



VILNIAUS UNIVERSITETAS
MEDICINOS FAKULTETAS

Visuomenės sveikata

Visuomenės sveikatos katedra, Sveikatos mokslų institutas

Odeta Lešinskaitė, II kursas, II grupė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

***Saugos ir sveikatos kultūros brandos vertinimas ir tobulinimo galimybės: X įmonės
atvejis***

Assessment and Improvement Opportunities of Safety and Health Culture

Maturity: The Case of Company X

Darbo vadovas

Asist. Dr. Jelena Stanislavovienė

Katedros vadovas

Prof. Dr. (HP) Rimantas Stukas

Vilnius, 2026.

Studento elektroninio pašto adresas: odeta.lesinskaite@mf.stud.vu.lt

Turinys

Santrumpos, sąvokos	4
Santrauka	5
Summary.....	6
Įvadas.....	7
1. LITERATŪROS APŽVALGA	9
1.1. Saugos ir sveikatos kultūros samprata bei istorija.....	9
1.2. Saugos kultūros ir saugos klimato skirtumai.....	10
1.3. Saugos ir sveikatos kultūros reikšmė organizacijai	11
1.4. Saugos ir sveikatos kultūros komponentai	13
1.5. Saugos ir sveikatos kultūros brandos samprata	13
1.6. Pagrindiniai saugos ir sveikatos kultūros brandos modeliai.....	14
1.7. Saugos ir sveikatos kultūros vertinimo metodai ir instrumentai	17
1.8. Saugos ir sveikatos kultūros svarba energetikos pramonės sektoriui.....	18
1.9. Lietuvoje atlikti saugos ir sveikatos kultūros tyrimai.....	18
1.10. Užsienio šalyse atlikti su saugos ir sveikatos kultūra susiję tyrimai	19
1.11. Apibendrinimas	21
2. TYRIMO METODAI.....	23
2.1. Mokslinės literatūros analizė	23
2.2. Tyrimo tipas.....	24
2.3. Kiekybinio tyrimo organizavimas	25
2.4. Kokybinio tyrimo organizavimas	27
2.5. Darbuotojų saugos ir sveikatos rodiklių analizė.....	29
2.6. Saugos ir sveikatos brandos lygio nustatymas	30
3. KIEKYBINIO TYRIMO REZULTATAI	31
3.1. Respondentų charakteristika.....	31
3.2. Darbuotojų požiūrio į darbuotojų saugą ir sveikatą vertinimas (pagrindiniai aspektai)....	32
3.2.1. Vadovų įsitraukimas į darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą	32
3.2.2. Darbuotojų įsitraukimas į darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą	34
3.2.3. Pranešimų apie darbuotojų saugos ir sveikatos aspektus kultūra įmonėje	36
3.2.4. Mokymų, instruktavimų kokybė bei incidentų komunikacija	37
3.2.5. Sveikatos ir saugos puoselėjimo kultūra įmonėje.....	39
3.3. Kultūros brandos lygio nustatymas ir įvertinimas	41
3.4. Papildoma darbuotojų saugos ir sveikatos aspektų analizė	44
3.4.1. Koreliacinė ir regresinė analizė	44
3.4.2. 2023 m. ir 2026 m. duomenų palyginimas	45

3.4.3.	Atviro klausimo kiekybinėje apklausoje dėl DSS patobulinimų refleksija	47
4.	KOKYBINIO TYRIMO REZULTATAI	50
4.1.	Tyrimo dalyvių apibūdinimas	50
4.2.	Vadovų požiūrio į darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą, jos formavimą ir palaikymą vertinimas.....	50
4.3.	Vadovų atskleistos saugos ir sveikatos kultūros stipriosios ir tobulintinos sritys	54
4.4.	Kokybinių duomenų susiejimas su kultūros brandos lygiu	59
5.	DARBUOTOJŲ SAUGOS IR SVEIKATOS RODIKLIŲ ANALIZĖ	60
6.	REZULTATŲ APTARIMAS	62
7.	IŠVADOS	66
8.	REKOMENDACIJOS.....	67
9.	LITERATŪROS ŠALTINIAI.....	69
10.	PRIEDAI	74

Santrumpos, sąvokos

Santrumpos

abs. sk. – absoliutus skaičius
d. – diena
DSS – darbuotojų sauga ir sveikata
ES – Europos Sąjunga
KPI – angl. Key Performance Indicator
lent. – lentelė
m. – metai
n – imties dydis
pav. – paveikslėlis
proc. – procentai
pvz. – pavyzdys
SSK – saugos ir sveikatos kultūra
t.y. – tai yra

Sąvokos

Darbuotojų sauga ir sveikata – visos prevencinės priemonės, skirtos darbuotojų darbingumui, sveikatai ir gyvybei darbe išsaugoti, kurios naudojamos ar planuojamos visuose įmonės veiklos etapuose, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo profesinės rizikos arba ji būtų kiek įmanoma sumažinta [1].

Incidentas – su darbu susijęs įvykis, dėl kurio darbuotojas nepatiria žalos sveikatai [1].

Nelaimingas atsitikimas darbe – įvykis darbe, įskaitant eismo įvykį, atliekant darbo funkcijas ar būnant darbo vietoje, dėl kurio darbuotojas patiria žalą sveikatai ir netenka darbingumo nors vienai dienai arba dėl kurio darbuotojas miršta, nustatyta tvarka ištirtas ir pripažintas nelaimingu atsitikimu darbe [1].

Profesinė liga – ūmus ar lėtinis darbuotojo sveikatos sutrikimas, kurį sukėlė vienas ar daugiau kenksmingų ir (ar) pavojingų darbo aplinkos veiksnių, nustatyta tvarka pripažintas profesine liga [1].

Santrauka

Temos pagrindimas: Darbuotojų saugos ir sveikatos (DSS) kultūra yra vienas svarbiausių veiksnių, užtikrinančių saugią ir sveiką darbo aplinką. Tai darbuotojų vertybių, nuostatų, kompetencijų ir elgesio visuma, kuri lemia organizacijos požiūrį į saugą ir sveikatą. Pastaraisiais metais augantis dėmesys DSS kultūrai rodo, kad vien taisyklių nepakanka, būtinas darbuotojų įsitraukimas, vadovų palaikymas ir nuoseklus saugos ir sveikatos principų taikymas kasdienėje veikloje.

Tikslas: Įvertinti darbuotojų saugos ir sveikatos kultūros brandą X įmonėje ir nustatyti jos tobulinimo galimybes.

Darbo uždaviniai: 1. Nustatyti darbuotojų požiūrį į darbuotojų saugą ir sveikatą bei įvertinti saugos ir sveikatos kultūros brandos lygį X įmonėje; 2. Įvertinti vadovų požiūrį į darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą, jos formavimą ir palaikymą X įmonėje; 3. Nustatyti įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos kultūros stipriąsias ir tobulintinas sritis X įmonėje; 4. Išanalizuoti X įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos rodiklius;

Tyrimo metodai: Mišri metodologija: kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa), kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas interviu) ir DSS veiklos rodiklių analizė. Kiekybinėje dalyje dalyvavo 189 darbuotojai, o kokybiniame tyrime – 8 vadovai. Duomenų analizei naudoti aprašomosios statistikos metodai, Chi kvadrato, Fisher tikslusis ir Mann-Whitney testai. Atlikta daugialypė tiesinė regresija, skaičiuotas Spearmano koreliacijos koeficientas.

Tyrimo rezultatai: Atlikus kiekybinę apklausą nustatyta, kad DSS kultūros branda X įmonėje atitinka *nepriklausomą* lygį. 95,7 proc. darbuotojų saugos ir sveikatos kultūros vertina teigiamai. Darbuotojai suvokia asmeninę atsakomybę už saugą, yra sudarytos galimybės pranešti apie pažeidimus, vyrauja teigiamas saugos klimatas ir pasitikėjimas vadovybe. Nėra didelių skirtumų tarp sociodemografinių grupių, tai rodo vienalytę kultūrą. Išryškėjo komunikacijos netolygumai tarp darbuotojų grupių: mokymų nepritaikymas infrastruktūros komandoms bei psichosocialinių veiksnių, tokių kaip nuovargis ir emocinė apkrova problema. Atliekant vadovų interviu nustatytas tam tikras atotrūkis tarp deklaruojamos ir realiai įgyvendinamos saugos kultūros, esant laiko spaudimui sauga ir sveikata ne visada išlieka prioritetu. DSS rodiklių analizė parodė mažą nelaimingų atsitikimų skaičių, tačiau augantį neatitiktį identifikavimą, kas rodo stiprėjančią prevencinę kultūrą.

Išvados: Apibendrinant galima teigti, kad DSS kultūra X įmonėje yra pereinamajame (nepriklausomame) etape – organizacijoje jau yra susiformavę pagrindiniai saugos ir sveikatos kultūros elementai, pastebimos teigiamos prevencinės veiklos ir darbuotojų įsitraukimo tendencijos, tačiau siekiant aukštesnio saugos ir sveikatos kultūros brandos lygio būtina nuosekliau stiprinti praktinį saugos įgyvendinimą, komunikaciją bei psichosocialinės rizikos valdymą.

Raktažodžiai: darbuotojų sauga ir sveikata, saugos kultūra, saugos kultūros branda, DuPont Bradley modelis, darbuotojų įsitraukimas, psichosocialiniai veiksniai.

Summary

Background: Occupational Safety and Health (OSH) culture is one of the key factors ensuring a safe working environment. It shows employees' values, attitudes, competencies, and behaviours related to safety and health. Increasing attention to OSH culture shows that only formal safety procedures are insufficient. Employee involvement, management commitment, and the consistent application of safety principles in daily activities are very important.

Aim: To evaluate the maturity of the occupational safety and health culture in company X and identify opportunities for its improvement.

Objectives: 1. To determine employees' opinion about occupational safety and health and assess the OSH culture maturity level in company X; 2. to evaluate managers' attitudes toward OSH culture, its development and maintenance; 3. to identify the strengths and areas for improvement of the OSH culture; 4. to analyse occupational safety and health indicators in company X.

Methods: A mixed-method approach was used combining quantitative and qualitative research methods as well as OSH indicators analysis. The quantitative study consisted of a questionnaire survey involving 189 employees, while the qualitative study included semi-structured interviews with 8 managers. Data analysis included descriptive statistics, Spearman correlation, Chi-square test, Fisher's exact test, Mann–Whitney test, and multiple linear regression analysis.

Results: The results showed that the OHS culture maturity level in company X corresponds to the independent level according to the DuPont Bradley model. 95,7% employees positively evaluated the OSH culture. Employees demonstrated personal responsibility for safety, trust in management, and willingness to report unsafe situations. No significant differences between sociodemographic groups were identified. However, communication inconsistencies between employee groups: insufficiently adapted training for infrastructure teams, and psychosocial issues such as fatigue and exhaustion were identified. Manager interviews showed a gap between the declared and practically implemented safety culture, as safety and health do not always remain a priority under time pressure. OHS Indicators analysis showed a low number of occupational accidents but an increasing number of identified non-conformities, indicating strengthening preventive activities.

Conclusions: The OHS culture in company X is in a transitional (independent) stage. Although the organization demonstrates the main elements of safety culture, further improvement is needed in practical safety implementation, employee involvement, communication consistency, and psychosocial risk management.

Keywords: occupational health and safety, safety culture, safety culture maturity, DuPont Bradley model, employee engagement, psychosocial factors.

Ivadas

Darbuotojų saugos ir sveikatos kultūra pastaraisiais metais tampa vienu prioritetinių veiksnių, užtikrinančių saugią ir sveiką darbo aplinką. Ji apima organizacijos vertybes, darbuotojų elgseną, vadovų požiūrį į saugą bei praktikas, kurios lemia kasdienes sprendimus darbo vietoje. Stipri saugos kultūra laikoma esmine sąlyga siekiant mažinti nelaimingų atsitikimų darbe skaičių ir didinti darbuotojų visapusišką sveikatos gerovę [2–4]. 2021-2027 m. ES darbuotojų sveikatos ir saugos strateginėje programoje numatyta stiprinti prevencinę kultūrą ir iškelta vizija dėl nulinio mirčių skaičiaus darbe (angl. *Vision Zero*), pagal kurią siekiama, kad su darbu susijusių mirčių ES visai nebūtų [5].

Nepaisant technologinės pažangos ir vis griežtėjančių teisinių reikalavimų, nelaimingi atsitikimai darbe išlieka aktuali problema. Tarptautinės darbo organizacijos duomenimis, kasmet pasaulyje užfiksuojama apie 270 milijonų nelaimingų atsitikimų darbe, o daugiau nei 2 milijonai darbuotojų miršta dėl su darbu susijusių priežasčių. Lietuvoje ši problema taip pat išlieka reikšminga – 2025 m. užregistruota 18 mirtinų ir 122 sunkių nelaimingų atsitikimų darbe (neįskaitant eismo įvykių), iš viso 140 atvejų [2, 6]. Šie duomenys rodo, kad vien tik teisinis reglamentavimas ar techninės priemonės nėra pakankamos siekiant užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatą.

Vis dažniau pabrėžiama, kad efektyvus nelaimingų atsitikimų prevencijos pagrindas yra ne tik formalių reikalavimų laikymasis, bet ir organizacijos saugos ir sveikatos kultūra. Literatūroje nurodoma, kad organizacijose, kuriose vyrauja stipri saugos kultūra, darbuotojai aktyviau laikosi saugos reikalavimų, geriau atpažįsta rizikas ir dažniau įsitraukia į saugos ir sveikatos gerinimo procesus. Tuo tarpu silpna saugos ir sveikatos kultūra dažnai siejama su didesniu nelaimingų atsitikimų skaičiumi, nepakankamu rizikų vertinimu ir tik formaliu požiūriu į saugos reikalavimus [2, 4].

Tarptautinės organizacijos pabrėžia prevencinės saugos ir sveikatos kultūros svarbą, akcentuodamos, kad ji turi būti grindžiama bendromis vertybėmis, darbuotojų ir darbdavių bendradarbiavimu bei nuolatiniu darbo aplinkos gerinimu. Tokia kultūra ne tik mažina traumatizmą, bet ir prisideda prie organizacijos veiklos efektyvumo, darbuotojų pasitenkinimo bei ilgalaikio tvarumo [2, 3].

Nors tarptautiniu mastu darbuotojų saugos ir sveikatos kultūra yra gana plačiai nagrinėjama, Lietuvoje vis dar trūksta tyrimų, kurie kompleksiskai vertintų kultūrą. Ypač derinant kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus bei analizuojant tiek darbuotojų, tiek vadovų požiūrį. Taip pat stokojama tyrimų, kurie būtų orientuoti į konkrečius sektorius, tokius kaip energetika, kur saugos ir sveikatos kultūros svarba yra ypač didelė dėl atliekamų pavojingų darbų, todėl nuspręsta atlikti šį tyrimą.

Tikslas: Įvertinti darbuotojų saugos ir sveikatos kultūros brandą X įmonėje ir nustatyti jos tobulinimo galimybes.

Baigiamojo darbo uždaviniai:

1. Nustatyti darbuotojų požiūrį į darbuotojų saugą ir sveikatą bei įvertinti saugos ir sveikatos kultūros brandos lygį X įmonėje.
2. Įvertinti vadovų požiūrį į darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą, jos formavimą ir palaikymą X įmonėje.
3. Nustatyti įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos kultūros stipriąsias ir tobulintinas sritis X įmonėje
4. Išanalizuoti X įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos rodiklius.

1. LITERATŪROS APŽVALGA

1.1. Saugos ir sveikatos kultūros samprata bei istorija

Saugos ir sveikatos koncepcijos darbe raida apima kelis nuoseklius etapus. XVIII a. pabaigoje – XX a. viduryje dominavo technologijų amžius, kai nelaimingų atsitikimų priežastys buvo siejamos daugiausia su techniniais gedimais, sprogimais, o prevencija orientuota į inžinerinius sprendimus. Po Antrojo pasaulinio karo, ypač spartėjant sudėtingų technologijų naudojimui, išryškėjo žmogiškųjų veiksnių svarba, todėl dėmesys buvo perkeltas į darbuotojus, jų daromas klaidas, mokymus ir prisitaikymą prie technologijų. Tačiau laikui bėgant paaiškėjo, kad nei techninės, nei individualios priemonės nėra pakankamos, todėl XX a. pabaigoje susiformavo sisteminis požiūris, akcentuojantis saugos vadybos sistemų svarbą. Galiausiai, po didelio masto katastrofų, tokių kaip Černobylio atominės elektrinės avarija, išsivystė saugos kultūros koncepcija, pabrėžianti organizacines vertybes, lyderystę, komunikaciją ir kolektyvinį įsipareigojimą saugai kaip esminius saugios veiklos pagrindus [7]. Perėjimą nuo darbo ir procesų link žmogaus rodo ir terminologiniai pokyčiai, anksčiau sauga dažnai buvo siejama su darbo procesų ir techninių priemonių saugumu („darbų sauga“), tačiau šiuolaikinėje teisėje ir vadyboje akcentuojama „darbuotojų sauga ir sveikata“, pabrėžiant žmogaus gerovę ir prevencinį požiūrį.

Higienos instituto leidinyje apie saugos ir sveikatos kultūrą, kultūra apibūdinama kaip *darbuotojų vertybių, nuostatų, kompetencijų ir elgesio visuma, kuri lemia organizacijos požiūrį į saugą ir sveikatą bei su tuo susijusių sprendimų priėmimą* [4]. Ši sąvoka mokslinėje literatūroje vartojama rečiau. Dėl istorinių aplinkybių dažniausiai galima rasti terminą saugos kultūra (*angl. safety culture*). Po 1986 m. įvykusios Černobylio atominės elektrinės avarijos, patariamasis komitetas branduolinių įrenginių saugos klausimais, nustatė, kad viena iš avarijos priežasčių buvo prasta saugos kultūra ir saugos kultūrą apibrėžė kaip „individualių ir grupinių vertybių, nuostatų, kompetencijų ir elgesio modelių rezultatą, kuris lemia organizacijos saugos ir sveikatos programų įsipareigojimo lygį, stilių ir veiksmingumą“ [8]. Pačioje sąvokoje tiesiogiai neminima sveikata, nes tuo laikotarpiu pagrindinis dėmesys buvo skiriamas akivaizdiems fizinės saugos trūkumams ir avarijų prevencijai, o ne ilgalaikiams sveikatos padariniams, tačiau sveikata minima sąvokos apibrėžime [9]. Egzistuoja daug saugos kultūros apibrėžimų, tačiau jie visi gana panašūs ir rodantys, kad saugos kultūra yra organizacinės kultūros dalis, atspindinti darbuotojų vertybes, elgesį, nuostatas bei ši kultūra kintanti ir besivystanti nuolatos [10].

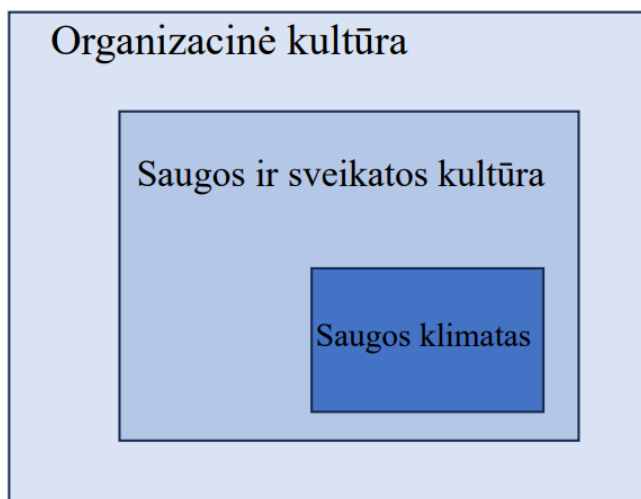
Manoma, jog saugos ir sveikatos kultūra susideda iš trijų pagrindinių komponentų [11]:

- psichologinio (susideda iš bendrų vertybių, nuostatų, suvokimo ir įsitikinimų, kurie daro įtaką sprendimams ir elgesiui saugos ir sveikatos srityje);

- elgsenos (apima su sauga ir sveikata susijusius darbuotojų veiksmus ir elgesį darbo vietoje);
- situacinio (apima su sauga ir sveikata susijusias organizacijos politikas, procedūras, taisykles, organizacinę struktūrą ir valdymo sistemas).

1.2. Saugos kultūros ir saugos klimato skirtumai

Šalia saugos kultūros sąvokos dažnai galima pamatyti ir *saugos klimato sąvoką*. *Saugos klimatas* ir *saugos kultūra* gali būti tapatinamos sąvokos, tačiau jos yra skirtingos. Saugos ir sveikatos klimatas – darbuotojų suvokimas ir vertinimai apie saugą organizacijoje tam tikru laikotarpiu; tai labiau kintamas ir momentinis rodiklis, dažniausiai vertinamas apklausų būdu [11]. Tuo tarpu saugos kultūra apima gilumines organizacijos vertybes, pagrindines prielaidas ir įsitikinimus, kurie yra mažiau sąmoningi, tačiau ilgalaikiai ir darantys esminę įtaką darbuotojų elgsenai bei saugos sprendimams. Kitaip tariant, saugos klimatas gali būti vertinamas kaip saugos kultūros išraiška arba momentinis jos atspindys, o saugos ir sveikatos kultūra, kaip platesnė ir stabilesnė sistema, formuojanti organizacijos požiūrį į saugą ir sveikatą ilgalaikėje perspektyvoje. Saugos klimatas laikomas viena iš saugos kultūros dalių [12]. Kadangi saugos klimatas yra saugos kultūros dalis, o saugos kultūra yra organizacinės kultūros dalis (plačiau apie organizacinę kultūrą 1.3. poskyryje), tai galima pavaizduoti vienoje iliustracijoje **1 pav.**



1 pav. Organizacinės kultūros, DSS kultūros ir saugos klimato tarpusavio sąsaja

1.3. Saugos ir sveikatos kultūros reikšmė organizacijai

Literatūroje pabrėžiama, kad saugos ir sveikatos kultūra yra neatsiejama organizacinės kultūros dalis. Kuo dažniau organizacijos nariai elgiasi ar veikia taip, kaip jiems atrodo natūralu ir nekelia klausimų, tuo stipresnė tampa kultūra [13]. Saugos ir sveikatos kultūra organizacijoje apima bendrą požiūrį, vertybes bei darbuotojų įpročius, kurie tiesiogiai veikia tiek saugos ir sveikatos rezultatus, tiek organizacijos veiklos efektyvumą [14]. Manoma, kad sauga ir sveikata turi būti dominuojanti organizacijos kultūros savybė, ypač didelės rizikos pramonės šakose [13]. Įmonėms itin svarbu užtikrinti aukštą produktyvumą, tačiau siekdami geresnių rezultatų darbuotojai kartais gali nesilaikyti darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimų. Organizacijose, kuriose stipri saugos ir sveikatos kultūra, produktyvumas ir sauga nėra supriešinami, jie laikomi neatskiriamaisiais aspektais, nes saugi darbo aplinka prisideda prie geresnių veiklos rezultatų [15]. Be to, sveikatos kultūros ugdymas darbe gali paskatinti darbuotojus daugiau sportuoti, maitintis sveikiau, o tai prisideda prie darbuotojo produktyvumo ir prie visuomenės sveikatos puoselėjimo bendrąja prasme [16].

Kadangi saugos ir sveikatos kultūra yra organizacinės kultūros dalis, pagal Edgaro H. Schein organizacinės kultūros modelį, organizacijos kultūra gali būti analizuojama trimis tarpusavyje susijusiais lygiais: artefaktų, deklaruojamų vertybių ir pagrindinių (pamatinių) prielaidų. Artefaktai yra „matomiausias“ organizacinės kultūros lygis ir apima organizacijos struktūrą, procesus bei darbuotojų elgesį darbo vietoje, tačiau vien jų stebėjimas neleidžia visiškai suprasti tikrosios kultūros esmės. Antrasis lygis: deklaruojamos vertybės, tai apima organizacijos oficialiai skelbiamus principus, tikslus, strategijas ir normas, kurios apibrėžia, kokį elgesį organizacija siekia skatinti. Giliausią, paskutinį kultūros lygį sudaro pagrindinės prielaidos: dažnai nesąmoningi ir savaime suprantami įsitikinimai bei vertybės, kurie lemia darbuotojų mąstymą, sprendimų priėmimą ir elgesį organizacijoje. Šios prielaidos laikomos tikrąja organizacinės kultūros esme, nes būtent jos formuoja vertybes ir matomus kultūros elementus. Artefaktų suskirstymas savo esme yra gana panašus į saugos ir sveikatos kultūros komponentų suskirstymą, minėtą anksčiau [17].

Saugos kultūros kontekste E. H. Schein modelis leidžia suprasti, kad organizacijos požiūris į darbuotojų saugą atsispindi visuose trijuose kultūros lygiuose. Artefaktų lygmenyje tai gali būti saugos instrukcijos, apsaugos priemonės, mokymai ar saugos ženklai darbo vietoje. Deklaruojamų vertybių lygmenyje organizacija formuoja saugos ir sveikatos politiką, strateginius tikslus bei pabrėžia vadovybės įsipareigojimą darbuotojų saugai. Tačiau tikroji saugos ir sveikatos kultūra atsiskleidžia pagrindinių prielaidų lygmenyje, kai darbuotojai saugų elgesį suvokia kaip savaime suprantamą ir prisiima atsakomybę už savo bei kolegų saugumą. Pasak E. H. Schein, kai šie trys kultūros lygiai yra suderinti, organizacijoje formuojasi stipri saugos kultūra, kuri daro teigiamą įtaką darbuotojų elgesiui ir padeda mažinti nelaimingų atsitikimų riziką [17].

Pastebėta, kad organizacijos, kurios aktyviai formuoja saugos kultūrą, investuoja į darbuotojų mokymus, kuria aiškią saugos politiką ir palaiko veikiančias saugos valdymo sistemas, turi mažiau nelaimingų atsitikimų ir traumų, o tai padeda kurti saugią ir sveiką darbo aplinką. Be to, tokia kultūra stiprina darbuotojų įsitraukimą ir atsakomybės jausmą: kai kiekvienas darbuotojas jaučia, kad jo veiksmai daro įtaką saugumui, sprendimai darbe priimami atsakingiau ir rizikos valdymas tampa natūrali organizacijos dalimi. Saugos kultūra taip pat tiesiogiai susijusi su finansiniais rezultatais: mažesnis traumų skaičius ir efektyvesnės saugos priemonės mažina sąnaudas, didina produktyvumą ir gerina organizacijos reputaciją tiek klientų, tiek partnerių akyse [14].

