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership, Pergamon Press, New York, 1984.
6. Taradi, J. (ur.), Služba zaštite na radu, Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti, Zagreb, 2009.
7. Taradi, J. (ur.), Stručnjak za zaštitu na radu, Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti, Zagreb, 2010.
8. Yukl, G., Rukovođenje u organizacijama, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2008.
9. Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, MATE d.o.o., Zagreb, 1998.

### Članci u časopisu

10. Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón J. M., Vázquez-Ordás C. J., Relation between occupational safety management and firm performance, Safety Science, vol. 47, 2009., 980–991.

### Internetski izvori

11. Natuknica attitude, Encyclopedia Britannica, <https://www.britannica.com/science/attitude-psychology> (16. 6. 2020.)

12. Agencija za znanost i visoko obrazovanje – Pojmovnik (znanje, vještine, kompetencije), <https://www.azvo.hr/hr/pojmovnik> (21. 6. 2020.)
13. Safety Management International Collaboration Group, 10 THINGS YOU SHOULD KNOW ABOUT SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS (SMS), [https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/sms-docs-Safety-Management-International-Collaboration-Group-\(SM-ICG\)-phamphlet-A4--v4.pdf](https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/sms-docs-Safety-Management-International-Collaboration-Group-(SM-ICG)-phamphlet-A4--v4.pdf) (17. 6. 2020.)
14. glassdoor.com, Safety Manager Job Description, <https://www.glassdoor.com/Job-Descriptions/Safety-Manager.htm> (18. 6. 2020.)
15. indeed.com, Learn About Being a Safety Manager, What does a safety manager do?, <https://www.indeed.com/career-advice/careers/what-does-a-safety-manager-do> (21. 6. 2020.)
16. mrav.ffzg.hr, Vodič kroz zanimanja, Inženjeri zaštite na radu, <http://mrav.ffzg.hr/zanimanja/book/part2/node0315.htm> (21. 6. 2020.)
17. nextgeneration.ie, The Difference Between Leadership and Management, <https://www.nextgeneration.ie/blog/2018/03/the-difference-between-leadership-and-management> (18. 6. 2020.)
18. people360.com, Suarez, S. S., 10 Characteristics Of A Good Safety Practitioner (Part 1), <http://people360.com.ph/10-characteristics-of-a-good-safety-practitioner-part-1> (20. 6. 2020.)
19. people360.com, Suarez, S.S., 10 Characteristics Of A Good Safety Practitioner (Part 2), <http://people360.com.ph/10-characteristics-of-a-good-safety-practitioner-part-2> (20. 6. 2020.)
20. skybrary.aero, Safety Management, [https://www.skybrary.aero/index.php/Safety\\_Management](https://www.skybrary.aero/index.php/Safety_Management) (17. 6. 2020.)
21. skybrary.aero, Safety Manager, [https://www.skybrary.aero/index.php/Safety\\_Manager](https://www.skybrary.aero/index.php/Safety_Manager) (18. 6. 2020.)

22. Bregović, V., Uloga i značaj stručnjaka zaštite na radu danas i sutra, Zavod za unaprjeđenje zaštite na radu, [http://uznr.mrms.hr/wp-content/uploads/prezentacije/branimicentar2017/Vitomir\\_Begovic.pdf](http://uznr.mrms.hr/wp-content/uploads/prezentacije/branimicentar2017/Vitomir_Begovic.pdf) (20. 6. 2020.)
23. Sexton, B. J. et al., BMC Health Services, The Safety Attitudes Questionnaire: psychometric properties, benchmarking data, and emerging research, <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1472-6963-6-44> (20. 6. 2020.)
24. Taylor, T. N., Occupational Safety and Health culture assessment - A review of main approaches and selected tools, European Agency for Safety and Health at Work, 2011., <https://osha.europa.eu/en/publications/occupational-safety-and-health-culture-assessment-review-main-approaches-and-selected> (23. 6. 2020.)
25. Talentlyft.com, Safety Manager job description template, <https://www.talentlyft.com/en/resources/safety-manager-job-description> (18. 6. 2020.)

