

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Sabina GOLUBOVIČ

Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

**SAUGOS DARBE VADYBOS SISTEMOS (OHSAS) DIEGIMO
YPATUMŲ LIETUVOS ORGANIZACIJOSE ANALIZĖ**

**ANALYSIS OF OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY
MANAGEMENT SYSTEMS (OHSAS) IMPLEMENTATION
PECULIARITIES IN LITHUANIAN ORGANIZATIONS**

Leidžiama ginti _____
(parašas)
Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)
Darbo vadovas _____
(parašas)

Profesorius **J. Ruževičius**

Darbo įteikimo data:
Registracijos Nr.

Vilnius, 2016

TURINYS

TERMINAI IR APIBRĖŽTYS	2
ĮVADAS.....	3
1. Darbų saugos ir sveikatos valdymas Lietuvoje.....	6
2. Teoriniai saugos darbe vadybos sistemos diegimo aspektai	9
2.1. Pirminė įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos srityje veiklos užtikrinimo apžvalga	11
2.2. Rizikos nustatymas ir profesinės rizikos vertinimas	13
2.3. Veiksmų, susijusių su DSS būklės gerinimu, planas.....	16
2.4. DSS politikos apibrėžimas.....	18
2.5. Tikslų nustatymas	19
2.6. Atsakomybių paskirstymas.....	22
2.7. Išteklių naudojimas.....	25
2.8. DSS vadybos sistemos veikimas ir gerinimas	26
3. Saugos darbe vadybos sistemos diegimo ypatumų identifikavimo tyrimas įvairių dydžių Lietuvos įmonėse.....	28
3.1. Autorinio tyrimo metodologija.....	28
3.2. Pasiruošimas tyrimui ir jo atlikimas.....	30
3.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	31
4. Empirinio tyrimo rezultatų ir literatūros analizės apibendrinimas.....	48
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	52
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	54
SANTRAUKA.....	58
SUMMARY.....	60
PRIEDAI.....	62

TERMINAI IR APIBRĖŽTYS

OHSAS (Occupational Health and Safety Management Systems) – darbuotojų saugos ir sveikatos valdymo sistemos

DSS – darbuotojų sauga ir sveikata

DSSI – darbuotojų saugos ir sveikatos indeksas

ES – Europos Sąjunga

LR – Lietuvos Respublika

LRV – Lietuvos Respublikos Vyriausybė

NA – nelaimingas atsitikimas darbe

PR – profesinė rizika

VDI – Valstybinė darbo inspekcija

OiRA - interaktyvus internetinis rizikos vertinimas

SLIC – vyresniųjų darbo inspektorių komitetas

EU-OSHA – Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra

TDO – Tarptautinė darbo organizacija

LSD – Lietuvos standartizacijos departamentas

IVADAS

Paskutiniaisiais metais pasaulyje pastebimas padidėjęs suinteresuotumas darbuotojų saugos ir sveikatos srityje:

- Didžiosios Britanijos standartas BS 8800 pakeistas OHSAS 18000;
- Olandų standartai NPR 5001 ir VCA;
- Safetycert organizacijos BVQI;
- OHSMS organizacijos DNV (kartu su sertifikavimo metodu ISRS);
- Australijos, Naujosios Zelandijos ir Ispanijos normų projektai šalies mastu.

Pažanga DSS srityje negali liesti tik vienos šalies, kadangi pastarajai kiltų grėsmė dideliame produkcijos kaštų didėjimui, palyginus su kitomis šalimis, o dėl to sumažėtų tos šalies konkurencingumas. Europos Sąjungoje priimta taisyklė sukurti normas direktyvų pavidale, kurias ES narės turi sutapatinti su savo šalies taisyklėmis per tam tikrą periodą.

Darbuotojų sveikatos ir saugos gerinimas – tai svarbus Europos Sąjungos uždavinys nuo praėjusio amžiaus devintojo dešimtmečio. Priėmus Europos lygmens teisės aktus, nustatyti būtiniausi darbuotojų apsaugos standartai, tačiau šie teisės aktai netrukdo valstybėms narėms toliau taikyti arba nustatyti griežtesnes priemones (cituojama iš Europos parlamentas, 2015). Kiekviena šalis turi savus ypatumus darbų saugos ir sveikatos srityje, sudaryti saugias ir sveikas darbo sąlygas yra darbdavio pareiga.

Vyresniųjų darbo inspektorių komiteto susitikimo pradžioje sveikinimo kalbą sakęs viceministras pabrėžė, kad darbuotojų sauga ir sveikata yra viena iš prioritetinių sričių. „Teorija ir praktika rodo, kad verslui naudinga sveikata bei saugą darbe laikyti prioritetinėmis sritimis – taip užtikrinamos mažesnės sąnaudos ir didesnis našumas, darbuotojai veiksmingiau dirba, vyksta mažesnė darbuotojų kaita, didėja įmonės patikimumas tarp investuotojų bei klientų tarpe,“ – sakė L. Bartkevičius (2013).

Tarptautinės darbo organizacijos apskaičiuota, kad net 160 milijonų žmonių kenčia nuo su darbu susijusių profesinių ligų, o per metus įvyksta 270 milijonų mirtinų ir nemirtinų nelaimingų atsitikimų. Negalima išmatuoti kančių, kurias patiria darbuotojai ir jų šeimos, dėl su darbu susijusių nelaimingų atsitikimų bei profesinių ligų. TDO apskaičiavo, kad 4 proc. pasaulio metinio BVP prarandama dėl profesinių ligų ir nelaimingų atsitikimų. Darbdaviai susiduria su tokiomis problemomis, kaip vertingiausių darbuotojų ankstyvas išėjimas į pensiją, nuostoliai dėl kvalifikuotų

darbuotojų paieškos, nedarbingumas dėl ligos, didelės draudimo išmokos dėl nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų (cituojama iš Higienos instituto informacinio leidinio, 2015).

Tyrimais nustatyta, kad profesinės ligos turi kainą: visų pirma, tai sergančiojo išlaidos, bet taip pat tai ir visuomenės išlaidos susirgusiems gydyti ir, žinoma, įmonių finansiniai praradimai netekus darbuotojo. Remiantis 2000–2004 metais 13-oje Europos šalių vykdyto tyrimo duomenimis, profesinių ligų kompensavimo kaštai 100 tūkst. Draustų darbuotojų 2000 metais siekė 0,69–12,57 milijonų eurų (cituojama iš Higienos instituto informacinio leidinio, 2015).

Šių bėdų būtų galima išvengti, pradėjus labiau rūpintis ligų ir nelaimingų atsitikimų prevencija bei sveikatos stiprinimu darbe, parengus ir įgyvendinus atitinkamas tvarkas ir užtikrinus jų įgyvendinimo tikrinimo mechanizmus. TDO darbuotojų saugos ir sveikatos konvencijos ir rekomendacijos siūlo pagrindines priemones vyriausybei, darbdaviams ir darbuotojams, kurios galėtų užtikrinti maksimalų saugumą ir gerą sveikatą darbe (cituojama iš Europos parlamento, 2015).

Sertifikuota vadybos sistema profesinės sveikatos ir saugos srityje parodo įmonės suinteresuotumą rūpintis darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais, ir tuo pačiu metu, patikina klientus ir vadovybę, kad organizacija efektyviai laikosi teisinių reikalavimų.

Organizacijos susiduria su vis labiau augančiais reikalavimais rizikos valdymo ir profesinės sveikatos ir saugos srityje. Norminiai reikalavimai tampa vis sudėtingesni, o vyriausybės įstaigos, klientai ir darbuotojų atstovų organizacijos reikalauja įrodymų, kad įmonėms rūpi saugumas ir jos gerina saugumą savo veikloje.

Įmonių tyrimai rodo, kad sistemingas ir visuotinis darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos diegimas (OHSAS), galėtų tapti veiksmingu nelaimingų atsitikimų darbe, susirgimų profesinėmis ligomis mažinimo būdu, o tuo pačiu, užtikrinti mažesnes sąnaudas ir didesnę našumą.

Nors daugelis šalių turi savus sveikatos ir saugos reikalavimus, organizacijos pripažįsta naudą įgyvendinant ir palaikant sistemą, pagal bendrą tarptautinį standartą. OHSAS 18001 yra labiausiai paplitęs ir visame pasaulyje pripažįstamas standartas tarp darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemų ir yra tinkamas naudoti kiekvienoje organizacijoje bei kiekviename sektoriuje.

Lietuvos standartizacijos departamento (LSD) duomenimis, 2015 m. gegužės 1 d. darbų saugos ir sveikatos vadybos sistemą įsidiėgė 596 įmonės, LSD 2011 m. duomenimis – buvo sertifikuota 410 įmonių. Ši statistinė informacija parodo, kad vis daugiau įmonių yra suinteresuotos DSS vadybos standarto įsidiėgimu.

Atlikti tyrimai parodė, kad dauguma Lietuvoje veikiančių įmonių ir organizacijų, kurios yra įsidiėgusios atitinkamas vadybos sistemas, turi nepakankamą standartizuotų (kokybės, aplinkosaugos, darbų saugos) vadybos sistemų brandumo lygį ir nesugeba efektyviai išnaudoti ISO

standartų teikiamų galimybių. Dažniausiai šie standartai tampa tik formalaus administravimo atributu arba priedu reikalingai sėkmei pasiekti (Giedraitis A., 2013).

Yra išleista daug teisės aktų DSS valdymo tema, tačiau DSS valdymo sistemos diegimo tyrinėjimai Lietuvoje nėra labai plačiai išvystyti. Beveik nepavyko rasti mokslinių studijų, kurios analizuotų OHSAS diegimo ypatybių svarbą diegimo efektyvumui Lietuvos įmonių kontekste.

Taigi, yra svarbu apibrėžti, kokie OHSAS diegimo veiksniai daro įtaką OHSAS diegimui Lietuvos įmonėse, ar informacija apie minėtus veiksnius galėtų pagerinti diegimo efektyvumą ir prisidėti prie sėkmingo OHSAS sistemos veikimo.

Šiame, magistriniame darbe, yra apibrėžiama **mokslinė darbo problema** – nepakankamai ištirti metodologiniai ir praktiniai saugos ir sveikatos vadybos sistemų diegimo aspektai skirtingo dydžio įmonėse.

Todėl **darbo tikslas** – saugos darbe vadybos sistemos diegimo ypatumų identifikavimas įvairių dydžių Lietuvos įmonėse.

Darbo uždaviniai:

1. Sukonkretizuoti teorines ypatybes įvairių dydžių įmonėms Lietuvoje, norint efektyviai įsidiesti saugos darbe vadybos sistemą.
2. Remiantis literatūros analize, parengti dalinai struktūrizuotą klausimyną, skirtą identifikuoti, kokias OHSAS diegimo ypatybes išskiria įvairių dydžių Lietuvos įmonių ekspertai.
3. Atlikti ir išanalizuoti ekspertų apklausą.
4. Atsižvelgiant į tyrimo metu ištirtas ypatybes, pateikti rekomendacijas dėl saugos ir sveikatos vadybos sistemų diegimo.

Pirmosios darbo dalies tikslas – sukonkretizuoti teorines ypatybes įvairių dydžių įmonėms Lietuvoje, norint efektyviai įsidiesti saugos darbe vadybos sistemą.

Antrosios darbo dalies metu yra atliktas kokybinis tyrimas. Remiantis literatūros analize, parengtas dalinai struktūrizuotas klausimynas, skirtas identifikuoti, kokias OHSAS diegimo ypatybes išskiria įvairių dydžių Lietuvos įmonių ekspertai, atliktas ir išanalizuotas ekspertų interviu.

Išvadose yra identifikuotos OHSAS diegimo ypatybės įvairių dydžių įmonėms Lietuvoje. Remiantis literatūros analize ir apklausos rezultatais, pateiktos rekomendacijos.

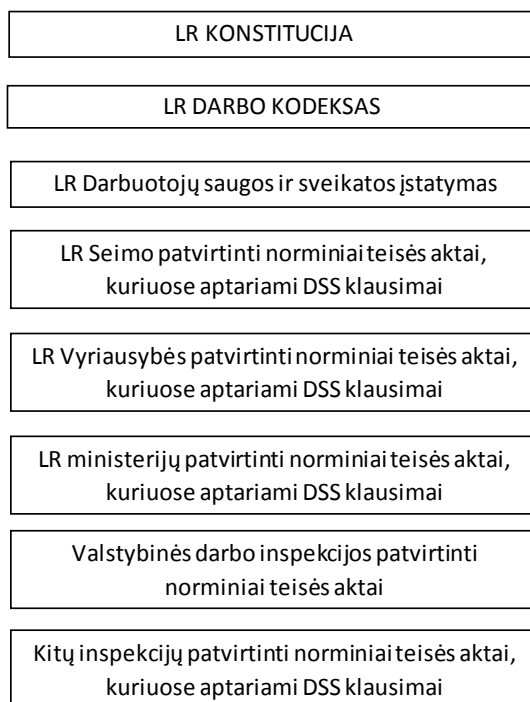
1. Darbų saugos ir sveikatos valdymas Lietuvoje

Remiantis Lietuvos Respublikos Konstitucija, įstatymais, Vyriausybės nutarimais ir kitais teisės aktais, valstybės politiką darbuotojų saugos ir sveikatos srityje įgyvendina Socialinės apsaugos ir darbo bei Sveikatos apsaugos ministerijos.

Socialinės apsaugos ir darbo ministras, kartu su kitais ministrais, tvirtina atitinkamus darbuotojų saugos ir sveikatos teisės aktus, nustatydamas jų įsigaliojimo ir taikymo tvarką, atstovauja Lietuvos Respublikos interesams darbuotojų saugos ir sveikatos srityje kitose šalyse ir tarptautinėse organizacijose.

LR DSS reglamentuojančių teisės aktų pagrindinis dokumentas yra LR KONSTITUCIJA. LR Konstitucijos pagrindinės nuostatos toliau aprašomos LR Darbo kodekse, o detalesnis realizuotas įstatymų reglamentavimas – LR Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme.

Darbuotojų saugos ir teisės aktų schema yra pavaizduota 1 paveiksle.



1 pav. Darbuotojų saugos ir sveikatos teisės aktų schema
(parengta autorės)

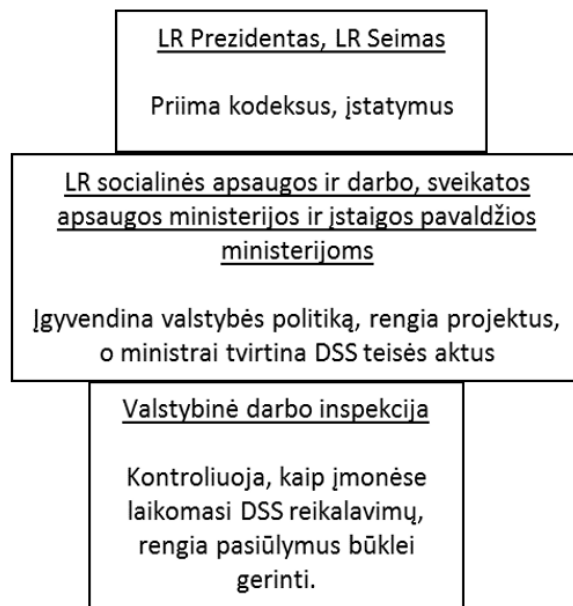
2004 m. gegužės 1 d. Lietuvos Respublika tapo ES nare. Europos Sąjungos socialinė politika ir galiojančios darbo teisės normos tapo itin svarbiomis ir Lietuvos darbo teisei. ES teisinės sistemos šaltiniuose įtvirtintos darbo teisės normos turėjo būti perkeltos, vienodai aiškinamos ir taikomos Lietuvoje. Lietuva privalėjo visiškai suderinti nacionalinę teisinę bazę su ES normomis.

Priimant naujas nares į Europos Sąjungą, galioja homogeninės narystės modelis, kai naujoji narė įsilieja į pilnai funkcionuojančią teisinę ir institucinę sistemą. Taigi Lietuvos teisės sistema išsiplėtė ir, šiuo metu, valstybėje atsirandantiems visuomeniniams santykiams turi būti taikomos ne tik nacionalinės ir tarptautinės teisės, bet ir Europos Sąjungos teisės aktuose įtvirtintos normos. Kadangi ES integracijos procesai apima ir darbo santykių teisinį reguliavimą, Lietuva turi perimti ir darbo teisės normas. Perimtinos teisės branduolį sudaro Europos Bendrijoje išleistos teisės normos.

Pavyzdžiui, LR Darbo kodekse perkelta didžioji dalis Europos Sąjungos su darbo santykiais susijusių direktyvų nuostatų. LR Darbo kodekse įgyvendinami šie ES teisės aktai:

1. Direktyva 96/34/EEB dėl Bendrojo susitarimo dėl tėvystės atostogų, sudaryto tarp UNICE, CEEP ir ETUC.
2. Direktyva 96/71/EB dėl darbuotojų komandiravimo paslaugų teikimo sistemoje.
3. Direktyva 97/81/EB dėl Bendrojo susitarimo dėl darbo ne visą darbo dieną, kurį sudarė Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjunga (UNICE), Europos įmonių, kuriose dalyvauja valstybė, centras (CEEP) ir Europos profesinių sąjungų konfederacija (ETUC).
4. Direktyva 98/59/EB dėl valstybių narių įstatymų, susijusių su kolektyviniu atleidimu iš darbo, suderinimo.
5. Direktyva 2001/23/EB dėl valstybių narių įstatymų, skirtų darbuotojų teisių apsaugai įmonių, verslo arba įmonių ar verslo dalių perdavimo atveju, suderinimo.
6. Direktyva 2002/14/EB dėl bendros darbuotojų informavimo ir konsultavimosi su jais sistemos sukūrimo Europos bendrijoje.

Išleisti naujas teisės normas, jas patvirtinti ir paskelbti neužtenka. Valstybės politiniame, ekonominiame, socialiniame, kultūriniame gyvenime yra labai svarbi tvarka, normalus jos funkcionavimas, piliečio ir žmogaus teisių ir laisvių bei visuomeninių junginių teisių apsauga ir jų realizavimas. Tam, kad tą tvarką palaikyti yra reikalingas administracinis – teisinis reguliavimo mechanizmas. Lietuvoje egzistuoja administracinis mechanizmas, kuris kontroliuoja DSS vykdymo dalyvius 2 pav.:

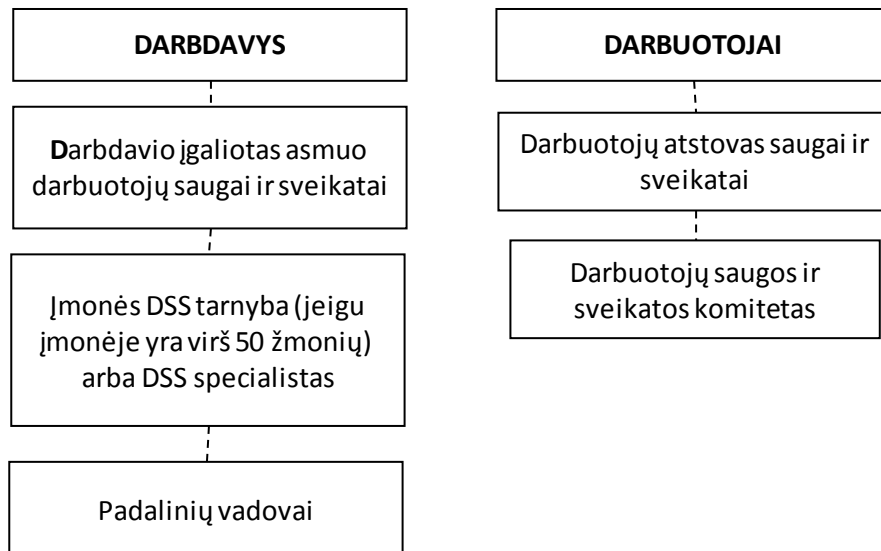


2 pav. DSS teisinio reguliavimo ir kontrolės vykdymo schema.

(parengta autorės)

Remiantis LR DSS įstatymu, už darbuotojų saugumą ir sveikatą įmonėje atsako darbdavys, darbdavys privalo laikytis visų teisės aktų.

Remiantis LR DSS įstatymu, darbdavio pareiga sudaryti darbuotojams saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas visais, su darbu susijusiais, aspektais. Darbdaviui atstovaujantis asmuo, siekdamas įgyvendinti darbdavio pareigą, organizuoja prevencinių priemonių, skirtų nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų prevencijai, įgyvendinimą, nustatydamas įmonėje šių priemonių įgyvendinimo ir kontrolės tvarką, paskirdamas darbdavio įgaliotus asmenis ir duodamas jiems konkrečius pavedimus įgyvendinti prevencines priemones. Teisės aktuose labai konkrečiai aprašyti DSS reikalavimai įmonėje dirbantiems specialistams, atsakingiems už darbuotojų saugą ir sveikatą. Darbuotojų saugos ir sveikatos organizavimo įmonėje principus matome 3 pav.:



3 pav. Darbuotojų saugos ir sveikatos organizavimo įmonėje schema
(parengta autorės)

Daugumoje įmonių sėkmės garantas buvo tai, kad rūpinimasis darbuotojų sauga ir sveikata yra laikoma pačių vadovų pareiga. Visose kompanijose veikė stipri DSS valdymo sistema, silpnybės daugiausiai susijusios su DSS principų komunikavimu, praktika darbo vietose ir tinkamos kvalifikacijos darbuotojų DSS funkcijos vykdyti, trūkumas. Tai ypač pasireiškė įmonėse, kuriose darbuotojų dalyvavimas buvo savanoriškas ir darbuotojai dalyvavo neaktyviai. (Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros ataskaitos santrauka, 2013)

DSS vadybos sistemos įgyvendinimas yra viena iš naudingų priemonių šiai pareigai įgyvendinti.

2. Teoriniai saugos darbe vadybos sistemos diegimo aspektai

Dažniausiai kokybės, aplinkosaugos ar darbų saugos sertifikatas yra vienas iš pagrindinių privalumų, ar net būtina sąlyga, siekiant tiekti produktus į ES ir kitas pasaulio šalis. Todėl įmonės, kurios planuoja tiekti gaminius ar paslaugas tokioms šalims, turi ar planuoja turėti atitinkamas vadybos sistemas.

Pasak D. Bertašiaus (2007), atlikti tyrimai parodė, kad dauguma Lietuvoje veikiančių įmonių ir organizacijų, kurios yra įsidiegusios atitinkamas vadybos sistemas, turi nepakankamą standartizuotų (kokybės, aplinkosaugos, darbų saugos) vadybos sistemų brandumo lygį ir nesugeba

efektyviai išnaudoti ISO standartų teikiamų galimybių. Todėl dažniausiai šie standartai tampa tik formalaus administravimo atributu arba priedu reikalingai sėkmei pasiekti.

OHSAS 18001:2007 standartus rengė daugelis valstybinių ir visuomeninių organizacijų, tokių kaip Amerikos saugos inžinierių sąjunga, Britanijos standartizacijos institucija, Ispanijos standartizacijos ir sertifikavimo asociacija, Čekijos standartizacijos ir akreditacijos institutai, VERITAS sertifikavimo biuras, Japonijos standartų asociacija, Švedijos standartų institutas ir daugelis kitų.

Kaip teigia J. Stanks (2006), šis OHSAS standartas tinka visoms organizacijoms, kurios nori:

- Sukurti DSS vadybos sistemą, siekdamas pašalinti arba kiek įmanoma sumažinti riziką darbuotojams ir kitoms suinteresuotoms šalims, kurias galėtų veikti su organizacijų veikla susiję pavojai.

- Įgyvendinti, prižiūrėti ir nuolat gerinti DSS vadybos sistemą.
- Įsitikinti dėl DSS vadybos sistemos atitikties pačių nustatytai DSS politikai.
- Įrodyti atitiktį šiam OHSAS standartui.

Esminį vaidmenį, diegiant vadybos sistemą, vaidina pagrindinis organizacijos išteklis – darbuotojai. OHSAS diegimas priklauso nuo darbuotojų angažavimosi, visuose lygmenyse, o svarbiausia – aukščiausios vadovybės. Aukščiausios vadovybės įsitraukimas yra laikomas kritiniu faktoriumi, diegiant sėkmingą vadybos sistemą. Iš esmės, kiekviena vadybos sistema turi būti įrankiu, kuris leistų darbdaviui sėkmingai įgyvendinti būtinuosius teisinius reikalavimus. LR valstybinė darbo inspekcija paskelbė „5 auksinės priežastis įmonės vadovui (darbdaviui)“ (cituojama VDI, 2011):

„1. Sumažintos išlaidos, susijusios su nelaimingais atsitikimais darbe ir profesiniais susirgimais = daugiau pelno galima skirti konkurencijai.

2. Geresnės darbo sąlygos = paskatos dirbti = kokybė.

3. Geras rizikos valdymas = mažiau nemalonių netikėtumų = geresnis dialogas su darbuotojais ir jų atstovais.

4. Jokių mirtinų ar sunkių nelaimingų atsitikimų darbe = geras įmonės įvaizdis.

5. Geras rizikos vertinimo valdymas = nešvaistomas laikas riziką vertinant savitiksliu pagrindu.“

Prancūzų mokslininkas Anri Fajolio (Henri Fayol; 1841-1925) dar 1916 m. išleistame veikalė „Bendrasis ir pramonės valdymas“ įmonės ar organizacijos valdymą apibendrintai įvertino administravimu ir išskyrė tokias funkcijas:

- Planavimas
- Organizavimas
- Vadovavimas

- Koordinavimas
- Kontrolė

OHSAS standartas pagrįstas metodu, kuris žinomas kaip „Planuok-daryk-tikrink-veik“ modelis.

Įvairūs autoriai išskiria skirtingus OHSAS vadybos sistemos diegimo etapus. Atsižvelgus į išanalizuotą literatūrą ir į aukščiau išdėstytas vadybos funkcijas, darbo autorė apibendrina, kad OHSAS vadybos sistemos įdiegimas organizacijoje apima sekančius etapus:

1. Pirminę įmonės apžvalgą
2. Rizikos nustatymą ir įvertinimą
3. Veiksmų, susijusių su DSS būklės gerinimu, planą
4. Politikos DSS sukūrimą
5. DSS tikslų nustatymą
6. Struktūros aprašymą ir atsakomybių paskirstymą
7. Išteklių užtikrinimą
8. Atitikties įvertinimą

2.1. Pirminė įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos srityje veiklos užtikrinimo apžvalga

Tariamų literatūros šaltinių autoriai sutinka, tam, kad DSS vadybos sistema būtų teisingai įdiegta, o vėliau ir efektyviai veiktų, yra būtina žinoti esamą įmonės padėtį. Tam reikia atlikti aktualią DSS analizę. Analizuojant, tuo pačiu metu, bus identifikuotos vietos, kurioms yra reikalingi pakeitimai. Tokiu būdu, išsiaiškinama, kurie elementai turi būti ištaisyti pirmiausia (S. Wieczorek, P. Żukowski, 2014).

Atliekant pirminį vertinimą reikia padaryti faktinės būklės ir geriausios praktikos (best practise) palyginimą su tokios pačios veiklos organizacijomis šalyje ir užsienyje.

Tuo tarpu, A.N. Nesinov (2014) išskiria šiuos pirminės analizės pagrindinius elementus :

- Darbo saugos būklės analizė.
- Darbuotojų sveikatos būklės analizė.
- Teisinių ir kitų reikalavimų taikytinų organizacijai identifikacija.
- Atitiktys būtinoms taisyklėms ir reikalavimams.
- Darbo vietų Rizikos organizacijoje ir kitų pavojų, susijusių su organizacijos veiksmis, gaminiais, paslaugomis, nustatymas.
- Profesinės rizikos vertinimas.
- Duomenų, susijusių su nelaimingais atsitikimais darbe ir profesinių susirgimų, analizė.

- Veiksmų efektyvumo įvertinimas DSS srityje, palyginus su atitinkamomis taisyklėmis, normomis ir t.t.

- Tos pačios srities organizacijų gerosios praktikos palyginimas.

- Efektyvumas ir esamų išteklių panaudojimo būdai.