Tarptautinė socialinio draudimo asociacija paskaičiavo, kad 1 euras, investuotas darbdavio į darbuotojų saugą ir sveikatą, duoda 2,2 eurus grąžos. Kai kurių šaltinių teigimu, net 4,81 euro grąžą. Sumažinus nelaimingų atsitikimų darbe ir su darbu susijusių sveikatos problemų skaičių, įmonė gali patirti mažiau gamybos nuostolių, sutrikdymų veikloje bei laikino nedarbingumo laikotarpių, taip pat patirti mažesnę žalą įrangai ir organizacijos reputacijai. Be to, mažėja administracinės bei teisinės išlaidos [3, 18]. Dažnai nėra suvokiama visa su nelaimingu atsitikimu susijusi išlaidų našta: sustojusi/pristabdyta gamyba dėl laiko, prarasto dėl sužeisto darbuotojo ir jam padedančių kolegų nebuvimo darbo vietoje; laiko, praleisto teikiant pirmąją pagalbą sužeistam asmeniui; galimos žalos produktams, įrenginiams ir kt. Statybų pramonės tyrimai parodė, kad 2,5 proc. tiesioginių darbo sąnaudų, skirtų veiksmingai saugos programai gali vesti link 6,5 proc. tiesioginių darbo sąnaudų sutaupymo [13]. Saugos ir sveikatos kultūros palaikymas yra ne tik prevencinė priemonė, bet ir strateginė investicija, kuri padeda organizacijai augti tvariai, kurti patikimą darbo aplinką ir stiprinti ilgalaikį konkurencingumą. Be to, įmonės, kurios kuria stiprią saugos kultūrą, dažnai yra lankstesnės ir geriau pasiruošusios spręsti netikėtas krizes ar rizikas, nes darbuotojai ir vadovybė veikia koordinuotai ir atsakingai, o sauga tampa integruota į kasdienes procesus [14].

Manoma, jog organizacija, kuri turi teigiamą saugos ir sveikatos kultūrą, pasižymi keliomis glaudžiai susijusiomis savybėmis: atvirumu, informuotumu, teisingumu, lankstumu, tobulėjimu. Atvirumas ir informuotumas teigiamoje saugos ir sveikatos kultūroje pasireiškia, kai darbuotojai noriai praneša problemas, klaidas, „beveik įvykių“ atvejus (angl. *near miss*). Teisingumu grįsta kultūra pasižymi pasitikėjimu, skatina darbuotojus teikti su sauga ir sveikata susijusią informaciją bei visi žino, koks elgesys priimtinas organizacijos kultūrai, o koks ne. Lankstumas atsispindi, kai kultūra sugeba prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir naujų reikalavimų išlaikant dėmesį darbuotojų saugai ir sveikatai (DSS). Tobulėjanti kultūra – kai žmonės tiek individualiai, tiek kolektyviai siekia gerinti DSS bei yra pasirengę ir geba reflektuoti savo ir kitų elgesį [19].

Be to, mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad darbuotojų saugos ir sveikatos kultūra yra glaudžiai susijusi tiek su nelaimingų atsitikimų darbe dažnumu, tiek su darbuotojų bendra

sveikata. Tyrimai rodo, kad žemesnis saugos kultūros lygis organizacijose siejamas su didesne nelaimingų atsitikimų, incidentų ir pavojingų situacijų rizika, tuo tarpu stipresnė saugos kultūra skatina saugesnį darbuotojų elgesį ir mažina traumų tikimybę. Taip pat nustatyta, kad saugos kultūra veikia ne tik tiesioginius saugos rezultatus, bet ir darbuotojų psichosocialinę būklę. Organizacijose, kuriose skiriamas didesnis dėmesys saugai ir darbuotojų gerovei, fiksuojamas mažesnis streso, nuovargio ir perdegimo lygis, o tai netiesiogiai prisideda prie saugesnės darbo aplinkos kūrimo. Priešingai, silpna saugos kultūra gali lemti didesnį darbo spaudimą, mažesnį įsitraukimą ir prastesnį saugos reikalavimų laikymąsi. Darbuotojų saugos ir sveikatos kultūra veikia darbuotojus kompleksiskai, ji daro įtaką tiek tiesioginiams rodikliams, tokiems kaip nelaimingi atsitikimai ar incidentai, tiek netiesioginiams veiksniams, įskaitant darbuotojų elgseną, emocinę būklę ir bendrą savijautą. Šių veiksmų visuma lemia bendrą organizacijos saugos ir sveikatos brandos lygį [20–22].

2024 m. su 18 naftos perdirbimo įmonės darbuotojų atliktas kokybinis tyrimas parodė, kad prasta saugos kultūra lemia sunkesnę nuovargio valdymą. Tai siejama su tuo, kad ten, kur prasta saugos ir sveikatos kultūra, nuovargis suvokiamas kaip normalus reiškinys arba pačio darbuotojo asmeninis reikalas. Nuovargis taip pat lemia prastesnius DSS sprendimus, prarastą budrumą. Tuo tarpu brandžios organizacijos ieško sprendimų nuovargio/perdegimo rizikoms valdyti [23].

1.4. Saugos ir sveikatos kultūros komponentai

Analizuojant saugos ir sveikatos kultūros vertinimo modelius buvo ieškoma, kokias su darbuotojų sauga ir sveikata susijusias dimensijas koks modelis apima. Dažniausiai modelių apimamos temos: komunikacija, organizacinis mokymas (mokymasis iš klaidų), vadovavimas ir tiesioginių vadovų įsipareigojimas, mokymai, darbuotojų įsipareigojimas ir įsitraukimas. Rečiau modeliuose, kaip saugos ir sveikatos kultūros komponentai, atsispindi komandinis darbas, taisyklės, procedūros, nelaimingų atsitikimų tyrimai, auditai ir kt. Pamatiniu komponentu laikomas vadovų įsipareigojimas saugai ir sveikatai [24, 25]. Kai vadovai ir kolegos yra palaikantys, darbuotojai jaučia, kad jų sveikata darbe yra svarbi ir remiama [26]. Kituose šaltiniuose, komunikacija, saugos švietimas ir mokymai bei priežiūra yra įvardijami kaip pagrindiniai veiksniai, skatinantys saugią darbo aplinką, tačiau vadovų įsitraukimas ir lyderystė yra pamatinis saugos kultūros elementas [27].

1.5. Saugos ir sveikatos kultūros brandos samprata

Saugos ir sveikatos kultūros branda (literatūroje dažniausiai vadinama saugos kultūros branda) – tai, kaip gerai organizacija sugeba užtikrinti saugą ir sveikatą darbe. Ji rodo, kurioje stadijoje organizacija yra: nuo nesaugios kultūros, per taisyklių laikymąsi (biurokratija), iki

proaktyvios ir atsakingos saugos kultūros. Brandos lygis apibrėžia, ką organizacija daro gerai ir ką dar galima patobulinti, o tikslas – nuolat tobulėti, stiprinti silpnąsias puses ir šalinti trūkumus. *Saugos ir sveikatos kultūros brandos vertinimas* yra procesas, leidžiantis nustatyti organizacijos saugos kultūros išsivystymo lygį: nuo minimalaus taisyklių laikymosi iki aukšto darbuotojų įsitraukimo ir proaktyvaus rizikų valdymo [28].

1.6. Pagrindiniai saugos ir sveikatos kultūros brandos modeliai

Egzistuoja keli saugos ir sveikatos kultūros brandos modeliai, tačiau nėra vieningos nuomonės, kuris saugos kultūros brandos modelis yra tinkamiausias [28].

Pirmasis brandos vertinimo modelis apibrėžtas kiek daugiau nei prieš 30 metų. Jį pasiūlė daktaras Rod Westrum 1993 m.

Šis modelis išskyrė tris organizacinės kultūros tipus:

- patloginė,
- biurokratinė,
- generatyvi.

Patloginės organizacijos paprastai orientuotos į valdžią, pasižymi mažai bendradarbiavimo tarp grupių ir nepakankamu informacijos srautu. Tuo tarpu *biurokratinėse* organizacijose informacija cirkuliuoja lengviau, tačiau tik atskiruose padaliniuose. Biurokratinės kultūros labiau susirūpinusios taisyklėmis ir pareigomis, mažai dėmesio skiriant visos organizacijos tikslui. *Generatyvios* organizacijos dažniausiai orientuotos į rezultatus, pasižymi sklandžiu informacijos srautu ir aukštu komandų bendradarbiavimu, siekiant geriausių rezultatų [29].

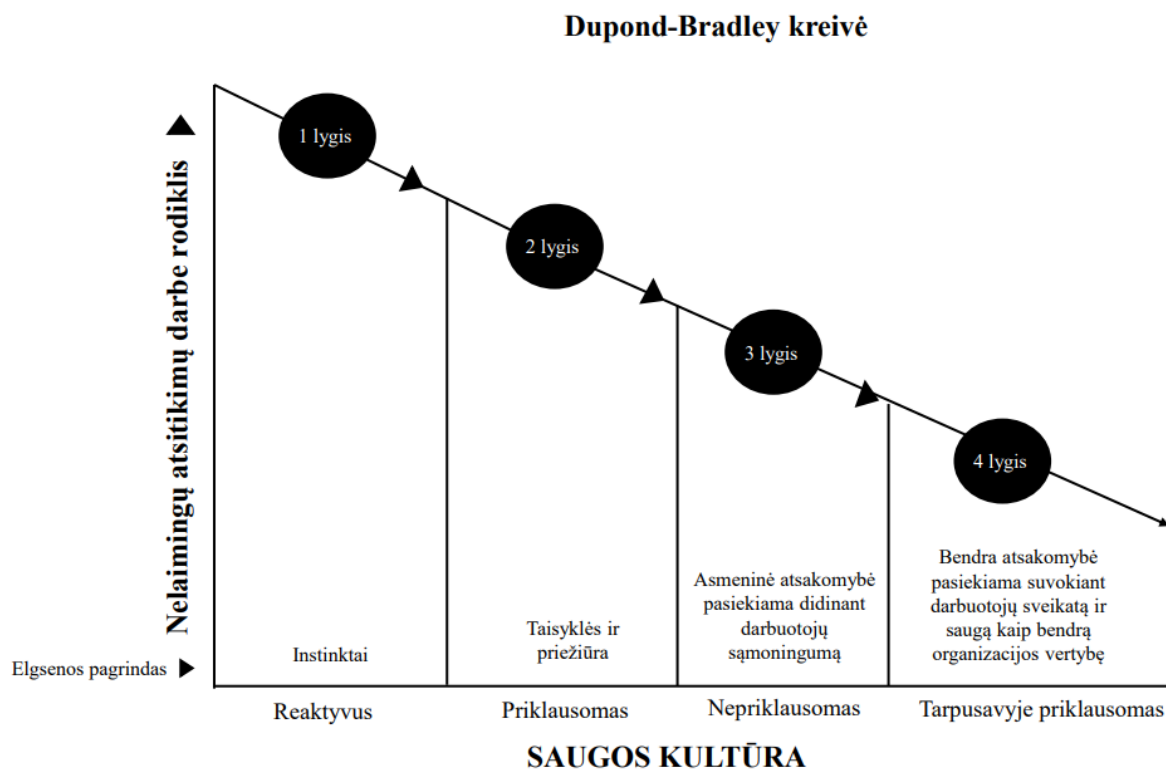
Kitas modelis, vadinamas DuPont Bradley modeliu (kreive) sukurtas 1995 m., jis apibūdina saugos kultūros brandą organizacijose ir laikomas vienu pirmųjų tokio tipo modelių.

Jame išskiriami keturi saugos kultūros etapai (2 pav.):

- reaktyvus,
- priklausomas,
- nepriklausomas,
- tarpusavyje priklausomas.

Reaktyviajame etape sauga laikoma atsitiktinumo klausimu, atsakomybė deleguojama saugos ir sveikatos vadovui/specialistams, o pagrindinis dėmesys skiriamas atitikčiai reikalavimams (tik tiek, kiek privaloma). *Priklausomajame* etape dominuoja vadovybės ir priežiūros kontrolė, akcentuojamos taisyklės, procedūros ir disciplina. *Nepriklausomajame* etape sauga tampa asmenine vertybe, darbuotojai prisiima individualią atsakomybę ir yra asmeniškai įsipareigoję saugiam darbui.

Aukščiausiam, *tarpusavyje priklausomajame* etape, sauga grindžiama komandiniu įsipareigojimu, bendradarbiavimu ir rūpesčiu ne tik savo, bet ir kitų darbuotojų sauga [7, 28, 29].



2 pav. Saugos ir sveikatos kultūros brandos vertinimo lygiai pagal DuPond Bradley modelį [7] .

2001 m. profesorius, saugos kultūros ekspertas Patrick Hudson pasiūlė naują saugos kultūros brandos modelį, paremtą anksčiau minėtu Rod Westrum modeliu, papildė jį dviem papildomais lygmenimis (reaktyviuoju ir proaktyviuoju) bei pakeitė biurokratinio modelio pavadinimą į skaičiuojamąjį.

Iš viso Hudson saugos kultūros brandos modelį sudaro penki lygmenys:

- patologinis,
- reaktyvusis,
- skaičiuojamasis,
- proaktyvusis,
- generatyvusis.

Patologinis lygmuo atspindi mažiausiai išvystytą saugos kultūrą, kuriai būdingos minimalios investicijos į saugos sistemas bei ribota arba visai neegzistuojanti komunikacija saugos klausimais. *Reaktyviajame* lygmenyje organizacijos linkusios gerinti saugą tik reaguodamos į įvykius ar nelaimingus atsitikimus. *Skaičiuojamajame* lygmenyje įdiegiamos formalios valdymo sistemos, įskaitant auditus, o apie incidentus skatinama pranešti [29]. Nustatyta, kad organizacijose su stipria

saugos kultūra darbuotojai drąsiau praneša apie incidentus [30]. *Proaktyviajame* lygmenyje organizacijos pradeda numatyti ir užkirsti kelią problemoms, didindamos darbuotojų sąmoningumą saugos srityje ir diegdamos saugos gerinimo priemones. *Generatyvusis* lygmuo atspindi brandžiausią saugos kultūrą, kurioje sauga yra visiškai integruota į organizacijos veiklos procesus, o darbuotojai aktyviai įsitraukia į su sauga susijusias veiklas [29].

Tuo pačiu laikotarpiu daktaras Mark Fleming sukūrė saugos kultūros brandos modelį, kurį perėmė Jungtinės Karalystės Darbuotojų saugos ir sveikatos tarnyba [29].

Šiame modelyje išskiriami penki brandos lygmenys:

- besiformuojantis,
- valdomasis,
- įtraukiantis,
- bendradarbiaujantis,
- nuolat tobulėjantis.

Besiformuojančiame lygmenyje sauga nelaikoma svarbia verslo sritimi, o daugelis nelaimingų atsitikimų suvokiami kaip neišvengiami ir laikomi darbo dalimi. *Valdomajame* lygmenyje organizacijos pradeda dėti pastangas nelaimingų atsitikimų prevencijai, tačiau sauga suprantama tik kaip taisyklių ir procedūrų laikymasis. *Įtraukiančiame* lygmenyje darbuotojai noriai aktyviai bendradarbiauja su vadovybe, siekdami gerinti darbuotojų saugą ir sveikatą, o saugos veiklos rezultatai yra stebimi. *Bendradarbiaujančiame* lygmenyje darbuotojai prisiima visišką atsakomybę už savo ir kitų darbuotojų saugą bei sveikatą, o organizacijos taiko proaktyvias priemones nelaimingiems atsitikimams užkirsti. *Nuolat tobulėjančiame* lygmenyje sauga laikoma pagrindine vertybe, o organizacijos nuolat ieško geresnių būdų rizikos veiksnių kontrolės procedūroms tobulinti [29].

Literatūroje galima rasti ir daugiau saugos ir sveikatos kultūros modelių, tačiau šie keturi anksčiau minėti yra populiariausi ir labiausiai aprašyti. Visus modelius vienija tai, kad lygiai suskirstyti nuo prasčiausio iki aukščiausio saugos ir sveikatos kultūros brandos lygio. Šiam tyrimui atlikti pasirinktas DuPond Bradley modelis dėl aiškos brandos lygių struktūros, plataus taikymo aukštos darbo rizikos organizacijose bei tinkamumo vertinti darbuotojų ir vadovų požiūrį, elgseną ir organizacijos darbuotojų saugos ir sveikatos kultūros brandą. Modelis vienas iš paprasčiausių ir lengvai interpretuojamų bei dažnai taikomas būtent energetikos sektoriaus įmonėse.

1.7. Saugos ir sveikatos kultūros vertinimo metodai ir instrumentai

Saugos klimato vertinimas, kaip viena iš saugos ir sveikatos kultūros vertinimo dalių, gali būti matuojamas organizacijose naudojant standartizuotus klausimynus, kurie leidžia sistemingai įvertinti darbuotojų požiūrį į saugą, vadovybės įsipareigojimą ir kitus aspektus. Vienas plačiausiai taikomų instrumentų yra Šiaurės šalių darbuotojų saugos ir sveikatos klimato vertinimo klausimynas (angl. *Nordic Occupational Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50)*), sudarytas iš 50 klausimų ir vertinantis septynias saugos klimato dimensijas, tokias kaip vadovybės prioritetas saugai, darbuotojų įsipareigojimas saugai, saugos komunikacija bei pasitikėjimas saugos sistemomis. Šis klausimynas yra validuotas tarptautiniu mastu ir naudojamas įvairiuose sektoriuose, todėl leidžia palyginti skirtingų organizacijų ar šalių rezultatus. Tačiau, šis klausimynas yra gana senas, su senomis klausimų formuluotėmis, ne visai atitinkantis šiuolaikines profesinės sveikatos aktualijas. Kitas plačiai naudojamas instrumentas yra Saugos klimato įrankis (angl. *Health and Safety Executive (HSE) Safety Climate Tool*), sukurtas Jungtinės Karalystės saugos ir sveikatos institucijos. Šis įrankis vertina tokius aspektus kaip organizacijos įsipareigojimas saugai, darbuotojų įsitraukimas, saugos komunikacija, incidentų ir „beveik įvykių“ registravimas bei saugos procedūrų taikymas. Tačiau šis klausimynas yra mokamas, nėra viešai prieinamas ir jo naudojimui reikia įsigyti licenziją [31, 32] .

Vis dėlto, organizacijoms tikrai naudinga kurti savo saugos ir sveikatos vertinimo klausimynus, tuo atveju juos galima pritaikyti pagal veiklos sritį, galimas rizikas, įvertinti buvusias/esamas problemas, stipriąsias ir silpnąsias sritis, kurios aktualios konkrečioje organizacijoje. Yra nuomonių, kad saugos ir sveikatos kultūrai išmatuoti negali būti pasitelkiamas tik klausimynas, nes tai labiau atspindėtų momentinį vertinimą tam tikru laikotarpiu, t.y. būtų įvertintas tik saugos klimatas, tačiau apjungus kelis vertinimo metodus: klausimyną, interviu, rodiklių analizę galima matyti ir platesnį saugos ir sveikatos kultūros vaizdą.

Atsižvelgiant į šios temos aktualumą literatūros šaltiniuose galima atrasti SSK tyrimo metodų ir instrumentų. Kanados energetikos reguliavimo institucija yra išleidusi gaires saugos ir sveikatos kultūros vertinimui. Gairės siūlo naudoti apklausas (kiekybinis tyrimas), interviu (kokybinis tyrimas), peržiūrėti, audituoti dokumentaciją, įvertinti saugos ir sveikatos rodiklius, stebėti darbuotojų darbo procesą, organizuoti fokus grupes. Vertinant darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą, dažniausiai taikomas kelių metodų derinys, siekiant gauti kuo išsamesnį ir patikimesnį vaizdą apie organizacijos kultūrą. Kiekybinės nuomonės apklausos, dažniausiai naudojant Likerto skalę, leidžia efektyviai surinkti duomenis ir palyginti rezultatus tarp komandų ar demografinių duomenų, o laisvos tekstinės vietos suteikia galimybę dalyviams paaiškinti savo vertinimus, teikti pasiūlymus, pasisakyti apie tobulintinas sritis. Dokumentų peržiūra padeda įvertinti, kaip vertybės ir formalūs įsipareigojimai atsispindi įmonės politikoje ir procedūrose. Darbo vietos stebėjimai leidžia tiesiogiai

palyginti numatytus ir faktinius elgesio modelius bei suprasti, kaip vertybės verčiamos praktika, tačiau reikalauja patyrusių stebėtojų ir atsižvelgimo į galimą elgesio iškraipymą stebėjimo metu. Individualūs interviu, tiek struktūruoti, tiek nestruktūruoti, suteikia galimybę giliau nagrinėti kultūrinės problemas, tuo tarpu fokus grupės, suburiančios mažas grupes diskusijai, leidžia atskleisti nuomonių skirtumus, problemas ir tendencijas, kurios gali būti sunkiai pastebimos kitais metodais [33].

1.8. Saugos ir sveikatos kultūros svarba energetikos pramonės sektoriui

Energetikos pramonės šaka yra laikoma viena pavojingiausių pramonės šakų, nes joje kasdien darbuotojai susiduria su aukštos rizikos veiksniais, kurie gali sukelti lengvus, sunkius ar net mirtinus nelaimingus atsitikimus. Energetikoje darbuotojai atlieka pavojingus darbus kasdien. Dėl to labai svarbu palaikyti aukštą saugos ir sveikatos kultūros lygį, kad kiekvienas būtų atsakingas už savo veiksmus ir elgtųsi saugiai. Vertinant mirtinų nelaimingų atsitikimų darbe rodiklį, komunalinių paslaugų (energetikos) sektorius yra tarp trijų pavojingiausių sektorių pasaulyje kartu su statybos bei kasybos ir karjerų eksploatavimo sektoriais. Šiems sektoriams būdinga tai, kad darbo aplinka apima platų pavojų ir rizikų spektrą, įskaitant sunkiąją techniką, nenusipėjamus gamtinius veiksnius, pavojingas medžiagas ir fiziškai sudėtingas užduotis. Darbo pobūdis šiuose sektoriuose dažnai susijęs su darbu aukštyje, uždaroje erdvėje, su cheminėmis medžiagomis, yra gaisro ar sprogimo tikimybė, taip pat dirbama arti didelių, potencialiai pavojingų įrenginių, todėl ženkliai didesnė nelaimingų atsitikimų, traumų ir profesinių ligų tikimybė [34, 35].

1.9. Lietuvoje atlikti saugos ir sveikatos kultūros tyrimai

Literatūros analizė parodė, kad Lietuvoje atliktų saugos kultūros tyrimų yra nedaug. 2014 m. birželio – lapkričio mėn. Lietuvoje atliktas aprašomasis momentinis tyrimas, kurio tikslas – įvertinti saugos ir sveikatos kultūrą Lietuvos apdirbamosios gamybos įmonėse. Tyrime dalyvavo 20 įmonių ir 377 gamybos darbuotojai, dirbantys padaliniuose ne trumpiau kaip vienerius metus. Rezultatai parodė, kad penkiais iš septynių vertintų aspektų saugos ir sveikatos kultūra buvo pozityvi. Dauguma darbuotojų (95,7 proc.) teigė suspėjantys laiku atlikti darbą. 93,9 proc. teigė, kad yra aprūpinti reikalingomis apsaugos priemonėmis. 84,5 proc. įsitikinę, kad dirbdami atsargiai jie geba išvengti nedidelių traumų. 73,3 proc. žino galimus pavojus sveikatai ir 57,5 proc. sulaukia kolegų kritikos už nesaugų elgesį. Tačiau nustatyti ir trūkumai: tik mažuma darbuotojų (41,3 proc.) dalyvavo profesinės rizikos vertinime, taip pat, tik maža dalis darbuotojų (21,6 proc.) pasakė, kad už saugų elgesį jie būdavo pagiriami. Tyrimas atskleidė, kad vyresni darbuotojai rečiau teigė žinantys apie

sveikatai kenksmingus veiksnius, tačiau dažniau dalyvavo rizikos vertinime, o ilgesnis darbo stažas buvo susijęs su didesniais sunkumais išvengti nedidelių traumų [36].

1.10. Užsienio šalyse atlikti su saugos ir sveikatos kultūra susiję tyrimai

Užsienio šalių įmonėse, priešingai nei Lietuvoje, atlikta tikrai nemažai saugos ir sveikatos kultūros vertinimų. Vertinimai skiriasi savo metodais, apimtimi ir rezultatais.

2023 m. trijose šiluminėse elektrinėse Indijoje buvo atliktas saugos ir sveikatos kultūros vertinimas. Vertinimo metu buvo stebimas darbuotojų darbo procesas, vertinama darbuotojų reakcija į pavojus, darbo procedūrų laikymąsi, asmeninių apsaugos priemonių naudojimą, tvarką, įrankių ir įrangos naudojimą. Rezultatai parodė, kad darbuotojų elgesys darbe yra saugus. Gera komunikacija tarp darbuotojų ir vadovų, darbuotojai drįsta komunikuoti apie saugumo klausimus. Darbuotojai elgiasi labiau proaktyviai identifikuodami potencialius pavojus ir imdamiesi veiksmų panaikinti juos. Bendrai įvertinta, kad daugelyje stebėjimų saugaus elgesio buvo daugiau nei rizikingo, todėl šiluminėse elektrinėse saugos kultūra įvertinta kaip stipri, tačiau visada turi būti tobulinama [37].