### **Ostali izvori**

26. Zakon o zaštiti na radu, Narodne novine, 71/14, 118/14, 94/18
27. Zakon o obveznom zdravstvenom osiguranju, Narodne novine, 80/13, 137/13, 98/19
28. Zakon o inspektoratu rada, Narodne novine, 19/14
29. Pravilnik o poslovima s posebnim uvjetima rada, Narodne novine, 5/84
30. Pravilnik o zaštiti na radu pri uporabi radne opreme, Narodne novine, 18/17
31. Pravilnik o pregledu i ispitivanju radne opreme, Narodne novine, 16/16
32. Pravilnik o ispitivanju radnog okoliša, Narodne novine, 16/16
33. Pravilnik o sigurnosnim znakovima, Narodne novine, 91/15, 102/15
34. Pravilnik o obavljanju poslova zaštite na radu, Narodne novine, 112/14, 43/15, 72/15, 140/15
35. Pravilnik o ovlaštenjima za poslove zaštite na radu, Narodne novine, 112/14, 84/15



36. Pravilnik o osposobljavanju iz zaštite na radu i polaganju stručnog ispita, Narodne novine, 112/14

37. Pravilnik o izradi procjene rizika, Narodne novine, 112/14

## POPIS SHEMA

Shema 1. Prikaz položaja zaštite na radu u hijerarhiji tvrtke (imaginarna tvrtka) .....	6
---	---

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Četiri ključne varijable procesa vodstva.....	10
Tablica 2. Ocjene ispitanika o važnosti stručnjaka zaštite na radu i pridržavanju pravila zaštite na radu u odnosu na stručnjaka.....	34
Tablica 3. Ocjene ispitanika o pridržavanju pravila ZNR s obzirom na ponašanje stručnjaka zaštite na radu .....	36
Tablica 4. Ocjene ispitanika o stresu s obzirom na pravila ZNR i prisutnosti stručnjaka.....	38
Tablica 5. Ocjene ispitanika o sigurnosti tijekom rada .....	39
Tablica 6. Ocjene ispitanika o ozljedama na radu .....	41
Tablica 7. Ocjene ispitanika o radu na siguran način i sustavu zaštite na radu.....	43

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika i razina obrazovanja ispitanika.....	27
Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika .....	28
Grafikon 3. Obavljanje poslova s posebnim uvjetima rada ispitanika .....	29
Grafikon 4. Broj ispitanika s obzirom na pretrpljenu ozljedu na radu .....	30
Grafikon 5. Postojanje stručnjaka zaštite na radu u tvrtki u kojoj ispitanik radi.....	30
Grafikon 6. Broj ispitanika koji su pretrpjeli ozljedu na radu u odnosu na obavljanje poslova s posebnim uvjetima rada.....	31
Grafikon 7. Broj ozljeda na radu u odnosu na postojanje stručnjaka zaštite na radu .....	32
Grafikon 8. Stavovi ispitanika o važnosti stručnjaka zaštite na radu i pridržavanju pravila zaštite na radu u odnosu na stručnjaka.....	33
Grafikon 9. Pridržavanje pravila ZNR s obzirom na ponašanje stručnjaka ZNR .....	35
Grafikon 10. Stavovi ispitanika o stresu obzirom na pravila ZNR i prisutnosti stručnjaka .....	37
Grafikon 11. Stavovi ispitanika o sigurnosti tijekom rada .....	38
Grafikon 12. Stavovi ispitanika o ozljedama na radu.....	40
Grafikon 13. Stavovi ispitanika o radu na siguran način i sustavu zaštite na radu .....	42

## POPIS PRILOGA

Prilog 1. Anketa o odnosu radnika prema sigurnosti .....	54
--	----

## Prilog 1. Anketa o odnosu radnika prema sigurnosti

### Anketa o odnosu radnika prema sigurnosti

U zaštiti na radu, ponašanje radnika prema sigurnosti je vrlo važno. Ispunjavanjem ove ankete pomoći ćete istraživanju doprinosa stručnjaka zaštite na radu na stav radnika prema sigurnosti. Anketa je anonimna. Vrijeme potrebno za ispunjavanje ankete je 5 minuta. Istraživanje se provodi se u svrhu izrade specijalističkog završnog rada.