DSS būklės analizė remiasi duomenimis, gautais iš organizacijos vadovybės, ir gali būti parengta su klausimyno pagalba. Pasak R. Butkaus, darant pradinę DSS būklės analizę, pirmiausia reikėtų lyginti įmonės administracinio aparato valdymo organizavimą su teisės aktuose nustatytais reikalavimais ir įmonėje nusistovėjusia praktika bei kitose veiklos srityse naudojamų pareigų ir teisiu paskirstymu.

Pagalbą gali suteikti valstybinės kontrolės įstaigos, pvz. galima panaudoti pavyzdinį DSS klausimyną, skirtą įmonėms, kurį į VDI turi pristatyti kiekviena veikianti įmonė (1 priedas).

K. Žekaitė (2008) nurodo, kad taip pat yra labai svarbi informacija gauta per pokalbius su organizacijos vadovybe ir darbuotojų atstovais.

Pasak H. Wojciechowska-Piskorska (2013), profesinės saugos būklės įmonėje nereikėtų vertinti kaip geros tik dėl nelaimingų atsitikimų, profesinių ligų ar incidentų nebuvimo. Reikia nepamiršti, kad yra psichosocialiniai faktoriai, kurių, atliekant pirminę analizę, galima nepastebėti. Todėl Valstybinė Darbo Inspekcija savo rekomendaciniuose dokumentuose parengė PSICHOSOCIALINĖS RIZIKOS DARBE KLAUSIMYNĄ (2 priedas), kurį galima panaudoti vertinant psichosocialinę riziką.

Nelaimingų atsitikimų, profesinių ligų ar kitų sveikatos sutrikdymų bei incidentų prevencijai ir pradinės saugos būklės analizei įmonėje atlikti, Lietuvoje numatytas privalomas profesinės rizikos vertinimas darbo vietose. LRS DSS įstatyme ši pareiga numatyta darbdaviui.

S. Paulauskas (2006) teigia, kad darbo rizikos vertinimas būtų objektyvus, o visi pavojai ir atitinkamo teisės aktams išanalizuoti, yra kviečiama akredituota įstaiga, kuri su kalibruotais įrenginiais ir patvirtinta metodologija objektyviai vertina darbo vietos sąlygas bei galimą darbo riziką. Įmonės atstovas ne visada gali taip tiksliai ir objektyviai įvertinti visą galimą pavojų.

Po informacijos surinkimo užpildoma DSS ataskaita. Išvados ir rekomendacijos, esančios ataskaitoje, leis teisingai suprojektuoti ir įdiegti DSS vadybos sistemą.

Nepriklausomai nuo įmonės dydžio ir veiklos srities, išsami analizė pagal numatytą metodologiją turi būti pravesta kiekvienoje organizacijoje.

Išanalizavus aukščiau išdėstytą medžiagą, autorė nustatė, tam, kad analizė būtų atlikta efektyviai, šiame etape reikėtų atkreipti dėmesį į sekančius ypatumus:

Atliekant pirminį vertinimą patartina daryti faktinės būklės ir geriausios praktikos (best practise) palyginimą su tokios pačios veiklos organizacijomis šalyje ir užsienyje, todėl darbuotojas, kuris atlieka analizę, turėtų turėti patirties DSS srityje.

DSS būklės analizė remiasi duomenimis, gautais iš organizacijos vadovybės, tad šio etapo veiksmingumui užtikrinti yra svarbu gauti tikslius ir išsamius duomenis.

Labai svarbi informacija yra gauta per pokalbius su organizacijos vadovybe ir darbuotojų atstovais, tam, kad neuždavinėti nurodančių klausimų, reikėtų pasiruošti apklausai. Ruošiantis apklausai yra svarbu išsiaiškinti, kokie teisiniai reikalavimai yra taikomi pagal įmonės dydį ir veiklą.

Po informacijos surinkimo yra užpildoma DSS ataskaita, kurios duomenys turėtų būti išsamūs ir struktūrizuoti pagal standarto reikalavimus.

2.2.Rizikos nustatymas ir profesinės rizikos vertinimas

Žmogaus gyvenime ir darbo veikloje yra daugybė rizikos rūšių. Lietuvos Respublikos darbo kodekse profesinė rizika apibūdinama kaip: „traumos ar kitokio darbuotojo sveikatos pakenkimo galimybė dėl kenksmingo ir (ar) pavojingo darbo aplinkos veiksnio (veiksnių) poveikio.“

Darbdavio pareiga atlikti darbo vietų profesinės rizikos vertinimą, nustatytą Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme. Darbdavys, jam atstovaujantis asmuo ar darbdavio įgaliotas asmuo, darbuotojų saugai ir sveikatai organizuoja profesinės rizikos vertinimą įmonėje. Profesinės rizikos vertinimas atliekamas vadovaujantis Profesinės rizikos vertinimo bendraisiais nuostatais (toliau – Nuostatai), patvirtintais Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. A1-457/V-961.

Kaip jau minėta anksčiau, pagal Profesinės rizikos vertinimo bendrąsias nuostatas, 7 punkte nustatyta, kad cheminių, fizikinių, biologinių rizikos veiksnių kiekybinius matavimus atlieka įmonės laboratorija ar rizikos veiksnių tyrimo įstaiga, atitinkanti Kompetencijos reikalavimų rizikos veiksnių tyrimo įstaigoms apraše, patvirtintame Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2003 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. A1-224/V-796, nustatytus reikalavimus.

Šio Aprašo 3 ir 17 punktuose nustatyta, kad nuo 2015 m. sausio 1 d. juridinis asmuo, tiriantis įmonėje profesinės rizikos veiksnius ar įmonės struktūrinis padalinys (laboratorija), neteikiantis profesinės rizikos veiksnių tyrimo paslaugų, tačiau tiriantis profesinės rizikos veiksnius savo įmonėje, turi būti akredituotas konkrečioms profesinės rizikos veiksniams tirti, todėl jeigu įmonė neakredituota, ji negali ištirti visų rizikos veiksnių.

Nors S. Paulauskas (2006) teigia, kad visgi išorinė akredituota įmonė objektyviau įvertins visas rizikas, siekdama palengvinti smulkioms ir vidutinėms įmonėms atlikti darbo vietų profesinės rizikos vertinimą, Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra (EU-OSHA) sukūrė profesinės rizikos vertinimo priemonę OiRA (interaktyvus internetinis rizikos vertinimas) ir kartu su Europos Komisija inicijuoja šio projekto sklaidą visoje Europos Sąjungos erdvėje.

Pasak Europos Komisijos (2014), OiRA projekto tikslai: kiek įmanoma supaprastinti rizikos vertinimo procesą, padėti mažoms ir vidutinėms įmonėms savo jėgomis atlikti rizikos vertinimą, į šį procesą įtraukti įmonės darbuotojus.

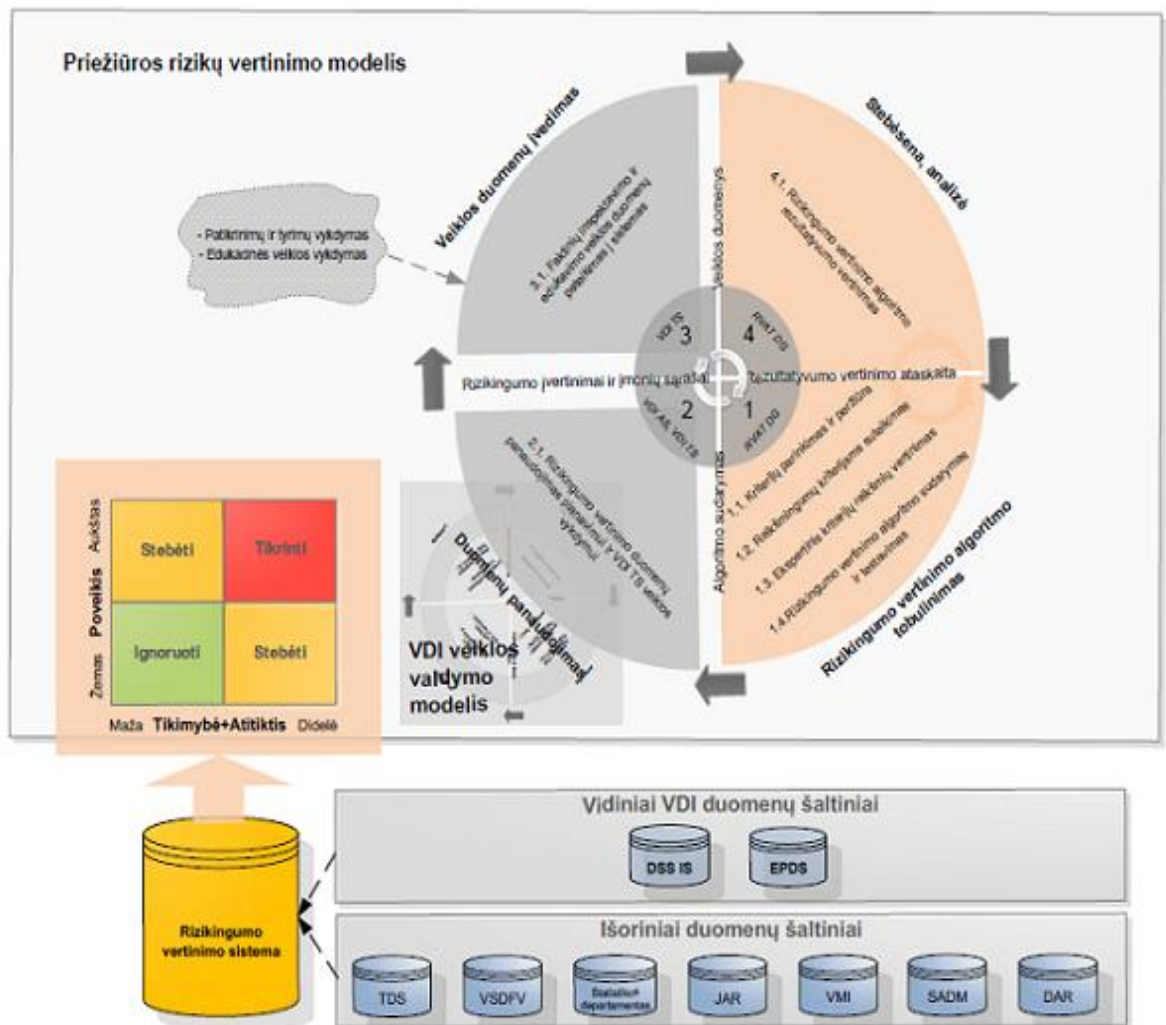
Darbdavys atlikdamas rizikos vertinimą, įvertinęs situaciją, pats pasirenka profesinės rizikos veiksnių (fizikinių, cheminių, biologinių, ergonominių, psichosocialinių, fizinių) vertinimo būdus ir metodikas. Kaip reglamentuoja Rizikos vertinimo nuostatų 16.1 punktas, rizikos veiksniai yra tiriami kiekybiškai ar įvertinami kokybiškai.

Europos Komisijos komunikate (2014) teigiama, kad naudojant OiRA priemonę, profesinės rizikos vertinimo procesas tampa nesudėtingas. Ši priemonė yra pakankamai paprasta, nemokama, lengvai prieinama (būtinai tik interneto ryšys), informatyvi – joje pateikiama visa būtina informacija, reikalinga rizikos vertinimui atlikti (trumpi aprašymai, teisės aktų nuorodos).

Profesinės rizikos vertinimas, atliktas naudojant interaktyvią rizikos vertinimo priemonę OiRA, atitinka Profesinės rizikos vertinimo bendruosiuose nuostatuose nustatytus reikalavimus. Įrašius į OiRA priemonę atliktų kiekybinių matavimų rezultatus, nustatytą rizikos dydį, numatytas prevencines priemones, jos automatiškai patenka į formuojamą prevencinių veiksmų planą ir rizikos vertinimo ataskaitą.

Pasak D. Bertašiaus (2007), Organizacija privalo pasirinkti jai tinkamą metodą vertinti riziką ir aprašyti tai veiklos procedūroje.

Rizika egzistuoja kiekviename darbe ir neužtenka imtis priemonių tik nustatyti riziką – būtina parengti priemones profesinei rizikai mažinti. Yra įvairių būdų ir metodologijų, pagal kurias yra taikomos priemonės rizikos sumažinimui. VDI savo ūkio subjektų rizikingumo vertinimo metodikoje parodo sekančią schemą, pagal kurią galima vertinti riziką organizacijoje 4 paveikslas:



4 pav. Ūkio subjektų rizikingumo vertinimo modelio principinė schema

(šaltinis: VDI, 2011)

Tuo tarpu, A. Eidimtas (2010) teigia, kad DSS specialistui neužtenka įvertinti riziką pačiam ir pakviesti akredituotą įmonę, yra labai svarbu į rizikos vertinimą ir identifikavimą įtraukti ir įmonės personalą, tą įtraukimą, pagal OHSAS standartą, privaloma aprašyti procedūroje – darbuotojų dalyvavimo pavojų identifikavime, incidentų tyrime, DSS politikos tikslų kūrimą, konsultavimą, atstovavimą DSS klausimais.

Ne mažiau svarbi DSS vadybos sistemos dalis yra pasiruošimas avarijoms ir atsakomieji veiksmai, todėl įmonė turi parengti procedūrą galimoms avarijoms identifikuoti, pasirengti avarinėms situacijoms. Remiantis LR teisės aktais, įmonės pagal savo klasifikaciją turi parengti Ekstremalių situacijų valdymo planą, tačiau toki planą turi parengti ne visos įmonės. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie VRM direktoriaus 2011-06-02 įsakymu Nr. 1-189 „Dėl galimų pavojų ir ekstremaliųjų situacijų rizikos analizės atlikimo rekomendacijų patvirtinimo“ (Žin., 2011, Nr. 70-

3360) yra patvirtinta metodologija dėl rizikos analizės atlikimo. Išsamiam rizikos vertinimo atlikimui, autorė išskiria šiuos ypatumus:

Pagal OHSAS 18001:2007 punktą 4.4.6 – „Veiklos valdymas“ organizacija turi nustatyti tas operacijas ir veiklos rūšis, kurios yra susijusios su nustatytais pavojais, todėl labai svarbu identifikuoti visus procesus sukeliančius pavojų.

Pagal Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2003 m. gruodžio 31 d. įsakymo Nr. A1-224/V-796 nustatytus reikalavimus, rizikos vertinimą gali atlikti tik akredituota įstaiga.

Norint sutaupyti kaštus, išleidžiamus darbo rizikai, kai kurioms veikloms galima panaudoti OIRA interaktyvią rizikos vertinimo priemonę.

Pasak A.Z. Pikturnienės ir D. Juknienės (2011), DSS sistemą kurianti įmonė turi sąmoningai įvertinti savo darbo keliamą grėsmę kitiems rinkos dalyviams ir lygiai taip pat šiems ryšiams taikyti atitinkamus reikalavimus kaip ir įmonės viduje esantiems santykiams. Šiam tikslui pasiekti įmonė privalo parašyti procedūrą – vidinio ryšio tarp skirtingų organizacijos lygių, ryšių su rangovais, gavimo, dokumentavimo ir atsakymų į atitinkamus išorinių suinteresuotųjų šalių pranešimus.

Pagal OHSAS 18001:2007, pavojų identifikavimas turėtų aprėpti visas sritis: kasdienius ir retai atliekamus darbus, atsižvelgti į žmonių elgseną, infrastruktūrą, medžiagas ir priemones, esančias darbo vietoje, taip pat įvertinti pokyčių, galinčių įvykti organizacijoje, riziką.

Išnagrinėjus aukščiau išdėstytą medžiagą, autorė išskyrė šiuos pagrindinius aspektus šiame diegimo etape – DSS specialistui neužtenka įvertinti riziką pačiam ir pakviesti akredituotą įmonę, yra labai svarbu į rizikos vertinimą ir identifikavimą įtraukti ir įmonės personalą, tą įtraukimą, pagal OHSAS standartą, privaloma aprašyti procedūroje – darbuotojų dalyvavimo pavojų identifikavime, incidentų tyrime, DSS politikos tikslų kūrimą, konsultavimą, atstovavimą DSS klausimais.

2.3. Veiksmų, susijusių su DSS būklės gerinimu, planas

Sekantis žingsnis diegiant DSS sistemą yra darbų, susijusių su DSS būklės gerinimu, analizė. Remiantis A. Stankiuvienė, R. Šukys, P. Čyras (2006), šiame etape turi aiškiai matytis DSS reikalavimai. Reikia skaidriai apibrėžti sistemos funkcionavimo kriterijus.

Pagrinde reikia paskirstyti atsakomybes, įgaliojimus ir užduočių įvykdymo terminus. Kad sukurti efektyvią užduočių valdymo sistemą, reikia nustatyti tikslus, kuriuos būtina pasiekti, paskirti žmones atsakingus už jų realizavimą ir reikalingus išteklius. Planas turi apimti reikalingus paruošti dokumentus (procedūras, formas, instrukcijas), realizacijos terminus ir atsakingus asmenis.

Pasak O.S. Efremova (2014), pagrindinės planavimo sritys – tai pirmiausia reikšmingų rizikos faktorių nustatymas ir įvertinimas. Tam organizacija turi paruošti procedūrą, taikomą nuolatiniam pavojams identifikuoti, rizikai įvertinti ir būtinosioms valdymo priemonėms nustatyti.

Šiame etape būtina išsirinkti šio vertinimo techniką.

S. Wieczorek ir P. Żukowski (2014) teigia, kad planuojant veiksmus, būtina atsižvelgti į pirminės analizės išvadas. Taip pat, planavimas turi būti tinkamai dokumentuotas, atsižvelgiant į organizacijos tvarkas.

Vienas iš pagrindinių DSS planavimo elementų yra teisinių reikalavimų DSS srityje nustatymas. Tie reikalavimai yra labai skirtingi, priklausomai nuo veiklos sričių ir įmonių dydžio.

Standarte nurodyta, kad DSS sistema turi funkcionuoti, pagal teisinius reikalavimus, todėl yra būtina atlikti teisinių reikalavimų bei normų analizę ir paruošti procedūrą, kurioje būtų aprašytas tikrinimas šių reikalavimų atitikimui. Teisiniai reikalavimai yra:

- Nutarimai, įsakymai, taisyklės;
- Nuostatai, įstatymai, normatyvai;
- Kodeksas, nurodymai, potvarkiai;

Būtent tą atitiktį išsiaiškiname užpildydami klausimyną (1 priedas), pagal jo neatitikimus numatome DSS gerinimo planą ir paskiriame atsakingus asmenis už įvykdymą bei datas, iki kada tie pataisymai turėtų būti atlikti.

Pagal OHSAS standartą privalomos procedūros, kurias kiekviena įmonė privalo paruošti:

- Procedūrą, kuri užtikrintų darbuotojų mokymus, instruktavimą DSS srityje.
- Procedūrą, vidinio ryšio tarp skirtingų organizacijos lygių, ryšių su rangovais, gavimo, dokumentavimo ir atsakymų į atitinkamus išorinių suinteresuotųjų šalių pranešimus.
- Procedūrą darbuotojų dalyvavimo pavojų identifikavime, incidentų tyrime, DSS politikos tikslų kūrimą, konsultavimą, atstovavimą DSS klausimais.
- Procedūrą dokumentų tinkamumui patvirtinti, dokumentų atnaujinimui, dokumentų pakeitimo identifikavimui, dokumentai būtų jų naudojimo vietoje, dokumentai būtų įskaitomi, nenaudoti negaliojančių dokumentų.
- Procedūrą galimoms avarijoms identifikuoti, pasirengti avarinėms situacijoms.
- Procedūrą, skirtą reguliariai stebėti ir matuoti DSS veiksmingumą.
- Procedūrą, skirtą periodiškai įvertinti atitiktį teisiniams reikalavimams.
- Procedūrą, skirtą registruoti, tirti ir analizuoti incidentus.
- Procedūrą, skirtą spręsti faktines arba galimas neatitikties problemas ir imtis koregavimo ir prevencinių veiksmų.

Įgyvendinant šį etapą, autorė išskyrė šiuos ypatumus:

- Turi aiškiai matytis DSS reikalavimai ir jų atitikimas teisiniams reikalavimams.
- Kad sukurti efektyvią užduočių valdymo sistemą, reikia nustatyti tikslus, kuriuos būtina pasiekti, paskirti žmones atsakingus už jų realizavimą ir reikalingus išteklius.
- Planas turi apimti reikalingus paruošti dokumentus (procedūras, formas, instrukcijas).

2.4. DSS politikos apibrėžimas

Sėkmingai įdiegta sistema reikalauja visų darbuotojų, o ypač vadovybės atstovų įsitraukimo (Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra, 2012). Dėl to, yra labai svarbus aukščiausios vadovybės pareiškimas dėl DSS politikos organizacijoje.

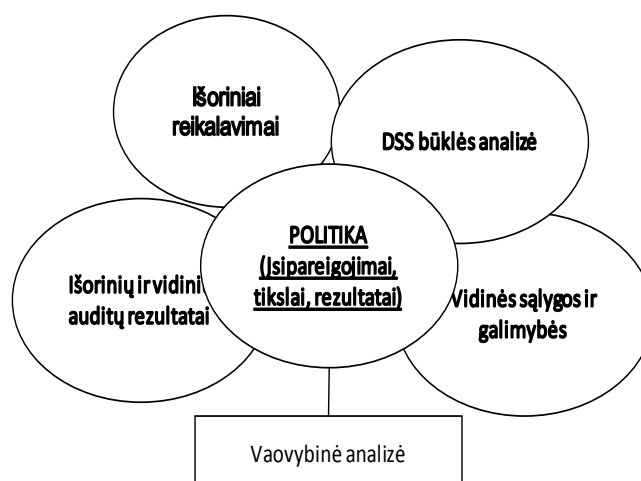
J. Stanks (2006) teigia, kad vadovaujantis personalas, turėdamas formalų autoritetą ir esantis vadovavimo grandinės viršuje, gali daryti nemažą įtaką nesinaudojant prievartos priemonėmis prieš personalą.

Iš tikrųjų, vadovaujančio personalo vaidmuo ir yra kurti teisingą elgseną ir motyvuoti organizacijos personalą siekti bendrų tikslų.

J. Stanks (2006) kalba apie tai, kad organizacijos vadovybė, savo entuziazmu turėtų sukurti teisingą pokyčių kultūrą „yra daroma taip, kaip sakoma“. Taip, kad darbuotojai, pagal parodytą pavyzdį dirbtų ir faktiškai prisidėtų prie DSS būklės gerinimo, tuomet galima būtų tikėtis, kad kiekvienas darbuotojas prisidės prie pokyčių tam tikrose darbo srityse.

Toks vadovybės požiūris taptų efektyvaus organizacijos valdymo pavyzdžiu.

DSS politika – tai organizacijos deklaracija, parduodanti įmonės užsibrėžimą ir taisykles.



5 pav. Įmonės vadovybės DSS politikos formavimo gairės,
(sukurta autorės)

Autorės sukurtame 5 paveiksle gerai matosi ir OHSAS standarte išvardinti reikalavimai politikai.

OHSAS standarte nurodyta, kad aukščiausioji vadovybė turi apibrėžti bei patvirtinti organizacijos DSS politiką ir užtikrinti, kad, atsižvelgiant į vadovybės apibrėžtą DSS vadybos sistemos taikymo sritį, ši politika:

- a) Atitiktų organizacijos DSS rizikos veiksnių tipą ir mastą.
- b) Įtrauktų įsipareigojimą dėl sužeidimų ir susirgimų prevencijos ir dėl DSS vadybos bei nuolatinio DSS veiksmingumo gerinimo.
- c) Įtrauktų įsipareigojimą bent atitikti taikytinus DSS teisinius reikalavimus ir kitus, su organizacijos DSS susijusius reikalavimus, kuriuos ji prisiėmė vykdyti.
- d) Turėti DSS tikslų nustatymo ir peržiūros schemą.
- e) Būtų dokumentuojama, įgyvendinama ir prižiūrima.
- f) Būti pranešta visiems organizacijos darbuotojams, kad jie galėtų žinoti jiems taikomus atskirus DSS įsipareigojimus.
- g) Būtų žinoma suinteresuotosioms šalims.
- h) Būtų periodiškai peržiūrima, siekiant užtikrinti, kad ji ir toliau būtų svarbi organizacijai ir jai tikrų.

Pasak S. Vaitkevičius (2006), yra labai svarbu, kad įmonės politiką žinotų ir suprastų visų lygių organizacijos darbuotojai, todėl ruošiant procedūrą dėl darbuotojų mokymų, yra privaloma įtraukti ir darbuotojų supažindinimą su įmonės politika.

Autorės išskirtos kelios politikos formavimo ypatybės:

- Sėkmingai įdiegta sistema reikalauja visų darbuotojų, o ypač vadovybės atstovų įsitraukimo. Dėl to, yra labai svarbu aukščiausios vadovybės pareiškimas dėl DSS politikos organizacijoje.
- DSS politika – tai organizacijos deklaracija, parduodanti įmonės užsibrėžimą ir taisykles. Todėl kokybės įsipareigojimai turi būti viešai skelbiami ir besąlygiškai vykdomi.

2.5. Tikslų nustatymas

Visi analizuoti sutinka, kad diegiant DSS vadybos sistemą svarbų vaidmenį turi tikslų nustatymas. Vadovavimo per tikslus (management by objectives) procese, yra svarbu dokumentaliai įforminti tikslus ir užduotis visiems vadovaujantiems lygiams organizacijos viduje.

A.Z. Pikturnienė ir D. Juknienė (2011) rekomenduoja nustatant tikslus DSS srityje, atsižvelgti į:

- Pritaikymą organizacijos poreikiams, dydžiui, jos veiklai.
- Atitiktį organizacijos prisiimtiems taikytiniams teisiniams reikalavimams.
- Nukreipti į pastovų DSS būklės gerinimą, tam, kad pasiekti geriausių rezultatų šioje srityje.

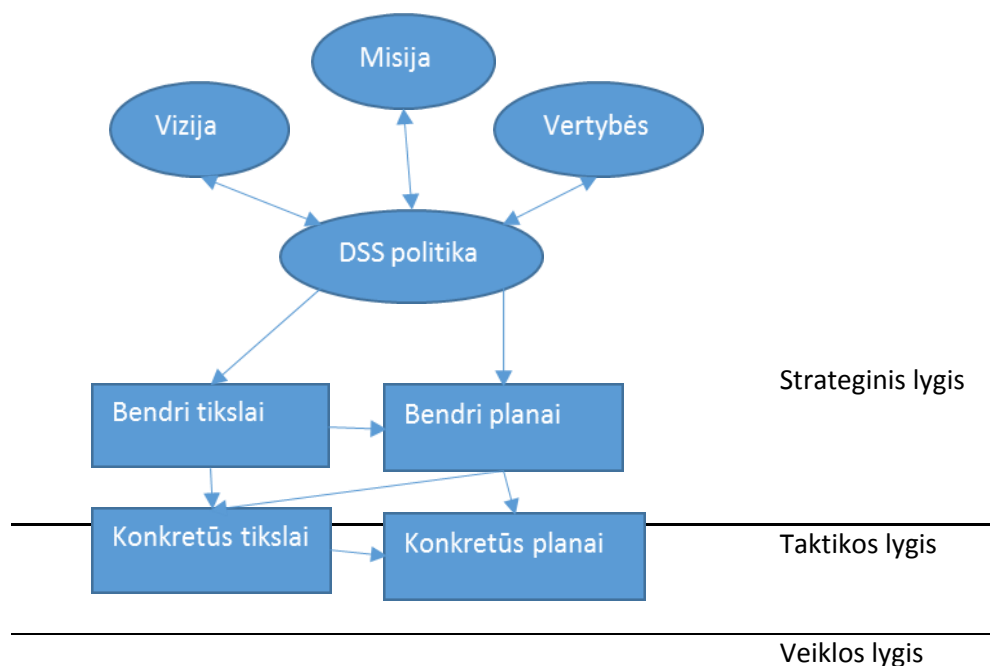
- Kad jų įgyvendinimas būtų realus, palaikomas esamais ištekliais.
- Paskelbti ir žinomi visiems organizacijos nariams.
- Būtų periodiškai peržiūrimi, siekiant užtikrinti, kad jie ir toliau būtų svarbūs organizacijai ir jai tiktų.