Kitas tyrimas, atliktas 2022 m., Tailande, poliesterio gamybos įmonėje. Tyrimo tikslas buvo įvertinti darbuotojų suvokimą apie saugos kultūrą ir saugos lyderystę organizacijoje. Tyrime dalyvavo 1286 respondentai: vadovai, prižiūrėtojai, darbuotojai ir rangovai. Duomenys buvo renkami naudojant 36 klausimų saugos kultūros suvokimo klausimyną, o rezultatai vertinti pagal penkių lygių saugos kultūros skalę (nuo besiformuojančios iki pasaulinio lygio). Tyrimo rezultatai parodė, kad bendras saugos kultūros ir saugos lyderystės vertinimas įmonėje atitiko standartinį lygį (trečias lygis iš penkių), rodantį, kad organizacijoje veikia pavojų valdymo sistema. Vis dėlto nustatyta ir silpnesnių sričių, susijusių su darbuotojų įgalinimu, komunikacija apie saugą ir saugos rekomendacijų teikimu. Taip pat nustatyta, kad sauga už darbo ribų buvo vertinama tik pagrindiniu lygiu, todėl rekomenduota stiprinti saugos kultūrą ir darbuotojų įsitraukimą [38].

2000 m. medicinos įstaigose atlikto tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojų saugos ir sveikatos gerinimas organizacijose vis labiau siejamas su darbo aplinkos kokybe ir pastatų projektavimo sprendimais. Šis tyrimas apėmė gilesnius aspektus. Vienas svarbiausių darbuotojų saugos ir sveikatos gerinimo aspektų tuo metu buvo vidaus aplinkos kokybės užtikrinimas. Tokie aplinkos veiksniai kaip temperatūra, apšvietimas, triukšmas, kvapai ir oro kokybė turėjo tiesioginę įtaką darbuotojų savijautai bei darbo efektyvumui. Nustatyta, jog netinkamai reguliuojama temperatūra ar nepakankamas vėdinimas gali mažinti darbuotojų gebėjimą susikaupti, didinti nuovargį ir sukelti įvairius sveikatos sutrikimus. Šis tyrimas parodė, kad biurų darbuotojai dažnai patiria darbo aplinkos sukeltus simptomus, tokius kaip akių dirginimas, galvos skausmai ar kvėpavimo takų problemos, kurie gali būti susiję su prasta patalpų mikroklimato kokybe [39].

Taip pat, straipsnyje buvo nagrinėjama, kad svarbi darbuotojų saugos ir sveikatos tobulinimo kryptis yra inžinerinių ir organizacinių prevencijos priemonių taikymas. Profesinės sveikatos srityje dažnai taikoma kontrolės priemonių hierarchija, pagal kurią prioritetas teikiamas inžineriniams sprendimams, t.y. kolektyvinėms apsaugos priemonėms, pavyzdžiui, fiziniams barjerams, efektyvioms vėdinimo sistemoms ar nuolatinei aplinkos parametrų stebėsenai. Tokios priemonės laikomos patikimesnėmis nei individualios apsaugos priemonės, nes jos mažiau priklauso nuo darbuotojų elgesio ar individualių veiksmų [39].

Straipsnio autorius, kaip labai svarbų darbuotojų saugos ir sveikatos tobulinimo veiksnį taip pat nurodo tarpdisciplininį bendradarbiavimą. Jo nuomone, siekiant sukurti saugią ir sveiką darbo aplinką, būtinas glaudus medicinos specialistų, mokslininkų, architektų, inžinierių ir saugos specialistų bendradarbiavimas. Toks bendradarbiavimas leidžia efektyviau nustatyti rizikos veiksnius, numatyti prevencines priemones ir kurti sprendimus, kurie padėtų užtikrinti sveikesnę darbo aplinką [39].

2024 m. publikuotas straipsnis apie darbuotojų saugos ir sveikatos gerinimą gamybos industrijoje rodo kiek kitokius tobulinimo aspektus. Tyrime saugos ir sveikatos gerinimo galimybių organizacijose dažniausiai siejamos su kompleksiniu prevencinių priemonių taikymu, apimančiu techninius, organizacinius ir elgsenos aspektus. Vienas svarbiausių aspektų yra minima efektyvi sveikatos, saugos ir aplinkos valdymo sistema, kuri leidžia sistemingai identifikuoti pavojus, vertinti riziką ir įgyvendinti kontrolės priemones. Taip pat svarbų vaidmenį atlieka darbuotojų mokymai ir kompetencijų stiprinimas, kurie didina pavojų atpažinimo gebėjimus ir skatina saugų elgesį darbo vietoje. Reikšmingos yra ir inžinerinės bei technologinės priemonės, tokios kaip saugesnės įrangos diegimas, procesų automatizavimas ir darbo vietos ergonomikos gerinimas, mažinantys nelaimingų atsitikimų bei profesinių ligų riziką. Be to, jau atsižvelgta į darbuotojų saugos ir sveikatos kultūros stiprinimą. Darbuotojų įtraukimas į saugos sprendimų priėmimą, nuolatinis saugos auditų ir stebėsenos vykdymas bei tinkamas asmeninių apsaugos priemonių naudojimas straipsnyje pateikiami kaip labai svarbūs aspektai gerinimui [40].

Kitas, taip pat 2024 m. parašytas straipsnis, plėtoja panašius kaip ir prieš tai minėtus aspektus. Straipsnyje pabrėžiama, kad darbuotojų saugos ir sveikatos gerinimui svarbiausia taikyti kompleksines priemones, apimančias tiek organizacinius, tiek valdymo aspektus. Viena svarbiausių priemonių yra darbuotojų saugos ir sveikatos valdymo sistemų diegimas organizacijose, kurios padeda sistemingai planuoti saugos politiką, atlikti rizikos vertinimą, įgyvendinti prevencines priemones ir stebėti jų rezultatus. Taip pat didelę reikšmę turi vadovybės įsipareigojimas ir aktyvi lyderystė, nes vadovų palaikymas skatina saugos kultūros formavimąsi organizacijoje. Straipsnyje pabrėžiama ir darbuotojų informuotumo didinimo bei jų aktyvaus dalyvavimo svarba, nes darbuotojų įtraukimas į saugos procesus padeda veiksmingiau identifikuoti pavojus ir taikyti tinkamas

prevencines priemones. Be to, svarbus nuolatinis intervencijų planavimas, jų įgyvendinimo stebėjimas ir efektyvumo vertinimas naudojant aiškius veiklos rodiklius (*angl. Key Performance Indicators (KPI)*). Taip pat akcentuojamas bendradarbiavimas tarp įvairių suinteresuotų šalių, tokių kaip darbdaviai, darbuotojai, profesinės sąjungos ir politikos formuotojai, nes koordinuotas veikimas leidžia kurti efektyvesnes darbuotojų saugos ir sveikatos gerinimo strategijas [41]. Taip pat, nustatyta, kad darbuotojų bendradarbiavimo ir komunikacijos gerinimas gali turėti teigiamą poveikį saugos kultūrai [42].

1.11. Apibendrinimas

Taigi, analizuojant darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą, svarbu apibrėžti pagrindines su šia tema susijusias sąvokas:

- **Darbuotojų saugos ir sveikatos kultūra** – tai darbuotojų vertybių, nuostatų, kompetencijų ir elgesio visuma, kuri lemia organizacijos požiūrį į saugą ir sveikatą bei su tuo susijusių sprendimų priėmimą [4].
- **Saugos ir sveikatos klimatas** – darbuotojų suvokimas ir vertinimai apie saugą organizacijoje tam tikru laikotarpiu; tai labiau kintamas ir momentinis rodiklis, dažniausiai vertinamas apklausų būdu [12].
- **Saugos ir sveikatos kultūros brandos vertinimas** – procesas, leidžiantis nustatyti organizacijos saugos kultūros išsivystymo lygį nuo minimalaus taisyklių laikymosi iki aukšto darbuotojų įsitraukimo ir proaktyvaus rizikų valdymo [28].

Šių sąvokų supratimas yra svarbus organizacijai, nes leidžia įvertinti esamą saugos situaciją, nustatyti stipriąsias ir silpnąsias sritis bei numatyti efektyvias darbuotojų saugos ir sveikatos gerinimo kryptis.

Išnagrinėta mokslinė literatūra rodo, kad darbuotojų saugos ir sveikatos kultūra yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių saugią darbo aplinką ir organizacijos veiklos efektyvumą. Analizuojant Lietuvoje atliktus tyrimus nustatyta, kad darbuotojų saugos ir sveikatos kultūros tyrimų yra nedaug. Tuo tarpu užsienio šalyse saugos kultūros vertinimas yra plačiau taikomas įvairiose pramonės šakose ir laikomas svarbia organizacijos valdymo bei rizikos prevencijos priemone.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų saugos ir sveikatos kultūros vertinimas leidžia ne tik nustatyti esamą organizacijos saugos kultūros būklę, bet ir identifikuoti pagrindines problemas bei numatyti efektyvias tobulinimo priemones. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvoje šios srities tyrimų vis dar trūksta, nėra daug patirties, o organizacijoms vis dažniau tenka susidurti su įvairiomis

profesinės rizikos formomis, darbuotojų saugos ir sveikatos kultūros brandos vertinimas tampa aktuali mokslinių tyrimų objektu.

Todėl šiame darbe siekiama įvertinti konkrečios organizacijos saugos ir sveikatos kultūros brandą bei nustatyti galimas jos tobulinimo kryptis. Tokia analizė leidžia ne tik geriau suprasti organizacijoje vyraujančią saugos kultūrą, bet ir pateikti praktines rekomendacijas, kurios galėtų prisidėti prie saugesnės ir sveikesnės darbo aplinkos kūrimo kitoms organizacijoms ir kitoms energetikos sektoriaus organizacijoms.

2. TYRIMO METODAI

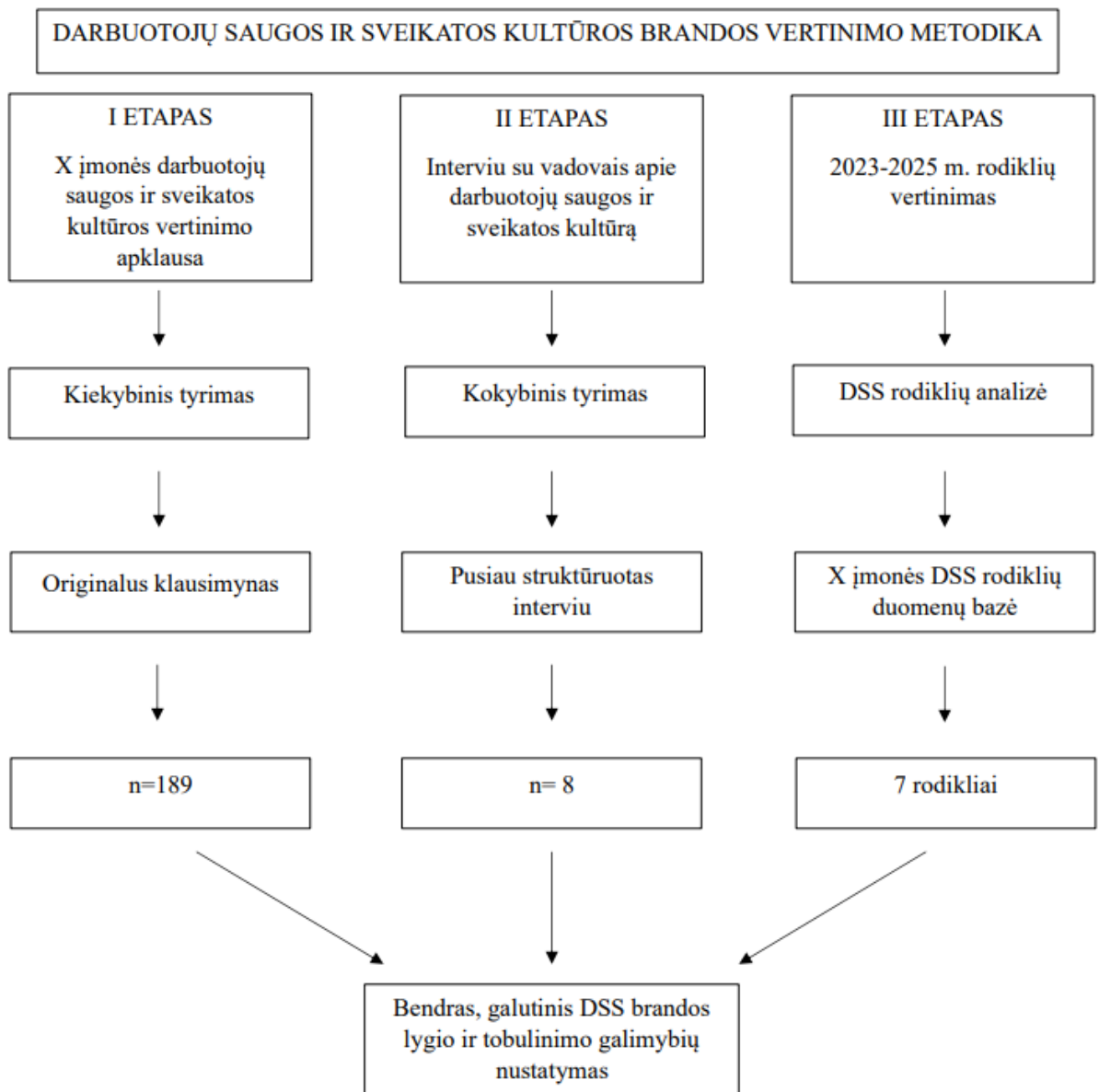
2.1. Mokslinės literatūros analizė

Rengiant literatūros apžvalgos skyrių buvo analizuojama Lietuvos ir užsienio mokslinė literatūra, nagrinėjanti darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą, jos brandos vertinimą bei organizacinius veiksnius, darančius įtaką saugiai darbo aplinkai. Literatūros analizės metu daugiausia dėmesio skirta saugos kultūros modeliams, vadovų vaidmeniui formuojant saugos kultūrą, darbuotojų įsitraukimui, komunikacijai organizacijoje, incidentų prevencijai, darbuotojų emocinei sveikatai ir gerovės užtikrinimui darbo vietoje. Taip pat buvo nagrinėjami tarptautiniai ir nacionaliniai dokumentai bei viešai prieinama informacija darbuotojų saugos ir sveikatos tema.

Literatūros paieška vykdyta naudojantis elektroninėmis mokslinių šaltinių paieškos sistemomis ir duomenų bazėmis: Vilniaus universiteto virtualiąja biblioteka, „PubMed“, „ScienceDirect“ ir „Google Scholar“. Be mokslinių publikacijų, analizuota Tarptautinės darbo organizacijos (ILO), Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūros (EU-OSHA), Valstybinės darbo inspekcijos bei kitų institucijų skelbiama informacija, susijusi su darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimu. Taip pat remtasi Lietuvos Respublikos teisės aktų registre pateikiamais teisės aktais, reglamentuojančiais darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimus organizacijose.

Bibliografijos sąrašui sudaryti buvo naudojama „Mendeley“ bibliografinių šaltinių saugojimo ir tvarkymo programa.

Atlikus pilną literatūros analizę, remiantis kitais tyrimais bei analizuotomis metodinėmis rekomendacijomis suplanuotas šio tyrimo organizavimas. Tyrimo organizavimas pateikiamas **2 pav.** pavaizduotoje schemoje, o detali tyrimo metodologija aprašoma 2.2. - 2.6. poskyriuose.



2 pav. Saugos ir sveikatos kultūros brandos lygio ir tobulinimo galimybių vertinimo metodikos schema.

2.2. Tyrimo tipas

Tyrimo tipas – mišrus (kiekybinis ir kokybinis). Tyrime buvo derinami kiekybiniai (anketinė apklausa) ir kokybiniai (pusiau struktūruotas interviu) duomenų rinkimo metodai. Šis tyrimo tipas pasirinktas, siekiant išsamiai įvertinti saugos ir sveikatos kultūros brandą. Vieno metodo taikymas neleistų visapusiškai atskleisti tiriamo objekto.

2.3. Kiekybinio tyrimo organizavimas

Tyrimo imtis ir atranka

2026 m. sausio-vasario mėn. buvo tiriama darbuotojų saugos ir sveikatos kultūra energetikos įmonėje X, kurioje dirba 563 darbuotojai (2026 m. kovo mėn. duomenimis iš rekvizitai.lt). Ši pramonės šaka pasirinkta, nes energetikos įmonės laikomos aukšto patikimumo organizacijomis (angl. *High Reliability Organizations*), kuriose saugos klaidos gali turėti labai rimtų pasekmių. Todėl specializuoti vertinimo įrankiai leidžia tiksliau nustatyti saugos kultūros stipriąsias ir silpnąsias vietas ir padeda organizacijoms gerinti darbuotojų saugą [43].

Tyrimo instrumentas

Kiekybinio tyrimo daliai buvo sukurtas originalus klausimynas (Žr. priedas Nr. 1). Naudotas klausimynas buvo pritaikytas tiriamosios įmonės veiklai ir kultūrai. Kuriant klausimyną buvo remtasi keliais jau sukurtais klausimynais ir modeliais: Šiaurės šalių darbuotojų saugos ir sveikatos klimato įvertinimo klausimynu, Dupond Bradley saugos kultūros modeliu, Hudson saugos kultūros modeliu [29, 31]. Klausimynas buvo papildytas aktualius darbuotojų saugos ir sveikatos aspektus atspindinčiais klausimais, apimančiais sveikos gyvensenos puoselėjimą, emocinę sveikatą ir nuovargį. Klausimyną sudarė 33 uždaro tipo klausimai, kurie buvo suskirstyti į kategorijas: demografiniai duomenys, vadovų įsitraukimas, darbuotojų įsitraukimas, atvira pranešimų politika, mokymai ir instruktavimai bei incidentų komunikacija, sveikatos klausimai, atsakomybės prisiėmimas, bendras kultūros įvertinimas ir 1 atviro tipo klausimas.

Vienas klausimas buvo atviras, siekiant suprasti darbuotojų nuomonę apie įmonėje tobulintinas saugos ir sveikatos sritis. 2025 m. gruodžio mėn. atliktas pilotinis tyrimas, kuriame dalyvavo 7 darbuotojai, siekiant įvertinti klausimų aiškumą ir suprantamumą bei nustatyti klausimyno pildymo trukmės tinkamumą. Pagal gautas pastabas klausimynas koreguotas.

Siekiant įvertinti darbuotojų saugos ir sveikatos kultūros pokyčius laike, į klausimyną buvo įtraukti 4 klausimai (29-32 klausimai, žr. priedą Nr. 1) iš 2023 m. įmonėje atliktos vidinės darbuotojų saugos ir sveikatos apklausos. Duomenų bazę pateikė įmonės atstovas. Klausimai pasirinkti atsižvelgiant į įmonės atstovo įvardytas aktualiausias sritis, o gauti rezultatai buvo lyginami su 2026 m. tyrimo duomenimis.

Duomenų rinkimas

Kiekybinio tyrimo klausimynas buvo įkeltas į „Microsoft forms“ apklausų kūrimo įrankį ir bendruoju įmonės komunikacijos paštu išsiųstas kiekvienam darbuotojui į darbo elektroninį paštą, taip pat klausimynas patalpintas įmonės vidiniame naujienų puslapyje. Visi darbuotojai turėjo galimybę pildyti klausimyną iš savo asmeninio arba bendro naudojimo kompiuterio ar telefono. Kas

savaite, 3 kartus darbuotojams buvo siunčiami priminimai apie klausimyno pildymo poreikį, vadovams komunikuoja apie klausimyno pildymo svarbą ir poreikį skatinti darbuotojus. Tyrėja buvo pakviesta per įmonės darbuotojų nuotolinį mėnesinį susitikimą pristatyti būsimą tyrimą ir papasakoti apie DSS kultūros brandą. Iš viso surinkta 189 užpildytų anketų, t.y. tyrime dalyvavo 33,6 proc. visų įmonės darbuotojų.

Tyrimo etika

Respondentai, prieš atsakydami į tyrimo anketos klausimus, buvo informuoti apie šio tyrimo tikslą ir informuoti, kad gauti duomenys bus naudojami moksliniais tikslais bei, galimai, kuriant priemones SSK darbovietėje gerinti. Taip pat, respondentai turėjo teisę bet kuriuo metu nutraukti apklausos pildymą arba neatsakyti į tam tikrus klausimus. Tyrimo dalyviams buvo suteikta galimybė kreiptis į tyrimo autorę, jei kiltų papildomų klausimų.

Duomenų analizė

Duomenų šaltinį sudarė surinktų anketų duomenys. Surinkti duomenys buvo sisteminami ir analizuojami naudojant „Microsoft Office Excel“ programą, kurioje sudarytos duomenų lentelės. Statistinei duomenų analizei taip pat naudota „R Commander 4.2.3“ programa.

Skaitmeninių kintamųjų pasiskirstymo normalumas vertintas remiantis keliais kriterijais: histogramos forma (palyginant su Gauso kreive), vidutinėmis reikšmėmis, standartiniu nuokrypiu, asimetrijos ir eksceso koeficientais bei Shapiro-Wilk testu. Kai šio testo reikšmė $p \leq 0,05$, tai duomenų pasiskirstymas laikytas nenormaliu, o kai $p > 0,05$ – normaliu.

Naudotas Spearman koreliacijos koeficientas (rs) ryšiui tarp kintamųjų nustatyti. Ryšys laikytas statistiškai reikšmingu, kai $p \leq 0,05$. Koreliacijos ryšio stiprumas vertinamas pagal koreliacijos koeficiento rs reikšmę. Reikšmės nuo 0 iki 0,19 laikomos labai silpnu ryšiu, nuo 0,20 iki 0,39 – silpnu, nuo 0,40 iki 0,59 – vidutinio stiprumo, nuo 0,60 iki 0,79 – stipriu, o nuo 0,80 iki 1,00 – labai stipriu ryšiu.

Tyrimo, siekiant įvertinti nepriklausomų kintamųjų poveikį priklausomam kintamajam, buvo taikyta daugialypė tiesinė regresinė analizė. Prieš sudarant modelį buvo atlikta koreliacinė analizė, siekiant nustatyti ryšius tarp kintamųjų ir įvertinti jų tinkamumą įtraukti į regresijos modelį. Modelio tinkamumas buvo vertinamas naudojant dispersinę analizę (ANOVA), kur modelis laikomas statistiškai reikšmingu, kai $p < 0,05$. Taip pat buvo vertintas determinacijos koeficientas (R^2), nusakantis, kokią dalį priklausomo kintamojo variacijos paaiškina modelis; modelis laikomas pakankamai paaiškinančiu, kai $R^2 > 0,2$. Siekiant įvertinti multikolinearumo riziką tarp nepriklausomų kintamųjų, buvo apskaičiuoti dispersijos didėjimo faktoriaus (VIF) rodikliai, laikyta,

kad multikolinearumo problema nepasireiškia, kai $VIF < 4$. Regresijos modelio prielaidos buvo tikrinamos analizuojant likučius. Likučių normalumas vertintas taikant Shapiro-Wilk testą, kur laikoma, kad prielaida tenkinama, kai $p > 0,05$. Heteroskedastiškumas tikrintas naudojant Breusch-Pagan testą; laikoma, kad dispersija yra vienalytė, kai $p > 0,05$. Atlikus šiuos patikrinimus nustatyta, ar modelis atitinka pagrindines regresinės analizės prielaidas ir yra tinkamas rezultatų interpretavimui.

Kategorinių kintamųjų lyginamajai analizei tarp grupių taikytas Pearson chi kvadrato testas, o kai tikėtini dažniai buvo mažesni nei 5 – Fisher tikslusis testas. Visi rezultatai laikyti statistiškai reikšmingais, kai $p \leq 0,05$. Vidurkių palyginimui taikytas Mann–Whitney U testas, rezultatai statistiškai reikšmingi, kai $p \leq 0,05$.

Tyrime buvo sukurti nauji sudėtiniai kintamieji (vadovų lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, mokymai, pranešimų politika), apjungiant atitinkamus klausimų blokus. Siekiant įvertinti šių skalių vidinį suderinamumą, buvo apskaičiuotas Cronbach alfa koeficientas. Nustatyta, kad daugumos skalių patikimumas yra pakankamas ($\alpha \geq 0,7$), todėl jos laikytos tinkamomis tolimesnei analizei. Tais atvejais, kai Cronbach alfa reikšmė buvo nepakankama, buvo analizuojami atskiri klausimai, ir tie teiginiai, kurie mažino skalės patikimumą, buvo pašalinti iš tolimesnės analizės.

2.4. Kokybinio tyrimo organizavimas

Tyrimo imtis ir atranka

Kokybinio tyrimo duomenų rinkimui 2026 m. vasario mėn. buvo atliekamas pusiau struktūrizuotas interviu su 8 vadovais. Pasirinkta tikslinė vadovų grupė, taikant tikslinės atrankos metodą, atsižvelgiant į literatūros apžvalgoje nustatytą vadovų įsitraukimo svarbą kaip vieną iš pagrindinių saugos ir sveikatos kultūros veiksnių, siekiant kurti saugią ir sveiką kultūrą darbe. Vadovai buvo pasirinkti įvairiapusiai – nuo žemiausios vadovo-koordinatoriaus grandies iki aukščiausios įmonės vadovybės, siekiant gauti įvairių vadovų grandžių atsakymus.

Tyrimo instrumentas

Interviu metu buvo aptariamose darbuotojų saugos ir sveikatos kultūros gerinimo sritys, esamos stipriosios sritys bei vadovų vaidmuo saugos ir sveikatos kultūros puoselėjime. Taip pat paliesti klausimai, kurie kiekybinės apklausos metu išryškėjo kaip probleminiai, pavyzdžiui, darbuotojų nuovargis. Interviu atliktas naudojant iš anksto pasiruoštas gaires / klausimus, siekiant nenukrypti nuo tyrimo krypties (Žr. priedas Nr. 2).

Duomenų rinkimas

Kokybiniai duomenys buvo renkami taikant pusiau struktūruotus interviu. Interviu buvo atliekami individualiai, iš anksto suderinus laiką su kiekvienu informantu. Pokalbių organizavimas: 2 pokalbiai vyko nuotoliniu būdu per „Microsoft Teams“ ir 6 pokalbiai vyko gyvai. Interviu trukmė svyravo nuo 30 iki 65 minučių. Oficialiai kiekvienam interviu buvo skirtas 60 min. laikas, tačiau informantai nebuvo sustabdomi, jei laikas buvo viršytas.

Visi interviu, gavus informantų sutikimą, buvo įrašomi į išmaniojo telefono diktofoną, siekiant užtikrinti duomenų tikslumą, o vėliau transkribuojami. Atsakymai į klausimus dedami į kategorijas ir subkategorijas.