Unaprijed hvala na uloženom vremenu i Vašoj pomoći.

Spol M / Ž  
Godine starosti \_\_\_\_\_  
Razina obrazovanja SSS / VSS  
Obavljate li poslove s posebnim uvjetima rada? DA / NE  
Jeste li ikad pretrpjeli ozljedu na radu? DA / NE  
Postoji li u tvrtci u kojoj radite stručnjak zaštite na radu? DA / NE

U nastavku je potrebno zaokružiti broj koji najbolje opisuje Vaše mišljenje za pojedinu tvrdnju.

- 1 – nimalo se ne slažem
- 2 – ne slažem se
- 3 – niti se slažem, niti ne slažem
- 4 – slažem se
- 5 – u potpunosti se slažem

1. Stručnjak na radu je ključna osoba za moju sigurnost.	1	2	3	4	5
2. Pridržavam se pravila ZNR zbog stručnjaka ZNR.	1	2	3	4	5
3. Pridržavam se pravila ZNR zbog vlastitog stava prema sigurnosti.	1	2	3	4	5
4. Više bih se pridržavao pravila ZNR da mi stručnjak ZNR ukaže na težinu mogućih ozljeda na mojem radnom mjestu.	1	2	3	4	5
5. Više bih se pridržavao pravila ZNR da je stručnjak ZNR pristupačnija osoba.	1	2	3	4	5
6. Više bih se pridržavao pravila ZNR da je stručnjaku ZNR više stalo o mojem mišljenju.	1	2	3	4	5
7. Više bih se pridržavao pravila ZNR da se stručnjak ZNR više zalaže za moju sigurnost.	1	2	3	4	5
8. Više bih se pridržavao pravila ZNR da je stručnjak ZNR konkretan i precizan glede zahtjeva vezanih uz ZNR.	1	2	3	4	5
9. Da se stručnjak više ponaša kao član radnog tima, mogao bi me potaknuti da se više pridržavam pravila ZNR.	1	2	3	4	5

1. Pridržavanje pravila zaštite na radu stvara mi stres.	1	2	3	4	5
2. Prisutnost stručnjaka ZNR čini me nervoznim.	1	2	3	4	5
3. Razmišljam i o tuđoj sigurnosti.	1	2	3	4	5
4. Pravovremena opskrba osobnom zaštitnom opremom vrlo mi je važna.	1	2	3	4	5
5. Ako osjetim umor, radije činim pauzu nego da završim posao ranije.	1	2	3	4	5
6. Smatram da ozljedama na radu treba pristupiti s ciljem uklanjanja uzroka ozljede.	1	2	3	4	5
7. Smatram da ozljedama na radu zbog nepridržavanja pravila ZNR treba pristupiti s ciljem sankcioniranja radnika.	1	2	3	4	5
8. Smatram da je za ozljede na radu odgovorna cijela tvrtka.	1	2	3	4	5
9. Smatram da je za ozljede na radu odgovoran pojedinac.	1	2	3	4	5
10. Smatram da uvijek mogu raditi svoj posao na sigurniji način.	1	2	3	4	5
11. Smatram da radom na siguran način mnogo doprinosim tvrtki.	1	2	3	4	5
12. Smatram da zaštita na radu mora djelovati proaktivno (naglasak na prevenciju ozljeda).	1	2	3	4	5
13. Smatram da prijava nedostataka u sigurnosti nije sramotna.	1	2	3	4	5
14. Smatram da, ukoliko nešto ne razumijem, morao bih s lakoćom dobiti pomoć od stručnjaka ZNR.	1	2	3	4	5

Ukoliko imate prijedloge, na koji način bi stručnjak zaštite na radu mogao utjecati na Vaše ponašanje, dopišite ih.

---



---