Svarbu išskirti dvi tikslų rūšis: bendrus ir konkrečius.

- Bendri ir konkretūs DSS valdymo tikslai turi nukreipti į susirgimų ir sužeidimų panaikinimą arba sumažinimą iki priimtino lygio.

- Bendri tikslai gali būti nukreipti darbo vietų sąlygų gerinimui, darbuotojų nebuvimo darbe dėl lygos mažinimo, DSS kultūros vystymo organizacijoje.

S. Paulauskas (2006) teigia, kad konkretūs tikslai dažniausiai atsiranda iš bendrų tikslų, pritaikant juos konkrečioms organizacijos sritims, jų nustatymas vyksta organizacijos operaciniame lygmenyje. Konkretūs veiksmai dažniausiai yra realizuojami per trumpą laiką, o jų įvertinimas yra atliekamas pagal tam tikrus rodiklius. Visi tikslai yra glaudžiai susiję su strateginiu planavimu, įmonės vertybėmis.



6 pav. Organizacijos tikslų nustatymo priklausomybė
(sukurta autorės)

6 paveiksle, remiantis nagrinėtų autorių teiginiais, autorė parodė tikslų nustatymo priklausomybę. Šiame paveiksle matome, kaip strateginis lygis yra susijęs su veiklos lygiu.

Pavyzdiniai tikslai gali būti:

- Sumažinti triukšmo lygį darbo vietoje XXX iki 85 dB.
- Papildomų pertraukų įvedimas darbo vietoje XXX.
- Pakeisti lempas tam, kad pataisyti apšvietimo lygį darbo vietoje XXX.

A. Eidimtas (2010) rekomenduoja, kad sudarant DSS tikslus yra labai svarbu tiksliai apibrėžti veiksmingumo rodiklius, už įvykdymą atsakingus asmenis ir numatomą įvykdymo terminą. Veiksmingumui vertinti gali būti naudojami objektyvūs ir subjektyvūs, kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai.



7 pav. Tikslų planavimo schema veiklos lygyje
(sukurta autorės)

7 paveiksle parodyta įmonėje kuriamu planų priklausomybė, nuo įmonės DSS politikos. Kaip matome, DSS politika turėtų įtakoti visus veiklos tikslus.

Analizuoti autoriai sutinka, kad vadovai planuodami tikslus turėtų naudoti vadovavimo per tikslus sistemą, padedančią įmonės tikslus paversti asmeniniais iššūkiais, kurie tampa aktualūs

kiekvienam darbuotojui. Programa skatina ambicijas, didina efektyvumą ir atsakomybę. Numatomi tikslai turėtų atitikti organizacijos priimtus taikytinus teisinius reikalavimus.

Šio etapo diegime, autorė išskyrė svarbiausius aspektus:

- Svarbu, kad tikslai būtų nukreipti į pastovų DSS būklės gerinimą, tam, kad būtų galima pasiekti geriausių rezultatų šioje srityje.
- Svarbu išskirti dvi tikslų rūšis: bendrus ir konkrečius. Bendri ir konkretūs DSS valdymo tikslai turi nukreipti į susirgimų ir sužeidimų panaikinimą arba sumažinimą iki priimtino lygio. Bendri tikslai gali būti nukreipti darbo vietų sąlygų gerinimui, darbuotojų nebuvimo darbe dėl ligos mažinimo, DSS kultūros vystymo organizacijoje.
- Tam, kad tikslų įgyvendinimas būtų realus, būtina planuoti įmonės išteklius nustatytiems tikslams pasiekti.

2.6. Atsakomybių paskirstymas

M.A. Cofman (2008) teigia, kad šiuolaikiškai valdoma organizacija turi turėti valdymo nuostatas, tiksliai apibrėžiančias veikimo sritį, darbų ir atsakomybės padalinimą. Mechanizmo sukūrimas yra vadovavimo pagrindas.

Pasak M.A. Cofman (2008), organizacinių nuostatų esmė yra veikiančio mechanizmo sukūrimas ir efektyvus veikimas bei visų įmonės organizacinių vienetų bendradarbiavimas. Užduotys, atsakomybė, tarnybinis pavaldumas ir darbuotojų, ir vadovybės kompetencijos turi būti identifikuotos, sudokumentuotos ir perduodamos efektyvaus DSS valdymo tikslui.

Pagal standarto reikalavimus, įmonės vadovybė turi patvirtinti savo atstovą su apibrėžtais įgaliojimais ir atsakomybėmis:

- DSS vadybos sistemos atstovo įvedimas ir palaikymas pagal norminius reikalavimus;
- Aukščiausiosios vadovybės atstovavimas reikaluose, susijusiuose su DSS vadybos sistema įmonėje;
- Ataskaitų, susijusių su DSS vadybos sistemos funkcionavimu, kūrimas aukščiausiajai vadovybei su tikslu atlikti peržiūrą, kuri yra pagrindas šios sistemos tobulinime;
- Bendradarbiavimas su vadovybės atstovų kokybės ir aplinkosaugos sistemoms, jeigu toks yra paskirtas;
- Vidinių auditų organizavimas;
- Darbuotojų sąmoningumo ugdymas, susijęs su DSS;

- Pakeitimų, susijusių su DSS normatyvuose, stebėjimas.

Remiantis D. Bertašiumi (2007), tam, kad būtų galima apibrėžti įgaliojimus, pirmiausia, reikia paruošti įmonės organizacinę schemą, kurioje matytųsi sąsajos tarp skirtingų organizacijos valdymo struktūrų arba padalinių. Kiekvienam nariui, esančiam šioje schemoje, turėtų būti priskirtos tam tikros funkcijos ir atsakomybių ribos.

Kaip jau minėta anksčiau, apibrėžiant atsakomybės ribas DSS srityje, būtina atsižvelgti į galiojančią teisinę bazę. Remiantis LR teisės aktais, organizacija turi užtikrinti, pagal Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymo 12 straipsnį „darbdaviui atstovaujančiam asmeniui, atsižvelgiant į įmonės ekonominę veiklą, darbuotojų skaičių, esamus ar galinčius kilti pavojus darbo vietose ir kitus faktorius, pasirinkti keletą įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimo variantų: paskirti arba samdyti vieną ar daugiau darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų, steigti darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybą, pačiam vykdyti šios tarnybos funkcijas arba naudoti mišrų darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimo variantą“.

DSS tarnybų steigimo tvarką įmonėje, darbdavio paskirtų asmenų funkcijas, teises ir pareigas nustato Įmonių darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų pavyzdiniai nuostatai.

DSS specialistams nustatyti specialūs kvalifikaciniai reikalavimai. DSS specialistai turi gebėti vykdyti įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos bei kitas DSS funkcijas.

Pasak A. Medziukevičiūtės ir A. Mioldažio (2010), pagrindinis DSS reikalavimų realizavimo darbas paprastai tenka organizacijos padalinių vadovams, kurie tiesiogiai atsako už padalinio DSS būklę ir reikalavimų vykdymą. Darbdaviui atstovaujantis asmuo, paskirdamas darbdavio įgaliotus asmenis ir duodamas jiems konkrečius pavedimus įgyvendinti DSS reikalavimus ir prevencines priemones, turėtų suteikti ir atitinkamas priemones bei teises jiems realizuoti.

Pagal LR Darbo kodekso reikalavimus, darbdavys privalo informuoti darbuotojus ir su jais konsultuotis visais DSS būklės analizės, planavimo, priemonių organizavimo ir kontrolės klausimais. Darbdavys sudaro sąlygas darbuotojams ir jų atstovams dalyvauti diskusijose svarstant DSS klausimus. Šiuo tikslu, steigiami įmonės DSS komitetai arba renkami darbuotojų atstovai.

S. Paulauskas (2006) teigia, tam, kad būtų užtikrintas efektyvus valdymas, DSS taisyklės turi būti teisingai apibrėžtos, sudokumentuotos ir praneštos užduotys, atsakomybės, įgaliojimai ir tarpusavio priklausomybės bei ryšiai:

- Vadovaujančio personalo, atliekančio ir tikrinančio darbus, turinčius įtakos DSS;
- Darbininkų, tikrinančių darbuotojų, tiekėjų, subrangovų ir žmonių apsilankančių įmonėje;
- Personalo, paskirto avarinių situacijų veikime;

Visa tai įforminame vidinėse procedūrose, tvarkose, taisyklėse. Kiekvienas darbuotojas turi būti tinkamai supažindintas su šiomis tvarkomis, tai yra vienas iš pagrindinių veiksmų, atsakomybių paskirstymo DSS srityje. Naujai priimamus darbuotojus su organizacijoje galiojančiomis taisyklėmis reikėtų supažindinti prieš įdarbinant. Darbuotojų supažindinimo tvarka turėtų būti apibrėžta privalomoje procedūroje – procedūroje, kuri užtikrintų darbuotojų mokymus, instruktavimą DSS srityje.

Pasak J. Stanks (2006), ne mažiau svarbu yra apibrėžti bendradarbiavimą su kitomis šalimis, nepriklausančiomis mūsų organizacijai, bet tiesiogiai susijusiomis su jos darbu, kaip pvz.: su subrangovais. DSS sistemą kurianti įmonė turi sąmoningai įvertinti savo darbo keliamą grėsmę kitiems rinkos dalyviams ir lygiai taip pat, šiems ryšiams taikyti atitinkamus reikalavimus, kaip ir įmonės viduje esantiems santykiams. Šiam tikslui pasiekti įmonė privalo parašyti procedūrą – vidinio ryšio tarp skirtingų organizacijos lygių, ryšių su rangovais, gavimo, dokumentavimo ir atsakymų į atitinkamus išorinių suinteresuotųjų šalių pranešimus.

Atsižvelgiant į standarto reikalavimus, organizacija, diegianti DSS vadybos sistemą, turi parengti, įgyvendinti ir prižiūrėti procedūras:

- Gavimo, dokumentavimo ir atsakymų į atitinkamus išorinių suinteresuotųjų šalių pranešimus.
- Efektyvių vidinių ryšių tarp skirtingų organizacijos lygių ir funkcijų DSS srityje.
- Užtikrinti, kad informacija susijusi su DSS, ateinanti iš darbuotojų ir jų atstovų būtų priimama ir analizuojama ir, kad ją teikiantys žmonės gautų tinkamą atsakymą.

- Ryšio su rangovais ir kitais darbo vietos lankytojais.

Šiame etape autorė siūlo atkreipti dėmesį į šiuos ypatumus :

- Organizacinių nuostatų esmė yra veikiančio mechanizmo sukūrimas ir efektyvus veikimas, taip pat, visų įmonės organizacinių vienetų bendradarbiavimas, o ne tik formos užpildymas. DSS specialistams privalo būti nustatyti specialūs kvalifikaciniai reikalavimai.
- Pagrindinis DSS reikalavimų realizavimo darbas paprastai tenka organizacijos padalinių vadovams, kurie tiesiogiai atsako už padalinio DSS būklę ir reikalavimų vykdymą.
- Darbdaviui atstovaujantis asmuo, paskirdamas darbdavio įgaliotus asmenis ir duodamas jiems konkrečius pavedimus, skirtus įgyvendinti DSS reikalavimus ir prevencines priemones, turėtų suteikti ir atitinkamas priemones bei teises jiems realizuoti, todėl turėtų apskaičiuoti ir skirti tam finansavimą.
- Darbdavys sudaro sąlygas darbuotojams ir jų atstovams dalyvauti diskusijose svarstant DSS klausimus. Šiuo tikslu, steigiami įmonės DSS komitetai arba renkami darbuotojų atstovai, išrinkti darbuotojai turi būti iniciatyvūs.

2.7. Išteklių naudojimas

Remiantis OHSAS standarto reikalavimais, aukščiausiosios vadovybės pareiga yra užtikrinti pakankamai finansinių, materialinių ir žmogiškųjų išteklių, reikalingų įvedimui ir tolimesniam sistemos palaikymui.

Pagal standarto reikalavimus ir teisės aktus, vadovybė privalo užtikrinti būtinus išteklius DSS sistemos įdiegimui, veikimui ir priežiūrai.

Ištekliai būtini sistemos įdiegimui:

- Žmonės;
- Specializuotos žinios;
- Infrastruktūra;
- Technikos įranga;
- Finansai;
- Kitos priemonės;

Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra (2012) teigia, kad darbuotojų sąmoningumas ir jų dalyvavimas sistemos veikime yra pagrindinis elementas DSS vadybos sistemos organizacijoje.

Darbuotojai ir jų DSS atstovai turi turėti užtvirtintus įrankius, leidžiančius jiems aktyviai dalyvauti organizavimo, planavimo, įdiegimo, įvertinimo procesuose ir veiksmuose, gerinančiuose DSS vadybos sistemą.

K. Žekaitė (2008) teigia, kad vienas iš svarbiausių elementų DSS sistemos valdyme yra darbuotojų mokymas DSS klausimais. Organizacija turi išsiaiškinti mokymų poreikį, nustatyti komandos sąmoningumo kėlimą kaip prioritetą ir realizuoti reikalingus mokymus vadovybei ir darbuotojams, tam, kad:

- Būtų užtikrinta atitikima įvykdytų darbų su DSS politika ir teisės aktais.
- Būtų daroma įtaka kitiems, kad atkreiptų dėmesį į saugų darbą.
- Būtų nustatomas jų vaidmuo ir atsakomybės, dirbant pagal nustatytą politiką, vadybos sistemą ir teisės aktus.
- Būtų nustatomi konkretūs pasiekimai, jeigu nebus laikomasi procedūrų ir DSS instrukcijų.

Pagal standarto reikalavimus ir teisės aktus vadovybė privalo užtikrinti DSS sistemos išteklius būtinus įdiegimui, veikimui ir priežiūrai, tų išteklių poreikį įmonė gali išanalizuoti atlikdama pirminę analizę.

Šiame etape autorė išskyrė šiuos pagrindinius aspektus:

- Užtikrinant sklandžią DSS sistemos veiklą, būtina planuoti reikalingus išteklius šios sistemos įgyvendinimui.
- Darbuotojų sąmoningumas ir jų dalyvavimas sistemos veikime yra pagrindinis elementas DSS vadybos sistemos organizacijoje, todėl privaloma užtikrinti galimybę darbuotojams dalyvauti rizikos vertinimo procese.

2.8. DSS vadybos sistemos veikimas ir gerinimas

Pasak D. Bertašiaus (2007), DSS vadybos sistemos funkcionalumas turi būti pastoviai tikrinamas. Be kontrolinių veiksmų organizacija neturėtų galimybės įvertinti sistemos veiksmingumo ir atitikties nusibrėžtai politikai ir tikslams. Kontrolė leidžia prisiderinti prie besikeičiančios DSS aplinkos, sumažina besikartojančių klaidų riziką, padeda įveikti sudėtingas situacijas ir padeda sumažinti kaštus. Kontrolės funkcija yra tiesiogiai susijusi su planavimu ir prevenciniais, korekciniais veiksmais – to reikalauja veiksmingas sistemos veikimas, kur nuolat yra pereinama nuo planavimo iki kontrolės ir atvirkščiai. Kontrolės sistema yra naudojama planavimo pažangos stebėjimui.

M.A. Cofman (2008) teigia, tam, kad būtų garantuotas sistemos veiksmingumas ir sistemos atitikmuo organizacijos poreikiams, būtinu veiksmu tampa veiksmų kontrolė per monitoringą ir auditų atlikimą.

Tam, kad būtų išanalizuotas atitikmuo tarp priimtų politikos ir priimtų tikslų DSS srityje, reikia nustatyti būdą, kaip bus peržiūrimi anksčiau nustatyti rodikliai.

Monitoringas užtikrina atgalinį ryšį ir leidžia nustatyti veiksmingumą priemonių, kurių buvo imtasi, kad profesinė rizika būtų sumažinta.

Monitoringas turėtų apimti iniciatyvias ir reaktyvias priemones, kurios prižiūri nelaimingus atsitikimus, pavojingas situacijas, ligas, incidentus.

S. Paulauskas (2006) pažymi, kad iniciatyvus monitoringas turi aprėpti:

- DSS politikos supratimą ir žinojimą tarp organizacijos darbuotojų;
- DSS tikslų realizavimo procentą;
- Sistemine kontrolę darbo metodu, darbo vietos, įrangos;
- Darbo sąlygų priežiūrą;
- Asmeninių apsauginių priemonių naudojimą;
- Sveikatos tikrinimo monitoringą;
- Surinktų duomenų naudojimą analizuojant susirgimų darbe prevenciją;
- Atitiktį privalomiems teisiniais reikalavimams.

Reaktyvus monitoringas turi aprėpti:

- Nelaimingus atsitikimus darbo vietoje;
- Galimus nelaimingus atsitikimus ir profesines ligas;
- Nedarbingumus, susijusius su darbo rizika ir profesinėmis ligomis;
- DSS darbo blogą būseną;
- Išorinių tikrinančių instancijų nurodymus;
- Darbuotojų reabilitacijos ir sveikatos gerinimo programas.

Pasak M.A. Cofman (2008), auditai yra neatsiejama DSS vadybos sistemos dalis. Auditavimo procedūros buvo sukurtos organizacijoms, kurios norėjo pažymėti sėkmes kuriant saugumą. Perfrazuojant audito apibrėžimą, galima teigti, kad auditas – tai reguliari, ciklinė profilaktinė priežiūra, kurio tikslas yra pilnos atgalinės informacijos gavimas, kurioje atsispindėtų rizikos valdymas, incidentų ir kitų išlaidų prevencija, nepabaigtų diegti priemonių išaiškinimas, skirtų padidinti darbo saugumą organizacijoje.

Auditų atlikimas turi būti pavedamas kompetetingiems asmenims, apmokytiems ir objektyviems. Tai gali būti organizacijos darbuotojai arba nepriklausomi ekspertai.

M.A. Cofman (2008) teigia, kad planuojant vidinį auditą būtina:

- Sukurti audito planą;
- Paskirti asmenis, atsakingus už jo vykdymą;
- Apibrėžti audito elementus ir ribas;
- Numatyti audito metodiką;
- Paruošti vertinimo kriterijus ir pagalbines medžiagas (kontrolinį sąrašą, procedūrą ir t.t.).

S. Wieczorek, P. Żukowski, (2014) pažymi, kad auditus taip pat galima padalinti į vietos auditus ir sisteminius auditus.

Vietos auditai – įvertina darbo sąlygas konkrečioje darbo vietoje, dirbant konkretų darbą. Šių auditų pagrindu yra kontrolinis sąrašas, kuriame yra numatytos vertinamos vietos, kur kiekvienam elementui turi būti nurodyta į ką atkreipti dėmesį.

Sisteminis auditas – pirmausia naudojamas vertinant DSS vadybos sistemos dokumentaciją ir jos veikimą, kur galima atskleisti nukrypimus nuo priimtos sistemos modelio ir juos panaikinti. Šie auditai gali būti papildomi vietos auditais.

Auditų išvados turi būti pristatytos konkrečioje ataskaitoje, kurioje turėtų būti nurodyta:

- DSS sistemos stipriosios pusės;
- DSS sistemos neatitikimai;
- Nedelsiant atliekami veiksmai;

- Trumpalaikiai ir ilgalaikiai tikslai;
- Siūlomas pakeitimų priežiūros būdas.

DSS sistemos auditai gali būti sujungti su kitų sistemų vidiniais auditais.

O.S. Efremova (2014) teigia, kad neatitikimų nustatymo ir panaikinimo audito arba monitoringo metu, turi būti sukurtas korekcinų ir prevencinių veiksmų planas. Neatitikimų šalinimą turi inicijuoti vadovybė, įformindama, taip, kad šių veiksmų efektyvumą galima būtų įrodyti.

Įgyvendinant sistemą praktinėje veikloje, svarbu vadovautis sekančiais principais:

- DSS sistema paruošiama ir dokumentaliai įforminama kaip užtikrinimo priemonė nustatytiems reikalavimams.
- Į DSS veiklą įtraukiami visi įmonės darbuotojai, tačiau asmeninė atsakomybė už DSS sistemą, reikiamų sąlygų sudarymą tenka įmonės vadovams.
- DSS sistemos tikslai realizuojami trimis veiksniais – techniškuoju, administraciniu ir žmogiškuoju – kurie visi turi būti suderinti.
- Ypatingai šiame etape reikia atkreipti dėmesį į pasiruošimą. Auditų atlikimas turi būti pavedamas kompetetingiems asmenims, apmokytiems ir objektyviems, turi būti suplanuotas auditų grafikas ir audito klausimynas, kuris apžvelgtų visus esminius klausimus ir pagal jį būtų galima padaryti išsamią ir naudingą ataskaitą.

3. Saugos darbe vadybos sistemos diegimo ypatumų identifikavimo tyrimas įvairių dydžių Lietuvos įmonėse

3.1. Autorinio tyrimo metodologija

Autorinio tyrimo objektas – Saugos darbe vadybos sistema ir jos diegimo ypatumai įvairių dydžių Lietuvos įmonėse.

Autorinio tyrimo tikslas – surinkti duomenis ir, remiantis jais, nustatyti, kokie yra Saugos darbe vadybos sistemos diegimo ypatumai.

Autorinio tyrimo uždavinys – remiantis tyrimo rezultatais ir literatūros analize, pateikti išvadas apie Saugos darbe vadybos sistemos diegimo ypatybes.

Tyrimo uždaviniams pasiekti buvo pasirinktas kokybinis tyrimas. Kokybiniai tyrimai apibūdinami kaip sistemingi situacijos ar individų grupės tyrimai natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį jų paaiškinimą. Kokybinių tyrimų metodai yra lankstūs, nes orientuoti į interpretaciją, o ne į matavimus ir sutelkia dėmesį į situacijos ir elgesio ryšį (K. Kardelis, 2002).

Renkantis kokybinio tyrimo strategiją, pasirinktas faktais grįstos (angl. grounded theory) teorijos metodas, kuriuo dažnai remiamasi atliekant kokybinius tyrimus. Šios teorijos ypatumas yra tas, kad prieš tyrimą nėra suformuota jokių išankstinių teiginių ar hipotezių. Faktais grįstos teorijos metodas leidžia pirminėje informacijoje rasti teoriškai reikšmingus teiginius ir jais remiantis kurti empirinius modelius (B. Bitinas *ir kt.*, 2008).

Šio empirinio tyrimo tikslams pasiekti, kaip duomenų rinkimo metodas, buvo pasirinktas – giluminis interviu.

Giluminis interviu – tai asmeninis bendravimas su respondentu.

Išanalizavus literatūrą yra daromos išvados, kad rekomenduojama taikyti giluminio interviu metodą, kai tikslinė grupė yra itin užsiėmę žmonės, sunkiai pasiekiami. Giluminis interviu yra naudojamas norint surinkti platesnę ir išsamesnę informaciją iš kiekvieno respondento tam tikra tema.

Kadangi šio tyrimo tikslinė grupė yra darbų saugos ir sveikatos specialistai ir įmonių vadovai, kurie yra užsiėmę, be to ir darbe nagrinėjama tema – požiūris į darbų saugos ir sveikatos sistemą organizacijose – todėl empirinio tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti buvo pasirinktas giluminio, iš dalies struktūruoto, interviu metodas.

Yra skiriami du giluminio interviu tipai: laisvo pokalbio ir pusiau struktūrizuoto.

Pusiau struktūrizuotuose interviu autorius paruošia klausimyną, tačiau klausimų pateikimo tvarka, tikslus įvardinimas ir laikas, skirtas kiekvienam klausimui, gali keistis.

Yra sudėtinga atlikti giluminio interviu duomenų analizę, todėl sudarant klausimyną daugiausiai klausimų buvo sudaryta su Likerto skale, kadangi atsakant tokio tipo klausimus, galima gauti daugiau tyrimui naudingos informacijos ir sumažinti klausimų kiekį (K.L.Wuensch, 2005). Tačiau apklausos metu, buvo užduodami papildomi klausimai ir aiškinamasi, kodėl atsakymas buvo būtent toks.

Nedidelės apimties tyrimuose tiriamųjų grupės formuojamos laikantis atsitiktinumo principų. Aišku, taip suformuotos grupės ne pilnai atspindi populiaciją ir jos nuomonę, tačiau ir tokių tyrimų rezultatai gali būti pakankamai patikimi, jei tyrėjas neketina jų pritaikyti visai populiacijai, t.y. transformuoti už tiriamosios grupės ribų (K. Kardelis, 2002).

Empiriniam tyrimui respondentai buvo pasirinkti, remiantis specifiniais įmonės kriterijais – įmonės dydis, verslo sektorius, įdiegtos darbų saugos ir sveikatos sistemos bei sutikimas atskleisti duomenis.

Šio empirinio tyrimo respondentų grupei pasirinkti buvo naudojamas vienas iš netikimybinių tiriamųjų grupių pasirinkimo būdų – tikslinis grupių formavimas. Į formuojamą grupę buvo įtraukti asmenys, kurie visiškai atitiko specifinį tyrimo tikslą (K. Kardelis, 2002). Tai yra darbų saugos

specialistai, kokybės vadovai arba įmonės vadovas (mažose įmonėse), kurie gali kompetentingai atsakyti į šio tyrimo klausimus.

Kokybinio tyrimo imties dydžio nustatymui dažnai aiškių taisyklių nėra ir jis priklauso nuo reiškinių tyrimo detalumo, tyrimo strategijos, duomenų rinkimo metodo ir renkamų duomenų informatyvumo. Šios tyrimų strategijos tikslas – „sukurti ar atrasti teoriją, remiantis abstrakčia fenomeno analizės schema, susijusia su konkrečia tirama situacija“ (B. Bitinas, *ir kt.*, 2008). Tai yra ne tik tyrimo strategija, bet ir tyrimo duomenų analizės metodas.

Duomenų analizės tikslas yra iš surinktų duomenų atskirti pagrindines mintis ir duomenis. Ji apima duomenų paruošimą gilesnei analizei ir duomenų supratimui. Analizuojant duomenis, svarbu suprasti, ką respondentai iš tiesų turi omeny, o vėliau vyksta kodavimo procesas. Kodavimo procese, visa informacija dalinama į dalis ar segmentus ir leidžia teksto mintį perkelti į informaciją (M.A. Creswell, 2009). Kokybinė duomenų analizė remiasi faktų visuma ir duomenys apdorojami juos išryškinant, koncentruojantis ties esminiais dalykais ir grupuojant atskirus faktus (K. Kardelis, 2002).

3.2. Pasiruošimas tyrimui ir jo atlikimas

Pasirinkus individualų giluminį interviu, kaip duomenų rinkimo metodą, siūlomas imties dydis – nuo 5 iki 30 žmonių, kadangi kokybinio tyrimo išvados labiau siejasi ne su imties dydžiu, o su surinktų duomenų informatyvumu (B. Bitinas, *ir kt.*, 2008). Šiame empiriniame tyrime, didesnis dėmesys buvo skiriamas tiksliniam respondentų grupės formavimui bei giluminio, iš dalies struktūruoto, interviu scenarijaus parengimui, siekiant gauti reprezentatyvius duomenis.

Tyrimui buvo pasirinkta ekspertų imtis, kurią sudarė asmenys, turintys darbo patirties bei galintys kompetentingai vertinti tyrimo objektą ir jo požymius.

Darbo autorė orientavosi į respondentų ekspertiskumą, jų profesines ir socialines charakteristikas bei įmonių, kuriose dirba respondentai, specifinius kriterijus, kurie leido užtikrinti duomenų informatyvumą.

Ekspertų skaičius buvo pasirinktas pagal prisotinamumo principą, t.y. kai ekspertų atsakymai pradeda kartotis, papildomų ekspertų į tyrimą neįtraukiama.

Tyrime buvo pakviesta dalyvauti 9 įvairių įmonių darbų saugos ir sveikatos specialistų ir įmonių vadovų (įmonėse, kurios neturi darbų saugos ir sveikatos specialisto). Šio tyrimo atveju, buvo svarbu išlaikyti balansą ir apklausti įvairaus dydžio Lietuvos verslo organizacijas.