Tyrimo metu buvo laikomasi konfidencialumo ir anonimiškumo principų, informantams suteikti numeriai (Nr. 1–8), o jų pateikta informacija naudota tik moksliniais tikslais. Tyrėjas viso interviu metu stengėsi likti nešališkas, nekelti diskusijos, nereplikuoti ir nerodyti veido išraiškų.

Tyrimo etika

Prieš interviu informantai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, eiga bei duomenų panaudojimo tikslais. Visi dalyviai buvo informuoti, kad jų dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, jie gali bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti tyrime arba neatsakyti į jiems nepriimtinius klausimus.

Siekiant užtikrinti informantų konfidencialumą, interviu dalyviams buvo suteikti numeriai (Nr. 1–8), o jų pateikta informacija naudota tik moksliniais tikslais. Interviu buvo įrašomi tik gavus informantų sutikimą. Tyrimo metu buvo laikomasi tyrėjo nešališkumo principo – interviu metu tyrėjas stengėsi nevertinti informantų atsakymų, nekelti diskusijos, nereplikuoti ir nedaryti įtakos pateikiamai nuomonei.

Duomenų analizė

Kokybiniai tyrimo duomenys buvo analizuojami taikant tematinės analizės metodą, kuris leido sistemingai identifikuoti, grupuoti ir interpretuoti interviu metu gautas reikšmes. Pirmiausia, visi atlikti pusiau struktūruoti interviu buvo įrašyti ir transkribuoti pažodžiui, siekiant išsaugoti informantų išsakytas mintis bei jų autentiškumą. Transkribavimui naudotas pagalbinis įrankis „Microsoft Word“ transkribavimo funkcija ir Vilniaus universiteto serveriuose instaliuota „Semantika“ programa. Programų transkribuoti tekstai buvo kelis kartus peržiūrėti, siekiant ištaisyti transkribavimo neatitikimus, susipažinti su turiniu ir įgyti bendrą supratimą apie duomenų visumą.

Toliau buvo vykdomas kodavimas, kurio metu išskirtos reikšmingos teksto dalys (frazės, sakiniai ar jų segmentai), atspindinčios informantų požiūrį į darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą, jos formavimą bei palaikymą. Kiekvienai reikšmingai minčiai buvo priskirtas kodas, apibūdinantis jos esmę. Vėliau panašūs kodai buvo grupuojami į subkategorijas, kurios atspindėjo siauresnius nagrinėjamos temos aspektus. Subkategorijos buvo toliau jungiamos į platesnes kategorijas, leidžiančias struktūruotai atskleisti pagrindines tyrimo temas ir tendencijas.

Analizės metu buvo siekiama identifikuoti tiek pasikartojančius, tiek išsiskiriančius informantų požiūrio aspektus, taip pat atskleisti galimus skirtumus tarp informantų. Siekiant išlaikyti duomenų patikimumą, analizė buvo grindžiama tiesioginėmis informantų citatomis, kurios pateikiamos nurodant informanto numerį (pvz., Nr. 1, Nr. 2 ir pan.).

Galutiniame etape buvo atlikta interpretacinė analizė, kurios metu išskirtos kategorijos ir subkategorijos buvo siejamos su tyrimo uždaviniais, formuluojamos išvalgos apie vadovų požiūrį bei identifikuojamos darbuotojų saugos ir sveikatos kultūros stipriosios bei tobulintinos sritys.

Interviu duomenų interpretacija buvo grindžiama DuPont Bradley saugos kultūros modelio kriterijais. Informantų atsakymai buvo analizuojami vertinant, kokius saugos kultūros požymius jie atspindi (pvz., atsakomybės pasiskirstymą, vadovų įsitraukimą, darbuotojų iniciatyvumą, komunikacijos atvirumą).

2.5. Darbuotojų saugos ir sveikatos rodiklių analizė

Tyrime buvo analizuojami įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos veiklos rodikliai (angl. *Key Performance Indicators (KPI)*) per pastarųjų trejų metų laikotarpį, siekiant įvertinti jų pokyčius ir tendencijas. Šiems rodikliams gauti buvo kreiptasi į įmonės atstovą paprašant visų nekonfidencialių įmonės rodiklių, susijusių su darbuotojų sauga ir sveikata. Analizė apėmė tokius rodiklius kaip nelaimingų atsitikimų skaičių, incidentų skaičių, dienų be nelaimingų atsitikimų skaičių bei kiti su darbuotojų sauga ir sveikata susiję duomenys. Rodikliai vertinami ne tik kiekybiškai, bet ir analizuojant jų dinamiką laike, siekiant nustatyti, ar stebimi pokyčiai rodo saugos situacijos gerėjimą, blogėjimą ar stabilumą.

KPI analizė grindžiama prielaida, kad aukštesnio brandos lygio organizacijose didesnis dėmesys skiriamas prevenciniams rodikliams, tokiems kaip incidentų registravimas, tuo tarpu žemesnio brandos lygio organizacijose dominuoja rodikliai, susiję su jau įvykusiais nelaimingais atsitikimais. Gauti rezultatai buvo lyginami tarpusavyje ir susiejami su kitais tyrimo duomenimis, siekiant nustatyti saugos ir sveikatos kultūros brandos lygį organizacijoje.

2.6. Saugos ir sveikatos brandos lygio nustatymas

Organizacijos saugos kultūra šiame tyrime vertinama remiantis DuPont Bradley modeliu, kuris naudojamas kaip teorinis pagrindas nustatant saugos kultūros brandos lygį (plačiau modelis aprašytas 1.6. poskyryje). Vertinimas atliekamas integruotai, apjungiant kiekybinio tyrimo (anketinės apklausos), kokybinio tyrimo (vadovų interviu) ir darbuotojų saugos bei sveikatos veiklos rodiklių (KPI) analizės rezultatus. Verta paminėti, kad kiekybinio tyrimo rezultatai priskiriami brandos lygiui be tyrėjo interpretacijos, pagal apskaičiuotus balus, o kokybinio tyrimo ir rodiklių analizės rezultatų interpretacija gana stipriai priklausė nuo tyrėjo.

Kiekybinio tyrimo duomenys buvo analizuojami naudojant Likerto skalę („visiškai nesutinku“, „nesutinku“, „sutinku“, „visiškai sutinku“), respondentų atsakymams priskiriant balus nuo 1 iki 4 atitinkamai.

Taip pat, kadangi dalis ankstesnio 2023 m. tyrimo klausimų buvo vertinti 10 balų skalėje ir siekiant užtikrinti palyginamumą su šiame tyrime taikomu DuPont Bradley keturių brandos lygių modeliu, atsakymai buvo perskirstyti į keturis brandos lygius. 1-2 balai buvo priskirti 1 brandos lygiui – reaktyviam lygiui; 3-5 balai – 2 brandos lygiui, priklausomam lygiui; 6-8 balai – 3 brandos lygiui, nepriklausomam lygiui; 9-10 balai – 4 brandos lygiui, tarpusavio priklausomam lygiui.

Siekiant nustatyti bendrą saugos kultūros vertinimą, apskaičiuotas visų atsakymų balų vidurkis. Gautas vidurkis interpretuojamas suskirstant skalės intervalą (1-4) į keturias dalis: 1,00-1,99 intervalas atitinka reaktyvų lygį, 2,00-2,99 – priklausomą, 3,00–3,49 – nepriklausomą, o 3,50-4,00 – tarpusavio priklausomą saugos kultūros lygį. Nors Likerto skalės duomenys formaliai priskiriami ordinaliems ir jų pasiskirstymas ne visais atvejais atitinka normalumo prielaidą, šiame tyrime bendram saugos kultūros vertinimui buvo pasirinkta skaičiuoti atsakymų vidurkį. Toks sprendimas priimtas, nes požymiai turi mažai kategorijų (1-4), standartiniai nuokrypiai nėra dideli ir mediana neparodanti tikslaus skaičiaus. Brandos lygio nustatymui naudoti klausimai: 5-25, 27-31, 33.

Galutinis saugos kultūros brandos lygis nustatomas įvertinus kiekybinių duomenų rezultatus kartu su kokybinio tyrimo ir DSS rodiklių analizės įžvalgomis, atsižvelgiant į jų tarpusavio nuoseklumą bei atitikimą DuPont Bradley modelio lygiams.

3. KIEKYBINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Respondentų charakteristika

Viso į pateiktą klausimyną atsakė 189 respondentai. Tyrime dalyvavusių asmenų pasiskirstymas pagal lytį nebuvo visiškai tolygus, vyrų apklausoje dalyvavo 11,6 proc. daugiau nei moterų. Dauguma darbuotojų, atsakiusių į apklausą, yra specialistės (-ai), ekspertės (-ai), partnerės (-iai), inžinierės (-iai) – 59,8 proc., 20,6 proc. – vadovai (-ės), koordinatorės (-iai) ir 19,6 proc. kiti darbuotojai. Kiti darbuotojai bei specialistės (-ai), ekspertės (-ai), partnerės (-iai), inžinierės (-iai) buvo apjungtos į vieną grupę tolimesnėje statistinėje analizėje. 58,2 proc. darbuotojų buvo iš administracijos komandų, pvz. finansų, pirkimų, projektų, veiklos testinumo komandų, o likusioji dalis iš infrastruktūros komandų, pvz.: tinklų priežiūros, įrenginių remonto, chemijos ūkio, eksploatacijos komandų. Vidutinis respondentų amžius 46,2 m., tolimesnėje analizėje respondentai išskirti į dvi grupes „iki 40 metų“ ir „nuo 41 metų“. Respondentų charakteristika pateikta **1 ir 2 lentelėse**.

1 lentelė. Respondentų demografinė ir socialinė charakteristika

Požymis	Absoliutūs skaičiai	Procentai
Lytis:		
Vyras	105	55,5 proc.
Moteris	83	43,9 proc.
Komanda, kurioje dirba:		
Infrastruktūros komandos	79	41,8 proc.
Administracijos komandos	110	58,2 proc.
Pareigos darbovietėje:		
Specialistė (-as), ekspertė (-as), partnerė (-is), inžinierė (-ius)	113	59,8 proc.
Vadovas (-ė), koordinatorius (-ė)	39	20,6 proc.
Kita	37	19,6 proc.

2 lentelė. Respondentų amžiaus charakteristikos

Požymis	Vidurkis	Mediana	Min.	Maks.	Standartinis nuokrypis
Amžius	46,2	44	21	67	10,9

3.2. Darbuotojų požiūrio į darbuotojų saugą ir sveikatą vertinimas (pagrindiniai aspektai)

3.2.1. Vadovų įsitraukimas į darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą

Respondentų buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad vadovas suteikia aiškią informaciją apie darbuotojų saugą ir sveikatą bei akcentuoja, jog tai yra prioritetas. 93,1 proc. visų darbuotojų atsakė, kad vadovas jiems suteikia aiškią informaciją apie darbuotojų saugą ir sveikatą ir akcentuoja, kad tai prioritetas. Palyginus atsakymus tarp lyties ir komandų grupių, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai. Vertinant pagal lytį, moterys statistiškai reikšmingai dažniau nei vyrai nesutiko su šiuo teiginiu (atitinkamai 11,9 proc. ir 2,9 proc., $p=0,014$). Analizuojant pagal komandą, taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p=0,009$). Administracijos darbuotojai dažniau nei infrastruktūros komandos darbuotojai nesutiko su šiuo teiginiu (atitinkamai 10,9 proc. ir 1,3 proc.). Lyginant respondentų atsakymus tarp amžiaus ir užimamų pareigų grupių statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Žr. **3 lentelė**.

3 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas atsakant į teiginį „Vadovas suteikia aiškią informaciją apie darbuotojų saugą ir sveikatą bei akcentuoja, kad tai yra prioritetas“ pagal lytį bei komandą.

Atsakymas	Sutinku		Nesutinku		p reikšmė
	abs.sk.	proc.	abs.sk.	proc.	
Lytis					
Vyrai	102	97,1	3	2,9	p=0,014
Moterys	74	88,1	10	11,9	
Komanda					
Infrastruktūros	78	98,7	1	1,3	p=0,009
Administracijos	98	89,1	12	10,9	
Viso:	176	93,1	13	6,9	

Respondentų buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad vadovas juos skatina dirbti laikantis saugos ir sveikatos reikalavimų net ir esant dideliame darbo krūviui. 95,8 proc. visų respondentų nurodė, kad sutinka su šiuo teiginiu ir mano, kad vadovas skatina dirbti laikantis saugos ir sveikatos reikalavimų, net kai darbo krūvis yra didelis (žr. **4 lentelė**). Gautus rezultatus lyginant tarp amžiaus, lyties, pareigų ar komandos, kurioje dirbama, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Respondentų buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad jų vadovas skatina juos ir kitus darbuotojus dalyvauti saugos ir sveikatos sprendimų priėmimo. 88,9 proc. visų respondentų nurodė, kad sutinka su šiuo teiginiu (žr. **4 lentelė**). 11,1 proc. darbuotojų nesijaučia skatinami vadovo dalyvauti darbuotojų saugos ir sveikatos sprendimų priėmimo. Gautus rezultatus lyginant tarp amžiaus, lyties, pareigų ar komandos, kurioje dirbama, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Respondentų buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad vadovas imasi veiksmų pastebėjęs jų nuovargį ar įtampą, pavyzdžiui, pasiūlo kartu susidėlioti prioritetus ar suteikia kitą pagalbą. Dauguma darbuotojų, net 91,5 proc., nurodė, kad sutinka su šiuo teiginiu (žr. **4 lentelė**). Tačiau 8,5 proc. darbuotojų nejaučia, kad vadovas padeda, kai jie yra pavargę ar įsitempę. Gautus rezultatus lyginant tarp amžiaus, lyties, pareigų ar komandos, kurioje dirbama, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Respondentų taip pat buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad jų vadovas pats laikosi saugos reikalavimų ir rodo asmeninį pavyzdį. Dauguma darbuotojų (94,2 proc.) nurodė, kad sutinka su šiuo teiginiu (žr. **4 lentelė**). Gautus rezultatus lyginant tarp amžiaus, lyties, pareigų ar komandos, kurioje dirbama, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Respondentų buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad pasitiki, jog vadovas tinkamai reaguotų įvykus incidentui. 97,3 proc. visų respondentų nurodė, kad sutinka su šiuo teiginiu ir mano, kad vadovas reaguos tinkamai, jei įvyks incidentas (žr. **4 lentelė**). Gautus rezultatus lyginant tarp amžiaus, lyties, pareigų ar komandos, kurioje dirbama, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

4 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal teiginius (absoliutūs skaičiai ir procentai).

Teiginys	Sutinku		Nesutinku	
	Proc.	Abs. sk.	Proc.	Abs. sk.
Vadovas mane skatina dirbti laikantis saugos ir sveikatos reikalavimų, net jei darbo krūvis didelis	95,8	118	4,2	8
Mano vadovas skatina mane ir kitus dalyvauti saugos ir sveikatos sprendimų priėmimo	88,9	168	11,1	21
Vadovas imasi veiksmų, matydamas mane pavargusį ar įsitempusį (pvz.	91,5	173	8,5	16

Pasiūlo kartu susidėlioti prioritetus ar kitą pagalbą)				
Mano vadovas pats laikosi saugos reikalavimų ir rodo asmeninį pavyzdį	94,2	178	5,2	11
Pasitikiu, kad vadovas reaguos tinkamai, jei įvyks incidentas	97,3	184	2,7	5

3.2.2. Darbuotojų įsitraukimas į darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą

Respondentų buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad, turėdami idėjų, kaip pagerinti savo ar kolegų saugą ir gerovę, nori ir gali jas siūlyti. 95,2 proc. visų respondentų nurodė, kad sutinka su šiuo teiginiu (žr. **5 lentelė**). Gautus rezultatus lyginant tarp amžiaus, lyties, pareigų ar komandos, kurioje dirbama, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Siekiant išsiaiškinti, ar darbuotojai žino, kas įmonėje atlieka darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos funkcijas, respondentų buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad žino, kas yra atsakingi už šių funkcijų vykdymą įmonėje. Beveik visi darbuotojai (98,9 proc.) nurodė, kad sutinka su šiuo teiginiu (žr. **5 lentelė**). Gautus rezultatus lyginant tarp amžiaus, lyties, pareigų ar komandos, kurioje dirbama, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Taip pat, siekiant išsiaiškinti, ar darbuotojai drąsiai kreipiasi į kolegas, atsakingus už darbuotojų saugos ir sveikatos funkcijų vykdymą įmonėje, respondentų buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad gali drąsiai kreiptis į kolegas, atliekančius darbuotojų saugos ir sveikatos funkcijas įmonėje. Atsakymai pasiskirstė taip pat, kaip ir ankstesniame klausime. Beveik visi darbuotojai (98,9 proc.) nurodė, kad sutinka jog gali kreiptis į darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų specialistus (žr. **5 lentelė**). Gautus rezultatus lyginant tarp amžiaus, lyties, pareigų ar komandos, kurioje dirbama, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Be to darbuotojai atsakinėjo, ar turi (arba gali gauti) visas saugiam darbui reikalingas asmens apsaugos priemonės. Beveik visi darbuotojai (96,3 proc.) nurodė, kad sutinka, kad gauna arba gali gauti reikalingas asmens apsaugos priemonės (žr. **5 lentelė**). Gautus rezultatus lyginant tarp amžiaus, lyties, pareigų ar komandos, kurioje dirbama, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

5 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal teiginius (absoliutūs skaičiai ir procentai).

Teiginys	Sutinku		Nesutinku	
	Proc.	Abs. sk.	Proc.	Abs. sk.
Jei turiu idėjų, kaip pagerinti savo ar kolegų saugą ir gerovę, noriu/galiu jas siūlyti	95,2	180	4,8	9
Aš žinau, kas įmonėje atlieka darbuotojų saugos ir sveikatos funkcijas	98,9	187	1,1	2
Galiu drąsiai kreiptis į kolegas, kurie atlieka darbuotojų saugos ir sveikatos funkcijas įmonėje	98,9	187	1,1	2
Turiu (arba galiu gauti) visas saugiam darbui reikalingas asmens apsaugos priemonės	96,3	182	3,7	7

Darbuotojams buvo pateiktas teiginys, ar sutinka, kad jų idėjos dėl sveikatos ir saugos dažnai įgyvendinamos (arba tiki, kad būtų įgyvendintos, jei pasiūlytų). Didžioji dalis (95,2 proc.) visų darbuotojų atsakė, kad sutinka. Palyginus atsakymus tarp lyties nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai. Vertinant pagal lytį, vyrai statistiškai reikšmingai dažniau nei moterys nesutiko su šiuo teiginiu (atitinkamai 7,6 proc. ir 1,2 proc., $p=0,044$). Žr. **6 lentelė**. Gautus rezultatus lyginant tarp amžiaus, pareigų ar komandos, kurioje dirbama, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

6 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas atsakant į teiginį „Mano idėjos dėl sveikatos ir saugos dažnai įgyvendinamos (arba tikiu, kad būtų įgyvendintos, jei pasiūlyčiau)“ bendrai ir pagal lytį.

Atsakymas	Sutinku		Nesutinku		p reikšmė
	abs. sk.	proc.	abs. sk.	proc.	
Lytis					
Vyrai	97	92,4	8	7,6	p=0,044
Moterys	83	98,8	1	1,2	
Viso:	180	95,2	9	4,8	

Respondentams taip pat buvo pateiktas teiginys, ar sutinka, kad jei mato, kad kolega elgiasi nesaugiai, pasako jam/jai apie tai ir tai nesukelia įtampos ar nepatogumo. Džiugu, kad didžioji

dalį (96,8 proc.) visų darbuotojų atsakė, kad pasako apie nesaugų elgesį kolegai. Palyginus atsakymus tarp amžiaus nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai. Vyresni darbuotojai (nuo 41 m.) statistiškai reikšmingai dažniau nei jaunesni (iki 40 m.) sutiko su šiuo teiginiu (atitinkamai 99,2 proc. ir 92,1 proc., $p=0,016$). Žr. **7 lentelė**. Gautus rezultatus lyginant tarp lyties, pareigų ar komandos, kurioje dirbama, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

7 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas atsakant į teiginį „Jei matau, kad kolega elgiasi nesaugiai, pasakau jam apie tai ir tai nesukelia man įtampos ar nepatogumo“ bendrai ir pagal lytį.

Atsakymas	Sutinku		Nesutinku		p reikšmė
	abs. sk.	proc.	abs. sk.	proc.	
Amžius					
Iki 40 metų	58	92,1	5	7,9	p=0,016
Nuo 41 metų	125	99,2	1	1,2	
Viso:	183	96,8	6	3,2	

3.2.3. Pranešimų apie darbuotojų saugos ir sveikatos aspektus kultūra įmonėje

Respondentų buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad gali drąsiai pranešti apie nelaimingus atsitikimus, asmeninių apsaugos priemonių nedėvėjimą ar kitus saugos ir sveikatos taisyklių pažeidimus, nebijodami kaltinimų ar neigiamų pasekmių. 94,7 proc. visų respondentų nurodė, kad sutinka su šiuo teiginiu, 5,3 proc. nurodė nesutinkantys (žr. **8 lentelė**). Gautus rezultatus lyginant tarp amžiaus, lyties, pareigų ar komandos, kurioje dirbama, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Respondentų buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad žino, kam ir kaip pranešti apie nelaimingą atsitikimą, pavojingą situaciją bei kitus saugos pažeidimus. 97,9 proc. visų respondentų nurodė, kad sutinka su šiuo teiginiu, 2,1 proc. nurodė nesutinkantys (žr. **8 lentelė**). Gautus rezultatus lyginant tarp amžiaus, lyties, pareigų ar komandos, kurioje dirbama, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

8 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal teiginius (absoliutūs skaičiai ir procentai).

Teiginys	Sutinku		Nesutinku	
	Proc.	Abs. sk.	Proc.	Abs. sk.
Galiu drąsiai pranešti apie nelaimingus atsitikimus, asmeninių apsaugos priemonių nedėvėjimą ar kitus saugos ir sveikatos taisyklių pažeidimus nebijodama(as) kaltinimų ar neigiamų pasekmių	94,7	179	5,3	10
Man žinoma, kam ir kaip pranešti apie nelaimingą atsitikimą ar pavojingą situaciją ir kitus saugos pažeidimus	97,9	185	2,1	4

3.2.4. Mokymų, instruktavimų kokybė bei incidentų komunikacija

Respondentų buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad reguliariai vykstantys mokymai ir instruktavimai yra praktiški, naudingi ir padeda taikyti saugos principus kasdienėje veikloje. Didžioji dalis (96,3 proc.) visų darbuotojų atsakė, kad mokymai bei instruktavimai yra naudingi. Palyginus atsakymus tarp komandų, kuriose dirba darbuotojai nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai. Infrastruktūros darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau nei administracijos komandų darbuotojai pasisako, kad nesutinka, jog mokymai praktiški (atitinkamai 8,9 proc. ir 0 proc., $p=0,001$). Žr. **9 lentelė**. Gautus rezultatus lyginant tarp lyties, pareigų ar amžiaus statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

9 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas atsakant į teiginį „Reguliariai vykstantys mokymai ir instruktavimai yra praktiški, naudingi ir padeda taikyti saugos principus kasdienėje veikloje“ bendrai ir pagal komandas.

Atsakymas	Sutinku		Nesutinku		p reikšmė
	abs. sk.	proc.	abs. sk.	proc.	
Komanda					
Infrastruktūra	75	91,1	7	8,9	p=0,001
Administracija	110	100	0	10	

Viso:	182	96,3	7	3,7	
--------------	-----	------	---	-----	--

Respondentų taip pat buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad mokymuose pateikiama informacija atitinka jų darbo pobūdį (biuro ar fizinį darbą). Didžioji dalis (95,2 proc.) visų darbuotojų atsakė, kad mokymai atitinka jų darbo pobūdį. Palyginus atsakymus tarp komandų, kuriose dirba darbuotojai nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai. Infrastruktūros darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau nei administracijos komandų darbuotojai pasisako, kad nesutinka, jog mokymai atitinka darbo pobūdį (atitinkamai 10,1 proc. ir 0,9 proc., $p=0,004$). Žr. **10 lentelė**. Gautus rezultatus lyginant tarp lyties, pareigų ar amžiaus statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

10 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas atsakant į teiginį „Mokymuose pateikiama informacija atitinka mano darbo pobūdį (biuro ar fizinis darbas)“ bendrai ir pagal komandas.

Atsakymas	Sutinku		Nesutinku		p reikšmė
	abs. sk.	proc.	abs. sk.	proc.	
Komanda					
Infrastruktūra	71	89,9	8	10,1	p=0,004
Administracija	109	99,1	1	0,9	
Viso:	180	95,2	9	4,8	

Respondentų buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad po incidentų yra aptariama, ką galima patobulinti, o ne ieškoma kaltų. 95,8 proc. visų respondentų nurodė, kad sutinka su šiuo teiginiu, 4,2 proc. nurodė nesutinkantys (žr. **11 lentelė**). Gautus rezultatus lyginant tarp amžiaus, lyties, pareigų ar komandos, kurioje dirbama, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

11 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas atsakant į teiginį „Po incidentų aptariama, ką galima patobulinti, o ne ieškoma kaltų“.

Atsakymo variantai	Absoliutus skaičius	Respondentų dalis proc.
Sutinku	181	95,8
Nesutinku	8	4,2

3.2.5. Sveikatos ir saugos puoselėjimo kultūra įmonėje

Respondentų buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad įmonė skatina sveiką gyvenseną bei darbo ir poilsio balansą. 98,9 proc. visų respondentų nurodė, kad sutinka su šiuo teiginiu, 1,1 proc. nurodė nesutinkantys (žr. **12 lentelė**). Gautus rezultatus lyginant tarp amžiaus, lyties, pareigų ar komandos, kurioje dirbama, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

Respondentų buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad turi galimybę gauti psichologinę pagalbą ar edukacijas psichikos sveikatos tema. 96,8 proc. visų respondentų nurodė, kad sutinka su šiuo teiginiu, 3,2 proc. nurodė nesutinkantys (žr. **12 lentelė**). Gautus rezultatus lyginant tarp amžiaus, lyties, pareigų ar komandos, kurioje dirbama, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

12 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal teiginius (absoliutūs skaičiai ir procentai).