Prieš atliekant interviu, buvo paruoštas interviu scenarijus (žr. 3 priedą), klausimai buvo paruošti labai kruopščiai, su galimybe, užduoti papildomus klausimus, o ne tik naudotis tais, kurie buvo klausimyne. Interviu scenarijaus pradžioje buvo pateiktas prisistatymas, paminėtas tyrimo

tikslas, nurodyta, kad respondento konfidencialumas bus garantuotas ir pateikiant tyrimo rezultatus, respondentai bei jų įmonės nebus minimi. Su tiriamaisiais sutarta susitikimo vieta ir laikas.

Duomenų analizės tikslas – iš surinktų duomenų atskirti pagrindines mintis ir duomenis. Ji apima duomenų paruošimą gilesnei analizei ir duomenų supratimui. Analizuojant duomenis, svarbu suprasti, ką respondentai iš tiesų turi omeny, o vėliau vyksta kodavimo procesas. Kodavimo procese, visa informacija dalinama į dalis ar segmentus ir leidžia teksto mintį perkelti į informaciją (M.A.Creswell, 2009). Kokybinė duomenų analizė remiasi faktų visuma ir duomenys apdorojami juos išryškinant, koncentruojantis ties esminiais dalykais ir grupuojant atskirus faktus (K.Kardelis, 2002). Gautų rezultatų apdorojimui buvo naudojamas SPSS19 (Statistical package for the social sciences) programinis paketas bei Microsoft Excel 2007 programa, kurių pagalba buvo atlikta tyrimo duomenų analizė. Ji darbe atsispindės schemų pavidalu, kad būtų aiškiau ir, kad būtų galima duomenis palyginti juos interpretuojant.

3.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Empirinis tyrimas buvo atliekamas 2015 metų gruodžio 7 – gruodžio 31 dienomis.

Giluminio, iš dalies struktūruoto, interviu scenarijų sudarė 22 klausimai. Interviu metu, buvo apklausti 9 asmenys, atsakingi už OHSAS diegimą organizacijoje. Pirmieji klausimai buvo orientuoti į respondento charakteristiką – pareigas, įmonėje išdirbtus metus.

Toliau interviu klausimų turinys apėmė informaciją apie organizaciją, kurioje dirba respondentas.

Galiausiai, sekė klausimai, kurie buvo orientuoti į darbų saugos ir sveikatos diegimo ypatumus įmonėje, kurie buvo išryškinti remiantis literatūros analize. Kiekvienas respondentas buvo prašomas paminėti ypatumus, kurie, jo nuomone, yra labiausiai įtakojantys OHSAS diegimą, o vėliau – įvertinti ypatumų, atskleistų atlikus literatūros analizę, svarbą.

Su respondentais dėl interviu buvo tariamasi telefonu ir elektroniniu paštu. Respondentai buvo iš anksto informuoti apie pokalbio temą. Nei vienas iš kalbintų respondentų neatsisakė dalyvauti interviu. Pokalbiai vyko respondentui patogioje vietoje (dažniausiai įmonėje, kurioje jis dirbo) bei jam/jai tinkamu laiku. Giluminis, iš dalies struktūruotas interviu, paprastai trukdavo nuo 35 iki 55 minučių.

Konfidencialumo užtikrinimas leido respondentams laisvai reikšti savo nuomonę bei nepažeisti komunikacijos apie įmonę taisyklių.

Visi interviu (respondentams sutikus) atsakymai buvo pildomi paruoštoje anketoje. Pateikiami trumpi ekspertų pristatymai:

Ekspertas Nr. 1 – atsakingas už kokybę, dabartinėje įmonėje dirba nuo 1 iki 5 metų, atstovauja didelę, užsienio kapitalo įmonę, veikiančią paslaugų sektoriuje. Kokybės srityje dirba ilgiau nei 5 metus.

Ekspertas Nr. 2 - darbų saugos ir sveikatos specialistu dabartinėje įmonėje dirba ilgiau nei 5 metus, atstovauja didelę, lietuviško kapitalo įmonę veikiančią paslaugų sektoriuje. Darbų saugos ir sveikatos srityje dirba ilgiau nei 10 metų.

Ekspertas Nr.3 - atsakingas už kokybę, šioje kompanijoje dirba nuo 1 iki 5 metų, atstovauja vidutinę, lietuviško kapitalo įmonę, veikiančią statybų sektoriuje. Kokybės srityje dirba 2 metus.

Ekspertas Nr.4 - atsakingas už kokybę, dabartinėje įmonėje dirba ilgiau nei 5 metus, atstovauja vidutinę, lietuviško kapitalo įmonę veikiančią gamybos sektoriuje. Kokybės srityje dirba ilgiau nei 5 metus.

Ekspertas Nr. 5 – įmonės vadovas, vadovaujantis ilgiau nei 5 metus, atstovauja mažą, lietuviško kapitalo įmonę, veikiančią paslaugų sektoriuje.

Ekspertas Nr. 6 - įmonės vadovas, įmonei vadovauja ilgiau nei 5 metus, atstovauja mažą, lietuviško kapitalo įmonę, veikiančią statybiniame sektoriuje. Dirba su dideliu kiekiu subrangovų. Įmonei vadovauja nuo 2006 m.

Ekspertas Nr. 7 - įmonės vadovas, įmonei vadovauja ilgiau nei 5 metus, atstovauja mažą, lietuviško kapitalo įmonę, veikiančią statybiniame sektoriuje. Įmonei vadovauja nuo 1990 m.

Ekspertas Nr. 8 – atsakingas už kokybę, dabartinėje įmonėje dirba iki metų, atstovauja didelę, užsienio kapitalo įmonę, veikiančią gamybos sektoriuje. Kokybės srityje dirba ilgiau nei 5 metus.

Ekspertas Nr. 9 - darbų saugos ir sveikatos specialistas, dabartinėje įmonėje dirba nuo 1 iki 5 metų, atstovauja vidutinę, lietuviško kapitalo įmonę, veikiančią paslaugų sektoriuje. Darbų saugos ir sveikatos srityje dirba ilgiau nei 5 metus.

Iš apklaustų ekspertų duomenų pastebime tendenciją, kad mažose įmonėse už OHSAS sistemos diegimą yra atsakingi įmonių vadovai, tačiau vidutinėse ir didelėse įmonėse tam yra paskirti specialistai, tas skirtumas daro įtaką sekančiuose klausimuose esantiems atsakymams (1 lentelė), kadangi vadovai negali atsakyti, kad neturi vadovybės palaikymo.

1 lentelė. Klausimo “ Kokios jūsų pareigos?” analizė

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

		Kokios jūsų pareigos?			Viso
		Vykdytysis vadovas	Darbų saugos ir sveikatos specialistas	Atsakingas už kokybę	
Koks Jūsų įmonės dydis?	Maža įmonė	3	0	0	3
	Vidutinė įmonė	0	1	2	3
	Didelė įmonė	0	1	2	3
Viso		3	2	4	9

Todėl darytina išvada, kad OHSAS diegimo ypatybės skiriasi tarp mažų įmonių ir tarp vidutinių bei didelių, dėl atsakingų žmonių pozicijos struktūroje. Tą tendenciją patvirtina ir 21 klausimo analizė. Palyginus priklausomybę respondento pareigybės su jo atsakymais, matome, kad vykdančiesiems vadovams netrūksta aukščiausios vadovybės pagalbos (kadangi jie patys yra aukščiausioji vadovybė), tačiau kitiems respondentams tai yra viena iš pagrindinių kliūčių (2 ir 3 lentelė).

2 lentelė. Klausimo “Su kokiais problemomis susidurta diegiant OHSAS?” analizė

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

		2 kategorija Su kokiais problemomis susidurta diegiant OHSAS?	
		Lėšų trūkumas	Nepakankamas vadovų palaikymas
Kokios jūsų pareigos?	Vykdančysis vadovas	3	0
	Darbų saugos ir sveikatos specialistas	2	0
	Atsakingas už kokybę	2	2
Viso		7	2

3 lentelė. Klausimo “Su kokiais problemomis susidurta diegiant OHSAS?” analizė

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

		3 kategorija Su kokiais problemomis susidurta diegiant OHSAS?				
		Informacijos trūkumas apie sistemos diegimo procesą	Nepakankamas vadovų palaikymas	Paslaugų vartotojų suinteresuotumo stoka	Informacijos trūkumas apie įmonės vidinius procesus	Jokių problemų nebuvo
Kokios jūsų pareigos?	Vykdančysis vadovas	1	0	1	0	1
	Darbų saugos ir sveikatos specialistas	0	2	0	0	0
	Atsakingas už kokybę	0	2	0	2	0
Viso		1	4	1	2	1

Tolimesniojo tyrimo analizės dalyje bus analizuojamos mažų įmonių ypatybės atskirai nuo didelių ir vidutinių.

Nors darbo tema yra OHSAS sistemos diegimo ypatybės, ekspertų buvo paklausta, kas daro įtaką apsisprendimui diegti OHSAS sistemą ir didesnė dalis ekspertų atsakė, kad tai yra konkurencingumo didinimas. Įdiegta veikianti sisteminga ir visuotinė darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema yra efektyvus įrankis organizacijai valdyti nelaimingus atsitikimus darbe, mažinti susirgimus profesinėmis ligomis bei organizacinio pobūdžio darbo saugos ir sveikatos pažeidimus įmonėje. Taip pat, ji gerina įmonės įvaizdį ir atveria galimybes dalyvauti Lietuvos ir ES skelbiamuose

konkursuose. OHSAS sistemos sertifikavimas – vienas iš reikalavimų, dalyvaujant kai kuriuose viešuosiuose konkursuose ir neturėdamos šio sertifikato įmonės negali konkuruoti dėl tam tikrų objektų (4 lentelė).

Dalis respondentų nurodė, kad apsisprendimas diegti OHSAS sistemą buvo aukščiausios vadovybės sprendimas, kuris gali būti susijęs su begale priežasčių, tame tarpe, ir siekiu pagerinti įmonės veiklą. Būtent šį apsisprendimą aukščiausioji vadovybė nurodo jos pasirašytoje politikoje.

Tačiau mažiau svarbu, ekspertų nuomone, yra finansinė nauda, nors tyrimais nustatyta, kad profesinės ligos turi kainą: visų pirma, tai sergančiojo išlaidos, bet taip pat tai ir visuomenės išlaidos susirgusiems gydyti ir, žinoma, įmonių finansiniai praradimai netekus darbuotojo. Kadangi sistemos diegimo ir priežiūros kaštai yra nemaži ir diegiant šią sistemą nėra skaičiuojama, kiek, to pasekoje, yra sutaupoma pinigų.

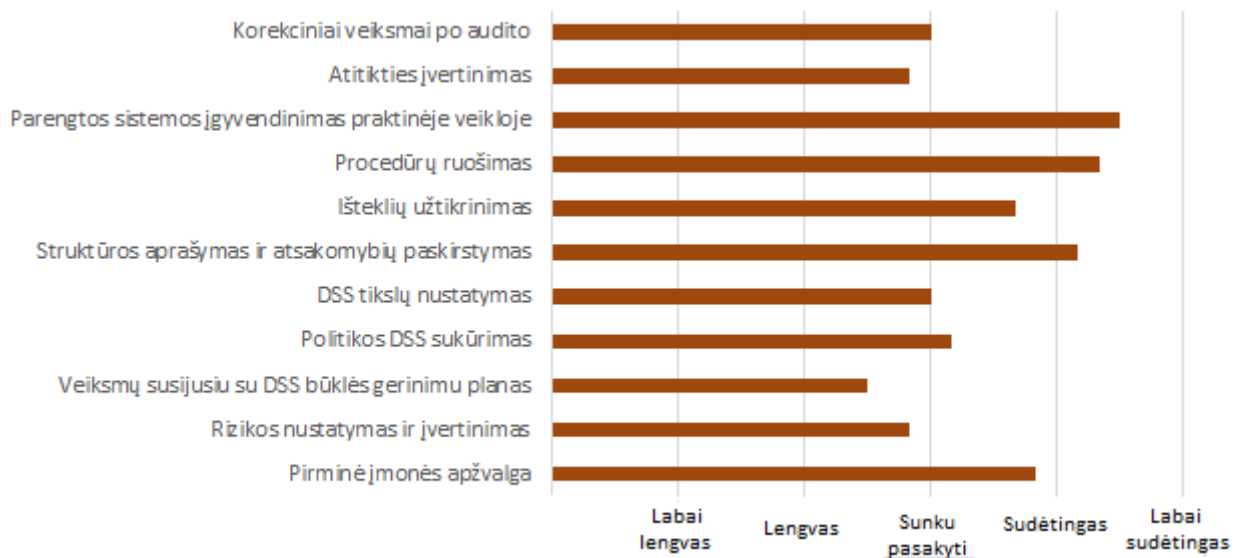
4 lentelė. Kas daro įtaką apsisprendimui diegti OHSAS sistemą

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

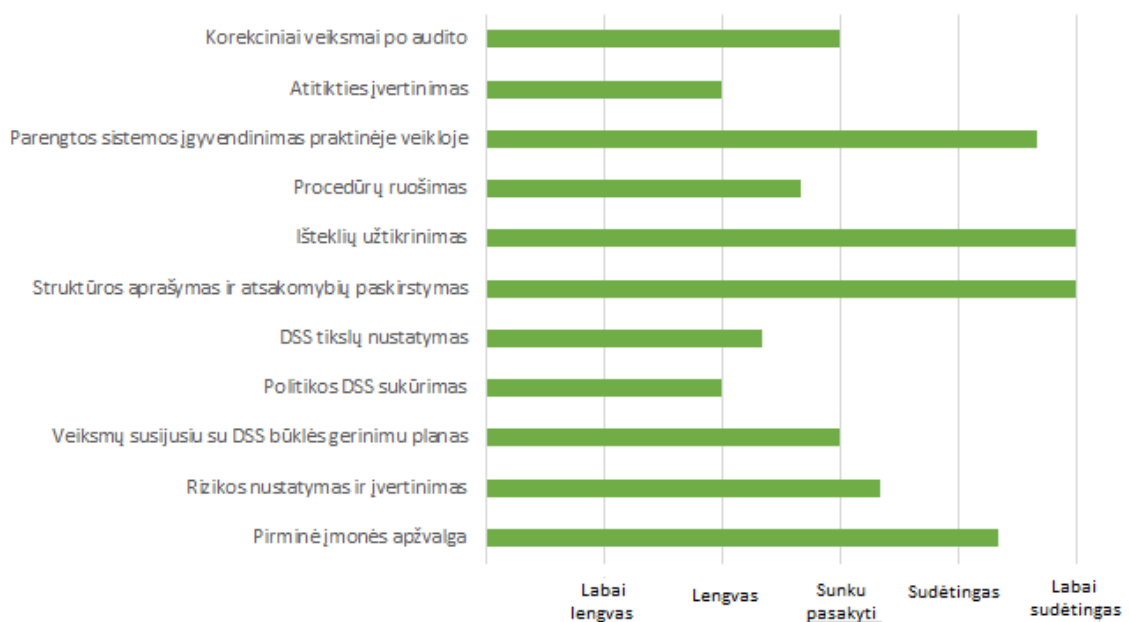
		Kategorija			
		Labai svarbus	Svarbus	Mažiau svarbus	Nesvarbus
Apsisprendimą diegti OHSAS lemiantys veiksniai	Siekis pagerinti įmonės veiklą	3 4,9%	3 4,9%	3 4,9%	0 ,0%
	Profesinės saugos ir sveikatos reikalavimų įgyvendinimas įmonėje	2 3,3%	3 4,9%	4 6,6%	0 ,0%
	Tai buvo aukščiausios vadovybės sprendimas	5 8,2%	4 6,6%	0 ,0%	0 ,0%
	Konkurencingumo stiprinimas	7 11,5%	1 1,6%	1 1,6%	0 ,0%
	Išaugęs darbuotojų poreikis	0 ,0%	0 ,0%	4 6,6%	4 6,6%
	Finansinė nauda	0 ,0%	0 ,0%	5 8,2%	3 4,9%
	Kiti	0 ,0%	0 ,0%	7 11,5%	2 3,3%

Diegiant kokybės sistemas, jų veiksmingam įdiegimui ir įgyvendinimui reikalingas specialistas, kuris turi patirties ir žinių. Konsultavimas gali būti išorinis arba vidinis, priklausomai nuo to, ar konsultantas yra specialistas iš išorės, ar organizacijos atstovas. Remiantis 7 klausimo analizės duomenimis, galima teigti, kad, jeigu įmonėje nėra žmogaus, atsakingo už kokybės vadybos sistemas, įmonė kviečiasi išorinį konsultantą, kuris padeda pasiruošti įmonės sertifikavimui. Visi kompanijų ekspertai, kurie yra atsakingi už kokybę įmonėse teigė, kad nesinaudojo išorinio konsultanto pagalba, o ruošėsi sertifikavimui savo jėgomis, kadangi tai įeina į jų pareigas.

Teorinėje dalyje autorė išskyrė OHSAS sistemos diegimo etapus ir paklausė respondentų nuomonės, kurie etapai buvo sudėtingesni, o kurie lengvesni (8 ir 9 pav.):



8 pav. OHSAS diegimo etapų sudėtingumo vertinimas (didelės ir vidutinės kompanijos)
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)



9 pav. OHSAS diegimo etapų sudėtingumo vertinimas (mažos įmonės)
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Kaip matome, pagal analizės rezultatus, didelėse ir vidutinėse įmonėse sudėtingiausi etapai yra: sistemos įgyvendinimas praktinėje veikloje, procedūrų ruošimas ir atsakomybių paskirstymas. Mažose įmonėse, kur sistemos diegimui yra samdomi išoriniai specialistai, vykdančiųjų vadovų nuomone, sudėtingiausi etapai yra: sistemos įgyvendinimas, išteklių paskirstymas ir atsakomybių

paskirstymas. Šį skirtumą gali lemti tai, kad ištekliai sistemos diegimui didelėje įmonėje yra suplanuoti ir šioje stadijoje sunkumų nėra, o mažose įmonėse procedūrų ruošimu užsiima išorinis konsultantas, ko pasekoje, vykdančiajam vadovui šis etapas taip pat nėra sudėtingas.

Toliau anketoje einantys klausimai buvo suformuluoti pagal diegimo etapų ypatumus, atskleistus teorinėje dalyje.

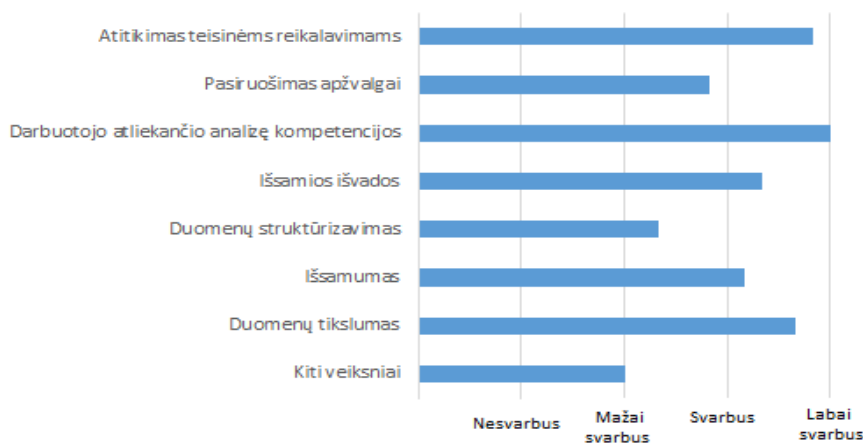
Nr. 9 buvo siekiama sužinoti ypatumus atliekant pirminę įmonės apžvalgą. Įmonės apžvalga, remiantis respondentų nuomone, yra vienas iš svarbiausių sistemos diegimo etapų (respondentai Nr. 5, 6, 9, 4), kadangi nuo pirminės analizės priklauso tolimesnis veiksmingas sistemos diegimas. Tam, kad sistema būtų teisingai įdiegta, o vėliau, dar ir tinkamai veiktu, diegiant DSS vadybos sistemą būtina yra žinoti aktualią įmonės padėtį. Tam reikia atlikti aktualią DSS analizę. Darydami analizę, tuo pat metu, ir identifikuosime vietas, kur yra reikalingi pakeitimai. Tokiu būdu išsiaiškinama, kurie elementai turi būti ištaisyti pirmiausiai.

Didelių ir vidutinių įmonių pagrindiniai analizės rodikliai yra teisinių reikalavimų atitikimas, darbuotojo kompetencija bei duomenų tikslumas.

Mažų įmonių – išsamumas, išsamios išvados ir darbuotojo kompetencija.

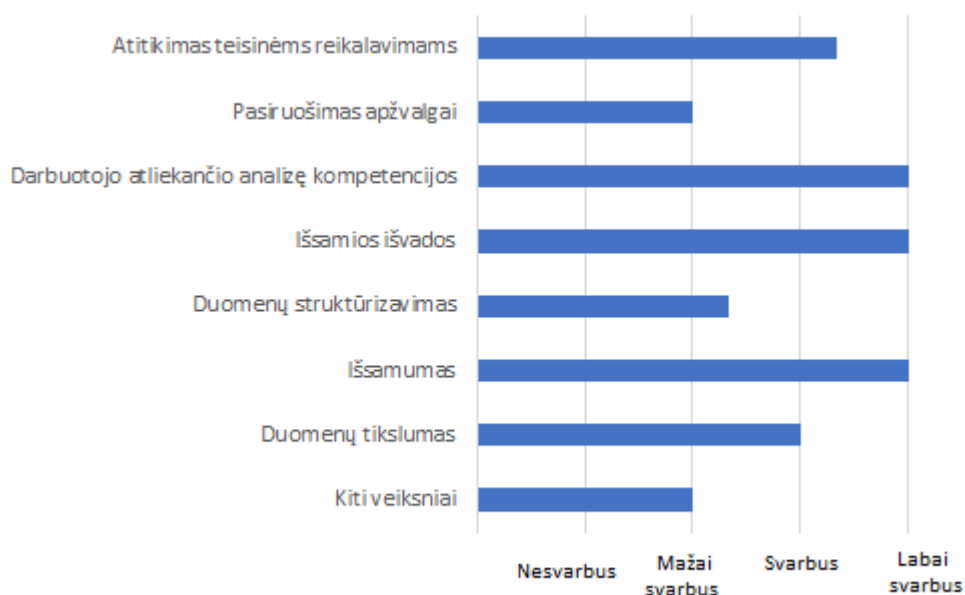
Analizuojant respondentų atsakymus, matome, kad svarbiausias veiksnys yra darbuotojo, atliekančio analizę, kompetencija.

Taip pat būtina pabrėžti, kad nei vienam respondentui nebuvo nesvarbių išvardintų veiksnių, tik kai kurie veiksniai daro didesnę įtaką šiam etapui, kiti – mažesnę.



10 pav. Kokie rodikliai yra svarbiausi atliekant pirminę įmonės apžvalgą? Didelės ir vidutinės įmonės

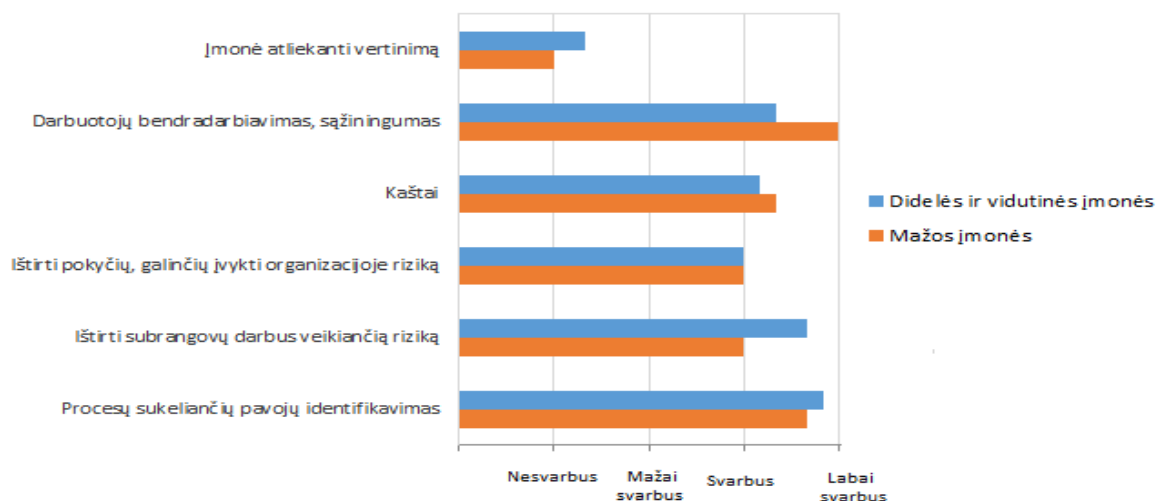
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)



11 pav. Kokie rodikliai yra svarbiausi atliekant pirminę įmonės apžvalgą? Mažos įmonės
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Darbdavio pareiga – atlikti darbo vietų profesinės rizikos vertinimą, apibrėžtą Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme. Darbdavys, jam atstovaujantis asmuo ar darbdavio įgaliotas asmuo, darbuotojų saugai ir sveikatai organizuoja profesinės rizikos vertinimą įmonėje, taip pat ir sistemos OHSAS vienu iš pagrindinių elementų yra rizikos vertinimas.

Išanalizavus respondentų atsakymus, pagrindiniai veiksniai, vertinant darbo riziką, yra nurodyti 12 paveiksle.



12 pav. Svarbiausi darbo rizikos vertinimo veiksniai
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Kaip matome 12 pav., mažoms įmonėms svarbiausias veiksnys yra darbuotojų bendradarbiavimas ir sąžiningumas, o didelėms ir vidutinėms – procesų, sukeliančių pavojų, identifikavimas, respondentai tai motyvavo dideliu procesų kiekiu ir sunkumais juos valdant. Ne mažiau svarbu yra ištirti subrangovų keliamą riziką, kurios, pagal valstybinio lygio teisės aktus, nereikalaujama tirti, tačiau tai labai veikia bendrą įmonės riziką.

Rizika egzistuoja kiekviename darbe ir DSS specialistui neužtenka įvertinti rizikos pačiam ir pakviesti akredituotą įmonę, labai svarbu į rizikos vertinimą ir identifikavimą įtraukti ir įmonės personalą, tą įtraukimą, pagal OHSAS standartą, privaloma aprašyti procedūroje - darbuotojų dalyvavimą pavojų identifikavime, incidentų tyrime, DSS politikos tikslų kūrimą, konsultavimą, atstovavimą DSS klausimais.

Atlikus pirminę įmonės apžvalgą ir įvertinus darbo riziką, ateina eilė paruošti gerinimo planą, tam, kad visi standarto reikalavimai būtų įvykdyti. Analogiškai suvedant respondentų atsakymų duomenis, atsiranda veiksnys – aukščiausios vadovybės pageidavimai, kuris yra svarbus didelėms ir vidutinėms įmonėms. Remiantis respondentų atsakymais, šis veiksnys susijęs su įmonės politika DSS srityje, labai svarbu atsižvelgti į aukščiausios vadovybės viziją ir tikslus šioje srityje.

Mažoms įmonėms šiame etape yra labai svarbu atitikti teisinius reikalavimus ir suplanuoti visus veiksmus, kad tuos reikalavimus būtų galima įvykdyti. Tačiau didelių ir vidutinių įmonių atstovai teigė, kad tai nėra taip svarbu, kadangi jie ir taip turi sistemą, pagal kurią atitinka šiuos reikalavimus, o jiems svarbiausias veiksnys yra atsakomybių ir užduočių paskirstymas, kadangi didelėje įmonėje tą yra sunkiau sukontroliuoti.



13 pav. Svarbiausi gerinimo plano rengimo veiksniai

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Nagrinėjant gerinimo plano sudarymo eigą, didelių ir vidutinių įmonių vadovai jau pradeda galvoti apie sekantį etapą – DSS politikos kūrimą, kadangi tai yra pagrindinis kelrodis įgyvendinant DSS sistemos veikimą. Svarbiausias aspektas šioje stadijoje yra kokybės įsipareigojimų skelbimas ir besąlygiškas vykdymas, todėl planuojant politiką visada reikia šį aspektą prisiminti, taip pat, jam didelę įtaką daro aukščiausioji vadovybė.

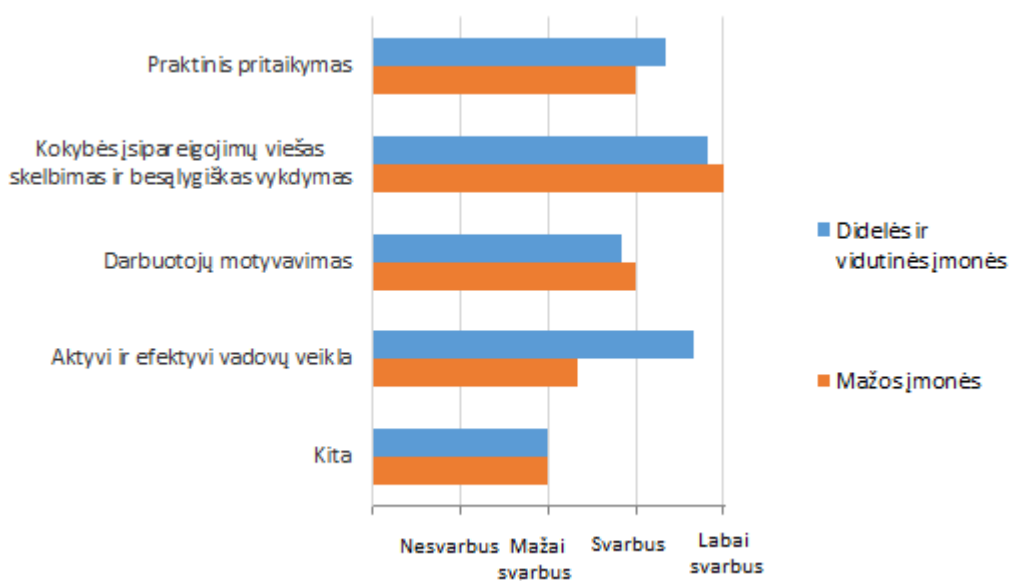
Mažose įmonėse respondentai šį etapą įvardino kaip mažiau sudėtingą, kadangi vykduojantieji vadovai patys nustatinėjo įmonės veiklos kryptį DSS veikloje bei aptarė tai su išoriniais konsultantais.

Vadovaujantis personalas, turėdamas formalų autoritetą ir esantis vadovavimo grandinės viršuje, gali daryti nemažą įtaką nesinaudojant prievartos priemonėmis prieš personalą.

Respondentai sutiko, kad įmonės politika gali būti svarbiu įrankiu darbuotojų motyvavime (14 pav.).

Organizacijos vadovybė, savo entuziazmu turėtų sukurti teisingą pokyčių kultūrą „yra daroma taip, kaip sakoma“. Taip, kad darbuotojai pagal parodytą pavyzdį dirbtų ir faktiškai prisidėtų prie DSS būklės gerinimo, tuomet būtų galima tikėtis, kad kiekvienas darbuotojas prisidės prie pokyčių tam tikrose darbo srityse.

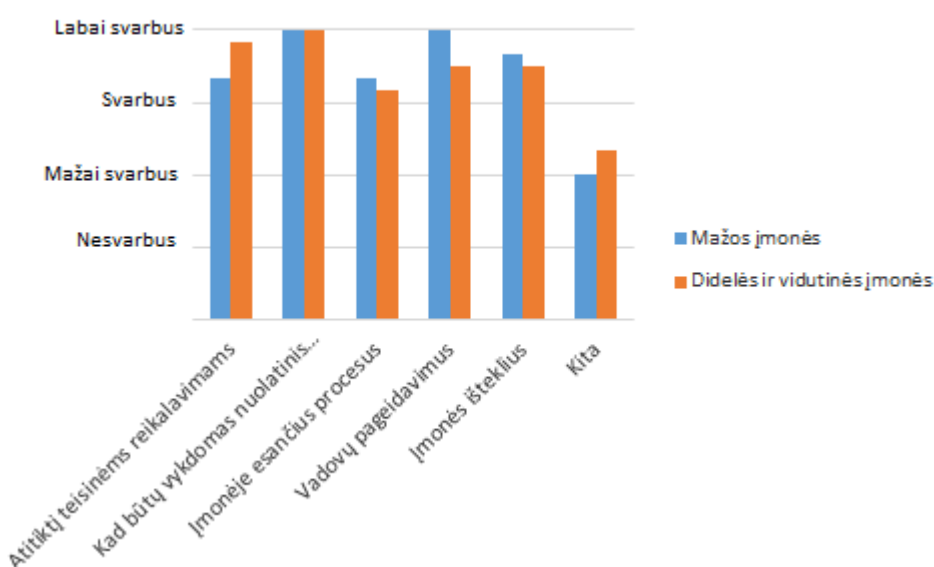
Respondentų nuomone, labai svarbu, kad įmonės politiką žinotų ir suprastų visų lygių organizacijos darbuotojai.



14 pav. DSS politikos kūrimo svarbiausi aspektai
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Visi respondentai paminėjo, kad matuojant DSS sistemos diegimo veiksmingumą, labai svarbu nustatyti rodiklius. Rodikliai – tai įmonės tikslai DSS srityje, šie tikslai turi parodyti įmonės nuolatinį tobulėjimą bei politikos įgyvendinimą. Šiuos teiginius atspindi 15 pav. Sudarant DSS tikslus, labai svarbu tiksliai apibrėžti veiksmingumo rodiklius, už įvykdymą atsakingus asmenis ir numatomą įvykdymo terminą. Veiksmingumui vertinti rodikliai gali būti objektyvūs ir subjektyvūs, kiekybiniai ir kokybiniai.

Nustatant įmonės tikslus DSS srityje, atsižvelgiama į įmonės išteklius, nes ne visada visos priemonės yra efektyvios ir finansiškai naudingos įdiegti. Kaip jau minėta anksčiau, OHSAS sistemos diegimas daro įtaką įmonės išlaidoms, skirtoms darbuotojų saugai ir sveikatai optimizuoti.



15 pav. DSS tikslų nustatymo svarbiausi aspektai
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Vienas ir sudėtingiausių OHSAS sistemos diegimo etapų, respondentų nuomone, yra atsakomybių paskirstymas. Analizuojant literatūrą, buvo padaryta išvada, kad įmonės, turinčios atsakingą asmenį už DSS, įmonės viduje turi veiksmingesnę DSS sistemą nei įmonės, samdančios išorinius konsultantus. Paklausus respondentų, kodėl jie samdo išorinį konsultantą, o ne įdarbina įmonės atstovą į šią pareigybę, respondentai atsakė, kad viską lemia kaštai. Nors jie ir supranta, kad didesnę atsakomybę už DSS veiklą turi įmonėje dirbantis specialistas, bet jo išlaikymas įmonei dažniausiai yra per brangus. Jų nuomonė atspindi lentelėje Nr. 5.

Didelių ir vidutinių įmonių atstovai teigė, kad svarbiausias veiksnys skirstant atsakomybes yra kvalifikaciniai reikalavimai ir įmonėje egzistuojanti organizacinė struktūra, pagal kurią yra

patogiausia ir veiksmingiausia paskirstyti atsakomybes. Šiose įmonėse atsakomybė dažniausiai tenka antros eilės vadovams, kurie turi savo pavaldinių (padalinių vadovai, objektų vadovai ir t.t.).

Tam, kad būtų galima apibrėžti įgaliojimus, pirmiausia, reikia paruošti įmonės organizacinę schemą, kurioje matytųsi sąsajos tarp skirtingų organizacijos valdymo struktūrų arba padalinių. Kiekvienam nariui, esančiam šioje scheme, turėtų būti priskirtos tam tikros funkcijos ir atsakomybių ribos.

5 lentelė. Kokiais pagrindiniais principais rėmėtės skirstant DSS atsakomybes? Didelės ir vidutinės įmonės

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

		Kategorija			Viso
		pirma	antra	trečia	
Kokiais pagrindiniais principais rėmėtės skirstant DSS atsakomybes didelės ir vidutinės įmonės	specialūs kvalifikaciniai reikalavimai	4 22,2%	1 5,6%	0 0,0%	5 27,8%
	iniciatyvumas	0 0,0%	1 5,6%	1 5,6%	2 11,1%
	atsakomybės jausmas	0 0,0%	1 5,6%	1 5,6%	2 11,1%
	įmonės egzistuojanti organizacinė schema	1 5,6%	2 11,1%	3 16,7%	6 33,3%
	kaštai	1 5,6%	1 5,6%	1 5,6%	3 16,7%

6 lentelė. Kokiais pagrindiniais principais rėmėtės skirstant DSS atsakomybes? Mažos įmonės

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

		Kategorija			Viso
		pirma	antra	trečia	
Kokiais pagrindiniais principais rėmėtės skirstant DSS atsakomybes mažos įmonės	specialūs kvalifikaciniai reikalavimai	2 22,2%	0 0,0%	0 0,0%	2 22,2%
	iniciatyvumas	1 11,1%	0 0,0%	0 0,0%	1 11,1%
	atsakomybės jausmas	0 0,0%	3 33,3%	0 0,0%	3 33,3%
	įmonės egzistuojanti organizacinė schema	0 0,0%	0 0,0%	1 11,1%	1 11,1%
	kaštai	0 0,0%	0 0,0%	2 22,2%	2 22,2%

Pagal standarto reikalavimus ir teisės aktus, vadovybė privalo užtikrinti DSS sistemos išteklius, būtinus įdiegimui, veikimui ir priežiūrai. Ištekliai būtini sistemos įdiegimui – tai žmonės, specializuotos žinios, infrastruktūra, technikos įranga, finansai.

Vienas iš svarbiausių elementų DSS sistemos valdyme yra darbuotojų mokymas DSS klausimais. Organizacija turi išsiaiškinti mokymų poreikį, nustatyti komandos sąmoningumo kelimą kaip prioritetą ir realizuoti reikalingus mokymus vadovybei ir darbuotojams.

Pagal respondentų atsakymus matome, kad paskirstant išteklius, įmonės atsižvelgia į turimus finansus, o vėliau į rizikos vertinimo duomenis (7 ir 8 lentelės). Tai yra dažnai naudojama praktika, nes visi apklausti respondentai dirba įmonėse, kurios yra pelno siekiančios organizacijos ir pagrindinis jų tikslas yra uždirbti pelną, tačiau užtikrinant darbuotojų saugą ir sveikatą. Pagal tyrimo duomenis, matome, kad užtikrinant išteklius, yra svarbi darbuotojų kvalifikacija, kadangi darbuotojų dėka skirti ištekliai bus panaudoti veiksmingai ir taupiai.

7 lentelė. Į ką atsižvelgiama užtikrinant išteklius (didelės ir vidutinės įmonės)

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

		Kategorija		
		pirma	antra	trečia
Į ką atsižvelgiama užtikrinant išteklius didelės ir vidutinės kompanijos	Į įmonės pirminę analizę	1 5,6%	0 ,0%	0 ,0%
	Finansus	4 22,2%	1 5,6%	0 ,0%
	Rizikos vertinimo duomenis	1 5,6%	4 22,2%	1 5,6%
	Darbuotojų kvalifikaciją	0 ,0%	1 5,6%	5 27,8%
Viso		6 33,3%	6 33,3%	6 33,3%

8 lentelė. Į ką atsižvelgiama užtikrinant išteklius (mažos įmonės)

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

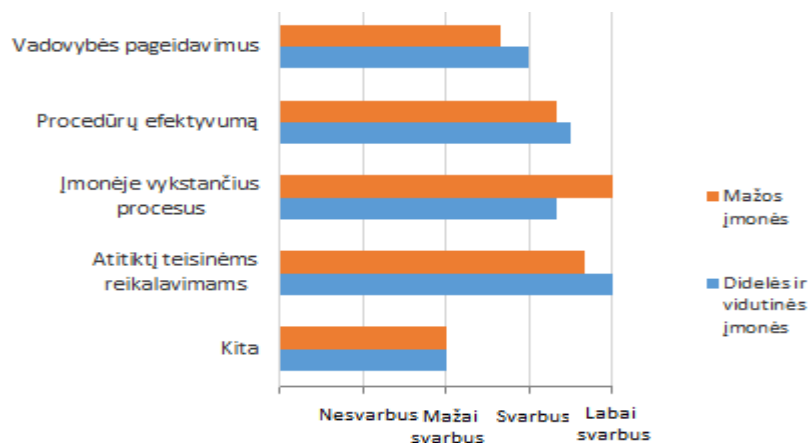
		Kategorija		
		pirma	antra	trečia
Į ką atsižvelgiama užtikrinant išteklius mažos įmonės	Į įmonės pirminę analizę	2 22,2%	0 ,0%	0 ,0%
	Finansus	1 11,1%	2 22,2%	0 ,0%
	Rizikos vertinimo duomenis	0 ,0%	1 11,1%	2 22,2%
	Darbuotojų kvalifikaciją	0 ,0%	0 ,0%	1 11,1%
Viso		3 33,3%	3 33,3%	3 33,3%

Pagal OHSAS standartą yra numatytos procedūros, kurias kiekviena įmonė privalo paruošti. Didelėms ir vidutinėms įmonėms procedūrų ruošimas yra nemažas iššūkis, nes jos turi suvaldyti nemažai procesų. Ruošdamos procedūras šios įmonės atsižvelgia į teisinius reikalavimus ir į

procedūrų efektyvumą. Antroje vietoje yra įmonėje vykstantys procesai, kadangi juos galima pagerinti, būtent, diegiant OHSAS sistemą (16 paveikslas).

Mažos įmonės kaip tik labiau atsižvelgia į įmonėje vykstančius procesus, kadangi tų procesų yra nedaug ir juos dažniausiai koordinuoja įmonės vadovybė.

Ekspertai taip pat pažymi, kad ruošiant procedūras, kaip ir pilnai diegiant OHSAS sistemą, yra privaloma atsižvelgti į atitiktį teisiniams reikalavimams ir į tai, kokie procesai privalo būti išnagrinėti pagal vietinius teisės aktus.



16 pav. Į kokius aspektus svarbu atsižvelgti ruošiant DSS veiklos procedūras

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Pagal respondentų nuomonę, vienas sudėtingiausių OHSAS sistemos diegimo etapų yra sistemos įgyvendinimas praktinėje veikloje.

Šiuolaikiškai valdoma organizacija turi turėti valdymo nuostatas, tiksliai apibrėžiančias veikimo sritį, darbų ir atsakomybės padalinimą. Vadovavimo pagrindu yra mechanizmo sukūrimas. Visi respondentai sutinka, kad būtent tai dar įtaką veiksmingam sistemos veikimui. (9 ir 10 lentelės). Tinkamos kvalifikacijos ir atsakingi darbuotojai vykdo savo užduotis tinkamai ir laiku.

Kaip jau minėta anksčiau, apibrėžiant atsakomybės ribas DSS srityje, būtina atsižvelgti į galiojančią teisinę bazę. Remiantis Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymo 12 straipsniu, organizacija turi užtikrinti: „darbdaviui atstovaujančiam asmeniui, atsižvelgiant į įmonės ekonominę veiklą, darbuotojų skaičių, esamus ar galinčius kilti pavojus darbo vietose ir kitus faktorius, pasirinkti keletą įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimo variantų: paskirti arba samdyti vieną ar daugiau darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų, steigti darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybą, pačiam vykdyti šios tarnybos funkcijas arba naudoti mišrų darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimo variantą“. Visa tai siejasi su finansais ir darbuotojų įtraukimu, todėl visi respondentai sutinka, kad tai yra svarbiausi aspektai į kuriuos reikėtų atsižvelgti įgyvendinant sistemą praktikoje.

9 lentelė. Aspektai į kuriuos reikia atsižvelgti įgyvendinant parengtą sistemą praktinėje veikloje.

(Didelės ir vidutinės įmonės)

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

		Kategorija		
		pirma	antra	trečia
Aspektai į kuriuos reikia atsižvelgti įgyvendinant parengtą sistemą praktinėje veikloje Didelės ir vidutinės įmonės	Finansai	2 12,5%	1 6,3%	0 ,0%
	Atsakomybių paskirstymas	3 18,8%	2 12,5%	1 6,3%
	Darbuotojų įsitraukimas	1 6,3%	2 12,5%	1 6,3%
	Mokymai	0 ,0%	1 6,3%	2 12,5%

10 lentelė. Aspektai į kuriuos reikia atsižvelgti įgyvendinant parengtą sistemą praktinėje veikloje.

(Mažos įmonės)

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

		Kategorija		
		pirma	antra	trečia
Aspektai į kuriuos reikia atsižvelgti įgyvendinant parengtą sistemą praktinėje veikloje mažos įmonės	Finansai	3 33,3%	0 ,0%	0 ,0%
	Atsakomybių paskirstymas	0 ,0%	3 33,3%	0 ,0%
	Darbuotojų įsitraukimas	0 ,0%	0 ,0%	3 33,3%

Veiksmingas atitikties įvertinimas yra paskutinis žingsnis prieš sistemos sertifikavimą. Tai yra paskutinis momentas, kada dar galima surasti neatitikimų. Šiame etape, ekspertams yra labai svarbi patirtis ir objektyvumas. Interviu metu, ekspertai paminėjo objektyvumą, kaip svarbų įvertinimo elementą, nes kartais tas pats žmogus, kuris ruošia įmonę sertifikavimui, nepastebi savo klaidų ir, tokiu būdu, jis jau nėra objektyvus vertinant savo paties darbą. Mažoms įmonėms, kurios samdo išorinį nepriklausomą konsultantą, šis elementas jau nėra toks svarbus, tačiau mažoms įmonėms svarbu atsižvelgti į žinias ir patirtį, ką turi išorinis konsultantas (11 ir 12 lentelės).

DSS vadybos sistemos funkcionalumas turi būti nuolat tikrinamas. Be kontrolinių veiksmų organizacija neturėtų galimybės įvertinti sistemos veiksmingumo ir atitikties nusibrėžtai politikai ir tikslams. Kaip matome iš žemiau esančios lentelės, visų respondentų nuomone, pagrindinis sistemos diegimo efektyvumo rodiklis yra nuolatinis organizacijos DSS veiklos kokybės gerinimas ir darbo

viėtų stebėjimas. Taip pat, pagrindiniais elementais DSS vadybos sistemos organizacijoje yra minima komunikacija su darbuotojais, darbuotojų sąmoningumas ir jų dalyvavimas sistemos veikime. Darbuotojai ir jų DSS atstovai turi turėti užtvirtintus įrankius, leidžiančius jiems aktyviai dalyvauti organizavimo, planavimo, įdiegimo, įvertinimo procesuose ir veiksmuose, gerinančiuose DSS vadybos sistemą.

11 lentelė. Į kokius rodiklius svarbu atsižvelgti tikrinant OHSAS sistemos diegimo efektyvumą
(didelės ir vidutinės įmonės)

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

		Kategorija		
		Svarbiausia	Svarbiau	Svarbu
Į kokius rodiklius svarbu atsižvelgti tikrinant OHSAS sistemos diegimo efektyvumą didelės ir vidutinės įmonės	Nuolatinis organizacijos DSS veiklos kokybės gerinimas	5 27,8%	0 ,0%	0 ,0%
	Visų organizacijos narių dalyvavimas Dss gerinimo procesuose	1 5,6%	2 11,1%	0 ,0%
	Komunikacija su darbuotojais	0 ,0%	1 5,6%	2 11,1%
	Darbo vietų stebėjimas	0 ,0%	3 16,7%	1 5,6%
	Aktualių dokumentų naudojimas	0 ,0%	0 ,0%	1 5,6%
	Saugos ir sveikatos mokymai	0 ,0%	0 ,0%	2 11,1%

12 lentelė. Į kokius rodiklius svarbu atsižvelgti tikrinant OHSAS sistemos diegimo efektyvumą
(mažos įmonės)

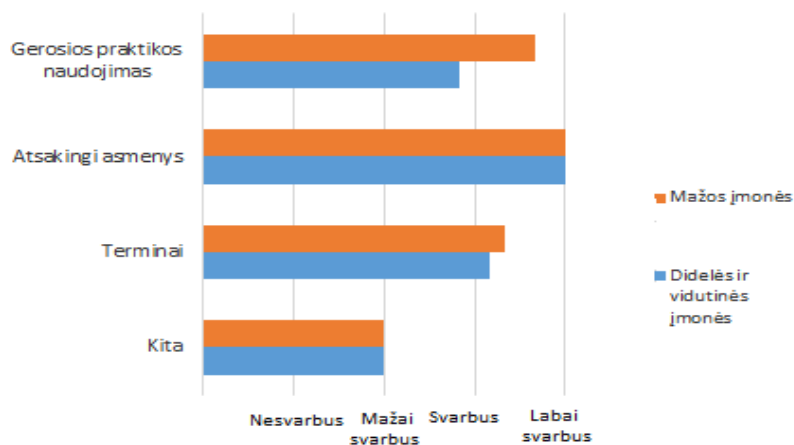
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

		Kategorija		
		Svarbiausia	Svarbiau	Svarbu
Į kokius rodiklius svarbu atsižvelgti tikrinant OHSAS sistemos diegimo efektyvumą mažos įmonės	Nuolatinis organizacijos DSS veiklos kokybės gerinimas	3 33,3%	0 ,0%	0 ,0%
	Komunikacija su darbuotojais	0 ,0%	1 11,1%	1 11,1%
	Darbo vietų stebėjimas	0 ,0%	2 22,2%	1 11,1%
	Aktualių dokumentų naudojimas	0 ,0%	0 ,0%	1 11,1%

Tam, kad būtų garantuotas sistemos veiksmingumas ir sistemos atitikmuo organizacijos poreikiams – būtinas veiksnys – veiksmų kontrolė per monitoringą ir auditų atlikimą. Auditai yra neatsiejama DSS vadybos sistemos dalis. Auditavimo procedūros buvo sukurtos organizacijoms, kurios norėjo pažymėti sėkmes kuriant saugumą. Perfrazuojant audito apibrėžimą, galima sakyti, kad auditas – tai reguliari, ciklinė profilaktinė priežiūra, kurio tikslas yra pilnos atgalinės informacijos

gavimas, kurioje atsispindėtų rizikos valdymas, incidentų ir kitų išlaidų prevencija, nepabaigtų diegti priemonių išaiškinimas, skirtų padidinti darbo saugumą organizacijoje.

Auditų atlikimas turi būti pavedamas kompetetingiems asmenims, apmokytiems ir objektyviems. Tai gali būti organizacijos darbuotojai arba nepriklausomi ekspertai. Šiuos teiginius patvirtina ir 17 pav., kuriame matome, kad pagrindinis aspektas ruošiant korekcinius veiksmus yra atsakingi asmenys, kurie turi būti kompetetingi ir turėti patirties, kad galėtų pasinaudoti geraja praktika, kitų įmonių patirtimi.



17 pav. Pagrindiniai aspektai ruošiant koregavimo veiksmus po pirminio DSS audito
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Respondentų buvo paklausta, su kokiomis problemomis jie susiduria diegiant OHSAS sistemą (13 ir 14 lentelės). Kaip buvo minėta aukščiau, didelių ir vidutinių įmonių problemos skiriasi nuo mažų įmonių, dėl atsakingų darbuotojų funkcijų. Faktoriai, kurie labiausiai trukdo sistemos diegimo etapuose yra darbuotojų ir vadovybės palaikymo stoka. Didelėse įmonėse ekspertams pritrūksta vadovybės palaikymo, nes ne visada yra skiriami resursai, reikalingi sistemos diegimui – daugiau lėšų arba atsakingų žmonių skyrimas.

Darbuotojų motyvacijos trūkumas taip pat yra esminis dalykas ir prireikia nemažai laiko norint išugdyti darbų saugos ir sveikatos kultūrą įmonės viduje (pvz. asmeninių apsauginių priemonių naudojimas, pranešimas apie incidentus). Keli respondentai įvardino paslaugų vartotojų suinteresuotumo stoką kaip trūkumą, t.y. darbas turi būti atliktas greitai ir nesvarbu kokiais būdais, bet pagal ekspertus ši tendencija mažėja ir klientai vis daugiau reikalauja ne tik kokybiškos, bet ir socialiai atsakingos paslaugos.

Mažose įmonėse ekspertai kaip sunkumą įvardina lėšų trūkumą ir nepakankamą darbuotojų gebėjimą, kas yra susiję su lėšų trūkumu, kadangi kvalifikuoti darbuotojai yra daugiau apmokami.

13 lentelė. Su kokiais problemomis susidurta diegiant OHSAS? (Didelės ir vidutinės įmonės)

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

		Kategorija		
		labai trukdo	Trukdo	neturi įtakos
Su kokiais problemomis susidurta diegiant OHSAS? Didelės ir vidutinės kompanijos	Labai padidėjęs darbo krūvis	0 0,0%	2 3,5%	4 7,0%
	Darbuotojų palaikymo/motyvacijos stoka	6 10,5%	0 0,0%	0 0,0%
	Nepakankamas darbuotojų gebėjimas	0 0,0%	6 10,5%	0 0,0%
	Lėšų trūkumas	3 5,3%	3 5,3%	0 0,0%
	Informacijos trūkumas apie sistemos diegimo procesą	0 0,0%	1 1,8%	5 8,8%
	Nepakankamas vadovų palaikymas	6 10,5%	0 0,0%	0 0,0%
	Paslaugų vartotojų suinteresuotumo stoka	0 0,0%	3 5,3%	3 5,3%
	Informacijos trūkumas apie įmonės vidinius procesus	2 3,5%	1 1,8%	3 5,3%
	Jokių problemų nebuvo	0 0,0%	0 0,0%	6 10,5%

14 lentelė. Su kokiais problemomis susidurta diegiant OHSAS? (Mažos įmonės)

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

		Kategorija		
		labai trukdo	Trukdo	neturi įtakos
Su kokiais problemomis susidurta diegiant OHSAS? mažos kompanijos	Labai padidėjęs darbo krūvis	0 0,0%	1 3,7%	2 7,4%
	Darbuotojų palaikymo/motyvacijos stoka	0 0,0%	3 11,1%	0 0,0%
	Nepakankamas darbuotojų gebėjimas	3 11,1%	0 0,0%	0 0,0%
	Lėšų trūkumas	3 11,1%	0 0,0%	0 0,0%
	Informacijos trūkumas apie sistemos diegimo procesą	0 0,0%	1 3,7%	2 7,4%
	Nepakankamas vadovų palaikymas	0 0,0%	3 11,1%	0 0,0%
	Paslaugų vartotojų suinteresuotumo stoka	0 0,0%	3 11,1%	0 0,0%
	Informacijos trūkumas apie įmonės vidinius procesus	0 0,0%	1 3,7%	2 7,4%
	Jokių problemų nebuvo	0 0,0%	0 0,0%	3 11,1%

4. Empirinio tyrimo rezultatų ir literatūros analizės apibendrinimas

Remiantis tarptautinės literatūros analizės šaltiniais, buvo nustatyti 8 OHSAS sistemos diegimo etapai, tačiau atlikus autorinį tyrimą, autorė išplėtė diegimo etapus iki 11.