Teiginys	Sutinku		Nesutinku	
	Proc.	Abs. sk.	Proc.	Abs. sk.
Įmonė skatina sveiką gyvenseną, darbo ir poilsio balansą	98,9	187	1,1	2
Turiu galimybę gauti psichologinę pagalbą/edukacijas apie psichikos sveikatą	96,8	183	3,2	6

Respondentų buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad jiems tenka dirbti jaučiant nuovargį ar pervargimą. 55,0 proc. visų darbuotojų atsakė, kad tenka dirbti jaučiant nuovargį ar pervargimą. Palyginus atsakymus tarp lyties, amžiaus ir komandų grupių, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai. Vertinant pagal lytį, moterys statistiškai reikšmingai dažniau nei vyrai sutiko su šiuo teiginiu (atitinkamai 67,9 proc. ir 44,8 proc., $p<0,001$). Lyginant darbuotojus pagal amžių, jaunesni darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau nurodo, kad dirba pavargę, nei vyresni darbuotojai (atitinkamai 66,7 proc. ir 49,2 proc., $p=0,022$). Analizuojant pagal komandą, taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p=0,026$). Administracijos darbuotojai dažniau nei infrastruktūros komandos darbuotojai sutiko su šiuo teiginiu (atitinkamai 61,8 proc. ir 45,6 proc.). Žr. **13 lentelė**.

13 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas atsakant į teiginį „Man tenka dirbti ir jaučiant nuovargį ar pervargimą“ bendrai ir pagal lytį, amžių bei komandą.

Atsakymas	Sutinku		Nesutinku		p reikšmė
	abs. sk.	proc.	abs. sk.	proc.	
Lytis					
Vyrai	47	67,9	27	32,1	p=0,001
Moterys	57	44,8	58	55,2	
Amžius					
Iki 40 metų	42	66,7	21	33,3	p=0,022
Nuo 41 metų	62	49,2	64	50,8	
Komanda					
Infrastruktūros	36	45,6	43	54,4	p=0,009
Administracijos	68	61,8	42	38,2	
Viso:	104	55,0	85	45,0	

Respondentų buvo prašoma įvertinti, ar jie sutinka, kad net ir trūkstant laiko ar resursų, įmonėje saugos ir sveikatos reikalavimai praktikoje išlieka prioritetu. 71,4 proc. – atsakė TAIP. Likusioji dalis (28,6 proc.) – kad nežino arba, kad NE, neliaka prioritetu. Buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp amžiaus grupių. Jaunesni darbuotojai dažniau mano, kad sauga neliaka prioritetu arba nėra tuo įsitikinę (nežino) (atitinkamai 61,9 proc. ir 76,2 proc., p=0,040).

Saugos ir sveikatos kultūros brandos lygį galima pamatuoti įvertinant darbuotojų požiūrį į saugos ir sveikatos aspektus, pavyzdžiui, požiūrį į nelaimingus atsitikimus ar bendrai saugą ir sveikatą. Todėl darbuotojams buvo užduoti klausimai, kurie labai aiškiai atspindi skirtingus DuPond Bradley modelio lygius ir yra stiprus brandos lygio indikatorius.

Darbuotojai turėjo pasirinkti labiausiai jų požiūrį apie nelaimingus atsitikimus atitinkantį teiginį iš keturių galimų: Nelaimingi atsitikimai įmonėje yra normalu; Nelaimingų atsitikimų visiškai išvengti neįmanoma; Realu pasiekti, kad nelaimingų atsitikimų nebūtų; Nulis nelaimingų atsitikimų yra visų tikslas ir siekiamybė. 70,9 proc. darbuotojų pasirinko, kad nulis nelaimingų atsitikimų yra visų tikslas ir siekiamybė, 15,9 proc. - teigia, kad realu pasiekti, kad nelaimingų atsitikimų nebūtų. Taip pat, dalis darbuotojų turi kiek negatyvesnį požiūrį, kad nelaimingų atsitikimų visiškai išvengti neįmanoma – 12,2 proc., arba kad nelaimingi atsitikimai yra normalu – 1 proc. Lyginant rezultatus tarp sociodemografinių grupių reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta.

Taip pat darbuotojams reikėjo atsakyti į teiginį, kuris labiausiai atspindi jų požiūrį į saugą ir sveikatą bendrai. Respondentams duoti tokie pasirinkimai: Niekam nerūpi ir nereikalinga darbuotojų sauga ir sveikata; Tik vadovai rūpinasi sauga ir sveikata; Sauga ir sveikata man yra svarbu, Sauga ir sveikata mums visiems yra svarbu. Daugiausiai respondentų pasirinko, kad sauga ir sveikata visiems yra svarbu – 91,0 proc., 8 proc. – sauga ir sveikata yra svarbu asmeniškai, ir po 0,5 proc., kad sauga rūpi tik vadovams arba nerūpi niekam. Lyginant rezultatus tarp sociodemografinių grupių reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta.

Galiausiai, įmonės darbuotojai turėjo atsakyti, kaip bendrai vertina įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą. Net 95,8 proc. visų respondentų sako, kad teigiamai. 4,2 proc. – sako, kad neigiamai. Lyginant rezultatus tarp sociodemografinių grupių reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta.

3.3. Kultūros brandos lygio nustatymas ir įvertinimas

Respondentų atsakymai, pateikti Likerto skalėje („visiškai nesutinku“, „nesutinku“, „sutinku“, „visiškai sutinku“), buvo kiekybiškai įvertinti priskiriant jiems balus nuo 1 iki 4. Siekiant nustatyti bendrą kultūros lygį, visų atsakymų balai buvo sumuojami ir apskaičiuojamas jų vidurkis, gautą sumą padalijant iš bendro atsakymų skaičiaus.

Gautas vidurkis buvo interpretuojamas suskirstant skalės intervalą (1–4) į keturias lygias dalis: 1,00-1,99 – reaktyvus lygis, 2,00-2,99 – priklausomas lygis, 3,00-3,49 – nepriklausomas lygis, 3,50-4,00 – tarpusavio priklausomas lygis.

Bendras X įmonės kiekybinis kultūros brandos lygio balas yra 3,48. Tai priskiriama trečiam lygiui iš keturių – NEPRIKLAUSOMAM brandos lygiui. Bendras balas gautas išvedus visų teiginių/klausimų balų vidurkį. Žr. **14 lentelę**, kurioje pateikiami atskiri kiekvieno teiginio/klausimo balai, iš kurių ir susidėjo bendras brandos balas.

14 lentelė. Klausimams arba teiginiams apskaičiuotas visų respondentų balų vidurkis.

<u>Teiginys/klausimas</u>	<u>Balų vidurkis</u>	<u>Standartinis nuokrypis</u>
Vadovas mane skatina dirbti laikantis saugos ir sveikatos reikalavimų, net jei darbo grafikas įtemptas	3,59	0,57
Vadovas suteikia aiškią informaciją apie darbuotojų saugą ir sveikatą	3,49	0,62

Mano vadovas skatina darbuotojus dalyvauti darbuotojų saugos ir sveikatos sprendimų priėmimo	3,41	0,68
Vadovas imasi veiksmų, matydamas mane pavargusį ar įsitempusį (pvz. Pasiūlo kartu susidėlioti prioritetus ar kitą pagalbą)	3,41	0,64
Vadovai patys laikosi saugos reikalavimų ir rodo asmeninį pavyzdį.	3,51	0,60
Pasitikiu, kad vadovai elgsis teisingai, jei įvyks klaida.	3,61	0,55
Jeį turiu idėjų, kaip pagerinti savo ar kolegų saugą ir gerovę, noriu jas siūlyti	3,53	0,58
Aš žinau, kas įmonėje atlieka darbuotojų saugos ir sveikatos funkcijas	3,71	0,47
Galiu drąsiai kreiptis į kolegas, kurie atlieka darbuotojų saugos ir sveikatos funkcijas įmonėje	3,71	0,47
Turiu (arba galiu gauti) visas saugiam darbui reikalingas asmens apsaugos priemonės	3,58	0,58
Mano idėjos dėl sveikatos ir saugos dažnai įgyvendinamos (arba tikiu, kad būtų įgyvendintos, jei pasiūlyčiau)	3,43	0,56
Jeį matau, kad kolega elgiasi nesaugiai, pasakau jam apie tai ir tai nesukelia man įtampos ar nepatogumo	3,46	0,56
Galiu drąsiai pranešti apie nelaimingus atsitikimus ar susižeidimus, nebijodamas kaltinimų ar neigiamų pasekmių	3,54	0,61
Man žinoma, kam ir kaip pranešti apie nelaimingą atsitikimą ar pavojingą situaciją	3,55	0,55
Pradėdamas darbą visada gaunu aiškią ir suprantamą informaciją, kaip saugiai bei sveikai dirbti savo darbo vietoje	3,52	0,57
Reguliariai vykstantys mokymai ir instruktavimai yra praktiškai naudingi ir padeda taikyti saugos principus kasdienėje veikloje	3,57	0,56
Mokymuose pateikiama informacija atitinka mano darbo pobūdį (biuro ar fizinis darbas)	3,49	0,60
Po incidentų aptariame, ką galime patobulinti	3,43	0,59
Įmonė skatina sveiką gyvenseną, darbo ir poilsio balansą	3,61	0,50
Turiu galimybę gauti psichologinę pagalbą/edukacijas apie psichikos sveikatą	3,61	0,54
Tenka dirbti ir jaučiant nuovargį ar pervargimą	2,34	0,84
Kuris teiginys labiausiai atspindi jūsų požiūrį apie nelaimingus atsitikimus: Nelaimingi atsitikimai įmonėje yra normalu;	3,56	0,74

Nelaimingų atsitikimų visiškai išvengti neįmanoma; Realu pasiekti, kad nelaimingų atsitikimų nebūtų; Nulis nelaimingų atsitikimų yra visų tikslas ir siekiamybė.		
Kuris teiginys labiausiai atspindi jūsų požiūrį apie saugą ir sveikatą: Niekam nerūpi ir nereikalinga darbuotojų sauga ir sveikata; Tik vadovai rūpinasi sauga ir sveikata; Sauga ir sveikata man yra svarbu; Sauga ir sveikata mums visiems yra svarbu.	3,90	0,34
Aš gerai žinau svarbiausias įmonės taisykles, pagrindinius reikalavimus, aktualius mano pareigybei	3,30	0,66
Mano nuomone, įmonė ir mano vadovas pakankamai dėmesio skiria darbuotojų saugai ir sveikatai	3,37	0,71
Mano tiesioginis ir/ar komandos vadovas visada sudrausmina, jei nesilaikoma DSS taisyklių	3,29	0,82
Saugos ir sveikatos kultūrą įmonėje bendrai vertinu	3,42	0,67
Bendras balų vidurkis:	3,48	-

Brandos lygio vertinimas buvo analizuojamas keliais pjūviais: pagal demografinės grupes ir pagal atskirus kiekvieno klausimo balus (kas gavo daugiausiai ar mažiausiai balų).

Pagal atskirų klausimų vertinimus matyti, kad mažiausius balų vidurkius respondentai skyrė keturioms sritims. Žemiausiai įvertinta tai, kad darbuotojams tenka dirbti jaučiant nuovargį ar pervargimą (2,34 balo). Taip pat palyginti žemai įvertintas aktualių taisyklių ir reikalavimų žinojimas (3,30 balo), vadovo reakcija į nesaugų ar nesveiką elgesį, kai jis nėra sudrausminamas (3,29 balo), bei bendras dėmesys saugai ir sveikatai iš įmonės ir vadovo pusės (3,37 balo).

Tuo tarpu aukščiausi balai skirti sritims, susijusioms su bendru požiūriu ir pasitikėjimu. Geriausiai įvertintas teiginys, kad sauga ir sveikata rūpi visiems (3,90 balo). Taip pat aukštai įvertinta tai, kad darbuotojai žino, kur kreiptis, ir drąsiai gali kreiptis į darbuotojų saugos ir sveikatos specialistus (3,71 balo). Gana aukštus balus surinko ir darbuotojų pasitikėjimas vadovu, įmonės dėmesys sveikai gyvensenai bei psichikos sveikatos paslaugų prieinamumas (3,61 balo).

Vertinant pagal sociodemografinius duomenis ir kaip darbuotojai įvertino visus klausimus, taip pat yra skirtumų, tačiau jie nėra statistškai reikšmingi. Visose respondentų grupėse

balai yra panašūs ir gana aukšti, svyruojantis apie 3,4–3,6 balo. Statistiškai reikšmingų skirtumų lyginant balų vidurkius grupių nepastebėta.

- Pagal lytį, moterų brandos lygis (3,48 balo) yra labai artimas vyrų (3,47 balo), todėl galima teigti, kad lytis neturi reikšmingos įtakos vertinimui.
- Analizuojant pagal amžių, vyresni nei 41 metų respondentai pasižymi šiek tiek aukštesniu brandos lygiu (3,51 balo) nei jaunesni nei 40 metų (3,42 balo), tačiau skirtumas nėra didelis.
- Vertinant pagal darbo pobūdį, biuro darbuotojų brandos lygis (3,48 balo) yra nežymiai aukštesnis nei infrastruktūros darbuotojų (3,47 balo), tačiau šis skirtumas taip pat minimalus.
- Didesnis skirtumas stebimas pagal pareigas: vadovų brandos lygis (3,56 balo) yra aukštesnis nei specialistų (3,46 balo), kas gali rodyti stipresnę saugos kultūros suvokimą ar įsitraukimą vadovaujančiose pozicijose.

Taigi, vyrai, vyresni asmenys, infrastruktūros darbuotojai ir specialistai saugos ir sveikatos kultūrą vertina šiek tiek žemesniais balais.

3.4. Papildoma darbuotojų saugos ir sveikatos aspektų analizė

3.4.1. Koreliacinė ir regresinė analizė

Siekiant įvertinti ryšius tarp tyrimo kintamųjų, buvo atlikta Spearmano koreliacinė analizė. Rezultatai parodė, kad tarp kai kurių nepriklausomų kintamųjų egzistuoja stiprūs statistiškai reikšmingi ryšiai. Nustatytas stiprus teigiamas ryšys tarp darbuotojų elgsenos ir vadovų lyderystės ($r_s = 0,80$, $p < 0,001$), taip pat tarp mokymų ir vadovų lyderystės ($r_s = 0,71$, $p < 0,001$) bei tarp darbuotojų elgsenos ir mokymų ($r_s = 0,69$, $p < 0,001$).

Vidutinio stiprumo teigiamas ryšys nustatytas tarp bendro vertinimo ir vadovų lyderystės ($r_s = 0,42$, $p < 0,001$) bei tarp bendro vertinimo ir požiūrio į saugą ($r_s = 0,34$, $p < 0,001$). Taip pat vidutinio stiprumo ryšys nustatytas tarp požiūrio į saugą ir pranešimų politikos ($r_s = 0,34$, $p < 0,001$). Žr. **15 lentelė**.

15 Lentelė. Koreliacijų analizė

Kintamasis	1	2	3	4	5	6
1. Bendras vertinimas	1	-	-	-	-	-
2. Vadovų lyderystė	0,42*	1	-	-	-	-
3. Darbuotojų elgsena	-	0,80*	1	-	-	-
4. Mokymai	-	0,71*	0,69*	1	-	-
5. Požiūris į saugą	0,34*	-	-	-	1	-

6. Pranešimų politika	-	-	-	-	0,34*	1
-----------------------	---	---	---	---	-------	---

*Statistiškai reikšmingi Spearman koreliacijos koeficientai.

Atlikus daugialypę tiesinę regresinę analizę, buvo siekiama įvertinti mokymų, pranešimų politikos ir vadovų lyderystės poveikį darbuotojų elgsenai. Sudarytas regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$), o nepriklausomi kintamieji paaiškina 71,3 proc. darbuotojų elgsenos variacijos ($R^2 = 0,713$). Žemiau pateikiama regresijos lygtis:

$$Y = 0,474 + 0,152X_1 + 0,284X_2 + 0,422X_3$$

čia Y žymi darbuotojų elgseną, 0,474 – modelio pradinis taškas, X_1 – mokymus, X_2 – pranešimų politiką, o X_3 – vadovų lyderystę.

Lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad visi nagrinėti veiksniai turi statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų elgsenai. Mokymai ($\beta = 0,152$, $p = 0,005$) daro teigiamą, tačiau palyginti silpną poveikį. Pranešimų politika ($\beta = 0,284$, $p < 0,001$) pasižymi stipresniu poveikiu, rodydama, kad efektyvi vidinė komunikacija reikšmingai prisideda prie darbuotojų elgsenos formavimo. Didžiausią įtaką nustatyta turinti vadovų lyderystė ($\beta = 0,422$, $p < 0,001$), kas leidžia teigti, jog tai yra svarbiausias veiksnys šiame modelyje. Vienu vienetu padidėjus vadovų lyderystei, darbuotojų elgsena padidėja 0,42 vieneto. Regresinės analizės rezultatai pateikiami 16 lentelėje.

16 lentelė. Regresinės analizės rezultatai

Kintamasis	Regresijos koeficientas (β)	p reikšmė
Mokymai	0,152	$p = 0,005$
Pranešimų politika	0,284	$p < 0,001$
Vadovų lyderystė	0,422	$p < 0,001$

3.4.2. 2023 m. ir 2026 m. duomenų palyginimas

Respondentams buvo pateikti 4 teiginiai, kuriuos X įmonė savarankiškai buvo įsivertinusi 2023 m. Atsakant į tris iš šių teiginių reikėjo pasirinkti balą nuo 1 iki 10. Viena teiginyje reikėjo pasirinkti kelis arba vieną atsakymą. Pateikti teiginiai buvo tokie: 1. Aš gerai žinau X įmonės svarbiausias taisykles, pagrindinius reikalavimus, aktualius mano pareigybei; 2. Mano nuomone, įmonė ir mano vadovas pakankamai dėmesio skiria darbuotojų saugai ir sveikatai; 3. Mano tiesioginis ir/ar komandos vadovas visada sudrausmina, jei nesilaikoma DSS taisyklių; 4. Mano

nuomone, įmonėje labiausiai atsakingas už mano saugų ir sveiką darbą: Aš pats; Įmonė; Darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai; Mano tiesioginis vadovas; Niekas“.

Pirmiausia buvo užduotas teiginys „Aš gerai žinau X įmonės svarbiausias taisykles, pagrindinius reikalavimus, aktualius mano pareigybei“ ir darbuotojams reikėjo pasirinkti balą nuo 1 iki 10, kiek gerai žino taisykles ir reikalavimus. 2023 m. atsakymų vidurkis buvo 8,94 balo, tuo tarpu 2026 m. vidurkis šiek tiek didesnis 8,97 balo. Tačiau atlikus analizę, statistiškai reikšmingas skirtumas tarp 2023 m. ir 2026 m. nenustatytas ($p > 0,05$).

Taip pat, buvo užduotas atsakyti teiginys „Mano nuomone, įmonė ir mano vadovas pakankamai dėmesio skiria darbuotojų saugai ir sveikatai“. Darbuotojams taip pat reikėjo pasirinkti balą nuo 1 iki 10. 2023 m. atsakymų vidurkis buvo 8,98 balo, tuo tarpu 2026 m. vidurkis šiek tiek didesnis 9,07 balo. Tačiau atlikus analizę, statistiškai reikšmingas skirtumas tarp 2023 m. ir 2026 m. nenustatytas ($p > 0,05$).

Respondentai taip pat atsakinėjo į teiginį „Mano tiesioginis ir/ar komandos vadovas visada sudrausmina, jei nesilaikoma DSS taisyklių“. Reikėjo pasirinkti balą nuo 1 iki 10. 2023 m. atsakymų vidurkis buvo 9,17 balo, tuo tarpu 2026 m. sumažėjo ir yra 8,88 balo. Atlikus analizę, nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp 2023 m. ir 2026 m. ($p = 0,038$). Tai rodo, kad vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojams ir atkreipti dėmesį, ar laikomasi saugos ir sveikatos reikalavimų bei sudrausminti.

Galiausiai, darbuotojai atsakinėjo į klausimą „Mano nuomone, įmonėje labiausiai atsakingas už mano saugų ir sveiką darbą: Aš pats; Įmonė; Darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai; Mano tiesioginis vadovas; Niekas“. 2023 m. 84,0 proc. darbuotojų pasirinko atsakymą „Aš pats“ tuo tarpu 2026 m. net 96,3 proc. mano, kad už saugų ir sveiką darbą yra atsakingi patys ($p < 0,5$). Abejais metais, antras dažniausias respondentų atsakymas į šį klausimą buvo „Darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai“. Duomenų pokyčiai pateikti lentelėje (žr. **17 lentelė**).

17 lentelė. 2023 m. ir 2026 m. duomenų palyginimas

Teiginys	2023 m. rezultatas	2026 m. rezultatas	p reikšmė (jei skaičiuota)
Aš gerai žinau X įmonės svarbiausias taisykles, pagrindinius reikalavimus, aktualius mano pareigybei.	8,94 balo	8,97 balo	$p > 0,05$

Mano nuomone, įmonė ir mano vadovas pakankamai dėmesio skiria darbuotojų saugai ir sveikatai.	8,98 balo	9,07 balo	$p > 0,05$
Mano tiesioginis ir/ar komandos vadovas visada sudrausmina, jei nesilaikoma DSS taisyklių.	9,07 balo	8,88 balo	$p = 0,03$
Mano nuomone, įmonėje labiausiai atsakingas už mano saugų ir sveiką darbą: Aš pats; Įmonė; Darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai; Mano tiesioginis vadovas; Niekas.	84,0 proc. respondentų – aš pats.	96,3 proc. respondentų – aš pats.	$p < 0,5$

3.4.3. Atviro klausimo kiekybinėje apklausoje dėl DSS patobulinimų refleksija

Darbuotojai pasirinktinai (klausimas nebuvo privalomas) kiekybinėje apklausoje turėjo galimybę atsakyti į klausimą „Kokios sveikatos ir saugos sritys turėtų būti tobulinamos mūsų įmonėje, ko pasigendate?“. Į klausimą atsakė apie 30 darbuotojų. Nekoreguoti darbuotojų atsakymai pateikiami lentelėje (Žr. **18 lentelė**.)

Galima išskirti kelias pagrindines darbuotojų saugos ir sveikatos tobulintinas sritis. Pirmiausia, dalis darbuotojų akcentuoja aiškesnio reglamentavimo ir komunikacijos poreikį, ypač susijusį su veiksmų tvarka specifinėse situacijose bei evakuacijos metu. Taip pat išryškėja vadovų vaidmens svarba, pabrėžiama, kad tiesioginiai vadovai turėtų aktyviau komunikuoti su darbuotojais ir rodyti tinkamą saugaus elgesio pavyzdį.

Kita svarbi kryptis fizinės darbo aplinkos gerinimas. Respondentai nurodo poreikį užtikrinti geresnę patalpų švarą, ergonomiškesnes darbo vietas bei tinkamą teritorijos priežiūrą skirtingais metų laikais (pvz., kelių valymas žiemą, žolės šienavimas vasarą). Taip pat akcentuojamas kokybiškesnių asmeninių apsaugos priemonių užtikrinimas bei nuoseklus jų naudojimo laikymasis, šis atsiliepimas pasikartojo dažniausiai (5 kartus).

Dalis pasiūlymų susijusi su darbuotojų sveikatos stiprinimu ir gerove, minimas didesnis dėmesys emocinei sveikatai, pervargimo prevencijai, poilsio zonų įrengimui, fizinio aktyvumo skatinimui bei rūkymo mažinimo iniciatyvoms. Taip pat siūloma užtikrinti papildomas saugos priemones, tokias kaip alkotesterių diegimas ar geresnis vaistinėlių aprūpinimas.

Nepaisant to, nemaža dalis respondentų pažymi, kad esama DSS sistema vertinama teigiamai, o saugos ir sveikatos specialistų darbas yra profesionalus ir nuoseklus. Tai rodo, kad identifikuotos tobulinimo sritys yra labiau susijusios su atskirais aspektais ir nuolatiniu sistemos gerinimu, o ne esminiais trūkumais.

18 lentelė. Atvirame kiekybinės apklausos klausime įvardinti darbuotojų atsiliepimai (nekoreguoti).