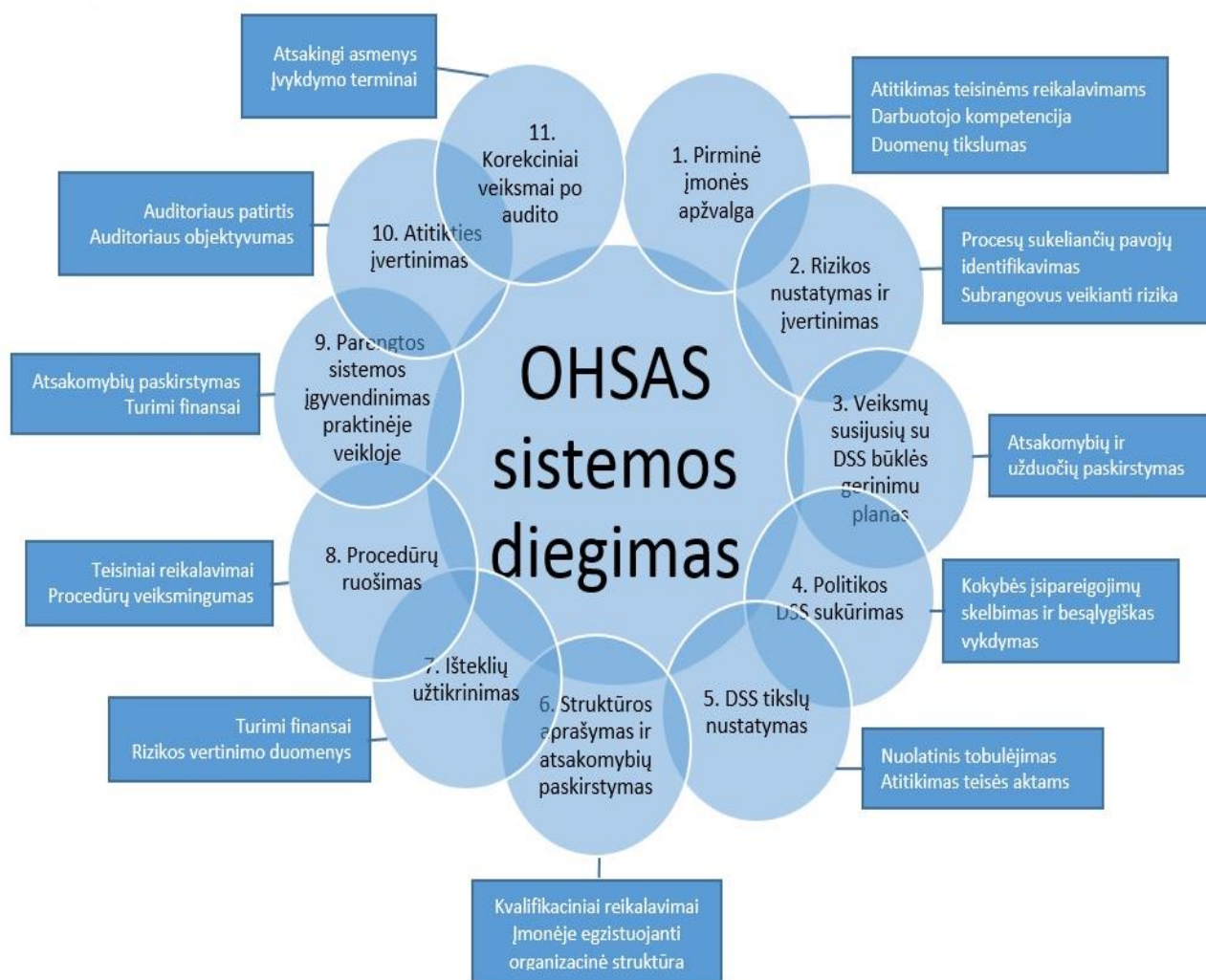
Išskiriami sekantys DSS vadybos sistemos diegimo etapai:

1. Pirminė įmonės apžvalga.
2. Rizikos nustatymas ir įvertinimas.
3. Veiksmų, susijusių su DSS būklės gerinimu, planas.
4. Politikos DSS sukūrimas – priklausomai nuo įmonės poreikių.
5. DSS tikslų nustatymas – pagal įmonės politiką ir pirminę įmonės apžvalgą.
6. Struktūros aprašymas ir atsakomybių paskirstymas.
7. Išteklių užtikrinimas.
8. Procedūrų ruošimas.
9. Parengtos sistemos įgyvendinimas praktinėje veikloje.
10. Atitikties įvertinimas.
11. Korekciniai veiksmai po audito.

Ekspertų nuomonių analizė atskleidė tendenciją ir skirtumus tarp skirtingų dydžių Lietuvos įmonių ypatybių diegiant OHSAS sistemą. Taip pat parodė, kad šios sistemos pagrindinis tikslas yra ne darbų saugos ir sveikatos vystymas įmonėse, o konkurencingumo stiprinimas.

Nustatyta, kad DSS vadybos sistemos diegimo eiga skiriasi mažose ir vidutinėse-didelėse įmonėse. Tą skirtumą veikia aukščiausios vadovybės požiūris į diegimo eigą ir konsultantų pasirinkimas.

Atlikus literatūros ir ekspertų interviu rezultatų analizę, autorė parengė modelį, atspindintį OHSAS sistemos diegimo didelėse ir vidutinėse įmonėse ypatumus (žr. 18 pav.).



18 pav. Darbų saugos ir sveikatos sistemos diegimo etapų bei diegimo ypatumų, taikytinų vidutinėse ir didelėse įmonėse, modelis

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

18 paveiksle matome atvaizduotus OHSAS sistemos diegimo etapus bei tyrimo metu atskleistas svarbiausias ypatybes, į kurias reikėtų atkreipti dėmesį diegiant Saugos ir sveikatos sistemą Lietuvos vidutinėse ir didelėse įmonėse.

Sudėtingiausias, iš šių etapų, ekspertams yra parengtos sistemos įgyvendinimas praktinėje veikloje, kadangi, ekspertų teigimu, sukurti sistemą yra didelis darbas, tačiau dar didesnis yra ją padaryti veikiančią. Kaip matome 18 paveiksle, šiame etape yra labai svarbus atsakomybių paskirstymas, reikia, kad kiekvienas darbuotojas žinotų už kokius veiksmus jis atsako. Taip pat, ne mažiau svarbu yra turimi finansai, kadangi nuo jų priklauso kiek darbuotojų dirba organizacijoje, kokie įrenginiai ir medžiagos yra naudojami ir kaip yra apmokomi darbuotojai.

Atskirų etapų ypatybės buvo aptartos analizuojant ekspertų atsakymus empirinio tyrimo analizės metu.

Faktoriai, kurie labiausiai trukdo sistemos diegimo etapuose yra darbuotojų ir vadovybės palaikymo stoka.

Analogiškai buvo išanalizuota mažų įmonių ekspertų interviu medžiaga ir identifikuoti OHSAS ypatumai taikomi mažoms įmonėms skirtinguose diegimo etapuose (19 pav.).



19 pav. Darbų saugos ir sveikatos sistemos diegimo etapų bei diegimo ypatumų, taikytinų mažose įmonėse, modelis (šaltinis: parengta magistro darbo autorės)

Mažoms įmonėms, pagal apklaustų ekspertų nuomonę, sudėtingiausi etapai yra išteklių ir atsakomybių paskirstymas. Skirstant atsakomybes, svarbiausi veiksniai yra kvalifikaciniai reikalavimai ir darbuotojų iniciatyvumas (19 pav.) Tam įtakos turi mažose įmonėse esantis nedidelis darbuotojų skaičius. Mažos įmonės dažniausiai nenori investuoti į kvalifikuotus darbuotojus darbų saugos ir sveikatos srityje, kadangi joms yra finansiškai naudingiau pasamdyti įmonę iš išorės, kurioje dirbtų reikalingi specialistai. Taip pat, susiduriame su iniciatyvumo stoka, o vadovas, kuris pagal atliktą tyrimą, dažniausiai yra atsakingas už OHSAS sistemos diegimą, tuo pačiu, yra atsakingas yra už daugelį dalykų ir ne visada pakankamai laiko skiria OHSAS sistemai, todėl tai yra svarbus veiksnys į kurį reikėtų atsižvelgti, norint sėkmingai įdiegti OHSAS sistemą. Kitas, ne mažiau sudėtingas etapas, yra išteklių užtikrinimas, kaip matome 19 paveiksle, jo sėkmės pagrindiniai

veiksniai yra turimi finansai ir pirminė įmonės analizė. Pirminė įmonės analizė padės mums apsibrėžti, kur mes turėtume investuoti daugiausiai ir tuomet, gautus rezultatus galime palyginti su numatytu biudžetu, jeigu skaičiai nesutaps, galime numatyti, kad OHSAS sistema neveiks taip kaip turėtų pagal standartą, nes jai įgyvendinti negalėsime užtikrinti pakankamai išteklių.

Labiausiai trukdantys veiksniai, siekiant sėkmingai įdiegti OHSAS sistemą mažose įmonėse, visuose diegimo etapuose – tai nepakankama darbuotojų kvalifikacija ir lėšų trūkumas.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Išvados:

1. Remiantis tarptautiniuose literatūros šaltiniuose aptiktais duomenimis, galima teigti:

1.1. Daugelis Lietuvoje veikiančių įmonių ir organizacijų, kurios yra įdiegusios atitinkamas vadybos sistemas, turi nepakankamą standartizuotų (kokybės, aplinkosaugos, darbų saugos) vadybos sistemų brandumo lygį ir nesugeba efektyviai išnaudoti ISO standartų teikiamų galimybių. Dažniausiai šie standartai tampa tik formalaus administravimo atributu arba priedu reikalingai sėkmei pasiekti.

1.2. Atlikus mokslinės literatūros analizę, identifikuoti DSS sistemos diegimo etapai bei aktualiausi aspektai, lemiantys tų etapų veiksmingą diegimą.

1.3. Nepriklausomai nuo etapų, identifikuotos ypatybės, lemiančios visos DSS sistemos diegimo sėkmę.

- Darbuotojų sveikatos ir saugos rezultatai yra geresni tais atvejais, kai darbuotojai per savo atstovus dalyvauja darbdavio sveikatos ir saugos valdymo procese, ir tokių rezultatų dažnai pasiekama bendrais susitarimais, profesinių sąjungų veikla ir atstovavimu darbuotojams jų darbovietėse saugos ir sveikatos klausimais.

- Nepriklausomai nuo kitų veiksnių, DSS valdymas yra dažnesnis (ir dažniau veiksmingas) tose organizacijose, kuriose ne tik dirba darbuotojų atstovas, bet ir jam sudaromos tinkamos sąlygos dirbti, tai reiškia, kad vadovybė yra įsipareigojusi rūpintis sveikata ir sauga, darbuotojų atstovas yra visapusiškai mokomas, jam taikoma paramos sistema ir priemonės yra įdiegtos į DSS politiką bei praktiką, ir darbuotojų atstovas atlieka aktyvų ir pripažintą vaidmenį kasdieniame darbe, valdant darbuotojų sveikatos ir saugos tiek įprastą, tiek psichosocialinę riziką.

2. Atlikus tyrimą darytina išvada, kad :

2.1. Literatūros analizės metu, identifikuotus DSS sistemos diegimo etapus verta praplėsti ir išskirti į 11 diegimo etapų, veiksmingesniam DSS sistemos diegimui.

2.2. Ekspertų nuomonių analizė atskleidė tendenciją ir skirtumus tarp skirtingų dydžių Lietuvos įmonių ypatybių diegiant OHSAS sistemą. Taip pat parodė, kad šios sistemos pagrindinis tikslas yra ne darbų saugos ir sveikatos vystymas įmonėse, o konkurencingumo stiprinimas.

2.3. DSS vadybos sistemos diegimo eiga skiriasi mažose ir vidutinėse-didelėse įmonėse. Tą skirtumą veikia aukščiausios vadovybės požiūris į diegimo eigą ir konsultantų pasirinkimas.

2.4. Remiantis literatūros analizės ir autorinio tyrimo rezultatais, teikiami 2 modeliai, atspindintys OHSAS sistemos diegimo skirtingų dydžių įmonėse turinio ir etapų ypatumus (žr. 18 ir 19 pav.).

Pasiūlymai:

- Darbo autorė siūlo darbe išskirtas ypatybes, priklausančias nuo įmonės dydžio ir lemiančias OHSAS sistemos diegimo sėkmę, pritaikyti diegiant darbų saugos ir sveikatos standartą atitinkamo dydžio įmonėse.
- Dėl riboto priėjimo prie ekspertų, išanalizuota medžiaga, gali ne pilnai atispindėti populiacijos nuomonę, todėl yra siūloma atlikti kiekybinį tyrimą, papildantį jau atliktą tyrimą.

Darbo rezultatų sklaida

1. Svarbiausius šio tyrimo rezultatus yra numatyta pristatyti per kasmetinį susitikimą (2016 m. birželio mėn.) Dussmann įmonių grupės kokybės valdymo specialistams (18 šalių atstovams), tam, kad šiuos tyrimo rezultatus jie galėtų panaudoti diegiant OHSAS darbų saugos ir sveikatos vadybos sistemą savo organizacijose.
2. Magistrinio darbo gynimo data bus paskelbta Lietuvos kokybės ir inovacijų asociacijos nariams, ir suinteresuoti šia tema galės dalyvauti magistro darbo gynime bei susipažinti su šio autorinio darbo tyrimo rezultatais.

Literatūros sąrašas

1. Baublys J. (2009) , *Darbo saugos administravimas, mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
2. Bertašius D. (2007), *Pramonės įmonių vadybos sistemų efektyvumo vertinimas. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, Nr. 1, p. 13-15
3. Bitinas B., Rupšienė L., Žydzianaitė V. (2008), *Kokybinių tyrimų metodologija*. Socialinių mokslų kolegija.
4. Butkus R. (2011). *Profesinės saugos valdymas, mokomoji knyga*. Kauno raj.: Akademija
5. Butkus R. (2004) Profesinės rizikos vertinimo problemos// Respublikinė mokslinė konferencija “Žmogaus ir gamtos sauga”, LŽŪU 2004- 05-20-22.
6. Butkus R., Vilkevičius G. (2009) Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos diegimo įmonėje įvertinimas // 15-oji tarptautinė mokslinė konferencija “Žmogaus ir gamtos sauga”. LŽŪU 2009-05-13-15.
7. Cofman M. A. (2008) *Occupational Safety and Health Auditing*. – Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors.
8. Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos. Reikalavimai (BS OHSAS 18001:2007) LST 1977:2008 / Lietuvos standartizacijos departamentas.
9. Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos. Rekomendacijos, kaip įgyvendinti LST 1977:2008 (BS OHSAS 18002:2008) LST 1978:2009/ Lietuvos standartizacijos departamentas.
10. Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos. Vadovas (tapatus BS 8800:2004) LST 1952:2009 / Lietuvos standartizacijos departamentas.
11. Darbuotojų saugos ir sveikatos klausimų integravimas į verslo valdymą Agentūros ataskaitos santrauka. (2010) Prieiga per internetą <http://osha.europa.eu> (žiūrėta 2015 m. gegužės 5 d.)
12. Darboviečių įrengimo bendrieji nuostatai //Valstybės žinios, 1998, Nr.44-1224.
13. Darbuotojų aprūpinimo asmeninėmis apsaugos priemonėmis nuostatai // Valstybės žinios. 2007, Nr. 123 – 5055.
14. DNV Standard for Certification of Occupational Health and Safety Management Systems(OHSMS):1997
15. Eidimtas A. (2010) Darbuotojų mokymosi ypatumai ekstremalaus darbo organizacijoje Lietuvos priešgaisrinės saugos kontekste // SOCIALINIAI MOKSLAI. 2010. Nr.2 (68)
16. Europos įmonių apklausa apie naują kylančią riziką. Esener 2011 metų ataskaita. Prieiga per internetą: <http://osha.europa.eu/lt/riskobservatory/enterprise-survey/enterprise-survey-esener> (žiūrėta 2015-05-02).
17. Europos komisijos komunikatas (2014). 2014–2020 m. ES darbuotojų saugos ir sveikatos strateginė programa. Prieiga per internetą

- http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/com/com_com%282014%290332_/com_com%282014%290332_lt.pdf (žiūrėta 2015-05-03)
18. Europos parlamento ir tarybos sprendimas Nr. 1672/2006/EB, nustatantis Bendrijos užimtumo ir solidarumo programą Progress, 2006 11 15 ES oficialus leidinys, L 315/1
 19. Giedraitis A., *Komercinės įmonės ergonominių rizikos veiksnių valdymas*. Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/viewFile/687/pdf> žiūrėta 2015-03-20.
 20. Creswell J. W. (2009) Research Design. Third edition. Sage publications
 21. Kardelis K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir tyrimai*. Kaunas: Judex.
 22. Kartunavičiūtė J., (2015) Informacinis leidinys. Prieiga prie interneto: <http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Informaciniai/Darbdaviu%20skatinimas%20rupintis%20darbuotoju%20sveikata.pdf> žiūrėta 2015-03-20
 23. Kosinskienė A., Ruževičius J. (2011). Kokybės vadybos priemonių poveikis sveikatos priežiūros įstaigų veiklos veiksmingumui.// *Visuomenės sveikata* 2011/1(52) psl. 13-29.
 24. Kraatz S. (2015). Faktų apie Europos Sąjungą suvestinės. Prieiga prie interneto: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/lt/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.10.5.html, žiūrėta 2015-03-20
 25. Lietuvos Respublikos Valstybinės Darbo Inspekcijos ūkio subjektų rizikingumo vertinimo metodika. (2012) VDI. Prieiga per internetą <http://www.vdi.lt/> (žiūrėta 2015-05-02)
 26. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2003-12-31 įsakymu Nr. A1-223/V-792 patvirtinti Mokymo ir atestavimo darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais bendrieji nuostatai (žin., 2004, Nr. 13-395).
 27. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007-03-21 nutarimu Nr. 292 patvirtintas Darbdavio ar jo įgalioto asmens žinių iš darbuotojų saugos ir sveikatos srities privalomojo tikrinimo tvarkos aprašas (žin., 2007, Nr. 37-1365).
 28. Lietuvos Respublikos Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (su pakeitimais ir papildymais) // žin., 2003, Nr. 70 – 3170.
 29. Medziukevičiūtė A., Mioldažys A. Darbuotojų saugos ir sveikatos valdymo ypatumai įmonėse// *Žmogaus ir gamtos sauga 2010: Tarptautinės mokslinės-praktinės konferencijos medžiaga = Human and nature safety 2010: proceedings of the international scientific conference*. Akademija, 2010. ISSN 1822-1823. D. 1, p. 39-42.
 30. Mačiulaitienė M. (2001), *Darbų sauga ir sveikata. Paskaitų konspektas*. Vilnius: Vilniaus kooperacijos kolegija.
 31. Paulauskas S. (2006), Darbuotojų saugos ir sveikatos tobulinimo autotransporto įmonėse sistemos kūrimas.// *Strateginė savivalda*. Nr.1(3). p 82-116.
 32. Pečiulytė, I., Ruževičius, J. (2014). Kokybės auditas: koncepcija ir metodologijos tobulinimas // *Informacijos mokslai*,. 68, p. 23–43.
 33. Pikturnienė A. Z., Juknienė D. (2011) Standarto BS OHSAS18011:2007 diegimo įvertinimas Klaipėdos įmonėse želdynų priežiūros aspektu. *Miestų želdynų formavimas*

- 2011 1(8) Psichosocialiniai rizikos veiksniai ir streso darbe vertinimo rekomendacijos.
(2012) VDI. Prieiga per internetą <http://www.vdi.lt/> (žiūrėta 2015-05-02)
34. Radzevičius E. (2005). Specialių žinių taikymo problemos tiriant nusikalstamų darbų pažeidimų įvykius Lietuvoje. // *Jurisprudencija*, 2005, t. 66(58); 130–139
 35. Ruževičius J. (2005). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. // *Informacijos mokslai*, Nr. 68, p. 23–43.
 36. Serafinas D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Mokomoji knyga*. Vilnius : Vilniaus universitetas.
 37. Sertifikuotos darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos. 2011-07-01. Lietuvos statistikos departamento leidinys / Lietuvos standartizacijos departamentas, 2011
 38. Stankiuvienė, A., Šukys, R., Čyras, P. (2006). Pokyčiai darbuotojų saugos ir sveikatos srityje Lietuvai tapus ES nare. // *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, Nr.12(2), p.146–151
 39. Stanks J. (2006) *The Manager's Guide to Health and Safety at Work 8th edition*. London: Kogan Page Limited
 40. Vaitkevičius, S. (2006). Strateginės analizės instrumentarijaus modeliavimas mažose ir vidutinėse įmonėse. *Daktaro disertacija*. Kaunas: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas.
 41. Vadovų lyderystė rūpinantis darbuotojų sauga ir sveikata. Praktinės gairės. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra, 2012. Prieiga per internetą: https://osha.europa.eu/lt/publications/reports/management-leadership-in-OSH_guide (žiūrėta 2015-05-03).
 42. Vyresniųjų darbo inspektorių komiteto (SLIC) susitikimo apžvalga, 2013. Prieiga prie interneto: http://www.lkd.lt/enews/id-socialines_naujienos-news-pirmininkavimo_renginyje_ekonominės_recesijos_poveikis_darbuotoju_saugai_ir_sveikata_i.html, žiūrėta 2015-03-20
 43. Žekaitė K. (2008). *Darbuotojų saugos ir sveikatos mokymas*, Vilnius: UAB SDG
 44. Wieczorek, S., Żukowski, P. (2014) *Organizacja bezpiecznej pracy*. Tarnobrzeg : Tarbonus,
 45. Wojciechowska-Piskorska H. (2013) *Wypadki przy pracy* .- Gdańsk : ODDK.
 46. Wuensch, K. L. (2005). What is a Likert Scale and How Do You Pronounce Likert. East Carolina University journal. Prieiga per internetą: <http://core.ecu.edu/psyc/wuenschk/StatHelp/Likert.htm> žiūrėta 2015-11-05
 47. Ефремова О. С. (2014). Документация по охране труда в организации : практическое пособие / О. С. Ефремова. - 4-е изд., перераб. и доп.. - Москва: Альфа-Пресс.
 48. Несынов, А. Н.. (2014) Внедрение автоматизированной системы управления охраной труда, промышленной и пожарной безопасностью в ОАО "Томскгазпром" [Электронный ресурс] / А. Н. Несынов, М. Э. Гусельников, М. В. Гуляев // Энергетика: эффективность, надежность, безопасность : материалы XX Всероссийской научно-технической конференции, 2-4 декабря 2014 г., Томск в 2 т. / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) [и др.] ; ред. кол. В. В. Литвак [и др.] .

49. Разработка и внедрение системы менеджмента безопасности труда OHSAS 18001:2007 в Открытом Акционерном Обществе "Томскгазпром" [Электронный ресурс] / А. Н. Несынов [и др.] // Энергетика: эффективность, надежность, безопасность : материалы XX Всероссийской научно-технической конференции, 2-4 декабря 2014 г., Томск в 2 т. / Национальный исследовательский Томский политехнический университет

SAUGOS DARBE VADYBOS SISTEMOS (OHSAS) DIEGIMO YPATUMŲ LIETUVOS ORGANIZACIJOSE ANALIZĖ

Sabina Golubovič

Magistro darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas: Profesorius J. Ruževičius

Vilnius, 2016

SANTRAUKA

58 puslapiai, 14 lentelių, 19 paveikslų, 49 literatūros šaltinių nuorodos.

Magistro darbo tikslas – Saugos darbe vadybos sistemos diegimo ypatumų įvairių dydžių Lietuvos įmonėse identifikavimas.

Darbe buvo taikyti tokie metodai:

mokslinės literatūros analizės metu buvo atlikti Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių publikacijų analizė Darbų saugos ir sveikatos sistemos diegimo tema; pusiau struktūrizuoto interviu metodu buvo atliktas DSS sistemos diegimo ypatybių Lietuvoje tyrimas; grafikai bei diagramos, atspindintys empirinio tyrimo duomenis, buvo sudaryti naudojantis Microsoft Office Excel programa, remiantis apibendrintos mokslinės literatūros analizės ir tyrimo duomenų analizės rezultatais, parengtas DSS sistemos diegimo ypatybių Lietuvoje paveikslas.

Literatūros analizė atskleidė, kad Lietuvoje buvo daugelis veikiančių įmonių ir organizacijų, kurios yra įdiegusios atitinkamas vadybos sistemas, turi nepakankamą standartizuotų vadybos sistemų brandumo lygį ir nesugeba efektyviai išnaudoti ISO standartų teikiamų galimybių. Dažniausiai šie standartai tampa tik formalaus administravimo atributu arba priedu reikalingai sėkmei pasiekti.

Atlikus mokslinės literatūros analizę darbe identifiukuoti DSS sistemos diegimo etapai bei aktualiausi aspektai, lemiantys tų etapų veiksmingą diegimą ir nepriklausomai nuo etapų, identifiukuotos ypatybės, lemiančios visos DSS sistemos diegimo sėkmę.

Atlikus empirinį tyrimą, išskirta 11 DSS sistemos diegimo etapų. Ekspertų nuomonių analizė atskleidė tendenciją ir skirtumus tarp skirtingų dydžių Lietuvos įmonių ypatybių diegiant OHSAS sistemą. Tyrimo analizės metu nustatyta, kad DSS vadybos sistemos diegimo eiga skiriasi mažose ir vidutinėse-didelėse įmonėse.

Remiantis literatūros analizės ir autorinio tyrimo rezultatais, teikiami 2 modeliai, atspindintys OHSAS sistemos diegimo skirtingų dydžių įmonėse turinio ir etapų ypatumus.

Šio tyrimo duomenis, autorės manymu, galima panaudoti įmonėms planuojančioms įsidiesti DSS sistemą, jos veiksmingesniam diegimui bei diegimo planavimui.

Svarbiausius šio tyrimo rezultatus yra numatyta pristatyti Dussmann įmonių grupės kokybės valdymo specialistams (18 šalių atstovams), tam, kad šiuos tyrimo rezultatus jie galėtų panaudoti diegiant darbų saugos ir sveikatos vadybos sistemą savo organizacijose.

Reikšminiai žodžiai: Darbų saugos ir sveikatos sistema, DSS sistemos diegimas, OHSAS diegimo ypatybės, DSS sistemos diegimo aspektai.

ANALYSIS OF OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS (OHSAS) IMPLEMENTATION PECULIARITIES IN LITHUANIAN ORGANIZATIONS

Sabina Golubovič

Paper for the Master's degree

Quality Management Master's program

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor: Professor J. Ruževičius

Vilnius, 2016

SUMMARY

58 pages, 14 tables, 19 figures, 49 literature references.

The main purpose of this master thesis is identification of occupational health and safety management systems (OHSAS) implementation peculiarities in Lithuanian organizations.

In the work was applied the following research methods:

During analysis of the Scientific literature in Lithuanian and foreign scientific publications of work and health safety systems were identified theoretical implementation peculiarities in different organizations; by the semi-structured interview method was carried survey about OHSAS implementation peculiarities in Lithuanian organizations; graphics and charts that reflect the empirical data were made using Microsoft Office Excel; based on the scientific literature and the survey data analysis, was prepared the picture of OHSAS implementation peculiarities in Lithuanian organizations.

The literature analysis revealed, that there were many companies and organizations, which have implemented the appropriate management systems, operating in Lithuania, and they have insufficient level of maturity in standardized management systems, therefore they were not able to effectively use the opportunities offered by the ISO standards.

During analysis of the scientific literature were identified OHSAS implementation phases, the main issues affecting the effective implementation of these phases and not depending on the phases identified characteristics determining all the OSH system implementation success.

The empirical research extracted 11 OHSAS implementation phases. The expert opinion's analysis revealed a tendency and the differences between the different sizes of Lithuanian companies OHSAS implementation features. The study analysis revealed that the OSHAS implementation process is different in small and medium-large companies.

Based on the literature analysis and the survey results, submitted 2 models, reflecting implementation peculiarities in different sizes of Lithuanian organizations and different phase of OHSAS implementation.

Author considers, that it is possible to use data of this research, for companies which are planning to implement OHSAS system, for the effective implementation and planning.

The most important results of this research are planned to present for Dussmann Group quality management professionals (for representatives of 18 countries), to use the result of this survey in their organizations.

Key words: Occupational Safety and Health System, implementation of OHSAS, peculiarities of implementation OHSAS, OHSAS implementation issues.