Kategorija	Citata	Komentarų kiekis
Ekstremalios situacijos, pratybos, mokymai	„Aiškumo kaip reikėtų elgtis atėjus x metui.“; „Gal but darbuotojų sauga evakuacijos metu“; „Praktinių mokymų iš DSAK komandos.“	3
Asmens apsaugos priemonės	„Asmeninių apsaugos priemonių (galvos šalmo) imperatyvus dėvėjimas“; „Akiniai Nuo Mėlynos Šviesos“; „Saugos ir sveikatos klausymas bei tokios aplinkos kūrimas vertinu, kad turi būti ne bukas taisyklių taikymas, o logiškas ir visapusiškai įvertintas dalykas. Yra momentu, kai saugos priemonių naudojimas yra neefektyvus, ir atvirkščiai apsunkina darbo sąlygas ir nesuteikia tikrai jokios saugumo garantijos“; „Saugos liemenių su atšvaitais, kad praėjimę į teritoriją jų būtų pakankamai ir įvairių dydžių, o geriausiai, kad kiekvienas darbuotojas turėtų savo.“	4
Emocinė sveikata	„Lengva pastebėti fizinio saugumo ar nesaugumo atvejus, sunkiau emocinio saugumo, pervargimo. Su dideliais pokyčiais įmonėje darbų srautai didėja, smagu siekti tikslų, bet nesinori pamesti žmonių, kad būtume tik funkcijas atliekantys pervargę, autopilotu veikiantys robotukai ar KPI'ų siekėjai :)“	1
Rūkymas	„Reikėtų paskatinimo ar kokios iniciatyvos dėl elektroninių cigarečių rūkymo. Buvo iniciatyva, skatinanti mesti rūkyti, bet kartais atrodo, kad elektroninių cigarečių rūkaliai savęs nelaiko rūkančiais...baisu stebint koks rūkančiųjų kiekis 😞“	2

Poilsio zonos	„Poilsio zonos po pietų arba po darbo valandų“; „Poilsio zonos, pvz: biliardas.“	2
Alkoholio kontrolė	„E2 praėjimo poste įrengti bekontaktį alkotesterį. Atėjai į darbą - papūtei, eini namo - papūtei.“; „Gali dar atsirasti alkotesteris :)“	2
Biuro darbuotojo darbo vieta	„Reikėtų daugiau dėmesio skirti, darbo, vetų ergonomikai.“	1
Kita	„Darbas lauko sąlygomis“; „Kąkada pasigedau vaistų nuo galvos skausmo bendrovės vaistinėlėje. Gal jau yra, bet nors minimalūs medikamentai skubiai pagalbai galėtų būti.“ „Profilaktikos daugiau, sporto klubo nuolaidos“	2
Kultūros puoselėjimas	„Manau yra skiriamas tikrai paankamas dėmesys. Galime skatinti tik samoningumą, nes nuo to viskas prasideda :)“; „Norint, kad darbuotojai įsitrauktų į darbuotojų saugą ir sveikatą turi būti sveikas pažiūris jų tiesioginių vadovų. Vadovai privalo komunikuoti su savo pavaldžiais darbuotojais.“; „Vadovai turėtų rodyti geresnį asmeninį pavyzdį kitiems.“	3

4. KOKYBINIO TYRIMO REZULTATAI

4.1. Tyrimo dalyvių apibūdinimas

Tyrime dalyvavo 8 asmenys. 7 iš jų buvo vyrai ir 1 moteris. Toks lyčių disbalansas yra, nes X įmonėje vadovaujančiose pozicijoje yra ženkliai daugiau vyrų. Siekiant matyti įvairiapusių darbuotojų saugos ir sveikatos aspektus, 4 vadovai buvo parinkti iš administracijos komandų ir 4 iš infrastruktūros komandų. Vienas iš vadovų (informantas Nr.1) yra darbuotojų saugos ir aplinkosaugos komandos vadovas, visi kiti vadovai neturi tiesioginio darbo su darbuotojų saugos ir sveikatos funkcijomis. **Žr. 19 lentelė.**

19 lentelė. Tyrimo dalyvių apibūdinimas

Informanto numeris (kodavimas)	Amžius (m.)	Lytis	Išsilavinimas	Darbo pobūdis	Gyvenamoji vieta
Nr. 1	43	Vyras	Aukštasis	Administracinis	Vilnius
Nr. 2	61	Vyras	Aukštasis	Infrastruktūros	Vilnius
Nr. 3	57	Vyras	Aukštasis	Infrastruktūros	Vilnius
Nr. 4	36	Vyras	Aukštasis	Infrastruktūros	Vilnius
Nr. 5	33	Vyras	Aukštasis	Administracinis	Vilnius
Nr. 6	45	Moteris	Aukštasis	Administracinis	Vilnius
Nr. 7	42	Vyras	Aukštasis	Infrastruktūros	Vilnius
Nr. 8	49	Vyras	Aukštasis	Administracinis	Vilnius

4.2. Vadovų požiūrio į darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą, jos formavimą ir palaikymą vertinimas

Atlikta kokybinė interviu analizė atskleidė, kad vadovų požiūris į darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą X įmonėje yra daugiasluksnis ir neapsiriboja vien tik formalių reikalavimų laikymusi. Vadovai DSS kultūrą suvokia tiek kaip organizacinę sistemą, tiek kaip vertybinį ir elgsenos reiškinį, kuris formuojamas kasdienėje veikloje. Citatos pateikiamos: **20 lentelė.**

Vadovų buvo paklausta, kaip jie mano savo vaidmenį įmonės DSS srityje. Pirmiausia išryškėja, kad dalis vadovų savo vaidmenį DSS srityje sieja su vadybinėmis funkcijomis. Tai atsispindi vieno iš informantų teiginiuose, kad jis savo vaidmenį mato kaip vadybinį: „*labiau matau kaip vadybininko*“ ir kad jo vaidmuo „*labiau reikalingas kaip vadybininko nei kaip techninių žinių eksperto*“. Tokia pozicija leidžia daryti prielaidą, kad DSS kultūra iš dalies suvokiama kaip struktūruota, valdoma sistema, kurioje svarbų vaidmenį atlieka planavimas, kontrolė ir organizaciniai procesai.

Vadovai taip pat nurodo, kad jaučia asmeninę atsakomybę už darbuotoją ir komandą: „*Bet kuris vadovas negali nesirūpinti darbuotojais*“, „*Atsakomybės klausimas vis tiek kyla vadovui*“.

Taip pat išryškėja stiprus lyderystės požiūris, kuris vadovų suvokiamas kaip esminė DSS kultūros formavimo dalis ir jų vaidmens savybė. Daugelis informantų akcentuoja asmeninio pavyzdžio svarbą. Pavyzdžiui, vienas iš vadovų pabrėžia, kad „*Mano pareiga yra rodyti pavyzdį ir nepraeiti pro šalį*“, o kitas pažymi, kad reikia rodyti pavyzdį pradedant nuo elementarių veiksmų, tokių kaip apsaugos priemonių naudojimas: „*Nešioji šalimą, kur net neprivaloma. Parodai pavyzdį ir tuo pačiu kultūrą*“. Tuo pačiu išryškėja nuostata, kad vadovo elgesys veikia kaip signalas darbuotojams: „*tu vis tiek jį nešioji nors neprivaloma*“ (aut. pastaba: jį – šalimą), tokiu būdu demonstruojama, kad sauga yra svarbi praktikoje, o ne tik teoriškai. Tai leidžia teigti, kad DSS kultūra organizacijoje formuojama per socialinio mokymosi principus, kai darbuotojai perima vadovų elgesio modelius.

Vadovai savo vaidmenį mato ir kaip pamokančio, parodančio, bei išsakančio pastabas žmogaus. Vienas vadovas sako, kad „*Pastabas reikia išsakyti iš karto*“. Kitas vadovas moko darbuotojus ir tikisi, kad pamokius, žmogus ne tik paklausys ir pamirš, o suprast ir pritaikys praktikoje vadovo pasakytus žodžius: „*Jei pamokau žmogų, jis turi suprasti ir pritaikyti*“. Taip pat, svarbu nepraeiti pro šalį, kai darbuotojai dirba nesaugiai: „*Mano pareiga yra rodyti pavyzdį ir nepraeiti pro šalį*“.

Analizuojant DSS kultūros formavimą taip pat išryškėja keli svarbūs aspektai. Vienas iš jų yra tikslų sistema, kuri organizacijoje veikia kaip svarbi motyvavimo priemonė. Informantai pažymi, kad „*saugos tikslai jau ne vienerius metus įtraukiami į darbuotojų vertinimą*“, o jų susiejimas su finansiniais aspektais didina darbuotojų motyvaciją. Taip pat svarbus vaidmuo tenka ugdymui – akcentuojama, kad darbuotojus reikia „*auginti nuo 18 metų*“ ir nuosekliai formuoti jų požiūrį į saugą nuo pat darbo pradžios. Be to, reikšminga yra komunikacija, pavyzdžiui, reguliarios komandos diskusijos apie prioritetus ar veiklos rodiklius: „*Kiekvieną savaitę aptariame prioritetus*“.

Galiausiai, analizė atskleidžia, kad vadovai vis dažniau į DSS kultūrą įtraukia psichosocialinius aspektus. Pabrėžiama emocinės atmosferos svarba, darbuotojų nuovargis, perdegimas ir individualus dėmesys. Vienas iš vadovų pažymi, kad „*svarbu palaikyti gerą emocinę atmosferą*“, o kiti išskiria, kad būtina stebėti darbuotojų būseną ir kalbėtis su jais. Vienas vadovas net teigia, kad kartais reikia darbuotojus priversti rūpintis savimi: „*Pasakau griežtai, bet gražiai, kad nedirbsiu su tavimi, kol nenuėisi pas psichoterapeutą, nes matau, kad blogai jautiesi*“, tai daro, nes „*Mačiau, kaip žmonės pradeda perdegti*“. Vadovas pabrėžia, kad įmonė 100 proc. finansuoja psichoterapeuto konsultacijas ir jos yra neribotos, tik reikia atrasti laiko ir nueiti, tą galima daryti darbo metu. Taip pat pastebima, kad darbuotojai gali perdegti ar pavargti, todėl vadovų vaidmuo šioje srityje tampa itin svarbus. Tai rodo DSS kultūros plėtrą nuo tradicinės saugos sampratos link platesnės

darbuotojų gerovės koncepcijos. Vienas vadovas teigia, kad „*norėčiau būti kaip psichologas, bet tam reikia papildomų įgūdžių*“ arba, kad „*Yra savybių, kurių neturiu*“. Todėl galima daryti prielaidą, kad vadovai savo suvokimo ribose įmonėje rūpinasi darbuotojais, jų emocinę gerovę, stengiasi pastebėti, nukreipti tikslinei pagalbai, tačiau kai kurie pripažįsta, kad jaučia, jog trūksta papildomų įgūdžių.

Interviu parodė, kad sauga ir sveikata suvokiama ne tik kaip taisyklių laikymasis, bet ir kaip organizacinės kultūros dalis. Tai aiškiai atsispindi teiginuose, kad „*tai kultūros klausimas*“ ir kad būtent kultūra yra tai, kas iš tikrųjų lemia pokyčius organizacijoje. Taip pat akcentuojama, kad svarbiausia yra ne formalūs reikalavimai, o noras keisti kultūrą ir pokytis „*Jei nesistengsi keisti kultūros, tai niekas ir nesikeis*“, kas rodo, kad DSS kultūra suvokiama kaip kintantis ir besiformuojantis procesas, reikalaujantis nuolat dėti pastangas ir gerinti esamą situaciją. Vadovai akcentuoja, kad „*Svarbiausia yra mąstymas ir elgesys*“, o ne tai kas deklaruojama raštiškai, tik tada kultūra bus stipri. O taip teigiama, kad „*Svarbu, kad darbuotojai suprastų taisyklių prasmę*“, tokia nuostata leidžia daryti prielaidą, kad vadovai siekia darbuotojams perteikti įmonėje egzistuojančių taisyklių prasmę, kad darbuotojas suprastų, kodėl būtina laikytis reikalavimų ir kokios yra galimos pasekmės žmogaus sveikatai to nesilaikant. Vertinant DSS kultūros lygį organizacijoje, vadovai ją apibūdina gana kritiškai, tačiau realistiškai. Pabrėžiama, kad „*tikrai nesakyčiau, kad viskas idealu*“, o „*iki tobulo dar toli*“, nors kartu pripažįstama, kad situacija nėra bloga su einant laikui tikrai gerėjanti. Tokie vertinimai rodo, kad vadovai geba reflektuoti esamą situaciją ir identifikuoti tobulintinas sritis bei kritiškai vertina esamą situaciją, kas yra svarbus brandžios DSS kultūros požymis.

Remiantis interviu rezultatais vadovų požiūris į DSS kultūrą yra pakankamai brandus ir įvairiapusis (ne tik fiziniai saugumo aspektai), tačiau vis dar susiduria su praktinio įgyvendinimo iššūkiais. Nors egzistuoja aiškus suvokimas apie kultūros svarbą, jos realizavimas kasdienėje veikloje dar nėra nuoseklus.

20 lentelė. Kategorijų ir subkategorijų lentelė su citatomis apie vadovų vaidmenį, įmonės DSS kultūrą, jos formavimą ir palaikymą.

Kategorija	Subkategorija	Empiriniai teiginiai (citos)
Vadovo vaidmens suvokimas	Vadybinis vaidmuo	Nr. 1: „Mano vaidmuo labiau reikalingas kaip vadybininko nei kaip techninių žinių eksperto“
	Atsakomybė už darbuotojų saugą	Nr. 5: „Bet kuris vadovas negali nesirūpinti darbuotojais“ ; Nr. 2: „Atsakomybės klausimas vis tiek kyla vadovui“.

Lyderystė DSS srityje	Asmeninio pavyzdžio rodymas	Nr. 2: „Mano pareiga yra rodyti pavyzdį ir nepraeiti pro šalį“ ; Nr. 3: „Reikia rodyti pavyzdį... pradedant nuo paprasčiausių dalykų, pvz., šalmo nešiojimo“ ; Nr. 8: „Nešioji šalną, kur net neprivaloma. Parodai pavyzdį ir tuo pačiu kultūrą“ ; Nr. 7: „Vadovas turi būti pavyzdys“.
	Reagavimas į pažeidimus	Nr. 2: „Pastabas reikia išsakyti iš karto“ ; Nr. 4: „Jei pamokau žmogų, jis turi suprasti ir pritaikyti“.
DSS kultūros suvokimas	Kultūra kaip vertybės	Nr. 1: „Tai kultūros klausimas“ ; Nr. 8: „Jei nesistengsi keisti kultūros, tai niekas ir nesikeis“.
	Kultūra kaip elgesys	Nr. 7: „Svarbiausia yra mąstymas ir elgesys“ ; Nr. 4: „Svarbu, kad darbuotojai suprastų taisyklių prasmę“.
DSS kultūros lygio vertinimas	Vidutinio brandumo kultūra	Nr. 1: „Nesakyčiau, kad situacija labai gera, bet ir nesakyčiau, kad bloga“ ; Nr. 1: „Iki tobulumo dar toli“ ; Nr. 1: „Gal nėra taip blogai“.
Deklaruojamos ir realios kultūros skirtumai	Saugos prioriteto kaita	Nr. 1: „Kai trūksta laiko, sauga dažnai nukenčia“ ; Nr. 5: „Kai intensyvūs periodai, sauga gali nueiti į antrą planą“ Nr. 4: „Kai skubam, 60 proc. darbų darom saugiai, likusi dalis, deja, ne visada saugi“.
	Laiko spaudimas	Nr. 1: „Nugali laikas prieš saugumą“ ; Nr. 3: „Riba tarp saugos ir darbo spaudimo labai plona“ ; Nr. 2: „Spaudimas dirbti greičiau“.
DSS kultūros formavimas	Tikslų sistema	Nr. 1: „Saugos tikslai įtraukiami į darbuotojų vertinimą“ ; Nr. 7: „Saugos tikslai yra mūsų metinių tikslų dalis“.
	Ugdymas	Nr. 1: „Darbuotoją reikia auginti nuo 18 metų“ ;

		Nr. 4: „Svarbu parodyti, kodėl saugos priemonės svarbios“.
	Komunikacija	Nr. 1: „Kiekvieną savaitę aptariame prioritetus“ ; Nr. 7: „Turime kasdienius susitikimus“.
Psichosocialinis aspektas	Emocinis klimatas	Nr. 1: „Svarbu palaikyti gerą emocinę atmosferą“ ; Nr. 6: „Man labai svarbu, kad komandoje būtų pagarba“.
	Perdegimas	Nr. 5: „Labai svarbu, kad žmonės neperdegtų“ ; Nr. 6: „Mačiau, kaip žmonės pradeda perdegti“.
	Individualus dėmesys	Nr. 1: „Bandau padėti, paklausu kaip jaučiasi“ ; Nr. 6: „Svarbu kalbėtis su darbuotojais“.
	Kompetencijų trūkumas	Nr. 1: „Tam reikia papildomų įgūdžių“ ; Nr. 7: „Yra savybių, kurių neturiu“.

4.3. Vadovų atskleistos saugos ir sveikatos kultūros stipriosios ir tobulintinos sritys

Analizuojant interviu duomenis, išryškėjo tiek stipriosios, tiek tobulintinos DSS kultūros sritys X įmonėje, kurios leidžia išsamiau įvertinti organizacijos brandą ir pagrindinius iššūkius. Žr.: **21 lentelė** ir **22 lentelė**.

Pirmiausia pažymėtina, kad viena ryškiausių stiprybių yra stiprus organizacinis palaikymas DSS srityje. Informantai vieningai pabrėžia, kad saugos iniciatyvos nėra ribojamos finansiniais ištekliais. Vienas iš vadovų teigia, kad „*nei viena mūsų iniciatyva nebuvo apribota finansais*“, taip pat pažymi, kad per visą darbo laikotarpį neįtė jokių finansinių apribojimų saugos srityje. Kita vadovas teigia, kad „*Įmonė tikrai skiria resursų darbuotojų sveikatai*“. Be to, akcentuojamas aukščiausio lygio vadovybės palaikymas, kuris, kaip pažymima, yra juntamas „*nuo generalinio direktoriaus iki visos vadovybės*“, „*labai svarbus yra aukščiausio vadovo palaikymas*“. Tai rodo, kad organizacijoje egzistuoja stiprus strateginis pagrindas DSS kultūrai.

Kita svarbi stiprybė, formalizuota DSS valdymo sistema. Organizacijoje yra sukurti procesai, taisyklės, procedūros, aktyviai dirba DSS specialistai. Informantai pažymi, kad „*turime parengtas tvarkas, taisykles, vykdomė įvairias iniciatyvas*“, o tai leidžia užtikrinti sistemingą saugos valdymą. Tokia struktūra sudaro pagrindą stabiliai DSS kultūros plėtrai. Du vadovai pažymi, kad įmonėje aktyviai veikia ir yra kompetentinga darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų komanda:

„turime atskirą darbuotojų saugos ir sveikatos funkciją“, „Mūsų stiprybė stipri DSS komanda“. Galima daryti prielaidą, kad ši komanda stipriai prisideda prie DSS palaikymo įmonėje.

Taip pat reikšminga stiprybė yra materialinis aprūpinimas. Interviu duomenys rodo, kad darbuotojai aprūpinti kokybiškomis apsaugos priemonėmis, o įrankiai yra tinkamai prižiūrimi. Pabrėžiama, kad *„turime geras, kokybiškas priemones“, o „nesaugūs įrankiai yra keičiami, o ne laikinai remontuojami“.* Tai rodo, kad organizacija užtikrina tinkamas fizines darbo sąlygas.

Vadovai pabrėžia, kad įmonėje yra papildomas sveikatos draudimas, su geromis sąlygomis, kai nereikalinga darbuotojo priemoka už paslaugas ir psichologinę pagalbą (nemokamas neribotas psichologo konsultacijos: *„turime papildomą sveikatos draudimą“, „yra sveikatos draudimas, psichologinė pagalba“, „psichologo paslaugos... labai didelė nauda“.*

Taip pat, kaip stiprybė įvardinama ir motyvacinė sistema, kad darbuotojai už saugų elgesį gauna paskatinimą (piniginį priedą), vadovai teigia, kad tai motyvuoja laikytis saugumo ir sveikatos reikalavimų: *„kai tikslai susiejami su finansiniais aspektais, tai motyvuoja“, „jeigu laikosi... gauna priedą“.*

Nepaisant šių stiprybių, analizė atskleidė ir reikšmingas tobulintinas sritis. Viena pagrindinių problemų yra saugos prioritetiškumo stoka praktikoje. Nors sauga deklaruojama kaip svarbi, esanti strateginiuose tiksluose, bet realybėje ji neretai nusileidžia darbo tempui. Tai patvirtina informantai teiginiai, kad *„sauga dažnai nukenčia“* arba kad ji *„gali nueiti į antrą planą“*. Taip pat išryškėja konfliktas tarp darbo greičio ir saugos, kai darbuotojai ir vadovai susiduria su dilema *„arba greitai, arba saugiai“.*

Kita reikšminga problema yra darbuotojų elgsena ir sąmoningumas. Interviu duomenys rodo, kad darbuotojai ne visada laikosi saugos reikalavimų, kartais ignoruoja pavojus ar nefiksuoja jų. Vienas iš informantų tai apibūdina kaip *„didžiausia problema yra abejingumas“, „darbuotojai kartais patingi, neįsitraukia“,* o kitas pažymi, kad darbuotojai *„praeina pro šalį, nefiksuoja pavojingų vietų“.* Taip pat pastebima, kad dalis darbuotojų linkę perkelti atsakomybę organizacijai, manydami, kad jų saugumu turi rūpintis kiti: *„mano, kad jų saugumu ir sveikata turi rūpintis kiti“.*

Analizė taip pat atskleidžia komunikacijos trūkumus. Informantai pažymi, kad darbuotojai ne visada žino apie organizacijoje teikiamas galimybes arba turi klaidingų įsitikinimų, pavyzdžiui, kad nėra biudžeto saugos priemonės: *„žmonės dažnai nežino, kokias galimybes turi, nes nėra komunikuojama periodiškai“, „nėra biudžeto... bet tai visiškas mitas“.* Tokie mitai rodo informacijos sklaidos problemas ir komunikacijos neefektyvumą.

Vienas reikšmingiausių analizės aspektų yra atotrūkis tarp deklaruojamos ir realiai praktikuojamos DSS kultūros. Nors organizacijoje sauga formaliai laikoma prioritetu, praktikoje ji dažnai konkuruoja su darbo tempais ir terminais. Tai aiškiai atsispindi informantų pasisakymuose, kad *„kai trūksta laiko ir visi skuba, sauga dažnai nukenčia“* bei kad *„nugali laikas prieš saugumą“.*

Panašias tendencijas patvirtina ir kiti informantai, kurie pažymi, kad intensyviu laikotarpiu sauga gali „nueiti į antrą planą“ arba kad egzistuoja „*spaudimas dirbti greičiau*“ ir „*nedarant saugiai truktų dvigubai greičiau*“. Tai rodo, kad DSS kultūra dažnai priklauso nuo situacinių veiksnių ir vadovai bei darbuotojai priversti dirbti ne visada laikantis saugumo ir sveikatos reikalavimų.

Svarbi tobulintina sritis yra darbuotojų įsitraukimas. Pastebima, kad darbuotojai ne visada aktyviai dalyvauja DSS veiklose, yra pasyvūs, vengia iniciatyvos. Tai pasireiškia tiek pavojų nefiksavimu, tiek menku dalyvavimu sprendimų priėmimo arba perduoda atsakomybę sprendimą priimti vadovui ir neišsako savo nuomonės: „*Pavyzdžiui, klausiu kokia kėdė geresnė, sako kaip tu pasakysi*“.

Be to, išryškėja psichosocialinės rizikos problemos. Informantai pabrėžia darbuotojų nuovargį, perdegimą ir mikroklimato svarbą. Pažymima, kad darbuotojai gali pavargti dėl darbo krūvio ar kitų veiksnių, o tai turi tiesioginę įtaką saugai. Vadovai teigia, kad dėl darbuotojų amžiaus jie irgi greičiau pavargsta, tai nėra tik krūvio klausimas: „*vyresni darbuotojai greičiau pavargsta*“. Kaip teigia vadovai, dalis darbuotojų, patys nejaučia ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, kai prašoma eiti namo, tačiau darbuotojai to nedaro: „*yra žmonių, kurie nemoka sustoti*“. Taip pat darbuotojų nuovargį vadovai mato kylantį ne iš darbo krūvio, o dėl bendro mikroklimato „*Dažnai nuovargis susijęs su mikroklimatu ne darbo krūviu*“.

Taip pat nustatyta, kad kai kurios taisyklės nėra lengvai pritaikomos praktikoje. Informantai pažymi, kad „*kartais atlikti viską pagal taisykles praktiškai neįmanoma*“, o kai kuriais atvejais tenka improvizuoti. Tai rodo atotrūkį tarp teorinių reikalavimų ir realių darbo sąlygų.

Identifikuotos infrastruktūros problemos, susijusios su senais objektais ar nepakankamai operatyvia teritorijos priežiūra, taip pat dokumentacijos pertekliaus problema, kuri apsunkina darbuotojų gebėjimą įsisavinti saugos reikalavimus: „*nemažai pastatų seni ir nesaugūs*“, „*teritorijos tvarkymas nėra idealiai operatyvus*“.

Vadovai taip pat pabrėžia, kad didelė problema perteklinė dokumentacija, kurią darbuotojams labai sunku įsisavinti ir jos vienu kartu pateikiama ženkliai per daug: „*ateina naujas darbuotojas, gauna 50 dokumentų, kaip jam įsiminti?*“, „*darbuotojams sudėtinga įsisavinti informaciją*“. Prie to paties pabrėžiamas ir darbuotojų amžius, kad vyresniems darbuotojams sudėtinga įsiminti visus reikalavimus: „*komandos vidutinis amžius apie 60 metų*“.

Apibendrinant galima teigti, kad X įmonėje DSS kultūra pasižymi stipriu organizaciniu pagrindu ir išvystyta sistema, tačiau susiduria su iššūkiais darbuotojų elgsenos, įsitraukimo ir praktinio įgyvendinimo srityse. Tolimesnis DSS kultūros stiprinimas turėtų būti orientuotas į vertybinių nuostatų formavimą, darbuotojų įtraukimą ir saugos integravimą į kasdienę veiklą bei saugos ir sveikatos kaip prioriteto skatinimą.

21 lentelė. Darbuotojų saugos ir sveikatos srities stipriosios savybės įmonėje.

Kategorija	Subkategorija	Empiriniai teiginiai (citatos)
Organizacinis palaikymas	Finansiniai resursai	Nr. 1: „nei viena mūsų iniciatyva nebuvo apribota finansais“ ; Nr. 1: „per savo darbo metus nejaučiau finansinių apribojimų saugos srityje“ Nr.6: „Įmonė tikrai skiria resursų darbuotojų sveikatai.“
	Aukščiausio lygio palaikymas	Nr. 1: „jaučiamas palaikymas – nuo generalinio direktoriaus iki visos vadovybės“ ; Nr. 6: „labai svarbus yra aukščiausio vadovo palaikymas“
DSS valdymo sistema	Formalizuoti procesai	Nr. 1: „turime parengtas tvarkas, taisykles, vykdome įvairias iniciatyvas“ ; Nr. 7: „turime procesus, politiką ir specialistus“
	DSS funkcija	Nr. 7: „turime atskirą darbuotojų saugos ir sveikatos funkciją“ Nr. 8: „Mūsų stiprybė stipri DSS komanda“
Priemonės ir infrastruktūra	AAP kokybė	Nr. 1: „turime geras, kokybiškas priemones“ ; Nr. 3: „kiekvienas darbuotojas turi... priemones“
	Įrankių valdymas	Nr. 2: „sugedę ar nesaugūs įrankiai keičiami“
Darbuotojų sveikata ir gerovė	Sveikatos iniciatyvos	Nr. 5: „turime papildomą sveikatos draudimą“ ; Nr. 6: „yra sveikatos draudimas, psichologinė pagalba“
	Psichologinė pagalba	Nr. 5: „psichologo paslaugos... labai didelė nauda“
Motyvacijos sistema	Finansinis skatinimas	Nr. 1: „kai tikslai susiejami su finansiniais aspektais, tai motyvuoja“ ; Nr. 7: „jeigu laikosi... gauna priedą“

22 lentelė. Darbuotojų saugos ir sveikatos srities tobulintinos savybės įmonėje.