PRIEDAI

1 priedas. DSS ir darbo teisės būklės bendrinis klausimynas

Informacijos apie darbuotojų saugos būklę ir darbo vietų atitiktį darbuotojų saugos ir sveikatos norminių teisės aktų reikalavimams teikimo (deklaravimo) Valstybinei darbo inspekcijai tvarkos aprašo

priedas

Eil. Nr.	Rodiklio pavadinimas	Taip	Ne	N/N	Narių, atstovų, specialistų, pareigūnų skaičius
1.	Darbuotojus atstovauja:	X	X	X	X
1.1.	įmonės profesinė sąjunga	☐	☐	X	X
1.2.	ekonominės šakos profesinė sąjunga	☐	☐	X	X
1.3.	regioninė profesinė sąjunga	☐	☐	X	X
1.4.	išrinkta darbo taryba (dirba 20 ir daugiau darbuotojų)	☐	☐	X	X
1.5.	darbo tarybos funkcijas atliekantis darbuotojų atstovas, išrinktas kolektyvo susirinkime (dirba mažiau kaip 20 darbuotojų)	☐	☐	X	X
2.	Galiojanti kolektyvinė sutartis:	X	X	X	X
2.1.	įmonės	☐	☐	X	X
2.2.	įmonėje taikomos šakos kolektyvinės sutarties nuostatos	☐	☐	X	X
3.	Darbuotojų atstovai saugai ir sveikatai	☐	☐	X	
4.	Darbuotojų saugos ir sveikatos komitetas	☐	☐	X	X
5.	Darbuotojų saugos ir sveikatos prevencinių priemonių organizavimas įmonėje:	X	X	X	X
5.1.	darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos funkcijas vykdo pats įmonės vadovas	☐	☐	X	X
5.2.	darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos funkcijas atlieka darbdavio įgaliotas asmuo	☐	☐	X	X
5.3.	paskirtas (-i) darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas (-ai)	☐	☐	X	
5.4.	paskirtas (-i) profesinės sveikatos specialistas (-ai)	☐	☐	X	
5.5.	įsteigta įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos tarnyba	☐	☐	X	
5.6.	sudaryta sutartis su juridiniu asmeniu	☐	☐	X	

5.7.	sudaryta sutartis su fiziniu asmeniu	☐	☐	X	
6.	Įdiegta darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema	☐	☐	X	X
7.	Darbdavys priklauso asocijuotai darbdavių organizacijai:	X	X	X	X
7.1.	pramoninkų konfederacijai	☐	☐	X	X
7.2.	verslo darbdavių konfederacijai	☐	☐	X	X
7.3.	regioninei darbdavių konfederacijai	☐	☐	X	X
7.4.	kita	☐	☐	X	X
8.	Taikomas Lietuvos Respublikos Europos darbo tarybų įstatymas	☐	☐	X	X

KLAUSIMYNAS

Eil. Nr.	Klausimai	Taip	Ne	N/N
1. DARBO TEISĖS KLAUSIMAI				
DARBO SUTARTIS				
1.1.	Ar tinkamai sudaromos darbo sutartys?	☐	☐	☐
1.1.1.	Ar darbuotojui įteiktas pasirašytas darbo sutarties egzempliorius? ([1.1.] 99 str. 3 d.)	☐	☐	☐
1.2.	Tuo atveju, jei yra įdarbintas asmuo iki 18 metų, ar darbdavys laikosi teisės aktų nuostatų, reglamentuojančių asmenų iki aštuoniolikos metų įdarbinimą?	☐	☐	☐
1.2.1.	Ar laikomasi reikalavimo nepaskirti asmens iki 18 metų dirbti darbus, kuriuos atlikdamas jis gali būti paveiktas sveikatai kenksmingų ir pavojingų veiksmų? ([1.5.] 28 – 29 p.)	☐	☐	☐
1.2.2.	Ar yra vieno iš tėvų ar kito asmens iki 16 metų atstovo pagal įstatymą, o mokslo metų laikotarpiu – mokyklos, kurioje jis mokosi, raštiškas sutikimas ir vaiko sveikatą prižiūrinčio gydytojo leidimas (pažyma) su išvada apie vaiko sveikatą ir tinkamumą dirbti konkrečius darbus, numatytus darbo sutarties sąlygų aprašyme? ([1.5.] 14.2 p.)	☐	☐	☐
1.2.3.	Ar sudaręs darbo sutartį su asmeniu iki 16 metų, darbdavys per 3 darbo dienas pranešė apie tai Valstybinės darbo inspekcijos teritoriniam skyriui? ([1.5.] 16 p.)	☐	☐	☐
1.2.4.	Ar laikomasi reikalavimo, kad asmenims iki 18 metų darbo laikas neviršytų leistinų normų? ([1.5.] 22 - 26 p.)	☐	☐	☐
1.3.	Jei su darbuotoju sudaryta sezoninių darbų, trumpalaikė, patarnavimo, nuotolinio darbo ar antraeilių pareigų sutartis, ar laikomasi darbo įstatymų, reglamentuojančių jų ypatumus?	☐	☐	☐

1.3.1.	Ar darbo sutartis sudaryta sezoniniams darbams, įtrauktiems į sezoninių darbų sąrašą, atlikti? ([1.3.] 1 p.)	☐	☐	☐
1.3.2.	Ar laikomasi reikalavimo trumpalaikę darbo sutartį sudaryti ne ilgesniam kaip 2 mėnesių laikui? ([1.4.] 1 p.)	☐	☐	☐
1.4.	Tuo atveju, kai keičiamos darbuotojo darbo sutarties sąlygos, ar laikomasi darbo įstatymuose nustatytos darbo sutarčių keitimo tvarkos?	☐	☐	☐
1.4.1.	Ar yra raštiškas darbuotojo sutikimas, jeigu buvo pakeistos būtinosios darbo sąlygos: darbuotojo darbovietė, darbo funkcijos, t. y. tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbas arba tam tikros pareigos, kitos būtinosios sąlygos, numatytos atskiroms darbo sutarčių rūšims įstatymuose ir kolektyvinėse sutartyse (susitarimas dėl sutarties termino, sezoninio darbo pobūdžio ir kt.)? ([1.1.] 120 str. 2 d.)	☐	☐	☐
DARBO LAIKAS				
1.5.	Ar darbuotojai dirba darbo grafike numatytu laiku?	☐	☐	☐
1.5.1.	Ar patvirtinti darbo grafikai skelbiami viešai įmonėse ar jos padaliniuose ar kolektyvinėje sutartyje nustatyta tvarka ne vėliau kaip prieš 2 savaites iki šių grafikų įsigaliojimo (prieš savaitę, jei sutarta kolektyvinėje sutartyje ar yra įvesta suminė darbo laiko apskaita)? ([1.1.] 147 str. 3 d.)	☐	☐	☐
1.5.2.	Ar darbuotojai dirba darbo grafike nustatytu laiku? ([1.1.] 147 str. 3 d.)	☐	☐	☐
1.5.3.	Ar teisingai vedama darbo laiko apskaita? ([1.1.] 147 str. 6 d.)	☐	☐	☐
1.6.	Ar laikomasi tinkamo darbo ir poilsio laiko režimo?	☐	☐	☐
1.6.1.	Ar laikomasi reikalavimo neviršyti maksimalaus 48 val. darbo laiko per savaitę? ([1.1.] 144 str. 3 d.)	☐	☐	☐
1.6.2.	Ar laikomasi reikalavimo, kad darbuotojo, dirbančio ne vienoje darbovietėje arba vienoje darbovietėje-dirbančio papildomą darbą (einančio papildomas pareigas), darbo dienos trukmė trunka ne ilgiau kaip 12 val.? ([1.1.] 144 str. 5 d.)	☐	☐	☐
1.6.3.	Ar laikomasi reikalavimo, kad kasdieninio nepertraukiamo poilsio tarp darbo dienų (pamainų) trukmė būtų netrumpesnė kaip 11 valandų iš eilės? ([1.1.] 160 str. 1 d.)	☐	☐	☐
1.6.4.	Ar laikomasi reikalavimo, kad darbuotojų savaitės nepertraukiamo poilsio trukmė būtų ne mažiau kaip 35 valandos? ([1.1.] 160 str. 5 d.)	☐	☐	☐
1.6.5.	Ar laikomasi specialių darbo ir poilsio laiko režimų ekonominės veiklos srityse, nurodytose 2003 m. gegužės 14 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 587 patvirtintame sąraše? ([1.6.])	☐	☐	☐
1.7.	Ar viršvalandinis darbas, kurį atlieka darbuotojas po sulygtų darbo sutartyje darbo valandų, darbas naktį, švenčių ir poilsio dienomis yra tinkamai apskaitomas bei kompensuojamas nustatyta tvarka?	☐	☐	☐
1.7.1.	Ar viršvalandinis darbas, darbas naktį, švenčių ir poilsio dienomis yra tinkamai apskaitomas? ([1.1.] 147 str. 6 d.)	☐	☐	☐
1.7.2.	Ar darbdavys skyrė viršvalandinį darbą rašytiniu darbuotojo sutikimu? ([1.1.] 150 str. 2 d.)	☐	☐	☐

1.7.3.	Ar laikomasi reikalavimo, kad viršvalandinis darbas netruktų ilgiau kaip keturias valandas per dvi dienas iš eilės ar 120 val. per metus? ([1.1.] 152 str. 1 d.)	?	?	?
1.7.4.	Ar laikomasi reikalavimo, kad už viršvalandinį darbą ir darbą naktį mokama ne mažiau kaip pusantro darbuotojo darbo užmokesčio? ([1.1.] 193 str.)	?	?	?
1.7.5.	Ar už darbą poilsio arba švenčių dieną, jeigu nenumatytas pagal grafiką, mokama ne mažiau kaip dvigubai, skaičiuojant nuo darbuotojo darbo užmokesčio, arba darbuotojo pageidavimu kompensuojama suteikiant darbuotojui per mėnesį kitą poilsio dieną arba tą dieną pridėdant prie kasmetinių atostogų ir mokant už tas dienas darbuotojui jo vidutinį darbo užmokestį? ([1.1.] 194 str. 1 d.)	?	?	?
1.7.6.	Ar už darbą švenčių dieną pagal grafiką mokamas ne mažesnis kaip dvigubas darbuotojo darbo užmokestis? ([1.1.] 194 str. 2 d.)	?	?	?
1.8.	Ar ne visas darbo laikas nustatomas laikantis reikalavimų?	?	?	?
1.8.1.	Ar nustatomas ne visas darbo laikas, kai to pareikalauja darbuotojas (dėl sveikatos būklės, nėščia moteris, neseniai pagimdžiusi moteris (motina, pateikusi darbdaviui sveikatos priežiūros įstaigos pažymą apie gimdymą ir auginančios vaiką, kol jam sukaks vieneri metai), krūtimi maitinanti moteris (motina, pateikusi darbdaviui sveikatos priežiūros įstaigos pažymą, kad augina ir maitina krūtimi savo vaiką), darbuotojas, auginantis vaiką iki trejų metų, vienas auginantis vaiką iki keturiolikos metų arba neįgalų vaiką iki aštuoniolikos metų, darbuotojas iki aštuoniolikos metų, neįgalus darbuotojas; darbuotojas, slaugantis sergantį šeimos narį)? ([1.1.] 146 str. 1 d.)	?	?	?
POILSIO LAIKAS				
1.9.	Ar laikomasi pertraukos pailsėti ir pavalgyti, specialių ir papildomų pertraukų?	?	?	?
1.9.1.	Ar darbuotojams suteikiama ne trumpesnė kaip pusė valandos ir ne ilgesnė nei dvi valandos pertrauka pailsėti ir pavalgyti? ([1.1.] 158 str. 1 d.)	?	?	?
1.9.2.	Ar pertrauka pailsėti ir pavalgyti suteikiama ne vėliau kaip po keturių darbo valandų? ([1.1.] 158 str. 1 d.)	?	?	?
1.9.3.	Jei darbuotojams priklauso, ar jiems suteikiamos papildomos ar specialios pertraukos? ([1.7.] 10-12 p.)	?	?	?
1.10.	Ar darbuotojams yra suteikiamos ir tinkamai apmokamos per jų darbo metus visos jiems priklausančios kasmetinės atostogos?	?	?	?
1.10.1.	Ar kasmetinių atostogų metu darbuotojui garantuojamas jo vidutinis darbo užmokestis? ([1.1.] 176 str. 1 d.)?	?	?	?
1.10.2.	Ar darbuotojams suteikiamos papildomos atostogos už darbą sąlygomis, neatitinkančiomis normalių darbo sąlygų, už ilgalaikį nepertraukiamąjį darbą toje darbovietėje, už ypatingą darbų pobūdį (darbuotojams, kurių darbas (ne mažiau kaip pusė viso darbo laiko per metus, už kuriuos suteikiamos atostogos) atliekamas kelionėje, lauko sąlygomis, susijęs su važiavimu ar yra kilnojamojo pobūdžio)? ([1.8.] 1 p.)	?	?	?
DARBO UŽMOKESTIS. GARANTIJOS IR KOMPENSACIJOS				
1.11.	Ar laikomasi darbuotojų darbo užmokesčio nustatymo ir mokėjimo tvarkos?	?	?	?

1.11.1.	Ar yra darbuotojo raštiškas prašymas, jei darbo užmokestis mokamas kartą per mėnesį? ([1.1.] 201 str. 1 d.)	☐	☐	☐
1.11.2.	Ar laikomasi kolektyvinėje sutartyje ar darbo sutartyje nustatytų darbo užmokesčio mokėjimo terminų? ([1.1.] 201 str. 2 d.)	☐	☐	☐
1.11.3.	Ar darbuotojui, ne vėliau kaip prieš vieną mėnesį, raštiškai pranešta apie nustatytas naujas darbo apmokėjimo sąlygas? ([1.1.] 120 str. 3 d. ir 203 str.)	☐	☐	☐
1.11.4.	Ar darbuotojams nustatytas ir mokamas valandinis atlygis arba mėnesinė alga, nemažesni už Vyriausybės nustatytus minimaliuosius dydžius? ([1.1.] 187 str. 3 d.)	☐	☐	☐
1.11.5.	Ar darbuotojai ne rečiau kaip kartą per mėnesį raštu ar elektroniniu būdu yra informuojami apie jiems apskaičiuotas, išmokėtas ir išskaičiuotas sumas ir apie dirbto darbo laiko trukmę, atskirai nurodant viršvalandinių darbų trukmę? ([1.1.] 202 str.)	☐	☐	☐
1.11.6.	Ar tinkamai darbuotojams kompensuojamos su tarnybinėmis komandiruotėmis susijusios išlaidos? ([1.9.] 5 p.)	☐	☐	☐
1.11.7.	Ar kolektyvinėje sutartyje yra sutariama dėl konkrečių valandinių tarifinių atlygių dydžių? ([1.1.] 188 str. 2 d.)	☐	☐	☐
1.11.8.	Ar kolektyvinėje sutartyje yra sutariama dėl darbo normų? ([1.1.] 188 str. 2 d.)	☐	☐	☐
1.11.9.	Ar kolektyvinėje sutartyje yra sutariama dėl mėnesinės algos dydžių? ([1.1.] 188 str. 2 d.)	☐	☐	☐
1.12.	Ar darbdavys užtikrina nėščiosioms, neseniai pagimdžiusioms, krūtimi maitinančioms darbuotojams, darbuotojams, auginantiems vaikus, neįgaliesiems darbuotojams darbo įstatymuose įtvirtintas garantijas?	☐	☐	☐
1.12.1.	Ar gautas sutikimas iš nėščių, neseniai pagimdžiusių, krūtimi maitinančių darbuotojų, darbuotojų, auginančių vaikus iki trijų metų, darbuotojų, vieno auginančio vaiko iki keturiolikos metų arba neįgalų vaiką iki aštuoniolikos metų, neįgaliųjų darbuotojų dėl viršvalandinio, naktinio darbo skyrimo, budėjimo įmonėje ar namuose, darbo poilsio ir švenčių dienomis? ([1.1.] 150 str. 4 d.; 154 str. 4 d.; 155 str. 4 d.; 161 str. 6 d.; 162 str. 2 d.)	☐	☐	☐
2. DARBUOTOJŲ SAUGOS IR SVEIKATOS KLAUSIMAI				
PROFESINĖS RIZIKOS VERTINIMAS				
2.1	Ar yra vykdomas (atliekamas) visų darbo vietų profesinės rizikos vertinimas?	☐	☐	☐
2.1.1.	Ar profesinės rizikos vertinimas yra nuolatinis procesas (kai pasikeičia darbo sąlygos, aplinka ir/ar darbo pobūdis ar įvyksta nelaimingas atsitikimas, priėmus naujus ar pasikeitus darbuotojų saugos ir sveikatos teisės aktuose nustatytiems saugos reikalavimams, kai jie yra sugriežtinami)? ([2.3.] 5 p.)	☐	☐	☐
2.1.2.	Ar sudaryta galimybė darbuotojams ir jų atstovams dalyvauti atliekant rizikos vertinimą ir susipažinti su vertinimo rezultatais ir prevencinių priemonių planais? ([2.3.] 10 p., 17.6 p.)	☐	☐	☐
2.1.3.	Ar vertinami fiziniai rizikos veiksniai? ([2.1.] 18 str., [2.3.] 3 p.)	☐	☐	☐
2.1.4.	Ar vertinami cheminiai rizikos veiksniai? ([2.3.] 3 p.; [2.7.] 11 p., 12 p.)	☐	☐	☐

2.1.5.	Ar vertinama sprogo rizika? ([2.8.] 6 p., 8 p.)	☐	☐	☐
2.1.6.	Ar vertinami fizikiniai rizikos veiksniai? ([2.3.] 3 p.)	☐	☐	☐
2.1.7.	Ar vertinama triukšmas? ([2.10.] 10 p.)	☐	☐	☐
2.1.8.	Ar vertinama visą kūną ar rankas veikiančios vibracijos? ([2.12.] 12 p.)	☐	☐	☐
2.1.9.	Ar vertinama optinė spinduliuotė? ([2.13.] 9 p.)	☐	☐	☐
2.1.10.	Ar vertinami biologiniai rizikos veiksniai? ([2.1.] 18 str.; [2.3.] 3.12 p.; [2.19.] 3, 5-12 p., 1 priedas)	☐	☐	☐
2.1.11.	Ar vertinami ergonominiai rizikos veiksniai? ([2.3.] 3 p.)	☐	☐	☐
2.1.12.	Ar vertinami psichosocialiniai rizikos veiksniai? ([2.3.] 3 p.; [2.15.] 1 p., 3 p.)	☐	☐	☐
2.1.13.	Ar atliekamas rizikos vertinimo proceso dokumentavimas? ([2.3.] 19-22 p.)	☐	☐	☐
2.1.14.	Ar sudaromi rizikos šalinimo/mažinimo priemonių planai? ([2.3.] 17.3 p.)	☐	☐	☐
2.1.15.	Ar prevencinių priemonių įgyvendinimui paskirti atsakingi asmenys? ([2.3.] 17.3 p.)	☐	☐	☐
2.1.16.	Ar vykdoma rizikos šalinimo/mažinimo priemonių planų įgyvendinimo kontrolė? ([2.3.] 17.3 p.)	☐	☐	☐
DVIEJŲ AR DAUGIAU DARBDAVIŲ PAREIGOS ORGANIZUOJANT DARBUS TOJE PAČIOJE ĮMONĖJE				
2.2.	Ar vykdomas darbuotojų saugos ir sveikatos priemonių koordinavimas, kai įmonėje dirba kitų įmonių darbuotojai?	☐	☐	☐
2.2.1.	Ar darbas organizuojamas taip, kad būtų garantuota visų darbuotojų sauga ir sveikata, neatsižvelgiant į tai, kurio darbdavio žinioje darbuotojas dirba? ([2.1.] 30 str.)	☐	☐	☐
2.2.2.	Ar darbdaviams atstovaujantys asmenys praneša vienas kitam bei darbuotojams apie galimus pavojus ir riziką? ([2.1.] 30 str.)	☐	☐	☐
DARBUOTOJŲ SAUGOS IR SVEIKATOS ORGANIZAVIMAS ĮMONĖSE				
2.3.	Ar įmonėje paskirti darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai arba įsteigta darbuotojų saugos ir sveikatos tarnyba (arba šias paslaugas teikia išorės juridinis ar fizinis asmuo)?	☐	☐	☐
2.3.1.	Ar darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų skaičius nustatytas, atsižvelgiant į įmonės ekonominės veiklos rūšį, darbuotojų skaičių ir profesinę riziką? ([2.1.] 12 str. 2 d.; [2.6.] 5 p.; 1, 2, 3 priedai)	☐	☐	☐
2.3.2.	Ar profesinės sveikatos specialistų skaičius nustatytas, atsižvelgiant į įmonės ekonominės veiklos rūšį, darbuotojų skaičių ir profesinę riziką? ([2.6.] 5 p.; 1, 2, 3 priedai)	☐	☐	☐
2.4.	Ar darbdavio paskirti darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai tiesiogiai pavaldūs darbdaviui ar darbdaviui atstovaujančiam asmeniui ([2.6.] 17 p.)	☐	☐	☐

NELAIMINGI ATSIKIMAI DARBE IR PROFESINĖS LIGOS				
2.5.	Ar nelaimingi atsitikimai (toliau - NA) darbe ir profesinės ligos registruojami ir tiriami nustatyta tvarka?	☐	☐	☐
2.5.1.	Ar nustatyta incidentų registravimo ir tyrimo ir profesinių ligų registravimo tvarka? ([2.1.] 44 str. 1 d.)	☐	☐	☐
2.5.2.	Ar nustačius incidentų, NA darbe priežastis numatomos prevencinės priemonės? ([2.1.] 44 str. 1 d.; [2.4.] 29.3 p., 87 p.; [2.16.] 41 p.)	☐	☐	☐
2.5.3.	Ar numatytos prevencinės priemonės įgyvendinamos? ([2.1.] 32 str. 2 d.2 p.; [2.4.] 87 p.; [2.16.] 41 p.)	☐	☐	☐
SVEIKATOS PATIKRINIMAI				
2.6.	Ar vykdomi privalomi sveikatos patikrinimai?	☐	☐	☐
2.6.1.	Ar sveikatos patikrinimai atliekami prieš įsidarbinant? ([2.1.] 21 str.1 d.; [1.1.] 265 str. 2 d.)	☐	☐	☐
2.6.2.	Ar atsižvelgta į visus sveikatai kenksmingus veiksnius ir naudojamas medžiagas bei darbo pobūdį? ([2.17.] 7.2 – 7.3 p.)	☐	☐	☐
2.6.3.	Ar sveikatos patikrinimai atliekami periodiškai nustatytais terminais? ([1.1.] 265 str.2 d.)	☐	☐	☐
ĮGŪDŽIAI IR MOKYMAS				
2.7.	Ar tinkamai organizuojamas ir vykdomas darbuotojų mokymas ir žinių tikrinimas?	☐	☐	☐
2.7.1.	Ar įmonėje nustatyta darbuotojų mokymo ir žinių iš darbuotojų saugos ir sveikatos srities tikrinimo ir vertinimo tvarka? ([2.1.] 27 str.1 d.)	☐	☐	☐
2.7.2.	Ar potencialiai pavojingus įrenginius valdantys /prižiūrintys darbuotojai apmokyti teisės aktų nustatyta tvarka? ([2.1.] 27 str. 4d.; [2.2.] 2str. 1d.)	☐	☐	☐
2.7.3.	Ar darbuotojai, dirbantys su darbo įrenginiais, mokomi pagal gamintojo nurodymus? ([2.1.] 16 str. 3d.)	☐	☐	☐
2.7.4.	Ar įmonės vadovo žinios iš darbuotojų saugos ir sveikatos srities buvo privalomai patikrintos prieš pradedant įmonės veiklą ir vėliau buvo tikrinamos nerečiau, kaip kas penkeri metai? ([1.1.] 268 str. 1 d.)	☐	☐	☐
2.8.	Ar tinkamai organizuotas darbuotojų, dirbančių pavojingus darbus, mokymas?	☐	☐	☐
2.8.1.	Ar nustatyta mokymo ir žinių tikrinimo tvarka? ([2.1.] 27 str.)	☐	☐	☐
2.8.2.	Ar darbuotojai mokomi saugiai atlikti pavojingus darbus? ([2.1.] 27 str. 5 d.)	☐	☐	☐
2.9.	Ar vykdomas instruktavimas darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais?	☐	☐	☐
2.9.1.	Ar darbuotojai instruktuojami priimant į darbą? ([2.1.] 25 str. 6 d.)	☐	☐	☐
2.9.2.	Ar darbuotojai instruktuojami perkeltant į kitą darbo vietą? ([2.1.] 25 str. 6 p.)	☐	☐	☐

2.9.3.	Ar darbuotojai instruktuojami pradėjus naudoti naujas ar modernizuotas darbo priemones, medžiagas, technologijas? ([2.1.] 25 str. 6 p.)	☐	☐	☐
2.9.4.	Ar darbuotojai instruktuojami pakeitus ar priėmus naujus DSS teisės aktus? ([2.1.] 25 str. 6 p.)	☐	☐	☐
2.9.5.	Ar darbuotojai instruktuojami pasiunčiant laikinam darbui į kitą įmonę? ([2.1.] 27 str. 2 d.)	☐	☐	☐
DARBUOTOJŲ APRŪPINIMAS SAUGOS IR SVEIKATOS PRIEMONĖMIS				
2.10.	Ar darbuotojai aprūpinami tinkamomis asmeninėmis apsauginėmis priemonėmis, jei kolektyvinės apsaugos priemonės neužtikrina darbuotojų apsaugos nuo rizikos veiksnių?	☐	☐	☐
2.10.1.	Ar asmeninės apsauginės priemonės (toliau –AAP) išduodamos tik įvertinus darbuotoją veikiančius rizikos veiksnius? ([2.1.] 28 str. 2 d.; [2.20.] 7.13 p.)	☐	☐	☐
2.10.2.	Ar AAP apsaugo nuo esančios/galimos rizikos? ([2.20.] 7.3 p.)	☐	☐	☐
2.10.3.	Ar AAP turi CE ženklą? ([2.20.] 7.16 p.)	☐	☐	☐
2.10.4.	Ar darbdavys organizuoja tinkamą AAP laikymą, džiovinimą, skalbimą, valymą, taisymą, tikrinimą, konkrečios AAP gamintojo nustatyta tvarka? ([2.20.] 7.10 p., 9.2. p.)	☐	☐	☐
2.10.5.	Ar darbuotojai moka (apmokėti) naudotis AAP? ([2.20.] 9.1. p.)	☐	☐	☐
DARBOVIETĖS IR JŲ ĮRENGIMAS				
2.11.	Ar tinkamai įrengtos darbo vietos patalpose?	☐	☐	☐
2.11.1.	Ar įrengta vėdinimo sistema (bendroji, natūrali, vietinė ištraukiamoji ventiliacija), atitinkanti reikalavimus tokiai veiklai? ([2.5.] 11.1 -11.2 p.)	☐	☐	☐
2.11.2.	Ar grindys yra tvirtos, stabilios ir neslidžios, be pavojingų išgaubų, angų ir nuožulnumų? ([2.5.] 25.1 p.)	☐	☐	☐
2.11.3.	Ar darbo patalpų temperatūra yra tinkama? ([2.5.] 12.1 p.)	☐	☐	☐
2.11.4.	Ar tinkamas darbo vietų apšvietimas (natūralus, dirbtinis, avarinis)? ([2.5.] 24 p.)	☐	☐	☐
2.11.5.	Ar durys ir vartai yra saugiai įrengti (pažymėtos permatomos durys, saugūs pakeliami vartai)? ([2.5.] 27.1-27.4 p.)	☐	☐	☐
2.11.6.	Ar yra saugos sistemos, ženklai, atitvarai, ribojantys pašalinių asmenų patekimą į pavojingas zonas? ([2.5.] 15.1 p.; [2.21.] 6 p.)	☐	☐	☐
2.11.7.	Ar darbuotojai yra apsaugoti nuo tiesioginio ar netiesioginio kontakto su elektros instaliacija? ([2.5.] 38 p.)	☐	☐	☐
2.11.8.	Ar darbuotojai gali saugiai patekti į visas su darbu susijusias vietas? ([2.5.] 43.1 p.)	☐	☐	☐
2.11.9.	Ar užtikrinamas tinkamas patalpų valymas? ([2.5.] 4.3 p.)	☐	☐	☐
2.11.10.	Ar tenkinamos neįgalųjų darbuotojų reikmės? ([2.5.] 18 p.)	☐	☐	☐