Kategorija	Subkategorija	Empiriniai teiginiai (citatos)
Saugos prioritetas praktikoje	Saugos „nustumimas“	Nr. 1: „kai trūksta laiko ir visi skuba, sauga dažnai nukenčia“ ; Nr. 5: „sauga ir gerovė kartais gali nueiti į antrą planą“
	Konfliktas tarp greičio ir saugos	Nr. 2: „arba greitai, arba saugiai“ ; Nr. 3: „riba tarp saugos ir darbo spaudimo labai plona“
Darbuotojų elgsena	Abejingumas	Nr. 1: „didžiausia problema yra abejingumas“
	Pavojų ignoravimas	Nr. 1: „praeina pro šalį, nefiksuoja pavojingų vietų“
	Atsakomybės perkėlimas	Nr. 6: „mano, kad jų saugumu ir sveikata turi rūpintis kiti“
	Taisyklių nesilaikymas	Nr. 1: „priemonės... ne visada naudojamos“ ; Nr. 1: „ausines dėvi retai“
Darbuotojų įsitraukimas	Pasyvumas	Nr. 1: „darbuotojai kartais patingi, neįsitraukia“
	Neįtraukimas	Nr. 1: „gali būti, kad dalis darbuotojų jaučiasi neįtraukti“
Komunikacija	Informacijos trūkumas	Nr. 6: „žmonės dažnai nežino, kokias galimybes turi, nes nėra komunikuojama periodiškai“
	Organizaciniai mitai	Nr. 1: „nėra biudžeto... bet tai visiškas mitas“
Psichosocialinė rizika	Nuovargis	Nr. 2: „vyresni darbuotojai greičiau pavargsta“ ; Nr. 6: „mačiau, kaip žmonės pavargsta“
	Perdegimas	Nr. 5: „yra žmonių, kurie nemoka sustoti“
	Mikroklimatas	Nr. 1: „Dažnai nuovargis susijęs su mikroklimatu ne darbo krūviu“
Praktinis DSS įgyvendinimas	Taisyklių nepritaikomumas	Nr. 3: „kartais atlikti viską pagal taisykles praktiškai neįmanoma“ ; Nr. 4: „kai kuriais atvejais reikia improvizuoti“

	Sudėtingos darbo sąlygos	Nr. 2: „techniniai reikalavimai sudėtingai įgyvendinami“
Infrastruktūra	Sena infrastruktūra	Nr. 7: „daug pastatų ir objektų yra seni“ Nr. 6: „nemažai pastatų seni ir nesaugūs“
	Teritorijos priežiūra	Nr. 2: „slidžios aikštelės... kelia riziką“ ; Nr. 3: „teritorijos tvarkymas nėra idealiai operatyvus“
Dokumentacija	Perteklinė dokumentacija	Nr. 2: „didelė problema – perteklinė dokumentacija“
	Sudėtingas supratimas	Nr. 2: „darbuotojams sudėtinga įsisavinti informaciją“
Organizaciniai veiksniai	Personalo amžius	Nr. 2: „komandos vidutinis amžius – apie 60 metų“
	Personalo trūkumas	Nr. 3: „trūksta personalo“

4.4. Kokybinių duomenų susiejimas su kultūros brandos lygiu

Interpretuojant gautus rezultatus DuPont Bradley saugos kultūros modelio kontekste galima teigti, kad organizacijoje dominuoja *priklausomo* ir *nepriklausomo* saugos kultūros lygių požymiai. Vadovų akcentuojamas taisyklių laikymasis, kontrolė, pastabų teikimas bei atsakomybės priskyrimas vadovui rodo *priklausomo* lygio bruožus. Tuo tarpu išryškėjusi asmeninės atsakomybės svarba, lyderystės per pavyzdį demonstravimas, darbuotojų ugdymas ir siekis, kad darbuotojai suprastų saugos reikalavimų prasmę, atspindi *nepriklausomam* brandos lygiui būdingus požymius.

Tačiau identifiкуotas atotrūkis tarp deklaruojamos ir realiai praktikuojamos saugos kultūros, ypač situacijose, kai sauga konkuruoja su darbo tempu ar terminais, rodo, kad saugos kultūra dar nėra nuosekliai integruota į kasdienę veiklą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad organizacija dar nėra pasiekusi aukščiausio *tarpusavio priklausomo* brandos lygio, kuriame sauga tampa bendru kolektyviniu prioritetu nepriklausomai nuo situacinių veiksnių.

Taigi pagal vadovų interviu interpretaciją, organizacija yra tarp *priklausomo* ir *nepriklausomo* lygio.

5. DARBUOTOJŲ SAUGOS IR SVEIKATOS RODIKLIŲ ANALIZĖ

X įmonė pateikė vidinę konfidencialią duomenų bazę su 2023 m., 2024 m. ir 2025 m. darbuotojų saugos ir sveikatos rodikliais.

Įmonėje stebimi šie rodikliai: nelaimingų atsitikimų darbe skaičius, dienos be nelaimingų atsitikimų, darbuotojų saugos ir sveikatos patikrinimų ir fiksuotų neatitiktųjų skaičius, darbuotojų saugos ir sveikatos pastebėjimai (pvz., rizikinga darbo aplinka), incidentų skaičius bei profesinės ligos.

Analizuojant nelaimingų atsitikimų skaičių, nustatyta, kad jų dažnis yra labai mažas – per 2023–2025 m. laikotarpį įvyko tik 2 lengvi nelaimingi atsitikimai. Ilgiausias laikotarpis be nelaimingų atsitikimų siekė 644 dienas. Tai rodo palankią saugos situaciją, tačiau vien tik šis rodiklis neleidžia vertinti realios saugos kultūros, nes gali neatspindėti visų rizikingų situacijų. Tačiau verta pabrėžti, kad organizacijoje paskutinius keletą metų nevyksta sunkūs ar mirtini nelaimingi atsitikimai, o tai yra labai stiprus ir svarbus DSS rizikų valdymo įrodymas.

Vertinant darbuotojų saugos ir sveikatos patikrinimų skaičių, matoma nuosekliai didėjanti tendencija: 2023 m. atlikta 25 patikrinimai, 2024 m. – 29, o 2025 m. – 43. Taip pat 2025 m. patikrinimai buvo vykdomi nuosekliai kiekvieną mėnesį, priešingai nei 2023 m., kai buvo laikotarpiai be patikrinimų. Tai rodo didėjantį dėmesį saugos kontrolei ir sistemingesnį požiūrį į DSS valdymą.

Per kiekvieną DSS patikrinimą X įmonėje, fiksuojamos neatitiktys – tiek smulkūs, tiek svarbūs DSS taisyklių nesilaikymo atvejai. Fiksuotų neatitiktųjų skaičius taip pat didėjo (2023 m. – 66, 2024 m. – 67, 2025 m. – 131). Vertinant kartu su didėjančiu patikrinimų skaičiumi, galima daryti prielaidą, kad organizacijoje aktyviau identifikuojamos rizikos ir pažeidimai. Tačiau padidėjęs neatitiktųjų skaičius taip pat gali rodyti, kad saugos reikalavimų laikymasis praktikoje dar nėra pakankamai nuoseklus.

Darbuotojų saugos ir sveikatos pastebėjimų skaičius išlieka aukštas visais analizuojamais metais (2023 m. – 254, 2024 m. – 391, 2025 m. – 301). Įmonėje DSS pastebėjimais laikomi rizikingi darbo aplinkos veiksniai, dėl kurių gali įvykti nelaimingas atsitikimas ar incidentas, pavyzdžiui, netinkamas apšvietimas, sulūžusi kėdė, šiuos pastebėjimus registruoja patys darbuotojai. Didėjantis DSS pastebėjimų skaičius gali būti vertinama kaip teigiamas požymis, rodantis darbuotojų įsitraukimą ir gebėjimą identifiкуoti rizikas darbo aplinkoje.

Incidentai įmonėje pradėti registruoti tik nuo 2025 m., todėl jų dinamika laike nevertinama. Per 2025 m. fiksuoti 5 incidentai, kurių metu darbuotojams prireikė tik pirmosios pagalbos. Nors pagal Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymą incidentais laikomi įvykiai, kai darbuotojai nepatiria jokios žalos sveikatai, bet X įmonėje incidentais laikomi įvykiai, kai darbuotojui pakako pirmosios pagalbos ir jis išliko darbingas. Tai rodo, kad organizacijoje

pradėta skirti dėmesį ne tik nelaimingiems atsitikimams, bet ir mažesnio pavojingumo įvykiams, kas yra svarbus prevencinės kultūros požymis.

Per analizuojamą laikotarpį profesinių ligų nenustatyta nei vienam darbuotojui.

Apibendrinant darbuotojų saugos ir sveikatos rodiklių analizę galima daryti prielaidą, kad organizacijoje formuojasi pereinamasis saugos kultūros brandos lygis, artėjantis prie nepriklausomo. Viena vertus, mažas nelaimingų atsitikimų skaičius, didėjantis patikrinimų skaičius, nuoseklus jų vykdymas bei aukštas darbuotojų pastebėjimų skaičius rodo stiprėjančią prevencinę veiklą ir didėjančią dėmesį rizikų identifikavimui. Kita vertus, didėjantis nustatytų neatitiktų skaičius leidžia daryti prielaidą, kad saugos reikalavimų laikymasis praktikoje dar nėra nuoseklus.

Tokia rodiklių visuma leidžia teigti, kad organizacijoje jau yra susiformavę *nepriklausomam* brandos lygiui būdingi požymiai, tačiau jie dar nėra pilnai įtvirtinti kasdienėje veikloje, todėl saugos kultūra išlieka pereinamajame etape.

6. REZULTATŲ APTARIMAS

Šio tyrimo tikslas buvo įvertinti darbuotojų saugos ir sveikatos (DSS) kultūros brandą X įmonėje ir nustatyti jos tobulinimo galimybes. Tyrimo rezultatai, gauti taikant mišrią metodologiją (kiekybinę apklausą, kokybinį interviu ir DSS veiklos rodiklių analizę), leido kompleksiskai įvertinti organizacijos saugos kultūros lygį bei atskleisti svarbiausius ją lemiančius veiksnius. 2021 m. atliktoje sisteminėje apžvalgoje, kurioje buvo analizuoti 694 tyrimai, vertinantys saugos ir sveikatos kultūrą, galima matyti, kad dažniausiai naudojama metodologija yra mišri, kai siekiama įvertinti reiškinius organizacijoje giliau ir išsamiau [44]. Į anketinę apklausą atsakė kiek daugiau nei trečdalis darbuotojų, tačiau šis atsakomumo procentas nėra didelis. Mažesniame atsakomume šiame tyrime galėjo turėti įtakos tai, kad ne visi darbuotojai nuolatos dirba prie kompiuterio, didelė dalis darbuotojų yra vyresnio amžiaus, prasčiau technologiškai raštingi arba darbuotojų įsitraukimas į DSS klausimus nėra itin aukštas. Palyginimui, dviejose įmonėse atliktame SSK vertinimo tyrime sudalyvavo 51 proc. darbuotojų, tačiau užsienio šalių tyrime ir darbuotojų amžiaus vidurkis 36-37 metai, tuo tarpu šiame tyrime 46 m. [45].

Kiekybinio tyrimo rezultatais remiantis, bendras DSS kultūros brandos lygis X įmonėje siekia 3,48 balo ir atitinka *nepriklausomą* brandos lygį pagal DuPont Bradley modelį (3 lygis iš galimų 4 lygių). Nepriklausomam brandos lygiui būdinga, kad darbuotojai suvokia asmeninę atsakomybę už saugą ir sveikatą, aktyviai įsitraukia į saugos užtikrinimą bei laikosi nustatytų reikalavimų. Aukšti įverčiai tokiose srityse kaip pasitikėjimas vadovais, galimybė pranešti apie pažeidimus, saugos ir sveikatos specialistų prieinamumas bei bendras požiūris į saugą leidžia teigti, kad organizacijoje yra susiformavęs aukštas saugos ir sveikatos lygis. Tačiau organizacija nėra pasiekusi aukščiausio brandos lygio ir kai kurios to priežastys atsispindi gautuose kiekybiniuose ir kokybiniuose rezultatuose, daug darbuotojų dirba su nuovargiu ir vadovai pripažįsta, kad sauga ir sveikata ne visada lieka prioritetu, kai yra didelis darbo krūvis.

Kiekybinės analizės rezultatai parodė, kad tarp sociodemografinių grupių nėra daug statistiškai reikšmingų skirtumų, kas leidžia teigti, jog saugos ir sveikatos kultūra organizacijoje yra gana vienalytė ir nėra reikšmingai diferencijuota tarp skirtingų darbuotojų grupių. Tai vertintina teigiamai, nes rodo nuoseklų DSS principų taikymą visoje organizacijoje, nėra išskirtinai rizikingų darbuotojų grupių, kuriose saugos ir sveikatos kultūros lygis būtų reikšmingai silpnesnis.

Vis dėlto nustatyti keli statistiškai reikšmingi skirtumai, leidžiantys suprasti tam tikras tobulintinas sritis. Nustatyta, kad moterys statistiškai reikšmingai dažniau nei vyrai kritiškiau vertina vadovų teikiamą informaciją apie darbuotojų saugą ir sveikatą, o administracijos darbuotojai taip pat

linkę šią informaciją vertinti kritiškiau. Tai parodo komunikacijos netolygumus tarp skirtingų organizacijos lygių arba nevienodą informacijos prieinamumą.

Taip pat nustatyta, kad vyrai dažniau mano, jog jų siūlomos idėjos DSS srityje nėra arba nebūtų įgyvendinamos, kas gali būti siejama su skirtingu darbuotojų įsitraukimo ar įtakos suvokimu organizacijoje.

Amžiaus aspektu nustatyta, kad vyresni darbuotojai (nuo 40 m.) dažniau nurodo, jog drąsiai įspėtų kolegas apie nesaugų elgesį. Tai gali būti siejama su didesne darbo patirtimi, stipresniu pasitikėjimu savimi bei atsakomybės jausmu už saugią darbo aplinką. Šie rezultatai sutampa su Afrikoje atlikto tyrimo išvadomis, kuriose nustatyta, kad vyresni darbuotojai pasižymi geresniu saugos suvokimu. Tyrimo autoriai tai sieja su didesne darbo patirtimi ir stipresniu rizikų atpažinimu, kas gali paaiškinti ir šiame tyrime nustatytą vyresnių darbuotojų didesnę polinkį reaguoti į nesaugų elgesį [46]. Vis dėlto, kai kurie tyrimai vertina, kad sociodemografiniai skirtumai (išskyrus išsilavinimą) neturi jokios reikšmės kaip darbuotojas vertina saugos kultūrą ar geba atpažinti, suvokti ir įvertinti, kiek pavojinga yra tam tikra situacija darbo vietoje [47].

Analizuojant mokymų sritį nustatyta, kad infrastruktūros padalinių darbuotojai mokymus vertina kritiškiau ir dažniau juos laiko nepraktiškais. Atsižvelgiant į darbo specifiką, tai leidžia daryti prielaidą, kad mokymų turinys ne visada pakankamai pritaikytas skirtingų darbuotojų grupių poreikiams. Šią įžvalgą patvirtina ir kokybinio tyrimo rezultatai, kuriuose akcentuojamas teorinių reikalavimų ir praktinių darbo sąlygų neatitikimas.

Svarbi tyrimo įžvalga susijusi su psichosocialiniais veiksniais. Nustatyta, kad moterys, jauni darbuotojai ir administracijos darbuotojai dažniau nurodo dirbantys jaučiant nuovargį. Tai gali būti siejama su didesniu informacijos srautu, intensyvesne protine veikla ar didesne psichologine apkrova, kuri būdingesnė administracinio pobūdžio darbui. Šie rezultatai sutampa su interviu metu išsakytomis įžvalgomis apie darbuotojų perdegimo riziką bei emocinės gerovės svarbą. Tačiau verta pastebėti ir kai kurių tyrimų išvadas, kad moterys dažniau nei vyrai linkę pranešti apie patiriamą nuovargį. O administracijos darbuotojai patiria daugiau psichologinio nuovargio, tuo tarpu infrastruktūros darbuotojai somatinio [48, 49]. Vis dėlto, nors 55 proc. nurodo dirbantys jausdami nuovargį ar pervargimą, bet didžioji dalis (98 proc.) teigia, kad įmonė skatina sveiką gyvenseną, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Tai gali rodyti, kad įmonė deklaruoja, skatina ir siekia šių aspektų, tačiau praktikoje krūvis yra didelis arba nuovargis nebūtinai susijęs tik su darbe kylančiais iššūkiais.

Nustatyta stipri koreliacija tarp vadovų lyderystės ir darbuotojų įsitrauk patvirtina literatūros analizėje nustatytą vieną svarbiausių DSS kultūros komponentų, kuris daro įtaką. Atlikta Daugialypė tiesinė regresija parodė, kad darbuotojų įsitraukimas labiausiai priklauso nuo vadovo lyderystės, kiek jis įsitraukia, aiškina ir padeda darbuotojams [27]. Viena iš atliktų tyrimų apie vadovų svarbą saugos kultūrai matomos panašios išvagos. Sveikatos priežiūros įstaigose vadovų vaidmuo kuriant saugos kultūrą apibūdinamas kaip pagrindinių organizacijos saugos kultūros formuotojų. Jų vaidmuo siejamas ne tik su formaliu taisyklių įgyvendinimu, bet ir su kasdieniu elgesiu, komunikacija bei gebėjimu kurti pasitikėjimą grįstą darbo kultūrą. Be to, straipsnyje akcentuojama, kad didelę įtaką saugos kultūrai daro ir vadovų asmeninis pavyzdys, darbuotojai vertina ne tik jų nurodymus, bet ir tai, kaip patys vadovai laikosi saugos ir sveikatos principų bei demonstruoja atsakomybę kasdienėje veikloje [50]. Asmeninio pavyzdžio rodymo svarba išryškėjo ir šiame tyrime. Vadovų interviu atskleidė, kad vieną svarbiausių savo vaidmenų saugos ir sveikatos kultūros puoselėjime vadovai sieja su asmeninio pavyzdžio rodymu darbuotojams.

Taip pat 2023 m. ir 2026 m. duomenų palyginimas parodė, kad įmonė išlaiko savo aukštą DSS kultūros lygį arba ties atsakomybės už savo saugą ir sveikatą klausimu, jis net paaugo. Šie klausimai buvo vertinti X įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos vadovo prašymu. Toks prašymas įgyvendintas siekiant skatinti socialinių partnerių suinteresuotumą mokslu ir yra reikšmingas X įmonei. Padės aiškiai matyti, kokia kryptimi juda saugos ir sveikatos kultūra.

DSS veiklos rodiklių (KPI) analizė papildė kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus ir leido objektyviau įvertinti saugos ir sveikatos kultūros įgyvendinimą praktikoje. Nustatyta, kad nelaimingų atsitikimų skaičius organizacijoje yra mažas (2 nelaimingi atsitikimai per 3 metus), kas rodo pakankamai efektyvų rizikų valdymą. Tačiau tuo pačiu metu pastebimas didėjantis patikrinimų ir nustatytų neatitikčių skaičius, leidžiantis daryti prielaidą, kad organizacijoje stiprėja rizikų identifikavimo ir prevencijos procesai. Kita vertus, didesnis neatitikčių skaičius taip pat gali rodyti, kad saugos reikalavimų laikymasis praktikoje dar nėra nuoseklus. Tokią tendenciją atitinka 2023 m. sisteminės apžvalgos išvadas, kuriose pabrėžiama, kad saugos veiklos rodikliai yra tiesiogiai susiję su organizacijos saugos kultūra, nes atspindi realų darbuotojų elgesį ir saugos principų taikymą kasdienėje veikloje. Straipsnyje teigiama, kad brandesnė saugos kultūra pasižymi didesniu prevencinių KPI (pvz., neatitikčių, patikrinimų, „near miss“) fiksavimo aktyvumu, o mažiau brandžios organizacijos dažniau remiasi reaktyviais rodikliais, tokiais kaip nelaimingi atsitikimai [51]. X įmonė taip pat daugiau dėmesio skiria prevenciniams rodikliams.

Kokybinio tyrimo (interviu) rezultatai suteikė gilesnį kontekstą kiekybinės analizės išvadoms. Vadovų išvagos atskleidė, kad nors organizacijoje deklaruojamas aukštas saugos

prioritetas (žemas nelaimingų atsitikimų rodiklis yra X įmonės vienas iš metinių tikslų), praktikoje, ypač intensyvaus darbo laikotarpiais, saugos klausimai gali būti nustumiami į antrą planą. Taip pat interviu metu išryškėjo darbuotojų įsitraukimo problematika, nors formaliai darbuotojai turi galimybes dalyvauti saugos užtikrinime, realus iniciatyvumas ne visada yra pakankamas. Be to, vadovai akcentavo psichosocialinių veiksnių, tokių kaip nuovargis, mikroklimatas ir emocinė įtampa, svarbą, kas sutampa su kiekybinio tyrimo rezultatais. Tai rodo, kad DSS kultūra organizacijoje apima ne tik fizinės saugos ir sveikatos aspektus, bet ir vis labiau integruoja darbuotojų gerovės sritį.

Nepaisant gana aukšto DSS kultūros brandos lygio, tyrimo rezultatai taip pat atskleidė tam tikrą atotrūkį tarp deklaruojamos ir realiai įgyvendinamos saugos kultūros. Nors darbuotojai pripažįsta saugos svarbą, dalis jų nurodo, kad esant darbo spaudimui ar resursų trūkumui saugos reikalavimai ne visada išlieka prioritetu. Ši tendencija patvirtinta ir kokybiniais duomenimis, leidžiančiais teigti, kad organizacijoje vis dar egzistuoja skirtumas tarp deklaruojamų vertybių ir faktinio elgesio.

DSS kultūra X įmonėje yra pereinamajame etape tarp *nepriklausomo* ir *tarpusavio priklausomo* brandos lygio. Organizacijoje jau yra susiformavę pagrindiniai brandžios saugos kultūros elementai, darbuotojų įsitraukimas, pasitikėjimas vadovybe ir prevencinių veiklų plėtra, tačiau išlieka iššūkiai, susiję su praktiniu saugos ir sveikatos principų įgyvendinimu, komunikacijos nuoseklumu, psichosocialinių rizikų valdymu bei mokymų pritaikymu skirtingoms darbuotojų grupėms.

Tyrimo ribotumai:

1. Tyrimas atliktas vienoje organizacijoje, todėl gautų rezultatų apibendrinimas platesnei populiacijai yra ribotas.
2. Kiekybinio ir kokybinio tyrimų duomenys gali būti paveikti, kadangi respondentai yra linkę pateikti labiau pozityvius vertinimus. Taip pat atsakymams galėjo turėti įtakos nekontroliuojami veiksniai, tokie kaip darbo krūvis, emocinė būsena ar momentinė nuotaika.
3. Vertinant darbuotojų saugos ir sveikatos kultūros brandą, nebuvo taikytas darbo vietų stebėjimo metodas, kuris galėtų suteikti objektyvesnį realios situacijos vaizdą. Vis dėlto, atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų elgsena stebėjimo metu gali keistis, buvo nuspręsta šio metodo netaikyti, siekiant išvengti galimo duomenų iškraipymo.
4. Rezultatų aptarimui ir palyginimui buvo sudėtinga rasti kitų mokslinių tyrimų, nes skyrėsi esminiai metodologiniai principai, pavyzdžiui, pasirinktas kitas brandos vertinimo modelis.

7. IŠVADOS

1. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų požiūris į darbuotojų saugą ir sveikatą X įmonėje yra teigiamas, o kiekybiniame tyrime nustatytas bendras saugos kultūros brandos lygis siekia 3,48 balo ir atitinka *nepriklausomą* brandos lygį pagal DuPont Bradley modelį. Darbuotojai suvokia asmeninę atsakomybę už saugą, laikosi nustatytų reikalavimų ir turi galimybes pranešti apie pažeidimus. Tai rodo, kad organizacijoje yra susiformavę pagrindiniai saugos kultūros elementai, tačiau dar nėra pasiektas aukščiausias – *tarpusavio priklausomas* brandos lygis.
2. Nustatyta, kad X įmonės vadovų požiūris į darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą yra pakankamai brandus ir įvairiapusis. Vadovai darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą suvokia ne tik kaip formalių reikalavimų laikymąsi, bet ir kaip organizacinės kultūros, darbuotojų elgsenos bei emocinės gerovės dalį. Tyrimas atskleidė, kad vadovai didelę reikšmę teikia asmeniniam pavyzdžiui, darbuotojų ugdymui, komunikacijai ir psichosocialinės rizikos valdymui, tačiau praktinis darbuotojų saugos ir sveikatos kultūros formavimas ir palaikymas organizacijoje yra keliantis iššūkių.
3. Nustatyta, kad pagrindinės X įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos kultūros stiprybės yra stiprus vadovybės palaikymas, pakankami darbuotojų saugos ir sveikatos ištekliai, formalizuota saugos valdymo sistema. Taip pat, kompetentinga darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų komanda, kokybiškos darbo priemonės bei darbuotojų sveikatos stiprinimo priemonės. Tačiau identifikuotos ir tobulintinos sritys: nepakankamas darbuotojų įsitraukimas, saugos prioritetiškumo stoka praktikoje, komunikacijos trūkumai, darbuotojų nuovargio ir psichosocialinės rizikos problemos bei sudėtingas kai kurių darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimų praktinis įgyvendinimas.
4. Darbuotojų saugos ir sveikatos rodiklių analizė parodė, kad organizacijoje stiprėja prevencinė veikla ir dėmesys rizikų identifikavimui. Mažas nelaimingų atsitikimų skaičius, didėjantis patikrinimų bei darbuotojų registruojamų pranešimų apie nesaugias darbo vietas skaičius rodo augantį darbuotojų įsitraukimą ir teigiamas darbuotojų saugos ir sveikatos kultūros stiprėjimo tendencijas.