2.12.	Ar tinkamai įrengtos darbo vietos lauke?	☐	☐	☐
2.12.1.	Ar darbuotojai apsaugoti nuo atšiauraus klimato? ([2.5.] 19.1 p.)	☐	☐	☐
2.12.2.	Ar darbuotojai apsaugoti nuo kenksmingų aplinkos veiksnių (triukšmo, dujų, garų ar dulkių)? ([2.5.] 19.2 p.)	☐	☐	☐
2.12.3.	Ar darbuotojai apsaugoti nuo galimo paslydimo ar nukritimo? ([2.5.] 19.4 p.)	☐	☐	☐
2.12.4.	Ar darbuotojai apsaugoti nuo krentančių, virstančių daiktų? ([2.5.] 19.1 p.)	☐	☐	☐
PERSIRENGIMO IR POILSIO PATALPOS				
2.13.	Ar tinkamai įrengtos persirengimo ir poilsio patalpos?	☐	☐	☐
2.13.1.	Ar patalpų dydis pakankamas darbuotojų skaičiui, besinaudojančiam persirengimo ir poilsio patalpomis? ([2.5.] 17.1 p.)	☐	☐	☐
2.13.2.	Ar yra atskiri persirengimo kambariai moterims ir vyrams arba galimybė naudotis jais skirtingu metu? ([2.5.] 17.3 p.)	☐	☐	☐
2.13.3.	Ar tenkinamos neįgaliųjų darbuotojų reikmės? ([2.5.] 18 p.)	☐	☐	☐
ĮMONĖS VIDAUS EISMAS IR KROVINIŲ TRANSPORTAVIMAS				
2.14.	Ar tinkamai organizuojamas eismas, krovinių krovimas ir gabenimas įmonės teritorijoje?	☐	☐	☐
2.14.1.	Ar nustatyta transporto priemonių saugaus eismo tvarka įmonės teritorijoje? ([2.1.] 17 str.)	☐	☐	☐
2.14.2.	Ar užtikrinamas saugus atstumas tarp dirbančių darbuotojų ir transporto priemonių? ([2.5.] 28.2 - 28.3 p.)	☐	☐	☐
2.14.3.	Ar tvarkingos krovimo aikštelės ir platformos? ([2.5.] 30 p.)	☐	☐	☐
EVAKAVIMAS				
2.15.	Ar sudaryta galimybė darbuotojams greitai ir saugiai evakuotis iš visų darbo vietų?	☐	☐	☐
2.15.1.	Ar yra parengti evakavimo planai? ([2.1.] 22 str. 2d.)	☐	☐	☐
2.15.2.	Ar darbuotojai žino, kur yra evakavimo planai? ([2.1.] 22 str. 2d.)	☐	☐	☐
2.15.3.	Ar įrengtas evakavimo kelių tinkamas apšvietimas, ženklavimas? ([2.5.] 9.1-9.6 p., 27.5 p.)	☐	☐	☐
2.15.4.	Ar yra numatytos techninės ir/ar organizacinės priemonės darbuotojų perspėjimui apie susidariusią pavojingą situaciją ir evakavimo būdus? ([2.1.] 22 str. 4 d. 1 p.)	☐	☐	☐
CHEMINĖS MEDŽIAGOS				
2.16.	Ar cheminės medžiagos saugiai naudojamos, saugomos?	☐	☐	☐

2.16.1.	Ar kiekvienoje darbo vietoje nustatytos visos naudojamos, ar galinčios susidaryti, pavojingos cheminės medžiagos ir įvertinta jų keliama rizika darbuotojų saugai ir sveikatai? ([2.7.] 11 p.)	☐	☐	☐
2.16.2.	Ar tinkamai paženklintos naudojamos pavojingos cheminės medžiagos (pakuotės, talpos, vamzdynai)? ([1.1.] 263 str. 2 d.; [2.21.] 14.1.2 p.)	☐	☐	☐
2.16.3.	Ar įrengtos (veikia) kolektyvinės apsaugos priemonės? ([2.1.] 18 str. 5 d.)	☐	☐	☐
2.16.4.	Ar dirbama pagal cheminių medžiagų naudojimo poveikio scenarijus, pateiktus saugos duomenų lapuose (SDL)? ([2.22.] 37str. 4 d. c), d) p.)	☐	☐	☐
2.16.5.	Ar SDL pateikta informacija prieinama darbuotojams, ar jie su ja supažindinti? ([2.1.] 18 str. 4 d.; [2.7.] 33.4 p.)	☐	☐	☐
2.16.6.	Ar sudaromi prevencinių priemonių ir gelbėjimo darbų planai, kai įmonės veikla susijusi su pavojingų cheminių medžiagų (preparatų) ir biologinių medžiagų naudojimu? ([2.1.] 18 str. 1 d. 5 p.)	☐	☐	☐
2.16.7.	Ar įrengtos specialiosios sistemos, skirtos pavojingų cheminių medžiagų kiekiui darbo aplinkoje registruoti, darbuotojams apie kilusį pavojų saugai ir sveikatai įspėti? ([2.1.] 18 str. 5 d.)	☐	☐	☐
2.16.8.	Ar vykdoma pavojingų cheminių medžiagų ribinių verčių stebėseną darbo aplinkos ore? ([2.1.] 18 str. 2 d.; [2.11.])	☐	☐	☐
2.16.9.	Ar darbo vietose laikomi tik minimalūs (reikalingi užtikrinant nepertraukiamą darbo procesą) medžiagų kiekiai? ([2.7.] 18.6 p.)	☐	☐	☐
2.16.10.	Ar yra naudojamų cheminių medžiagų saugos duomenų lapai (SDL)? ([2.1.] 18 str. 4 d.)	☐	☐	☐
2.17.	Ar saugiai naudojamos degiosios, lengvai užsiliepsnojančios, sprogiosios medžiagos?	☐	☐	☐
2.17.1.	Ar vertinama sprogimo rizika visose darbo vietose, kur naudojamos ar technologinio proceso metu bei, esant avarinei situacijai, susidaro lengvai užsiliepsnojančios ir (arba) degiosios medžiagos (dujų, garų arba rūko pavidalu), degiosios dujos, degiosios dulkės (t. y. sprogimą galinčios sukelti medžiagos)? ([2.8.] 7 p., 8 p.)	☐	☐	☐
2.17.2.	Ar vietos, kuriose gali susidaryti sprogį aplinka, yra nustatytos ir paženklintos? ([2.8.] 11 p., 1 priedas)	☐	☐	☐
2.17.3.	Ar numatytos (įgyvendintos) priemonės sprogimo prevencijai? ([2.8.] 6 p.)	☐	☐	☐
2.17.4.	Ar tinkamai parinkta įranga ir apsaugos sistemos darbui potencialiai sprogyje aplinkoje? ([2.8.] 13 p., 2 priedas II skyrius)	☐	☐	☐
2.17.5.	Ar yra parengtas ir nuolat atnaujinamas Įmonės apsaugos nuo sprogimo dokumentas? ([2.8.] 12 p.)	☐	☐	☐
DARBO PRIEMONĖS (ĮRENGINIAI)				
2.18.	Ar naudojami darbo įrenginiai (priemonės) saugūs?	☐	☐	☐
2.18.1.	Jei yra rizika, kad dėl mechaninio sąlyčio su darbo įrenginio judančiomis dalimis darbuotojas gali būti traumuos, ar tokios dalys uždengtos apsaugais arba įrengti	☐	☐	☐

	apsauginiai įtaisai, neleidžiantys patekti į pavojingą zoną arba sustabdantys pavojingų dalių judėjimą, kol darbuotojas yra pavojingoje zonoje? ([2.9.] 1 priedas 2.8 p.)			
2.18.2.	Ar ant darbo įrenginių yra įspėjimai ir ženklai, skirti darbuotojų saugai užtikrinti? ([2.9.] 1 priedas 2.15 p.)	?	?	?
2.18.3.	Ar ženklai arba kiti įspėjantys įtaisai ant darbo įrenginio yra lengvai pastebimi ir suvokiami? ([2.9.] 1 priedas 2.11 p.)	?	?	?
2.18.4.	Ar darbo įrenginys naudojamas tik tiems darbams ir tokiomis sąlygomis, kuriems jis yra skirtas ir pritaikytas? ([2.9.] 1 priedas 2.12 p.)	?	?	?
2.18.5.	Ar darbo įrenginiai turi tokią valdymo sistemą, kuri leistų juos visiškai ir saugiai sustabdyti? ([2.9.] 1 priedas 2.3 p.)	?	?	?
2.18.6.	Ar darbo įrenginyje, kuris kelia pavojų dėl krintančių daiktų arba išsikišusių dalių, sumontuoti atitinkami saugos įtaisai, apsaugantys darbuotojus nuo tokio pavojaus? ([2.9.] 1 priedas 2.5 p.)	?	?	?
2.18.7.	Ar nesąmoningas ar atsitiktinis (netyčinis) darbo įrenginio įjungimas nekelia pavojaus darbus atliekantiems ar kitiems darbuotojams? ([2.9.] 1 priedas 2.14 p.)	?	?	?
2.18.8.	Ar darbo įrenginiai įrengti taip, kad nebūtų tiesioginio arba netiesioginio darbuotojų kontakto su elektros srove pavojaus? ([2.9.] 1 priedas 2.19 p.)	?	?	?
2.18.9.	Ar darbuotojai gali saugiai prieiti prie visų vietų, skirtų gamybai, reguliavimo ir įrenginio priežiūros darbams atlikti? ([2.9.] 1 priedas 2.16 p.)	?	?	?
2.18.10.	Ar darbo įrenginiai įrengti taip, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo pavojaus, kuris kiltų užsiliepsnojus ar perkaitus darbo įrenginiui? ([2.9.] 1 priedas 2.17 p.)	?	?	?
2.18.11.	Ar darbo įrenginio dalys, kurių temperatūra yra aukšta arba labai žema, yra apsaugotos, kad būtų išvengta pavojaus darbuotojams prisilietus ar per daug priartėjus prie jų? ([2.9.] 1 priedas 2.10 p.)	?	?	?
2.18.12.	Ar yra naudojimo dokumentai lietuvių ar kita darbuotojams suprantama kalba (įrengimo, paleidimo, naudojimo, priežiūros ir kitos instrukcijos)? ([2.9.] 8 p.; [2.23.] 1 priedas 1.7.4 p.)	?	?	?
2.18.13.	Ar savo reikmėms pagaminti darbo įrenginiai (mašinos) atitinka aukščiau išvardintus reikalavimus? ([2.9.] 9.1 p.)	?	?	?
2.18.14.	Ar įsigyti po 2004-01-01 įrenginiai turi atitikties dokumentus (atitikties deklaracija, atitikties sertifikatus)? ([2.9.] 9.1 p.)	?	?	?
2.18.15.	Ar įsigyti po 2004-01-01 įrenginiai yra paženklinėti CE ženklu? ([2.9.] 9.1 p.)	?	?	?
2.19.	Ar saugiai naudojami darbo įrenginiai krovinių kėlimui?	?	?	?
2.19.1.	Ar krovinių kėlimo įrenginiai yra stabilūs ir tinkamai parinkti? ([2.9.] 2 priedas 3.1.1 p., 3.2.2 p.)	?	?	?
2.19.2.	Ar naudojami tinkami krovinių kėlimo reikmenys? ([2.9.] 2 priedas 3.1.4 p.)	?	?	?
2.19.3.	Ar užtikrinta, kad kroviniai nebūtų keliama virš neapsaugotų darbo vietų, kuriose paprastai būna darbuotojai? ([2.9.] 2 priedas 3.1.3 p.)	?	?	?
2.19.4.	Ar kėlimo operacijos planuojamos ir prižiūrimos? ([2.9.] 2 priedas 3.2.5 p.)	?	?	?

2.20.	Ar saugiai naudojamos kopėčios ir kitos paaukštinimo priemonės?	☐	☐	☐
2.20.1.	Ar naudojamos kopėčios pakankamo ilgio, su stabilizuojančiais elementais, neslidžiomis atramomis? ([2.9.] 2 priedas 4.2.2 p.)	☐	☐	☐
2.20.2.	Ar nešiojamosios kopėčios statomos ant nejudančio, tvirto ir tinkamo dydžio pagrindo? 2 priedas ([2.9.] 2 priedas 4.2.1 p.)	☐	☐	☐
2.20.3.	Ar darbuotojai privalomai supažindinti su pasirinktų naudoti pastolių pastatymo, ardymo ar keitimo (perstatymo) projektu? ([2.9.] 2 priedas 4.3.6.1 p.)	☐	☐	☐
2.20.4.	Ar supažindinti su rizika, su kuria gali būti susiję pastolių statymo, ardymo ar perstatymo darbai, bei su rizika naudojant pastolius? ([2.9.] 2 priedas 4.3.6.6 p.)	☐	☐	☐
2.20.5.	Ar darbuotojai žino saugos reikalavimus statant, naudojant, ardant ar perstatant pastolius? ([2.9.] 2 priedas 4.3.6.2 p.)	☐	☐	☐
2.20.6.	Ar naudojamos priemonėmis, apsaugančiomis žmones ar daiktus nuo nukritimo? ([2.9.] 2 priedas 4.3.6.3 p.)	☐	☐	☐
2.21.	Ar darbo įrenginiai techniškai prižiūrimi ir užtikrinama gera jų techninė būklė?	☐	☐	☐
2.21.1.	Ar vykdoma nuolatinė priežiūra gamintojo naudojimo dokumentuose nustatyta tvarka? ([2.9.] 11 p.)	☐	☐	☐
2.21.2.	Ar laiku (gamintojo nustatytu periodiškumu) atliekami techninės būklės patikrinimai? ([2.9.] 11 p.)	☐	☐	☐
2.21.3.	Ar įrenginiai yra techniškai tvarkingi, be aiškių pažeidimų? ([2.1.] 16 str. 1 d.; [2.9.] 11 p.)	☐	☐	☐
2.21.4.	Ar vykdoma kontrolės matavimo priemonių privaloma metrologinė patikra? ([2.1.] 16 str. 3 d.)	☐	☐	☐
2.22.	Ar užtikrinimas saugus potencialiai pavojingų įrenginių (PPĮ) naudojimas?	☐	☐	☐
2.22.1.	Ar PPĮ techninė būklė tikrinama gamintojo ar atitinkamose įrenginių taisyklėse nustatyta tvarka ir terminais? ([2.2.] 10 str. 1 d.)	☐	☐	☐
2.22.2.	Ar PPĮ užregistruoti valstybės registre? ([2.2.] 10 str. 2 d. 2 p.)	☐	☐	☐
2.22.3.	Ar PPĮ savininkas vykdo nuolatinę priežiūrą (pati įmonė, samdomos licencijuotos įmonės)? ([2.2.] 10 str. 2 d. 3 p.)	☐	☐	☐
KROVINIŲ TVARKYMAS RANKOMIS				
2.23.	Ar kroviniai tvarkomi rankomis saugiai ir nekenkiant darbuotojų sveikatai?	☐	☐	☐
2.23.1.	Ar tvarkant krovinius rankomis naudojami krovinių kėlimo, transportavimo įrenginiai? ([2.14.] 7 p.)	☐	☐	☐
2.23.2.	Ar darbuotojai apmokyti saugiai atlikti krovinių tvarkymą rankomis? ([2.14.] 14 p.)	☐	☐	☐
PSICHOSOCIALINIAI RIZIKOS VEIKSNIAI				

2.24.	Ar organizuojant darbą įmonėje atsižvelgiama į psichosocialinių rizikos veiksnių keliamą riziką darbuotojui ?	☐	☐	☐
2.24.1.	Ar organizuojant darbą atsižvelgiama į psichosocialinių veiksnių riziką, kai darbas yra įtemptas, sudėtingas, sunkus, reikalaujantis didelės dėmesio koncentracijos arba didelio emocinio susitelkimo? ([2.15.] 3 p.)	☐	☐	☐
2.24.2.	Ar įmonėje yra žmogus, į kurį gali kreiptis darbuotojas, patyręs bauginimą, smurtą pagalbai (ar darbuotojai žino telefoną, kur rasti)? ([2.15.] 3.5 p.)	☐	☐	☐
2.24.3.	Ar dirbantys pavieniai asmenys nuolatinių kontaktų palaikymui aprūpinami techninėmis priemonėmis (pvz., telefonais)? ([2.15.] 3.3 p.)	☐	☐	☐
2.24.4.	Ar numatytos prevencinės priemonės prieš smurtą ir bauginimą darbe? ([2.15.] 3.5 p.)	☐	☐	☐
DARBUOTOJŲ INFORMAVIMAS				
2.25.	Ar darbuotojai gauna visapusišką informaciją apie saugos ir sveikatos organizavimą įmonėje?	☐	☐	☐
2.25.1.	Ar darbuotojai įsidarbindami ir darbo metu įmonėje gauna visapusišką informaciją apie saugos ir sveikatos organizavimą įmonėje? ([2.1.] 25 str. 1 d. 4 p.)	☐	☐	☐
2.25.2.	Ar įmonėje darbuotojai informuojami apie esančią ar galimą profesinę riziką, parengtas priemonės rizikai šalinti ar išvengti? ([2.1.] 25 str. 1 d. 4 p.)	☐	☐	☐
2.25.3.	Ar darbuotojai informuojami apie Valstybinės darbo inspekcijos atliktų patikrinimų rezultatus? ([2.1.] 25 str. 1 d. 4 p.)	☐	☐	☐
2.26.	Ar vykdoma neblaivumo darbe prevencija?	☐	☐	☐
2.26.1.	Ar darbdavys laikosi reikalavimo nušalinti nuo darbo, neleisti dirbti ir nemokėti darbuotojui darbo užmokesčio tą dieną (pamainą), kai darbuotojas darbe pasirodė neblaivus, apsvaigęs nuo narkotinių ar toksinių medžiagų? ([1.1.] 123 str. 1 p.)	☐	☐	☐
2.26.2.	Ar darbuotojai žino apie teisės aktuose numatytą administracinę atsakomybę dėl neblaivaus arba apsvaigusio nuo narkotinių ar toksinių medžiagų darbuotojo buvimo darbo vietose, įmonių, įstaigų, organizacijų patalpose ar teritorijoje darbo metu arba darbui pasibaigus bei dėl darbuotojo vengimo pasitikrinti neblaivumą (girtumą) ar apsvaigimą? ([2.18.] 41 str. 4 d.; 41 ¹² str. 1 d.)	☐	☐	☐

2 priedas. Darbuotojo klausimyno pavyzdys psichosocialinės rizikos darbe klausimynas

Sudarytas VDI

Klausimo Nr.	Klausimai	Visiškai sutinkate/Visiškai nesutinkate				
		5 	4	3 	2	1 
1.	Visuomet iš vadovų gaunu aiškias ir man suprantamas užduotis.					
2.	Mano nuomonė ir pasiūlymai yra išklausomi.					
3.	Iš savo vadovo sulaukiu pagalbos ir paramos, kurios man gali prireikti.					
4.	Galiu daryti įtaką savo darbui: priimti sprendimus ir prisiūmti atsakomybę.					
5.	Darbe nepatiriu didelės įtampos, nesu verčiamas dirbti iki savo galimybių ribų					
6.	Man pakanka laiko užduotis atlikti tinkamai ir saugiai.					
7.	Mano darbas vyksta be trukdžių, pertraukinėjimo ir laukimo laikotarpių.					
8.	Buvau tinkamai supažindintas ir apmokytas, kaip atlikti visas man paskirtas užduotis, taip pat kaip elgtis užpuolimo, vagystės, sveikatos sutrikdymo atveju.					
9.	Mano darbo vietoje išsamiai aptariamos darbo užduotys, tikslai bei priemonės, kaip jų pasiekti.					
10.	Mano sveikatai ir saugai nekelia pavojaus smurtas, grasinimai, užpuolimai.					
11.	Mano darbo vietoje nepasitaikė bauginimų ar priekabiavimo atveju.					
12.	Psichologinė atmosfera darbe yra gera.					
13.	Darbe nekyla tarpasmeninių konfliktų ar konfliktų tarp darbuotojų grupių.					
14.	Kilusios problemos tarp darbuotojų ir vadovų visuomet būna išspręstos iki galo.					
15.	Mane visuomet pasiekia atsiliepimai apie mano darbą.					
16.	Man padėkojama už gerai atliktą darbą.					
17.	Darbe nesijaučiu vienišas – visuomet galiu pabendrauti su kolegomis.					
18.	Jei man pasiūlytų darbą kitoje darbovietėje – nesutikčiau.					

3 priedas. Tyrimo apklausos anketa

Apklausos scenarijus

Esu Vilniaus Universiteto Ekonomikos fakulteto Kokybės vadybos magistrantūros studijų magistrantė, šiuo metu atliekanti tyrimą Saugos darbe vadybos sistemos diegimo ypatumų Lietuvos įmonėse identifikavimas. Prašau Jūsų skirti ~ 30 min. laiko ir atsakyti į mano klausimus. Atsakydami į mano klausimus, nuomonę galite reikšti laisvai, čia nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Svarbi kiekviena jūsų išsakytą mintis. Jūsų tapatybė nebus atskleista. Atlikdama tyrimą, laikausi tyrimo etikos kodekso nuostatų.

1. Kokios jūsų pareigos?

Vykduojantis vadovas

Darbo saugos ir sveikatos specialistas

Atsakingas už kokybę

kita

2. Kiek metų dirbate šioje įmonėje?

Iki metų

Nuo 1 iki 5

Ilgiau nei 5

3. Kokio tipo įmonę Jūs atstovaujate?

Prekybos / gamybos

Paslaugų

4. Įmonės kapitalo pobūdis

Lietuvos

Užsienio kapitalo

5. Koks Jūsų įmonės dydis?

Maža įmonė (personalą sudaro 10 – 49 darbuotojai, metinės pajamos yra ne mažesnės negu 2 mln. eurų, bet ne didesnės negu 7 mln. eurų)

Vidutinė įmonė (personalą sudaro 50 – 249 darbuotojai, metinės pajamos yra ne mažesnės negu 7 mln., eurų, bet ne didesnės negu 40 mln. eurų)

Didelė įmonė (personalą sudaro daugiau kaip 249 darbuotojai, metinės pajamos didesnės negu 40 mln. eurų)

6. Apsisprendimą diegti OHSAS lemiantys veiksniai

	Labai svarbus	Svarbus	Mažiau svarbus	Nesvarbus
Siekis pagerinti įmonės veiklą				
Profesinės saugos ir sveikatos reikalavimų įgyvendinimas įmonėje				
Tai buvo aukščiausios vadovybės sprendimas				
Konkurencingumo stiprinimas				
Išaugęs darbuotojų poreikis				
Finansinė nauda				
Kiti				

7. Ar diegiant standartą naudojotės išorinių ar vidinių konsultantų pagalba?

išorinių
vidinių

8. OHSAS diegimo etapų sudėtingumas

	Labai sudėtingas	Sudėtingas	Sunku pasakyti	Lengvas	Labai lengvas
Pirminė įmonės apžvalga	5	4	3	2	1
Rizikos nustatymas ir įvertinimas					
Veiksmų susijusių su DSS būklės gerinimu planas					
DSS politikos sukūrimas					
DSS tikslų nustatymas					
Struktūros aprašymas ir atsakomybių paskirstymas					
Ištekliai užtikrinimas					
Procedūrų ruošimas					
Parengtos sistemos įgyvendinimas praktinėje veikloje					
Atitikties įvertinimas					

Korekciniai veiksmai po audito					
--------------------------------	--	--	--	--	--

9. Kokie rodikliai yra svarbiausi atliekant pirminę įmonės apžvalgą?

	Labai svarbus	Svarbus	Mažiau svarbus	Nesvarbus
Duomenų tikslumas				
Išsamumas				
Duomenų struktūrizavimas				
Išsamios išvados				
Darbuotojo atliekančio analizę kompetencijos				
Pasiruošimas apžvalgai				
Atitikimas teisiniams reikalavimams				
Kiti veiksniai				

10. Koks yra svarbiausias veiksnys vertinant darbo riziką

	Labai svarbus	Svarbus	Mažiau svarbus	Nesvarbus
Procesų sukeliančių pavojų identifikavimas				
Ištirti subrangovų darbus veikiančią riziką				
Ištirti pokyčių, galinčių įvykti organizacijoje, riziką				
Kaštai				
Darbuotojų bendradarbiavimas, sąžiningumas				
Įmonė atliekanti vertinimą				
Kiti				

11 Ruošiant gerinimo planą svarbu atsižvelgti į:

	Labai svarbu	Svarbu	Mažiau svarbu	Nesvarbu
Atitiktį teisiniams reikalavimams				
Darbuotojų nelaimingų atsitikimų skaičių				
Įmonėje esančias procedūras				
Vadovų pageidavimus				
Paskirstyti atsakomybes, įgaliojimus ir užduočių įvykdymo terminus				
Kitas				

12 DSS Politikos kūrimo svarbiausi aspektai

	Labai svarbus	Svarbus	Mažiau svarbus	Nesvarbus
Aktyvi ir efektyvi vadovų veikla				
Darbuotojų motyvavimas				
Kokybės įsipareigojimų viešas skelbimas ir besąlygiškas vykdymas				
Praktinis pritaikymas				
Kita				

13. Į ką reikia atsižvelgti nustatant įmonės tikslus DSS srityje

	Labai svarbus	Svarbus	Mažiau svarbus	Nesvarbus
Atitiktį teisiniams reikalavimams				
Kad būtų vykdomas nuolatinis tobulėjimas				
Įmonėje esančius procesus				
Vadovų pageidavimus				
Įmonės išteklius				
Kita				

14. Kokiais pagrindiniais principais rėmėtės skirstant DSS atsakomybes

specialūs kvalifikaciniai reikalavimai
iniciatyvumas
atsakomybės jausmas
įmonės egzistuojanti organizacinė schema
kaštai
kita

15. Į ką atsižvelgiama užtikrinant išteklius

- Į įmonės pirminę analizę
- finansus
- rizikos vertinimo duomenis
- darbuotojų kvalifikaciją
- Kita

16. Į kokių aspektų svarbą atsižvelgti ruošiant DSS veiklos procedūras

	Labai svarbus	Svarbus	Mažiau svarbus	Nesvarbus
Atitiktį teisiniams reikalavimams				
Įmonėje vykstančius procesus				
Procedūrų efektyvumą				
Vadovybės pageidavimus				
Kita				

17. Aspektai, į kuriuos reikia atsižvelgti, įgyvendinant parengtą sistemą praktinėje veikloje

Finansai

Atsakomybių paskirstymas

Darbuotojų įsitraukimas

Mokymai

Kita

18. Svarbiausi veiksniai, lemiantys veiksmingą atitikties įvertinimą

	Labai svarbus	Svarbus	Mažiau svarbus	Nesvarbus
Pasiruošimas				
Žinios				
Objektyvumas				
Patirtis				
Kita				

19. Į kokių rodiklius svarbą atsižvelgti tikrinant OHSAS sistemos diegimo efektyvumą

Nuolatinis organizacijos DSS veiklos kokybės gerinimas

Visų organizacijos narių dalyvavimas DSS gerinimo procesuose

Komunikacija su darbuotojais

Darbo vietų stebėjimas

Aktualių dokumentų naudojimas

Saugos ir sveikatos mokymai

Kita

20. Pagrindiniai aspektai ruošiant korekcinius veiksmus po pirminio DSS audito

	Labai svarbus	Svarbus	Mažiau svarbus	Nesvarbus
Terminai				
Atsakingi asmenys				
Gerosios praktikos naudojimas				
Kita				

21. Su kokiomis problemomis susidurta diegiant OHSAS?

Labai padidėjęs darbo krūvis

Darbuotojų palaikymo/motyvacijos stoka

Nepakankamas darbuotojų gebėjimas

Lėšų trūkumas

Informacijos trūkumas apie sistemos diegimo procesą

Nepakankamas vadovų palaikymas

Paslaugų vartotojų suinteresuotumo stoka

Informacijos trūkumas apie įmonės vidinius procesus

Jokių problemų nebuvo

22. Kokią įtaką turi šie veiksniai OHSAS diegimui?

	Labai trukdo	Trukdo	Neturi įtakos
Labai padidėjęs darbo krūvis			
Darbuotojų palaikymo/motyvacijos stoka			
Nepakankamas darbuotojų gebėjimas			
Lėšų trūkumas			
Informacijos trūkumas apie sistemos diegimo procesą			
Nepakankamas vadovų palaikymas			
Paslaugų vartotojų suinteresuotumo stoka			
Informacijos trūkumas apie įmonės vidinius procesus			
Jokių problemų nebuvo			

Ačiū už skirtą laiką!