8. REKOMENDACIJOS

1. Rekomendacijos X įmonei :

1. Stiprinti saugos integravimą į kasdienę veiklą, užtikrinant, kad saugos reikalavimai išliktų prioritetu ir esant darbo krūviui ar laiko trūkumui.
2. Gerinti vidinę komunikaciją DSS klausimais, ypatingą dėmesį skiriant administracijos darbuotojams ir moterims, siekiant užtikrinti aiškų ir vienodą informacijos pateikimą visoms darbuotojų grupėms.
3. Didinti darbuotojų įsitraukimą, skatinant aktyvesnį dalyvavimą siūlant idėjas ir užtikrinant, kad darbuotojai matytų realų savo pasiūlymų įgyvendinimą.
4. Adaptuoti mokymų turinį pagal skirtingų padalinių poreikius, ypač infrastruktūros darbuotojams, užtikrinant mokymų praktinį pritaikomumą.
5. Skirti didesnę dėmesį psichosocialinių rizikų valdymui, įgyvendinant priemones, skirtas nuovargio mažinimui, emocinės gerovės stiprinimui ir darbo krūvio balansavimui, pavyzdžiui, periodiškai matuoti pervargimo/perdegimo riziką trumpa apklausa ir identifikuoti komandų vadovams.
6. Stiprinti saugios elgsenos kultūrą, skatinant darbuotojus aktyviau reaguoti į nesaugų kolegų elgesį ir ugdant abipusės atsakomybės jausmą.

2. Rekomendacijos kitoms įmonėms

Kitoms organizacijoms, siekiančioms stiprinti darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą, rekomenduojama periodiškai vertinti savo saugos kultūros brandos lygį. Tokie vertinimai leidžia nustatyti esamą organizacijos situaciją, identifikuoti stipriąsias ir tobulintinas sritis bei kryptingai planuoti tobulinimo priemones.

Saugos kultūros brandos vertinimas suteikia galimybę organizacijoms objektyviai įsivertinti savo pažangą, palyginti rezultatus laikui bėgant ir priimti duomenimis grįstus sprendimus, siekiant aukštesnio saugos kultūros lygio.

Be to, organizacijos turi siekti požiūrio, kad jos turi reikšmingą potencialą prisidėti prie visuomenės sveikatos stiprinimo per profesinės sveikatos priežiūros sistemą, įtraukiant darbuotojus į sveikatos stiprinimo iniciatyvas, didinant jų informuotumą bei skatinant didesnę dėmesį savo sveikatai.

3. Rekomendacijos institucijoms (Valstybinei darbo inspekcijai / ministerijai):

Institucijoms, formuojančioms darbuotojų saugos ir sveikatos politiką, rekomenduojama skatinti organizacijas daugiau dėmesio skirti psichosocialiniams veiksniams, rengti praktinius mokymus, pritaikytus skirtingiems sektoriams, stiprinti DSS kultūros vertinimo metodikas organizacijose.

9. LITERATŪROS ŠALTINIAI

1. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas. 2003 m. liepos 1d. [žiūrėta 2026 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.95C79D036AA4/asr>
2. International Labor Organization. Facts on Safety at Work. 2019 m. [žiūrėta 2026 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.ilo.org/media/319841/download>
3. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra (EU-OSHA). Gera darbuotojų sauga ir sveikata (DSS) yra naudinga verslu. [žiūrėta 2026 m. kovo 31 d.]. Prieiga per internetą: <https://osha.europa.eu/lt/themes/good-osh-is-good-for-business>
4. Higienos institutas. Metodinės rekomendacijos: Saugos ir sveikatos kultūros gerinimas įmonėse. 2017 m. [žiūrėta 2026 m. kovo 31 d.]. Prieiga per internetą: https://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Saugos_sveikatos_kulturos_gerinimas.pdf
5. European Committee of the Regions. EU Strategic Framework on Health and Safety at Work 2021–2027 [internet]. 2021 [žiūrėta 2026 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0323&qid=1626089672913#PP1Contents>
6. Valstybinė darbo inspekcija. Nelaimingų atsitikimų darbe statistika [žiūrėta 2026 m. kovo 31 d.]. 2025 m. Prieiga per internetą: <https://vdi.lrv.lt/lt/atviri-duomenys-statistika/statistika/nelaimingu-atsitikimu-darbe-statistika/?lang=lt>
7. Hollnagel E, Slater D. Safety culture maturity: A problem disguised as a solution. 2025 m. Prieiga per internetą: https://iilsc.com/wp-content/uploads/2025/05/Safety_culture_maturity.pdf
8. Cooper D. Safety Culture. A Model for understanding and quantifying a difficult concept. 2002:1-36. Prieiga per internetą: https://www.behavioural-safety.com/articles/safety_culture_understanding_a_difficult_concept.pdf
9. Noor Arzahan IS, Ismail Z, Yasin SM. Safety culture, safety climate, and safety performance in healthcare facilities: A systematic review. Safety Science. 2022;147:105624. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753521004641>
10. Naji GMA, Isha ASN, Mohyaldinn ME, et al. Impact of Safety Culture on Safety Performance: Mediating Role of Psychosocial Hazard: An Integrated Modelling Approach. Int J Environ Res Public Health. 2021;18:8568. Prieiga per internetą: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8394037/>

11. Kim Y, Park J, Park M. Creating a Culture of Prevention in Occupational Safety and Health Practice. Saf Health Work. 2016;7:89-96. Prieiga per internetą: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4909854/>
12. Guldenmund FW. The nature of safety culture: A review of theory and research. Safety Science. 2000;34:215-257. Prieiga per internetą: <https://www.nrc.gov/docs/ML1025/ML102500633.pdf>
13. Cooper D. Be Safe. Prieiga per internetą: <https://www.behavioural-safety.com/b-safe-management-solutions/our-approach/b-safe>
14. Bautista-Bernal I, Quintana-García C, Marchante-Lara M. Safety culture, safety performance and financial performance: A longitudinal study. Safety Science. 2024;172:106409. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092575352300351X>
15. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). Towards an occupational safety and health culture. 2012 m. [žiūrėta 2026 m. sausio 31 d.]. Prieiga per internetą: <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/towards-occupational-safety-and-health-culture>
16. World Health Organization (WHO). Promoting a healthy lifestyle at the workplace. 2017 m. [žiūrėta 2026 m. kovo 14 d.]. Prieiga per internetą: [įrašyti nuorodą]. <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/944e620a-9024-49fe-aac9-4e9878201536/content>
17. Schein EH. Organizational Culture and Leadership. 2010 m. Prieiga per internetą: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
18. International Social security Association. Social security coverage extension in the BRICS. 2013 m. [žiūrėta 2026 m. sausio 27 d.]. Prieiga per internetą: https://www.issa.int/sites/default/files/documents/publications/2-BRICS-Foreword_en-26557.pdf
19. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). Towards an occupational safety and health culture. 2012 m. [žiūrėta 2026 m. kovo 14 d.]. Prieiga per internetą: <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/towards-occupational-safety-and-health-culture>
20. Nahrgang JD, Morgeson FP, Hofmann DA. Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. J Appl Psychol. 2011;96:71-94. Prieiga per internetą: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21171732/>
21. Min J, Jang TW, Lee HE, et al. Association between the safety climate and occupational injury in the Korean working population: A cross-sectional study. Epidemiol Health. 2024;46.

- doi:10.4178/EPIH.E2024082. Prieiga per internetą: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39363603/>
22. Oah S, Na R, Moon K. The Influence of Safety Climate, Safety Leadership, Workload, and Accident Experiences on Risk Perception: A Study of Korean Manufacturing Workers. *Saf Health Work.* 2018;9:427-433. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2093791117303347>
 23. Wang X, Sasangohar F, Payne S, et al. Safety culture and worker fatigue management in the offshore oil and gas industry: An interview study. *Int J Ind Ergon.* 2024;102:103614. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169814124000702>
 24. Tappura S, Jääskeläinen A, Pirhonen J. Creation of satisfactory safety culture by developing its key dimensions. *Safety Science.* 2022;154:105849. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753522001886>
 25. Berglund L, Johansson J, Johansson M, et al. Structures and Processes for Safety Culture? Perspectives from Safety Leaders in the Swedish Construction Industry. *Safety.* 2025;11. doi:10.3390/safety11020047. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2313-576X/11/2/47>
 26. Payne J, Cluff L, Lang J, et al. Elements of a Workplace Culture of Health, Perceived Organizational Support for Health, and Lifestyle Risk. *Am J Health Promot.* 2018;32:1555. Prieiga per internetą: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29529865/>
 27. Ortega N, Paes D, Feng Z, et al. Investigating the factors that define and influence safety culture: Perspectives from expert professionals. *Architecture, Structures and Construction.* 2025;5:13-. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s44150-025-00130-w>
 28. Goncalves Filho AP, Waterson P. Maturity models and safety culture: A critical review. *Safety Science.* 2018;105:192-211. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753517305507>
 29. Curti S, Gallo M, Nocilla MR, et al. Safety culture maturity models in occupational safety and health: An updated scoping review. *Safety Science.* 2025;192:107003. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753525002280>
 30. Kaya GK, Ustebay S, Nixon J, et al. Exploring the impact of safety culture on incident reporting: Lessons learned from machine learning analysis of NHS England staff survey and incident data. *Saf Sci.* 2023;166:106260. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753523002023>
 31. Nordic Council of Ministers. Nordic occupational safety climate questionnaire (NOSACQ-50) translations [žiūrėta 2026 m. vasario 1 d.]. Prieiga per internetą:

- <https://nfa.dk/vaerktoejer/spoergeskemaer/safety-climate-questionnaire-nosacq-50/nosacq-50-translations>
32. Safety Climate Tool (SCT) 2.0. HSE Books; [žiūrėta 2026 m. kovo 14 d.]. Prieiga per internetą: <https://books.hse.gov.uk/safety-climate-tool-sct>
 33. Canada Energy Regulator. Safety Culture Assessment Guidance. Prieiga per internetą: <https://www.cer-rec.gc.ca/en/safety-environment/safety-culture/safety-culture-learning-portal/safety-culture-assessment-guidance/safety-culture-assessment-guidance.pdf>
 34. Pintado J, Shengli N, Grace N, et al. Realizing the fundamental right to a safe and healthy working environment worldwide: Safe and healthy working environments for all. 2023 m. [žiūrėta 2026 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safe-work/documents/publication/wcms_906187.pdf
 35. Vitale E, Salvago P, Campanella AF, et al. Emerging Occupational Risks in Green Jobs: A Review. Health N Hav. 2024;37:244-256. Prieiga per internetą: <https://ijomeh.eu/pdf-190941-113937?filename=Emerging%20occupational.pdf>
 36. Pilipavičienė L, Vainauskas. Saugos ir sveikatos kultūra Lietuvos apdirbamosios gamybos įmonėse. Higienos institutas, 2014 m. [žiūrėta 2026 m. vasario 16 d.]. Prieiga per internetą: https://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Dirbanciu_asmenu_rekomendacijos.pdf
 37. Vishwakarma D, Dandautiya R. Assessment of Safety Culture in Three Distinct Thermal Power Plants Sonebhadra, India. Journal of Chemical Health Risks. 2023;13:2062-2067. Prieiga per internetą: <https://jchr.org/index.php/JCHR/article/view/2059/1479>
 38. Boonkhao L. Employees' Perceptions of Workplace Safety Culture: A Case Study of a Polyester Company [internet]. [žiūrėta 2026 m. kovo 8 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.ijournalse.org/index.php/ESJ/article/view/2079>
 39. Hodgson M, Brodt W, Henderson D, et al. Needs and opportunities for improving the health, safety, and productivity of medical research facilities. Environ Health Perspect. 2000;108:1003. Prieiga per internetą: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC1240232/>
 40. Benson C, Obasi IC, Akinwande DV, et al. The impact of interventions on health, safety and environment in the process industry. Heliyon. 2024;10:e23604. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023108127>
 41. Vitrano G, Micheli GJL. Effectiveness of Occupational Safety and Health interventions: A long way to go. Front Public Health. 2024;12:1292692. Prieiga per internetą: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38784580/>

42. Alsabri M, Boudi Z, Lauque D, et al. Impact of Teamwork and Communication Training Interventions on Safety Culture and Patient Safety in Emergency Departments: A Systematic Review. *J Patient Saf.* 2022;18:E351-E361. Prieiga per internetą: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33890752/>
43. Han S, Seo D, Lee J, et al. A Study on the Method for Diagnosing the Safety Culture Level of Korea Electric Power Corporation (KEPCO). *Applied Sciences.* 2025;15. doi:10.3390/app152111725. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2076-3417/15/21/11725>
44. Churra K, Ellis LA, Pomare C et al. Overlap in dimensions of safety culture identified by this review with past reviews [internet]. [žiūrėta 2026 m. gegužės 15 d.]. Prieiga per internetą: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8317080/>
45. Boughaba A, Hassane C, Roukia O. Safety Culture Assessment in Petrochemical Industry: A Comparative Study of Two Algerian Plants. *Saf Health Work.* 2014;5:60. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2093791114000237>
46. Gyekye S, Salminen S. Age and workers' perceptions of workplace safety: A comparative study. *Int J Aging Hum Dev.* 2009;68:171-184. Prieiga per internetą: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19445348/>
47. Chen WT, Huang Y-H, Wang H-H, et al. Influence of Sociodemographic Factors on Construction Fieldworkers' Safety Risk Assessments. *Sustainability.* 2021;14:111. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/1/111>
48. Artz B, Kaya I, Kaya O. Gender role perspectives and job burnout. *Rev Econ Househ.* 2021;20:447. Prieiga per internetą: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34429716/>
49. Hämmig O. Prevalence and Health Correlates of Work-Life Conflict among Blue- and White-Collar Workers from Different Economic Sectors. *Front Public Health.* 2014;2:221. Prieiga per internetą: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4227470/>
50. Quenon JL, Vacher A, Faget M, et al. Exploring the role of managers in the development of a safety culture in seven French healthcare facilities: A qualitative study. *BMC Health Serv Res.* 2020;20:517. Prieiga per internetą: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32513157/>
51. Hammond DM, King AL, Joe M, et al. Understanding the relationship between safety culture and safety performance indicators in U.S. nuclear waste cleanup operations. *Safety Science.* 2023;166:106241. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753523001832>

10. PRIEDAI

1 priedas

KLAUSIMYNAS

Saugos ir sveikatos kultūros brandos vertinimas ir tobulinimo galimybės

Darbuotojų saugos ir aplinkosaugos komandos sveikatos gerovės specialistė Odeta Lešinskaitė šiuo metu atlieka tyrimą savo magistro baigiamajam darbui „Saugos ir sveikatos kultūros brandos vertinimas ir tobulinimo galimybės: X įmonės atvejis“.

Tyrimo tikslas – geriau suprasti, kaip darbuotojai vertina darbuotojų saugos ir sveikatos kultūrą įmonėje bei kokias tobulinimo galimybes mato kasdienėje darbo aplinkoje. Apklausos rezultatai padės formuoti bendrą vaizdą ir identifikuoti sritis, kuriose galimi prasmingi pokyčiai. Labai svarbu, kad kiekvienas dalyvis atsakytų iš savo asmeninės perspektyvos – tiek dirbantys biure, tiek gamyboje. Darbuotojų sauga ir sveikata yra svarbi mums visiems, todėl kiekviena nuomonė yra reikšminga.

- apklausa yra anoniminė ir konfidenciali;
- gauti duomenys bus naudojami tik tyrimo tikslais ir vėliau pristatomi Jums;
- apklausos pildymas užtruks apie 5-7 minutes.

Kviečiame visus kolegas rasti kelias minutes ir prisidėti prie tyrimo – Jūsų įžvalgos yra labai vertingos ir svarbios.

Demografija:

1. Amžius, įrašykite skaičių:
2. Lytis:
 - ☐ Moteris
 - ☐ Vyras
 - ☐ Kita
3. Komanda:
 - ☐ Infrastruktūros komanda (gamybos, tinklų ir pan.)
 - ☐ Kita komanda (projektų, tiekimo grandinės, finansų ir pan.)

4. Pareigos:

- ☐ Vadovas, koordinatorius
- ☐ Specialistas, ekspertas, partneris
- ☐ Kita

Vadovų įsitraukimas:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
5.Vadovas mane skatina dirbti laikantis saugos ir sveikatos reikalavimų, net jei darbo krūvis didelis				
6.Vadovas suteikia aiškią informaciją apie darbuotojų saugą ir sveikatą bei akcentuoja, kad tai yra prioritetas				
7.Mano vadovas skatina mane ir kitus dalyvauti saugos ir sveikatos sprendimų priėmime				
8. Vadovas imasi veiksmų, matydamas mane pavargusį ar įsitempusį (pvz. Pasiūlo kartu susidėlioti prioritetus ar kitą pagalbą)				
9. Mano vadovas pats laikosi saugos reikalavimų ir rodo asmeninį pavyzdį				
10.Pasitikiu, kad vadovai reaguos tinkamai, jei įvyks incidentas				

Darbuotojų įsitraukimas:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
11.Jei turiu idėjų, kaip pagerinti savo ar kolegų saugą ir gerovę, noriu jas siūlyti				
12. Aš žinau, kas įmonėje atlieka darbuotojų saugos ir sveikatos funkcijas				
13. Galiu drąsiai kreiptis į kolegas, kurie atlieka darbuotojų saugos ir sveikatos funkcijas įmonėje				
14.Turiu (arba galiu gauti) visas saugiam darbui reikalingas asmens apsaugos priemonės				
15.Mano idėjos dėl sveikatos ir saugos dažnai įgyvendinamos (arba tikiu, kad būtų įgyvendintos, jei pasiūlyčiau)				
16.Jei matau, kad kolega elgiasi nesaugiai, pasakau jam apie tai ir tai nesukelia man įtampos ar nepatogumo				

Atviri pranešimai:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
17. Galiu drąsiai pranešti apie nelaimingus atsitikimus ar susižeidimus, nebijodamas kaltinimų ar neigiamų pasekmių				

18.Man žinoma, kam ir kaip pranešti apie nelaimingą atsitikimą ar pavojingą situaciją				
---	--	--	--	--

Mokymai, instruktavimas, incidentai:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
19.Pradėdamas darbą visada gaunu aiškią ir suprantamą informaciją, kaip saugiai bei sveikai dirbti savo darbo vietoje				
20.Reguliariai vykstantys mokymai ir instruktavimai yra praktiškai naudingi ir padeda taikyti saugos principus kasdienėje veikloje				
21.Mokymuose pateikiama informacija atitinka mano darbo pobūdį (biuro ar fizinis darbas)				
22.Po incidentų aptariame, ką galime patobulinti				

Sveikata:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
23.Įmonė skatina sveiką gyvenseną, darbo ir poilsio balansą				
24.Turiu galimybę gauti psichologinę pagalbą/edukacijas apie psichikos sveikatą				
25.Tenka dirbti ir jaučiant nuovargį ar pervargimą				

26. Manau, kad kai trūksta laiko ar resursų, įmonėje saugos ir sveikatos reikalavimai praktikoje vis tiek išlieka prioritetu:

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Nežinau

27. Kuris teiginys labiausiai atspindi jūsų požiūrį apie nelaimingus atsitikimus:

- ☐ Nelaimingi atsitikimai įmonėje yra normalu.
- ☐ Nelaimingų atsitikimų visiškai išvengti neįmanoma.
- ☐ Realu pasiekti, kad nelaimingų atsitikimų nebūtų.
- ☐ Nulis nelaimingų atsitikimų yra visų tikslas ir siekiamybė.

28. Kuris teiginys labiausiai atspindi jūsų požiūrį apie saugą ir sveikatą:

- ☐ Niekam nerūpi ir nereikalinga darbuotojų sauga ir sveikata.
- ☐ Tik vadovai rūpinasi sauga ir sveikata.
- ☐ Sauga ir sveikata man yra svarbu.
- ☐ Sauga ir sveikata mums visiems yra svarbu.

29. Aš gerai žinau AB „X“ svarbiausias taisykles, pagrindinius reikalavimus, aktualius mano pareigybei:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

30. Mano nuomone, įmonė **ir mano vadovas** pakankamai dėmesio skiria darbuotojų saugai ir sveikatai:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

31. Mano tiesioginis ir/ar komandos vadovas visada sudrausmina, jei nesilaikoma DSS taisyklių:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

32. Mano nuomone, įmonėje labiausiai atsakingas už mano saugų ir sveiką darbą:

- ☐ Aš pats
- ☐ Įmonė
- ☐ Darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai
- ☐ Mano tiesioginis vadovas
- ☐ Niekas

33. Saugos ir sveikatos kultūrą įmonėje bendrai vertinu:

- ☐ Labai neigiamai
- ☐ Neigiamai
- ☐ Teigiamai
- ☐ Labai teigiamai

34. Kokios sveikatos ir saugos sritys turėtų būti tobulinamos mūsų įmonėje, ko pasigendate? Atviras klausimas.

.....

Interviu gairės, klausimai

Buvę preliminarūs rezultatai iš kiekybinės apklausos, prašymas pakomentuoti:

- Vadovų skatinimas įtraukti į DSS sprendimus: ~11,2% nesutinka/visiškai nesutinka.
- Vadovas reaguoja į nuovargį / įtampą: ~8,9% nesutinka/visiškai nesutinka.
- Darbas jaučiant nuovargį/pervargimą: ~55,3% sutinka/visiškai sutinka (tai signalas apie krūvį/planavimą).
- Kai trūksta laiko/resursų DSS išlieka prioritetu: 24% “nežinau” (neaiški praktika / žinutė).
- Pranešimas be baimės: ~5,6% nesutinka/visiškai nesutinka.
- Idėjų įgyvendinimas ir mokymasis po incidentų be kaltų paieškos: po ~4,5% nesutinka/visiškai nesutinka (gal procesas yra, bet ne visur veikia vienodai).

Vadovų vaidmuo:

1. Kaip jūs apibūdintumėte dabartinę DSS kultūrą savo komandoje/organizacijoje?
2. Kuo, Jūsų manymu, organizacija DSS srityje jau yra stipri?
3. Kokias 1–2 sritis DSS kultūroje matytumėte kaip svarbiausias tobulinti artimiausiu metu?
4. Kokią paramą DSS kultūros stiprinimui turėtų suteikti organizacija vadovams?
5. Kai spaudžia terminas ar trūksta žmonių, kaip realiai priimami sprendimai: kas ‘nugali’ – laikas, darbo rezultatas, kokybė, DSS?
6. Kas jums padėtų išlaikyti DSS prioritetą įtempto laiko metu (įrankiai, planavimas, resursai)?
7. Kokiose situacijose žmonės dirba pavargę? Kas tai sukelia (grafikai, budėjimai, viršvalandžiai, komandos trūkumas, sezoniškumas)?
8. Kaip jūs atpažįstate nuovargį/įtampą komandoje? Kokius signalus stebite?
9. Ką darote pamatę pervargimą: prioritetų perplanavimas, rotacija, pertraukos, sustabdymas? Kas dažniausiai trukdo taip elgtis?
10. Ar darbuotojui saugu pasakyti, kad pavargo? Kas po to praktiškai įvyksta?
11. Ką reikėtų pakeisti organizaciniu lygiu, kad nuovargio rizika mažėtų/?
12. Kaip šiandien įtraukiate darbuotojus į DSS sprendimus?
13. Kiek realiai žmonės tiki, kad jų balsas keičia sprendimus?
14. Pateikite pavyzdį: kokį DSS sprendimą per pastarąjį mėnesį priėmėte kartu su komanda?
15. Kuriose temose darbuotojų įtraukimas stringa labiausiai (procedūros, AAP, incidentai, ergonomika, psichologinė sveikata)? Kodėl?

16. Konkrētūs signāli ir atvērto atbilstošu. (Atvērto atbilstošu pasīmatē: AAP kokybē/užtektinumas, saugos liemenēs, šalmi, keliu priēžiūra žiemā, švara/dulkēs, neaiškumai dēl leidimū/teisiū.)
17. Kur dēl AAP skauda labiausiai: kokybē, dydžiai, prieinamumas, išdavimas, atsakomybē už papildymā?
18. Teritorijos sauga (pvz., slidumas žiemā, žolē, apšvietimas, eismas): kas atsakingas, kaip greitai reaguojama, kaip eskaluojama, ar pranešama?
19. Užbaigimas: prioritetai ir vadovų išsipareigojimas: Jei galėtumėte per 90 dienų pakeisti tik 3 dalykus DSS kultūroje – kas tai būtų ir kaip pamatuotume sėkmę?

Autorės mokslinė veikla magistro studijų laikotarpiu

1. Lešinskaitė O., Stanislavovienė J. (2025). Ar keturių dienų darbo savaitė naudinga darbuotojų sveikatai?. Health science. 35(1), DOI: [10.35988/sm-hs.2025.007](https://doi.org/10.35988/sm-hs.2025.007)
2. Lešinskaitė O., Stanislavovienė J., Employees' Opinion About the 4-Day Workweek and Its Relation With Mental Well-being. Poster presentation and pitch presentation at International Conference of Life Science "The COINS". Vilnius, Lietuva. 2025 m. Kovo 17 d. Abstract book: <https://www.thecoins.eu/abstarcts/COINS2025.pdf>
3. Lešinskaitė O., Stanislavovienė J., The Perceived Effects of the Four-Day Work Week on Employee Mental Health and Well-Being. Oral presentation at European Conference on Mental Health. Belgija, Antverpenas. 2025 rugsėjo 11 d.
4. Lešinskaitė O., Stanislavovienė J., The perceived effects of the four-day work week on employee health, well-being, and workability. Poster presentation at European Public Health Conference. Suomija, Helsinkis. 2025 m. lapkričio 11-14 d., Abstract: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12555424/>
5. Lešinskaitė O., Stanislavovienė J., Saugos ir sveikatos kultūra X įmonėje. Studentų mokslinės veiklos tinklo konferencija. 2026 m. balandžio 30 d.